



Mgr Tomasz Piestrzyński
Łódź – UŁ

**KONTROLA ZARZĄDCZA I ZARZĄDZANIE
RYZYKIEM W BIBLIOTECIE AKADEMICKIEJ
– NA PRZYKŁADZIE BIBLIOTEKI
UNIwersytetu Łódzkiego**

Abstract

This paper examines the role of management control system placed on academic libraries which led to organize their academic activity. Thanks to it management staff can realize their tasks and objectives in an easier way bearing in mind the criterion of cost savings, efficiency and effectiveness. Moreover, management control system ensured compliance with law and internal procedures as well as increased effectiveness and efficiency of flowing information and minimized the risk impact. Furthermore, it gave the possibility of a new, systematic approach to the academic management system in libraries.

Streszczenie

Kontrola zarządcza wprowadzona do bibliotek akademickich, uporządkowała cały obszar ich działalności. W znaczny sposób ułatwiła dyrektorom bibliotek realizację wyznaczonych celów i zadań, uwzględniając kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności. Zapewniła zgodność postępowania z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi. Zwiększyła efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zminimalizowała skutki wystąpienia ryzyka. Ponadto dała możliwość nowego, systemowego podejścia do zarządzania w bibliotekach.

Kontrola zarządcza w Polsce została wprowadzona do jednostek sektora finansów publicznych, w tym uczelni państwowych, ustawą o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz. U. Nr 157, poz. 1240). Uczelnie i należące do nich biblioteki akademickie mają obowiązek stosować akty prawne i wytyczne regulujące kontrolę zarządczą. Należą do nich w szczególności:

- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Art. 68-71 (Dz. U. Nr 157, poz. 1240).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania (Dz. U. Nr 187, poz. 1254).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz. U. Nr 238, poz. 1581).

- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.
- Komunikat nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych.

Wspomniana Ustawa określa podstawowe zagadnienia w zakresie kontroli zarządczej, tj. definicję, cele oraz zakres odpowiedzialności. Zgodnie z nimi, kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy¹, przy jednoczesnym zagwarantowaniu, iż głównym celem kontroli jest zapewnienie w szczególności²:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem.

Całość odpowiedzialności za prawidłowe zapewnienie funkcjonowania kontroli zarządczej należy do obowiązków³:

- ministra w kierowanych przez niego działach administracji rządowej, zwanego dalej „ministrem kierującym działem”,
- wójta, burmistrza prezydenta miasta, przewodniczącego zarządu jednostki samorządu terytorialnego,
- kierownika jednostki.

Ustawa nie nakazuje żadnego konkretnego rozwiązania. Każdy kierownik jednostki sektora finansów publicznych, budując system kontroli zarządczej, może zaprojektować i dostosować go do warunków organizacyjnych, w jakich jednostka funkcjonuje.

System Kontroli Zarządczej w Uniwersytecie Łódzkim, a tym samym w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego, wprowadzony został Zarządzeniem nr 72 Rektora Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 15.05.2012 r. Oprócz zarządzenia dokumentację systemu stanowią wewnętrzne akty normatywne, komunikaty, pisma okólne, instrukcje, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników oraz inne dokumenty wewnętrzne UŁ.

¹ Art. 68 ust. 1 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240)

² Art. 68 ust. 2 Ibidem

³ Art. 69 ust. 1 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach... op. cit.

System podzielony został na 5 składowych elementów⁴:

1) **Środowisko wewnętrzne**, stanowiące podstawę wszystkich pozostałych elementów tego systemu, na które składają się działania podejmowane w zakresie:

- przestrzegania wartości etycznych; personel Biblioteki świadomy jest wartości etycznych przyjętych w Uniwersytecie Łódzkim i przestrzega ich przy wykonywaniu powierzonych zadań,
- zapewnienia kompetencji zawodowych pracowników jednostki; dyrektor Biblioteki dba, aby osoby zarządzające i pracownicy mieli umiejętności, wiedzę i doświadczenie, pozwalające skutecznie i efektywnie wykonywać powierzone zadania. Proces rekrutacji w Bibliotece prowadzony jest w sposób otwarty i zapewniający wybór najlepszych kandydatów.
- zapewnienia struktury organizacyjnej odpowiadającej celom i zadaniom jednostki; zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności w poszczególnych komórkach organizacyjnych Biblioteki oraz zakres podległości pracowników określony jest w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny. Każdy pracownik ma aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, potwierdzony przy odbiorze własnoręcznym podpisem.
- delegowania uprawnień i obowiązków osobom zarządzającym lub pracownikom; zakres delegowania uprawnień odpowiada wadze podejmowanych decyzji i ryzyka z nim związanego. Przyjęcie do realizacji delegowanych uprawnień potwierdzone jest przez pracownika własnoręcznym podpisem.

2) **Cele i zarządzanie ryzykiem**, które są ukierunkowane na zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań jednostki oraz minimalizację negatywnych skutków wystąpienia ryzyka, w szczególności poprzez:

- sformułowanie misji jednostki; misja i strategia Uniwersytetu Łódzkiego, w tym wszystkich jednostek organizacyjnych UŁ określona jest uchwałą Senatu UŁ,
- określanie celów i zadań, ich monitorowanie oraz ocenę realizacji; cele i zadania są określane jasno i w co najmniej rocznej perspektywie. Ich wykonanie monitorowane jest za pomocą wyznaczonych mierników. Przeprowadzana jest ocena realizacji celów i zadań uwzględniająca kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności. Przy określaniu celów i zadań wskazywane są komórki organizacyjne Biblioteki lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji.
- identyfikację ryzyka czyli określenie zdarzeń, które mogą mieć wpływ na realizację założonych celów; dokonuje się identyfikacji ryzyka w odniesieniu do wyznaczonych celów i zadań. Każde zidentyfikowane ryzyko ujmowane jest

⁴ Par. 4 Zarządzenia nr 72 Rektora Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 15.05.2012 r. w sprawie wprowadzenia Systemu Kontroli Zarządczej na Uniwersytecie Łódzkim.

w rejestrze ryzyka. Pracownik Biblioteki za pośrednictwem swojego bezpośredniego przełożonego ma prawo i obowiązek zgłaszania Koordynatorowi Systemu Kontroli Zarządczej w UŁ informacji o ryzyku zidentyfikowanym w ramach realizowanych przez siebie celów i zadań. Jeśli rektor nie postanowi inaczej, właścicielami danego ryzyka są właściciele celów lub zadań, do których odnosi się to ryzyko. Zobowiązani są oni, w terminie do końca listopada każdego roku, do identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań na rok następny.

W procesie identyfikacji ryzyka wykorzystuje się następujące źródła informacji:

- wyniki monitoringu realizacji wyznaczonych celów i zadań,
- dane na temat realizacji celów i zadań z lat ubiegłych,
- rekomendacje z przeprowadzonych audytów i kontroli.
- analizę ryzyka; zidentyfikowane ryzyko podlega analizie, która ma na celu określenie siły oddziaływania ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Ocena siły oddziaływania danego ryzyka polega na przypisaniu każdemu z ryzyk punktacji od 1 do 5, gdzie:
 - 1 oznacza oddziaływanie nieznaczne,
 - 2 oznacza oddziaływanie małe,
 - 3 oznacza oddziaływanie średnie,
 - 4 oznacza oddziaływanie poważne,
 - 5 oznacza oddziaływanie katastrofalne dla wyznaczonych celów i zadań.

Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka polega na przypisaniu każdemu z ryzyk punktacji od 1 do 5, gdzie:

- 1 oznacza prawdopodobieństwo znikome,
 - 2 oznacza prawdopodobieństwo niskie,
 - 3 oznacza prawdopodobieństwo średnie,
 - 4 oznacza prawdopodobieństwo wysokie,
 - 5 oznacza prawdopodobieństwo bardzo wysokie.
- Szczegółowe zasady i opis punktacji stosowane w ocenie ryzyka przedstawiono w poniżej wymienionych wytycznych (tab. 1).
- reakcję na ryzyko; dla każdego zidentyfikowanego i poddanego analizie ryzyka jego właściciel wskazuje określony rodzaj reakcji:
 - tolerowanie – czyli akceptacja ryzyka w sytuacji, gdy możliwość przeciwdziałania jest ograniczona lub koszt przeciwdziałania przewyższa potencjalnie korzyści,
 - przeniesienie – przekazanie ryzyka na inny podmiot,
 - wycofanie się – zaprzestanie ryzykownych działań,

Skala prawdopodobieństwa wystąpienia
ryzyka

Skala siły oddziaływania ryzyka

Prawdopodobieństwo wystąpienia	Oszacowane ryzyko	Siła oddziaływania	Oszacowane ryzyko
Tego typu ryzyko do tej pory jeszcze nigdy nie wystąpiło. Obszar działania/proces nie dotyczy zadań strategicznych, nie należy do priorytetowych czynności generujących ryzyko. Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru/procesu nie współpracuje się z innymi jednostkami organizacyjnymi. W ostatnich 2 latach obszar/proces nie podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, bądź podlegał zmianom w minimalnym stopniu i uznaje się je za wdrożone. Oceniany obszar/proces uregulowany jest wyłącznie regulacjami wewnętrznymi.	1 znikome	<u>Organizacyjne:</u> Mała niezgodność z procedurami/przepisami prawa. Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku. Ewentualne zakłócenia bez wpływu na realizację zadań i osiągnięcie celów. Ewentualne skutki ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne. <u>Finansowe:</u> Nie przewiduje się wystąpienia straty finansowej lub dodatkowych kosztów albo są one poniżej 3 tys. zł.	1 nieznaczne
Tego typu ryzyko nie wystąpiło w okresie ostatnich 10 lat. Ryzyko prawdopodobnie nie wystąpi/może wystąpić w zupełnie wyjątkowych sytuacjach. Przy realizacji zadań w danym obszarze/procesie współpracuje się z małą (1 lub 2) liczbą jednostek organizacyjnych. W ostatnim roku obszar/proces nie podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, bądź podlegał zmianom w minimalnym stopniu i uznaje się je za wdrożone. Obszar/proces w małym zakresie objęty regulacjami o charakterze zewnętrznym. Nie podlegały one zmianom.	2 niskie	<u>Organizacyjne:</u> Średnia niezgodność z procedurami lub niska niezgodność z postanowieniami umów. Małe zakłócenia pracy, ewentualne utrudnienia w realizacji zadań, nie mające wpływu na osiągnięcie celów. Istniejące mechanizmy kontrolne powinny ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń. Małe zagrożenie utraty dobrego wizerunku. <u>Finansowe:</u> powyżej 3 tys. do 10 tys. zł	2 małe

Prawdopodobieństwo wystąpienia	Oszacowane ryzyko	Sila oddziaływania	Oszacowane ryzyko
Tego typu ryzyko nie wystąpiło w okresie ostatnich 5 lat. Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru/procesu współpracuje się z dużą (co najmniej 3) liczbą jednostek organizacyjnych. W ciągu ostatniego roku obszar/proces podlegał ograniczonym zmianom organizacyjnym, technologicznym i kadrowym. Obszar/proces objęty w małym stopniu regulacjami zewnętrznymi, które mogły podlegać w ostatnim okresie pewnym zmianom. Może dotyczyć zadań o istotnym znaczeniu dla celów działalności.	3 średnie	<u>Organizacyjne:</u> Niska niezgodność z przepisami prawa lub średnia niezgodność z postanowieniami umów lub poważna niezgodność z procedurami. Średnie zakłócenia pracy. Potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonywania podstawowych zadań w określonym zakresie. Istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń. Średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku lub/i ograniczone do skali regionu. <u>Finansowe:</u> powyżej 10 tys. do 50 tys. zł	3 średnie
Tego typu ryzyko nie wystąpiło w okresie ostatniego roku, ale miało miejsce w okresie ostatnich 5 lat. Istnieje wysokie prawdopodobieństwo na wystąpienie tego ryzyka. Obszar/proces wymaga współpracy z dużą (co najmniej 3) liczbą jednostek organizacyjnych lub/i podmiotami zewnętrznymi. W ciągu ostatniego roku obszar/proces podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, z których część może wymagać poprawek i działań dostosowawczych. Obszar/proces objęty dużą liczbą regulacji prawnych (zewnętrznych i wewnętrznych), które w ostatnim roku podlegały istotnym zmianom.	4 wysokie	<u>Organizacyjne:</u> Średnia niezgodność z przepisami prawa lub poważna niezgodność z postanowieniami umów. Poważne zakłócenia pracy. Mogą doprowadzić do niewykonania celów cyklicznie (stałe zagrożenie). Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych. Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku lub/i oddziaływanie poza regionem. Zagrożenie zdrowia ludzi. <u>Finansowe:</u> powyżej 50 tys. do 100 tys. zł.	4 poważne

Prawdopodobieństwo wystąpienia	Oszacowane ryzyko	Siła oddziaływania	Oszacowane ryzyko
Tego typu ryzyko wystąpiło w okresie ostatniego roku lub/i istnieje bardzo wysokie prawdopodobieństwo na wystąpienie tego ryzyka. Obszar/proces wymaga współpracy z dużą (co najmniej 3) liczbą jednostek organizacyjnych lub/i podmiotami zewnętrznymi. W ostatnim roku obszar/proces podlegał istotnym zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym albo obszar podlega częstym zmianom tego typu bądź też obszar jest w trakcie zmian. Obszar/proces objęty dużą liczbą regulacji prawnych (zewnętrznych i wewnętrznych), które w ostatnim roku podlegały istotnym zmianom lub/i, które zmieniają się z pewnością w ciągu najbliższego roku.	5 bardzo wysokie	<u>Organizacyjne:</u> Poważna niezgodność z przepisami prawa. Olbrzymie zakłócenia pracy. Zagrożenia spowodują brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych celów. Brak osiągnięcia kluczowych celów. Brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź istniejące mechanizmy okazują się nieskuteczne. Bardzo wysokie zagrożenie związane z utratą dobrego wizerunku. Zagrożenie życia ludzi. <u>Finansowe:</u> powyżej 100 tys. zł.	5 katastrofalne

Tabela 1. Wytyczne do oceny prawdopodobieństwa wystąpienia i siły oddziaływania ryzyka w Uniwersytecie Łódzkim

Źródło: załącznik nr 4 do Zarządzenia Rektora UŁ nr 72 z dnia 15.05.2012 r.

- działanie – podjęcie działań zaradczych, które doprowadzić mają do likwidacji lub ograniczenia ryzyka do akceptowalnego poziomu.

Przy wskazywaniu reakcji na ryzyko uwzględnia się określony przez Uniwersytet Łódzki akceptowalny poziom ryzyka. Przedstawiony jest on w poniższej mapie ryzyka (tab. 2), która określa niski, średni i wysoki poziom ryzyka, przypisując dla każdego z tych poziomów odpowiednią kolorystykę:

- poziom niski – kolor zielony – akceptowalny poziom ryzyka, zaplanowanie i wdrożenie działań zaradczych uzależnione od decyzji właściciela ryzyka,
- poziom średni – kolor żółty – akceptowalny poziom ryzyka, konieczność stałego monitorowania poziomu ryzyka oraz zaplanowania działań zaradczych do ewentualnego wdrożenia,
- poziom wysoki – kolor czerwony – nieakceptowany poziom ryzyka, konieczność wycofania się lub wdrożenia działań zaradczych ustalonych z Rektorem.

3) **Mechanizmy kontroli**, które stanowią efektywną i skuteczną realizację reakcji na ryzyko, poprzez podejmowanie w szczególności następujących działań:

ODDZIAŁYWANIE

KATASTROFALNE	5	10	15	20	25
POWAŻNE	4	8	12	16	20
ŚREDNIE	3	6	9	12	15
MAŁE	2	4	6	8	10
NIEZNACZNE	1	2	3	4	5

ZNIKOME NISKIE ŚREDNIE WYSOKIE BARDZO WYSOKIE

PRAWDOPODOBIENSTWO

Tabela 2. Mapa ryzyka w Uniwersytecie Łódzkim

Źródło: załącznik nr 5 do Zarządzenia Rektora UŁ nr 72 z dnia 15.05.2012 r.

- dokumentowanie Systemu Kontroli Zarządczej; wszystkie procedury wewnętrzne, regulaminy i instrukcje stanowią dokumentację Systemu Kontroli Zarządczej UŁ. Dokumentacja ta jest dostępna wszystkim pracownikom Biblioteki.
- nadzór; dyrektor Biblioteki prowadzi nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji,
- zapewnienie ciągłości działalności jednostki,
- zapewnienie właściwej ochrony i wykorzystania zasobów jednostki,
- wdrożenie szczegółowych mechanizmów kontroli dotyczących operacji gospodarczych, w tym finansowych,

- określenie mechanizmów kontroli zapewniających bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych.

4) **Informacja i komunikacja**, które zapewniają wszystkim pracownikom w jednostce dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przypisanych im celów i zadań, w szczególności poprzez:

- zapewnienie bieżącej informacji; dyrektor biblioteki zapewnia pracownikom właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji celów i zadań,
- zapewnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

5) **Monitorowanie i ocena**, które weryfikują funkcjonowanie elementów Systemu Kontroli Zarządczej, w szczególności poprzez:

- monitorowanie Systemu Kontroli Zarządczej; dyrektor Biblioteki monitoruje skuteczność poszczególnych elementów kontroli zarządczej. Dzięki temu możliwe jest szybkie rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów.
- dokonywanie samooceny; dyrektor i pracownicy Biblioteki przeprowadzają co najmniej raz w roku samoocenę Systemu Kontroli Zarządczej. Samoocena jest niezależna od bieżącej działalności, udokumentowana oraz przekazana, w terminie do ostatniego dnia lutego każdego roku, Koordynatorowi Systemu Kontroli Zarządczej UŁ.
- działanie prowadzone przez służby audytu i kontroli; w przypadku wystąpienia nieprawidłowości, audytor wewnętrzny UŁ prowadzi obiektywną i niezależną kontrolę.
- uzyskanie corocznego zapewnienia o stanie kontroli zarządczej; dyrektor Biblioteki, w terminie do ostatniego dnia lutego każdego roku, przekazuje Koordynatorowi Systemu Kontroli Zarządczej UŁ oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w Bibliotece.

Za prawidłowe funkcjonowanie Systemu Kontroli Zarządczej na poziomie Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego odpowiada dyrektor. Natomiast wszyscy pracownicy Biblioteki biorą czynny udział w funkcjonowaniu systemu poprzez właściwe wykonywanie powierzonych obowiązków oraz realizację przyznaných pełnomocnictw i uprawnień. Zobowiązani oni są także do przekazywania swoim przełożonym informacji, które mogą mieć istotny wpływ na doskonalenie i ocenę kontroli zarządczej oraz realizację założonych celów, w szczególności w zakresie:

- wykrytych nieprawidłowości i nadużyć,
- skarg studentów, klientów i kontrahentów,
- innych istotnych różnic i odchyleń od planu działalności.

Z uwagi na potrzebę graficznego przedstawienia elementów kontroli zarządczej, podano przykładowo wypełniony plan działalności BUŁ (tab. 3), który do końca listopada każdego roku, dyrektor Biblioteki przekazuje Koordynatorowi Systemu Kontroli

Cel	MIERNIK		Zadania służące realizacji celu	Odpowiedzialny za wykonanie	RYZYO					PRZECIWDZIAŁANIE RYZYKU
	Nazwa miernika	Wartość docelowa na koniec roku			Opis ryzyka	Właściciel ryzyka	Sila oddziaływania	Prawdopodobieństwo	Punktowa ocena ryzyka	Reakcja na ryzyko (planowe działania jakie należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Promocja Uniwersytetu Łódzkiego poprzez organizację spotkań i wystaw	Liczba wystaw, które Biblioteka zorganizuje	7	Organizacja wystaw	OIN	Długotrwałe procedury akceptacji propozycji wystaw	OIN	1 (Nieznaczna)	1 (Znikome)	1 (Niska)	Usprawnienie komunikacji wewnętrznej pomiędzy komórkami organizacyjnymi Biblioteki. Podejmowanie działań we wcześniejszym terminie.
					Odwwołanie wystaw przez właściciela eksponatów		3 (Średnia)	1 (Znikome)	3 (Niska)	Monitorowanie. Podpisanie wcześniejszych umów z właścicielami eksponatów.
					Losowe, związane z warunkami atmosferycznymi, które uniemożliwiają dotarcie eksponatów na wystawę		3 (Średnia)	1 (Znikome)	3 (Niska)	Opracowanie alternatywnego planu wystawy.
					Brak środków finansowych na organizację wystaw		3 (Średnia)	2 (Niskie)	6 (Średnia)	Poszukiwanie alternatywnych źródeł dofinansowania projektów (wystaw). Zabezpieczenie odpowiednich środków w budżecie Biblioteki.

Cel	MIERNIK		Zadania służące realizacji celu	Odpowiedzialny za wykonanie	RYZIKO					PRZECIWDZIAŁANIE RYZYKU
	Nazwa miernika	Wartość docelowa na koniec roku			Opis ryzyka	Właściciel ryzyka	Sila oddziaływania	Prawdopodobieństwo	Punktowa ocena ryzyka	Reakcja na ryzyko (planowe działania jakie należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Promocja Uniwersytetu Łódzkiego poprzez organizację spotkań i wystaw	Liczba jednostek zewnętrznych, które wezmą udział w spotkaniach zorganizowanych przez Bibliotekę	43	Udział jednostek zewnętrznych w spotkaniach zorganizowanych przez Bibliotekę	OIN	Brak zainteresowania zaproszeniem ze strony jednostek zewnętrznych	OIN	1 (Nieznaczna)	4 (Wysokie)	4 (Średnia)	Wzbogacanie i urozmaicanie spotkań zgodnych z zapotrzebowaniem jednostek zewnętrznych. Zintensyfikowanie działań promocyjnych.
					Losowe, związane z warunkami atmosferycznymi, które uniemożliwiają dotarcie do celu przedstawicielom jednostek zewnętrznych		1 (Nieznaczna)	1 (Znikome)	1 (Niska)	Monitorowanie.
					Rezygnacja uczestnictwa przez jednostki zewnętrzne		1 (Nieznaczna)	3 (Średnie)	3 (Niska)	Monitorowanie. Usprawnienie komunikacji pomiędzy Biblioteką a jednostkami zewnętrznymi.
	Liczba zorganizowanych spotkań dla gości w BUL	30	Organizacja spotkań dla gości	OIN	Zbyt mała liczba pracowników do organizacji spotkań dla gości	OIN	3 (Średnia)	3 (Średnie)	9 (Średnia)	Pomoc pracowników z innych oddziałów Biblioteki.
					Losowe, związane z nagłą absencją pracowników przygotowujących spotkanie		3 (Średnia)	2 (Średnie)	6 (Średnia)	Wyznaczenie osób zastępujących.
					Rezygnacja gości ze spotkania		3 (Średnia)	3 (Średnie)	9 (Średnia)	Monitorowanie. Usprawnienie komunikacji pomiędzy Biblioteką a gośćmi odwiedzającymi.

Tabela 3. Plan działalności BUL

Źródło: opracowanie własne

Zarządczej UŁ. Formularz zawiera cele oraz zadania służące jego realizacji. Następnie nazwę mierników realizacji celów oraz ich wartość docelową na koniec roku. Kolejnymi danymi są: opis ryzyka, właściciel ryzyka, siła oddziaływania i prawdopodobieństwo wystąpienia wraz z przypisanymi im ocenami punktowymi. Informacją podsumowującą jest reakcja na ryzyko, czyli planowane działania, jakie należy podjąć w celu zmniejszenia skutków jego wystąpienia do poziomu akceptowalnego.

Z powyższej tabeli wynika, że przyjętemu celowi: „*Promocja Uniwersytetu Łódzkiego poprzez organizację spotkań i wystaw*” przyporządkowano trzy zadania służące jego realizacji tj.:

- organizację wystaw,
- udział jednostek zewnętrznych w spotkaniach zorganizowanych przez Bibliotekę,
- organizację spotkań dla gości.

Każdemu z tych zadań, przyporządkowano miernik oraz jego wartość docelową na koniec roku (liczba wystaw, które Biblioteka zorganizuje – 7, liczba jednostek zewnętrznych, które wezmą udział w spotkaniach zorganizowanych przez Bibliotekę – 43, liczba zorganizowanych spotkań dla gości w BUŁ – 30). Jednostką odpowiedzialną za ich wykonanie jest Oddział Informacji Naukowej. Jego pracownicy mogą spotkać się z określonym ryzykiem np. długotrwałymi procedurami akceptacji wystaw, możliwością odwołania wystawy przez właściciela eksponatów, brakiem środków finansowych, czy zdarzeniami losowymi, uniemożliwiającymi dotarcie zaproszonych gości. Przedstawione w tabeli ryzyka mogą mieć istotny wpływ na realizację wyznaczonych zadań. Dlatego też przypisano im wagi prawdopodobieństwa wystąpienia i siły oddziaływania. Iloczyn ich wskazuje na średnią (4-9) lub niską (1-3) ocenę ryzyka. W zależności od przyjętej wartości ryzyka, określono działania naprawcze mające na celu zmniejszenie skutków jego wystąpienia do akceptowalnego poziomu. Należą do nich np. usprawnienie komunikacji wewnętrznej pomiędzy komórkami organizacyjnym Biblioteki, podpisanie wcześniejszych umów z właścicielami eksponatów, opracowywanie alternatywnych planów wystaw, pomoc pracowników innych oddziałów Biblioteki, czy wyznaczenie osób zastępujących.

Dane ujęte w planie działalności w znaczny sposób ułatwiają dyrektorowi Biblioteki realizację wyznaczonych celów i zadań, uwzględniając kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności. Jednocześnie zidentyfikowane ryzyko pozwala przewidzieć skutki jego wystąpienia i podjęcie działań zmierzających zmniejszenia tego ryzyka.

Kontrola zarządcza wprowadzona do jednostek sektora finansów publicznych, w tym bibliotek akademickich, uporządkowała cały obszar ich działalności. Zapewniła zgodność postępowania z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi. Spowodowała aktywne zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację celów i zadań

jednostki. Zwiększyła efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zminimalizowała skutki wystąpienia ryzyka. Ponadto dała możliwość nowego, systemowego podejścia do zarządzania w bibliotekach.

Bibliografia

Komunikat nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych.

Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania (Dz. U. Nr 187, poz. 1254).

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz. U. Nr 238, poz. 1581).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Art. 68-71 (Dz. U. Nr 157, poz. 1240).

Zarządzenie nr 72 Rektora Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 15 maja 2012 r. w sprawie wprowadzenia Systemu Kontroli Zarządczej na Uniwersytecie Łódzkim.