

Ewa KULIŃSKA  
Politechnika Opolska  
Katedra Marketingu i Logistyki

Maria KOWALCZYK  
Politechnika Opolska  
Biblioteka Główna

## **WDRAŻANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ W BIBLIOTECE**

### **Wprowadzenie**

Kontrolę zarządczą wprowadzono do ustawodawstwa polskiego Ustawą z dn. 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, która obowiązuje od 1 stycznia 2010 r.<sup>1</sup> Kontrola zarządcza w dużej mierze oparta jest na dobrze zbudowanym systemie zarządzania ryzykiem i audycie wewnętrznej, w tym systematycznej ocenie przez kompetentną osobę systemu kontroli zarządczej.

Wdrażanie kontroli zarządczej w takiej jednostce, jak biblioteka, można określić jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy – opracowany w celu dostarczenia racjonalnego zapewnienia co do realizacji wyznaczonych planów działania.

Zakres wdrażania kontroli zarządczej w bibliotece dotyczy oceny zgodności jej działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi. Ważnymi składowymi systemu kontroli zarządczej są skuteczność i efektywność działania oraz realizacja zadań biblioteki. W tym zakresie ocenie poddawane są najczęściej oszczędność wykorzystywania zasobów majątkowych, efektywne wykorzystywanie zasobów ludzkich, wiarygodność sporządzanych sprawozdań, ochrona zasobów, w tym zabezpieczenia składników majątku przed zniszczeniem, utratą i defraudacją, oraz danych osobowych i informacji niejawnych. Do zakresu kontroli zarządczej w bibliotekach należą również przestrzeganie i promowanie zasad etycznego

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.).

postępowania, efektywności przepływu informacji dla zapewnienia pracownikom niezbędnych danych do wykonywania przez nich obowiązków oraz skutecznej komunikacji zewnętrznej.

Niezwykle ważnym aspektem kontroli zarządczej w bibliotece jest zarządzanie ryzykiem. Ma ono na celu po pierwsze zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań poprzez zapobieganie niekorzystnym zjawiskom w funkcjonowaniu biblioteki, a po drugie – wskazanie sposobu i środków zapobiegających powstawaniu nieprawidłowości, a także umożliwienie ich likwidacji.

Celem publikacji jest wskazanie mechanizmu wprowadzenia kontroli zarządczej oraz jej znaczenia do organizacji, jaką jest biblioteka.

### **Obszary kontroli zarządczej w bibliotece**

System kontroli zarządczej to zintegrowany zbiór elementów i czynności kontrolnych obejmujący: samokontrolę oraz kontrolę funkcjonalną. Istotą kontroli zarządczej są szczegółowe zbadanie stanu faktycznego, porównanie go z obowiązującą dla niego normą oraz ustalenie odchyleń od tej normy. Samokontrola biblioteki obejmuje przede wszystkim ocenę standardów organizacyjnych (struktura organizacyjna), legislacyjnych, gospodarność jednostki oraz kapitał ludzki.

Wprowadzanie kontroli zarządczej do jednostki wiąże się przede wszystkim z oceną standardów organizacyjnych całej organizacji i pojedynczych stanowisk pracy. Nadrzędną przesłanką jest ustanie stopnia realizacji celów jednostki oraz powierzonych jej zadań. Kluczowe kryteria oceny wiążą się w tym zakresie z kompetencjami kapitału ludzkiego, sprawnością działania, efektywnością przyjętych rozwiązań organizacyjnych, strategią działania oraz doborem środków w celu wykonania założonych zadań.

W zakresie legislacyjnym kontrola zarządcza w bibliotece wiąże się ze sprawdzeniem legalności zakładanych celów i zadań oraz sposobów ich realizacji. Wprowadzając kontrolę zarządczą, należy sprawdzić zgodność aktualnych procedur z obowiązującymi przepisami i normami prawnymi.

W zakresie gospodarności kontrola zarządcza obejmuje zjawiska, procesy gospodarcze i finansowe z punktu widzenia racjonalności, efektywności oraz celowości podejmowanych decyzji i ich realizacji. Analiza tego obszaru w bibliotece wiąże się z oceną gospodarowania aktywami jednostki. Brane są pod uwagę wysokość ponoszonych nakładów, uzyskiwane efekty, celowość przy uwzględnieniu możliwości finansowych. Ocena celowości wydatkowanych środków powinna zapewnić

eliminację działań zbędnych i niekorzystnych z punktu widzenia jednostki. Realizuje się ją przez sprawdzenie, czy środki finansowe zostały wydatkowane zgodnie z przeznaczeniem określonym w planie finansowym. Ważne jest stosowanie zasady rzetelności, tzn. zgodności dokumentacji ze stanem faktycznym.

Najtrudniejszym i zarazem najważniejszym obszarem wprowadzania kontroli zarządczej do biblioteki jest kapitał ludzki. Wprowadzenie kontroli zarządczej obowiązuje wszystkich pracowników zatrudnionych w bibliotece, bez względu na zajmowane stanowisko i rodzaj wykonywanej pracy, do samokontroli. Polega ona na bieżącym kontrolowaniu prawidłowości wykonywania własnej pracy na podstawie obowiązujących przepisów prawa i obowiązków wynikających z posiadanego zakresu czynności służbowych. W przypadku ujawnienia nieprawidłowości, pracownik dokonujący samokontroli jest zobowiązany poinformować przełożonego o ujawnionych nieprawidłowościach oraz podjąć niezbędne działania zmierzające do ich usunięcia.

Jeśli chodzi o kontrolę funkcjonalną biblioteki, to jej cele, zadania oraz etapy powinny być szczegółowo opisane w dokumentach regulujących wewnętrzne działania organizacyjne jednostki. Osobą kompetentną do wprowadzenia i realizacji kontroli funkcjonalnej jest dyrektor biblioteki. Do osób, które mogą zostać włączone w realizację kontroli funkcjonalnej, należą pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych i innych stanowiskach biorących udział w realizacji określonych zadań, procesów. Ponadto, do zespołu oceniającego mogą być powołane osoby, które kontrolę funkcjonalną mają wpisaną w zakres swoich czynności służbowych lub do jej wykonywania są zobligowani na podstawie innych przepisów.

## **System kontroli zarządczej w bibliotece i jego rodzaje**

Istotę i analizę systemu kontroli zarządczej biblioteki należy rozpocząć od przytoczenia podstaw teoretycznych wprowadzenia podejścia systemowego do nauk o zarządzaniu.

Za twórcę ogólnej koncepcji systemowej uważa się biologa Ludwiga von Bertalanffy. W 1937 r. przedstawił on po raz pierwszy ogólny zarys tej koncepcji na Uniwersytecie w Chicago, gdzie wyodrębnił podstawowe elementy nurtu systemowego, tj.:

- dążenie do integracji i przewycięzania barier międzydyscyplinarnych, postulat całościowego traktowania badanych obiektów jako systemów otwartych;

- poszukiwanie możliwie najogólniejszego i w największym stopniu sformalizowanego języka opisu, który miałby zastosowanie do możliwie licznych klas obiektów, oraz wykorzystanie zachodzących między nimi analogii i podobieństw;
- potraktowanie ogólnej teorii systemów jako teoretycznej wiedzy podstawowej, stanowiącej podstawę nauk stosowanych.

Zatem „system jest zbiorem wzajemnie oddziałujących elementów, zmiennych, części lub przedmiotów, które są funkcjonalnie powiązane i tworzą spójną całość”<sup>2</sup>.

Na system kontroli zarządczej biblioteki składają się: środowisko wewnętrzne, zarządzanie ryzykiem, czynności/mechanizmy kontrolne, informacje i komunikacja, monitoring i ocena. Pomiędzy tymi elementami zachodzą ścisłe powiązania i zależności, dlatego też wdrożony i funkcjonujący mechanizm kontroli zarządczej można nazwać systemem.

Analizując funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej biblioteki, możemy rozróżnić jego następujące rodzaje:

- system kontroli zwrotnej, dostarczający informacji na temat zakończonego zadania, procesu czy działalności – umożliwia on doskonalenie działania w przyszłości,
- system kontroli równoległej, która koryguje aktualnie realizowane procesy – jej zadaniem jest monitorowanie zadań i procesów w czasie rzeczywistym, aby nie dopuścić do znacznych odchyłeń od wyznaczonych norm i standardów,
- system kontroli wyprzedzającej, związany z ustalaniem, na bazie danych historycznych, potencjalnych problemów w funkcjonowaniu jednostki i sposobów zapobiegania im.

Najbardziej rozbudowanym elementem systemu kontroli zarządczej jest jednak zarządzanie ryzykiem.

## **Zarządzanie ryzykiem w ramach systemu kontroli zarządczej w bibliotece**

Celem zarządzania ryzykiem w ramach systemu kontroli zarządczej w bibliotece jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania czynników ryzyka zagrażającego realizacji celów i zadań biblioteki w sposób zgodny z aktualnymi przepisami prawa, efektywny i terminowy. Zidentyfikowanym czynnikiem ryzyka należy przypisać dwa

---

<sup>2</sup> J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley: *The Management of Business Logistics*. West Publishing Company, Minneapolis 1996; J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley: *Zarządzanie logistyczne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

parametry, tj. prawdopodobieństwo wystąpienia czynnika ryzyka oraz potencjalne skutki jego wystąpienia. W zakres zarządzania ryzykiem wchodzi również podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka.

Jak w każdej organizacji, zarządzanie ryzykiem w bibliotece powinno przebiegać w następujących etapach:

Etap 1. Identyfikacja czynników ryzyka, tj. ustalenie zdarzeń niepewnych, uznawanych za ryzykowne, towarzyszących realizacji konkretnych celów i zadań.

Etap 2. Analiza zidentyfikowanych czynników ryzyka, polegająca na określeniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia i możliwych skutków przy realizacji konkretnych celów i zadań.

Etap 3. Określenie akceptowalnego poziomu istotności czynników ryzyka w odniesieniu do każdego z realizowanych celów i zadań.

Etap 4. Określenie działań, które należy podjąć w celu ograniczenia danego czynnika ryzyka do akceptowalnego poziomu.

Etap 5. Monitorowanie realizacji celów i zadań.

Etap 6. Ocena zrealizowanych celów i zadań.

Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, że biblioteki, sporządzając swój rejestr czynników ryzyka, dzielą go przeważnie na cztery grupy:

- grupę czynników związanych z ryzykiem dotyczącym zasobów ludzkich,
- grupę czynników związanych z ryzykiem finansowym,
- grupę czynników związanych z ryzykiem bieżącej działalności organizacyjno-technicznej,
- grupę czynników związanych z ryzykiem zewnętrznym.

Najczęściej powtarzające się w badaniu czynniki ryzyka zestawiono według kategorii w tabelach 1-4.

Tabela 1

#### Zidentyfikowane czynniki ryzyka dotyczące zasobów ludzkich

Kategoria ryzyka	Przykłady czynników ryzyka
Personel	Liczebność zespołu Kompetencje pracowników Absencja Nieterminowość realizacji zadań Błędy w wykonanych zadaniach
BHP	Nieprzestrzeganie zasad BHP Wypadki przy pracy

Źródło: Opracowanie własne.

## Zidentyfikowane czynniki ryzyka dotyczące finansów

Kategoria ryzyka	Przykłady czynników ryzyka
Budżetowe	Błędy w planowaniu dochodów i wydatków Trudności w dostępie do środków publicznych Błędy w dokonywaniu wydatków Błędy w pobieraniu dochodów
Oszustwa i kradzieże (wynikają z popełnienia przestępstwa lub wykroczenia)	Związane ze stratą środków rzeczowych: <ul style="list-style-type: none"> <li>– kradzieże książek</li> <li>– kradzieże czasopism</li> <li>– kradzieże e-zasobów</li> <li>– nadużycia w pobieraniu e-zasobów</li> </ul> Związane ze stratą środków finansowych: <ul style="list-style-type: none"> <li>– nieprzekazywanie opłat za opóźniony zwrot książek do kasy biblioteki</li> </ul>
Podlegające ubezpieczeniu	Czynniki ryzyka, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia, tj.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– powódzie</li> <li>– pożary</li> <li>– wypadki</li> <li>– kradzieże</li> <li>– włamania</li> </ul>
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Błędy w podejmowaniu decyzji, najczęściej związane z terminem zgłoszenia zapotrzebowania do przetargu Błędy wynikające z przekazywania zleceń publicznych innym podmiotom, tj.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko naruszenia zasad</li> <li>– ryzyko naruszenia form ustawy Prawo zamówień publicznych</li> <li>– ryzyko naruszenia trybu ustawy Prawo zamówień publicznych</li> </ul>
Odpowiedzialności	Wynikające z obowiązków wypłaty: <ul style="list-style-type: none"> <li>– odszkodowań</li> <li>– odsetek karnych</li> <li>– kosztów procesowych</li> <li>– niepobrania należnych opłat (np. opłaty za wykonanie wydruku i/lub ksero, kary za przetrzymanie książek, opłaty za sprzedaż płyt CD itp.)</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Zidentyfikowane czynniki ryzyka dotyczące  
bieżącej działalności organizacyjno-technicznej

Kategoria ryzyka	Przykłady czynników ryzyka
Regulacji wewnętrznych	Związane z adekwatnością regulacji wewnętrznych w stosunku do potrzeb i przepisów prawa: <ul style="list-style-type: none"> <li>– błędy w zarządzeniach</li> <li>– błędy w instrukcjach</li> <li>– błędny w innych dokumentach</li> <li>– niezgodności w dokumentach z aktualnymi regulacjami prawnymi</li> </ul>
Organizacji podejmowania decyzji	Nieracjonalna struktura organizacyjna Brak lub błędna organizacja pracy Błędy w delegowaniu uprawnień Czynniki ryzyka związane z brakiem precyzyjnego określenia obowiązków Czynniki ryzyka braku formalnie przekazanych obowiązków
Kontroli zarządczej	Ryzyko niedostatecznej kontroli Ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych
Informacji	Podejmowanie decyzji na podstawie fragmentarycznych informacji Brak informacji Problemy z komunikacją wewnętrzną Problemy z komunikacją zewnętrzną
Wizerunku	Czynniki ryzyka związane z posiadaniem negatywnej opinii Czynniki ryzyka związane z zaniechaniem promocji
Systemów informatycznych	Ryzyko awarii Ryzyko udostępniania danych osobom nieuprawnionym Ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych Błędy danych dotyczące posiadanych zasobów, tj.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– figurowanie w zasobach książek wycofanych</li> <li>– brak aktualizacji posiadanego oprogramowania</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4

## Zidentyfikowane czynniki ryzyka dotyczące czynników zewnętrznych

Kategoria ryzyka	Przykłady czynników ryzyka
Infrastruktury	Czynniki ryzyka związane z bazą lokalową Czynniki ryzyka związane z wyposażeniem Czynniki ryzyka związane ze środkami łączności
Gospodarcze	Czynniki ryzyka związane z kursem walut Czynniki ryzyka związane z inflacją
Prawne	Czynniki ryzyka związane ze skomplikowanymi lub nagłymi zmianami prawa Czynniki ryzyka związane z niejednorodnym orzecznictwem

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony w powyższych tabelach zestaw czynników ryzyka, obserwowany w badanych bibliotekach, nie jest katalogiem zamkniętym. Każda biblioteka ma własną specyfikę działania, co bezpośrednio warunkuje rodzaje czynników ryzyka, z którymi musi się zmagać.

Kolejny krok zarządzania ryzykiem w bibliotece to analiza zidentyfikowanych czynników ryzyka, polegająca na określeniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia i możliwych skutków przy realizacji konkretnych celów i zadań. Analiza zidentyfikowanego ryzyka polega na oszacowaniu kolejno:

- prawdopodobieństwa jego wystąpienia (tabela 5) – ocena punktowa w skali 1-3, gdzie 1 = niskie, 2 = średnie, 3 = wysokie;
- skutku, jaki będzie miało ewentualne jego wystąpienie (tabela 6) – ocena punktowa w skali 1-3, gdzie 1 = niski, 2 = średni, 3 = wysoki.

Tabela 5

## Sposób oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Liczba punktów	Przesłanki
Wysokie	3	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku
Średnie	2	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku
Niskie	1	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz lub nie zdarzy się w ciągu roku

Źródło: Opracowanie własne.

Sposób oceny skutków wystąpienia czynników ryzyka

Skutek wystąpienia ryzyka	Liczba punktów	Przesłanki
Wysoki	3	Poważne zagrożenie realizacji kluczowych zadań albo osiągnięcia założonych celów Dotkliwa strata finansowa Znaczny uszczerbek na wizerunku Długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego
Średni	2	Spadek efektywności działania i obniżenie jakości wykonywania zadań Niewielka strata finansowa Nieznaczny negatywny wpływ na wizerunek Trudny proces przywracania stanu poprzedniego
Niski	1	Zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań Bez uszczerbku na wizerunku Skutki łatwe do usunięcia

Źródło: Opracowanie własne.

Przy ocenie prawdopodobieństwa należy brać pod uwagę nie tylko potencjalną możliwość wystąpienia danego czynnika ryzyka, ale również, jeżeli dany czynnik już wystąpił, ilość zdarzeń w jednostce czasu, np. na miesiąc. Natomiast przy ocenie skutków wystąpienia czynników ryzyka należy wziąć pod uwagę zarówno skutki finansowe, jak i niefinansowe, np. utratę reputacji, konsekwencje prawne, utratę szansy zrealizowania ważnego dla biblioteki przedsięwzięcia, opóźnienie w realizacji, obniżenie jakości pracy i inne.

Kolejny etap to określenie akceptowalnego poziomu istotności czynników ryzyka w odniesieniu do każdego z realizowanych celów i zadań. Jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi do określania wagi poszczególnych czynników ryzyka występujących w organizacji są mapy ryzyka, nazywane również w literaturze macierzami.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> E. Kulińska, A. Dornfeld: Zarządzanie ryzykiem procesów: identyfikacja – modelowanie – zastosowanie. Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2009.

	P			
wysokie		3	6	9
średnie		2	4	6
niskie		1	2	3
		niski	średni	wysoki
				S

Rys. 1. Mapa istotności ryzyka  
Źródło: Opracowanie własne.

Umieszczenia danego czynnika ryzyka na mapie istotności dokonujemy przez przemnożenie przyporządkowanej mu wartości skutku oraz wartości prawdopodobieństwa (zgodnie ze wzorem:  $I=P*S$ ). W związku z faktem, że zarówno skutek, jak i prawdopodobieństwo zostały sparametryzowane w trójstopniowej skali, możemy uzyskać następujące przedziały istotności:

- ryzyko poważne – 6-9 punktów,
- ryzyko umiarkowane – 3-4 punkty,
- ryzyko nieznaczne – 1-2 punkty.

Przedziały te są również widoczne na zaproponowanej mapie istotności ryzyka (rys. 1). Akceptowany poziom istotności ryzyka ustala się indywidualnie w odniesieniu do każdego celu i do każdego zadania.

Najistotniejszym etapem projektowania zarządzania ryzykiem jest umiejętność określenia działań, które należy podjąć w celu ograniczenia występowania czynników ryzyka. Literatura podaje wiele strategii możliwych do przyjęcia względem czynników ryzyka. Do najczęściej stosowanych technik kontroli ryzyka należą: unikanie ryzyka, zapobieganie stratom, zarządzanie informacją, przeniesienie ryzyka, transfer ryzyka, redukcja ryzyka, kompensacja ryzyka, retencja ryzyka, podział ryzyka.

Jednym ze sposobów kontroli konkretnego czynnika ryzyka jest zadbanie o to, aby nie spowodować straty, unikając przyjęcia go nawet na chwilę albo porzucając wcześniej przyjęte ryzyko. Pierwsze z tych działań unikania nazywa się unikaniem proaktywnym, a drugie porzuceniem. Unikanie ryzyka gwarantuje, że biblioteka nie poniesie potencjalnych strat, jakie może generować dany czynnik ryzyka. Jednakże traci się w ten sposób również korzyści, jakie mogłyby powstać z zaistnienia tego czynnika ryzyka. Ten oczywisty argument często sprawia, że unikanie ryzyka nie jest

akceptowane. Czynniki ryzyka nie istnieją w próżni i decyzje o ich unikaniu mogą powodować nowe ryzyko w innym obszarze biblioteki lub nasilać czynniki ryzyka już istniejące. Rodzaje czynników ryzyka, jakie napotyka większość organizacji, są często w pewien sposób wzajemnie ze sobą powiązane i zlikwidowanie jednego z nich może mieć negatywny wpływ na pozostałe<sup>4</sup>.

Działania na rzecz ograniczania strat są środkami stosowanymi *post factum*. Można je planować przed powstaniem jakiegokolwiek straty, jednak ich głównym zadaniem jest minimalizacja następstw powstałych strat. Programy ograniczania strat są cichą zgodą zarządzającego na to, że pewne straty zostaną poniesione, pomimo ogromnych wysiłków organizacji. Dlatego też powinno się podjąć kroki w celu kontrolowania strat i ograniczania ich ewentualnej dotkliwości.

Przeniesienie jest kolejnym sposobem kontroli ryzyka, które powoduje, że inna jednostka ponosi straty, a inna ich ciężar. Przeniesienie może być zrealizowane na dwa sposoby. Po pierwsze, majątek lub działania odpowiedzialne za powstanie czynników ryzyka mogą być przeniesione na rzecz innej osoby lub grupy osób. Przeniesienie ryzyka różni się od unikania przez zaniechanie, ponieważ przeniesione ryzyko naraża inną jednostkę. Ryzyko porzucone nie jest nikomu przekazywane. Po drugie, samo ryzyko, a nie mienie lub działanie, może być przekazane – zwykle na podstawie umowy. Umowy, które stosują takie transfery, to tzw. umowy usprawiedliwiające. W przeniesieniu kontroli ryzyka przyjmujący ryzyko zwalnia przekazującego ryzyko z odpowiedzialności. Potencjalne ryzyko przekazującego zostaje wyeliminowane. Przeniesienie kontroli czynnika ryzyka angażuje przekazującego i przyjmującego ryzyko. Legalne przeniesienie kontroli ryzyka oferuje całkowitą ochronę dla przekazującego ryzyko, tzn. ciężar ryzyka spada całkowicie na przyjmującego<sup>5</sup>.

Transfer ryzyka polega na przeniesieniu bezpośrednich skutków wystąpienia szkody lub jej konsekwencji finansowych na inny podmiot. Podmiot ten przejmuje ryzyko na siebie. Podstawową formą tego rodzaju ochrony jest ubezpieczenie<sup>6</sup>. Warunkiem realności takiej ochrony jest brak sprzężenia zwrotnego. Jeżeli bowiem skutki szkody mogą wtórnie dotknąć bibliotekę „oddającą” czynnik ryzyka, to możemy mówić co najwyżej o wewnętrznym przesunięciu lub zmianie charakteru ryzyka wewnątrz jednostki.

---

<sup>4</sup> G.L. Head: *Essentials of Risk Control*. Insurance Institute of America, Malvern 1986; C.A. Williams, M.L. Smith, P.C. Young: *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 26-65, 107-138.

<sup>5</sup> G.L. Head: *op.cit.*, p.107-138; C.A. Williams, M.L. Smith, P.C. Young: *op.cit.*, s. 26-65.

<sup>6</sup> W wypadku zagrożeń związanych z siłami natury jest to też najczęściej jedyna możliwa metoda transferu.

Przez redukcję ryzyka należy rozumieć całość działań mających na celu nie tylko zapobieganie wystąpieniu zdarzenia losowego, ale też ograniczenie jego skutków. Mogą one wyrażać się we wprowadzaniu specjalnych zabezpieczeń, kontroli jakości. Dobór zabezpieczeń zależy od rodzaju i znaczenia danego czynnika ryzyka, rozpatrywanego najczęściej w sensie finansowym. Szczególnym działaniem jest taka zmiana organizacji biblioteki, która prowadzi do zmniejszenia ryzyka.

W pewnych warunkach można doprowadzić do takiej sytuacji, by jedne rodzaje ryzyka były zrównoważone przez inne, a wtedy całość ryzyka ulega redukcji. Wówczas ma miejsce kompensacja ryzyka. Różne rodzaje ryzyka nie zawsze się kumulują; mogą się one również znosić. Kompensacja ryzyka polega przede wszystkim na:

- takim zestawieniu działań, by podczas ewentualnej możliwości powstania straty istniało również relatywnie wysokie prawdopodobieństwo zysku, który pokryje owe straty,
- tworzeniu rezerw finansowych na wypadek zaistnienia niekorzystnych zdarzeń losowych,
- wyrównywaniu czynników ryzyka przez równoległą realizację różnych projektów badawczych.

Retencja ryzyka (zatrzymanie ryzyka) jest świadomą decyzją o wzięciu na siebie konsekwencji zdarzeń losowych w przypadku ich realizacji. Najczęściej taka decyzja podejmowana jest w przypadku, kiedy zarówno redukcja ryzyka, jak i jego transfer są niemożliwe lub nieopłacalne z finansowego punktu widzenia. Ta metoda podejmowania ryzyka powinna być poprzedzona szczególnie dokładnymi kalkulacjami. Jednocześnie należy unikać zbyt płytkiej retencji, gdyż oznacza to najczęściej marnotrawstwo dostępnych zasobów<sup>7</sup>.

Podział ryzyka może oznaczać poszukiwanie partnera w postaci innej biblioteki, która wraz z perspektywą zysków lub perspektywą przetrwania zaakceptuje ewentualność straty lub redukcję ryzyka przez jego segmentację (np. umieszczenie cennych książek nie w jednym, lecz kilku magazynach).

Wybór jednej strategii nie jest możliwy, ponieważ różne grupy ryzyka wymagają innej interwencji. Skuteczne mechanizmy kontrolne powinny być:

- realizowane na czas – wykrycie powinno pozwolić na wczesną korektę odchyłeń,

---

<sup>7</sup> S. Nahotko: Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 91-170.

- oszczędne – kontrole powinny dawać racjonalne zapewnienie osiągnięcia oczekiwanych wyników, z uwzględnieniem analizy kosztów/korzyści,
- dobrze umiejscowione – punkty kontrolne powinny się znajdować tam, gdzie jest najbardziej prawdopodobne, że pomiary pozwolą wykryć krytyczne odchylenia od celów organizacji,
- elastyczne – kontrole powinny uwzględniać zmiany operacyjne,
- odpowiednie – powinny odpowiadać potrzebom kierownictwa i powinny być dopasowane do struktury organizacyjnej; muszą rzetelnie odzwierciedlać wydarzenia, do pomiaru których zostały zaprojektowane,
- spójne z odpowiedzialnością – ustanawiają odpowiedzialność za wyniki,
- zdolne identyfikować przyczyny – korekta jest bardziej prawdopodobna, jeśli została zaplanowana jako odpowiedź na znane potencjalne przyczyny.

Monitorowanie realizacji celów i zadań realizowane jest jako proces oceny jakości działania systemu w określonym czasie. Dyrektor biblioteki, w ramach wykonywania bieżących obowiązków, monitoruje skuteczność kontroli zarządczej i jej poszczególnych elementów. Co najmniej raz w roku powinna być przeprowadzana przez dyrektora biblioteki samoocena systemu kontroli zarządczej, której wyniki powinny zostać udokumentowane.

## **Podsumowanie**

Wprowadzanie systemu kontroli zarządczej odzwierciedla postawę oraz rzeczywiste działania dyrektora w odniesieniu do jednostki. Wprowadzenie mechanizmów kontrolnych podnosi prestiż jednostki oraz wpływa na świadomość personelu, zapewnia dyscyplinę i strukturę umożliwiającą realizację podstawowych celów i zadań. Dążenie do ciągłego doskonalenia wymusza podnoszenie kompetencji zawodowych przez pracowników biblioteki. Kontrola zagrożeń umożliwia stabilne funkcjonowanie jednostki. Dzięki wdrażaniu kontroli zarządczej biblioteki mogą realizować swoje nadrzędne cele, jakimi są rozwijanie i zaspokajanie potrzeb czytelniczych społeczeństwa oraz upowszechnianie wiedzy i rozwój kultury.

**Bibliografia**

1. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.: *The Management of Business Logistics*. West Publishing Company, Minneapolis 1996.
2. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.: *Zarządzanie logistyczne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
3. Head G.L.: *Essentials of Risk Control*. Insurance Institute of America, Malvern 1986.
4. Kulińska E., Dornfeld A.: *Zarządzanie ryzykiem procesów: identyfikacja – modelowanie – zastosowanie*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2009.
5. Kulińska E., Dornfeld A.: *Zarządzanie ryzykiem procesów logistycznych – studium przypadku*. „Logistyka”, nr 3, 2009, s. 15-22.
6. Nahotko S.: *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
7. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.).
8. Williams C.A., Heins R.M.: *Risk Management and Insurance*. McGraw-Hill Book Company, New York 1989.
9. Williams C.A., Smith M.L., Young P.C.: *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.