

Iwona Sójkowska

iwona.sojkowska@p.lodz.pl

Adam Lenic

adam.lenic@p.lodz.pl

Biblioteka Politechniki Łódzkiej

Realizacja kontroli zarządczej w uczelniach. Przykład Biblioteki Politechniki Łódzkiej

Streszczenie: Artykuł przybliży otoczenie prawne bibliotek akademickich. Nawiązując do przepisów prawa i regulacji wewnętrznych uczelni omawia zagadnienie kontroli zarządczej wymuszającej funkcjonowanie zgodnie z prawem. Zwraca uwagę na pozytywny wymiar kontroli zarządczej w kontekście ciągłego doskonalenie instytucji.

Słowa kluczowe: biblioteki akademickie, otoczenie prawne, regulacje wewnętrzne, kontrola zarządcza, samoocena, Biblioteka Politechniki Łódzkiej

Otoczenie prawne

Obowiązek zapewnienia kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych wynika bezpośrednio z art. 1 ust. 12 Ustawy o finansach publicznych¹. W art. 9 wskazane zostały podmioty, których ustawa dotyczy. Są to m.in.: uczelnie publiczne, Polska Akademia Nauk i tworzone przez nią jednostki organizacyjne, państwowe i samorządowe instytucje kultury. Zgodnie z art. 68 ww. ustawy kontrola zarządcza wymaga podjęcia działań zapewniających realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Wypełnienie ustawowego obowiązku kontroli zarządczej wspomagają inne regulacje prawne, w szczególności: Ustawa o rachunkowości², Kodeks pracy³, Prawo zamówień publicznych⁴ czy przepisy regulujące kwestie związane z ochroną danych osobowych⁵.

W przypadku bibliotek akademickich oprócz przepisów prawnych odnoszących się do jednostek sektora finansów publicznych należy wskazać regulacje ukierunkowane branżowo. Podstawowym aktem prawnym jest Ustawa o szkolnictwie wyższym i nauce. Art. 49 ust. 2 stanowi: *w uczelni działa system biblioteczno-informacyjny, którego podstawę stanowi biblioteka*⁶. Biblioteka, jako integralna część uczelni, podlega zatem przepisom prawa regulującym działalność instytucji naukowych.

¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Dz. U. z 2021 r. poz. 305 z późn. zm.

² Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz. U. z 2021 r. poz. 217 z późn. zm.

³ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Dz. U. z 2020 r. poz. 1320 z późn. zm.

⁴ Ustawa z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych. Dz. U. z 2021 r. poz. 1129 z późn. zm.

⁵ Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych. Dz. U. z 2019 r. poz. 1781 z późn. zm.

⁶ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dz. U. z 2022 r. poz. 574 z późn. zm.

Przedstawiając otoczenie prawne nie można pominąć Ustawy o bibliotekach⁷, zgodnie z którą działalność biblioteczna jest powszechnie dostępna i bezpłatna. Biblioteki akademickie, mimo że są dedykowane środowisku naukowemu, mają obowiązek bezpłatnie udostępniać zbiory i świadczyć usługi informacyjne wszystkim zainteresowanym. Ponadto jako biblioteki naukowe mają obowiązek prowadzenia działalności naukowo-badawczej w zakresie bibliotekoznawstwa i dziedzin pokrewnych, a także w zakresie obsługiwanych przez nie dziedzin nauki, czego efektem i jednocześnie potwierdzeniem są przygotowywane przez bibliotekarzy publikacje.

Warto podkreślić, że istotny wpływ na podstawową działalność bibliotek ma Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych⁸, regulująca udostępnianie zbiorów i zasobów z poszanowaniem praw przynależnych twórcom i wydawcom, a także bibliotekom i ich użytkownikom.

Uzupełnieniem przepisów prawa na poziomie krajowym są regulacje wewnątrzorganizacyjne. Przebieg kontroli zarządczej w bibliotekach akademickich doprecyzowany jest wewnętrznymi regulacjami uczelni, dostosowanymi do specyfiki środowiska naukowego i realizowanych funkcji. Wewnętrzne reguły to system zarządzeń, instrukcji, procedur wspierający zgodność funkcjonowania jednostek wchodzących w skład struktury organizacyjnej uczelni z przepisami prawa, wskazujących sposób sprawowania kontroli zarządczej oraz sprawozdawania wyników władzom uczelni.

Należy zaznaczyć, że celem artykułu nie jest kompleksowe wskazanie otoczenia prawnego bibliotek akademickich czy uczelni jako instytucji nadrzędnych, a jedynie naszkicowanie ram prawnych kontroli zarządczej, która w oparciu o przepisy prawa wskazuje kierunki prawidłowego funkcjonowania jednostek sektora publicznego.

Kontrola zarządcza

Rozpatrując zgodność funkcjonowania bibliotek akademickich z przepisami prawa warto określić co kryje się pod terminem „kontrola zarządcza”, dlaczego i w jakim stopniu dotyczy bibliotek, do jakich obszarów się odnosi czy też jakie przynosi korzyści. Celem kontroli zarządczej, zdefiniowanym w Ustawie o finansach publicznych, jest zapewnienie:

1. zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
2. skuteczności i efektywności działania,
3. wiarygodności sprawozdań,
4. ochrony zasobów,
5. przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
6. efektywności i skuteczności przepływu informacji,
7. zarządzania ryzykiem⁹.

⁷ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach. Dz. U. z 2019 r. poz. 1479.

⁸ Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Dz. U. z 2021 r. poz. 1062 z późn. zm.

⁹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, dz. cyt.

Według kompendium opracowanego przez Ministerstwo Finansów kontrola zarządcza wskazuje, iż dobrze zarządzana organizacja (...) *osiąga postawione przed nią cele, wykonuje swoje zadania w sposób wydajny i efektywny, zgodnie z obowiązującymi regulacjami, a jej sprawozdania odpowiadają stanu rzeczywistości*¹⁰. Istotną cechą kontroli zarządczej jest przypisanie odpowiedzialności kierownikowi instytucji oraz obowiązek publicznego rozliczenia – udostępnienie wyników stanu kontroli¹¹.

Już w połowie lat 60. Robert N. Anthony napisał, że kontrola zarządcza jest procesem¹² ukierunkowanym na bieżącą działalność¹³, a jej głównym celem jest motywowanie do realizacji celów organizacji i wspomaganie kierownictwa w podejmowaniu decyzji¹⁴. Podsumowując, sprawowanie kontroli zarządczej polega na wyznaczaniu celów, dążeniu do ich realizacji, monitorowaniu realizacji celów i zadań, doskonaleniu organizacji. Kontrolę zarządczą należy zatem postrzegać jako proces, który ma usprawniać działalność instytucji.

Z uwagi na cykliczność tego procesu i cel realizacji ukierunkowany na poprawę jakości, słuszne wydaje się powiązanie kontroli zarządczej z cyklem Deminga. Idea ciągłego doskonalenia, zaproponowana przez Edwardsa Deminga zakłada, że całokształt działań przedsiębiorstwa/institucji determinuje przestrzeganie czterech kroków, które powinny być cyklicznie powtarzane w drodze do doskonałości:

1. Planuj (plan)
2. Wykonaj (do)
3. Sprawdź (check)
4. Popraw/działaj (act)¹⁵.

Przestrzeganie cyklu Deminga w organizacji jest jednym z argumentów przemawiających za cyklicznym prowadzeniem kontroli zarządczej, nie tylko w wymiarze obowiązku, ale przede wszystkim w kontekście rozwoju instytucji.

W kontroli zarządczej najczęściej stosuje się audyt wewnętrzny, kontrolę wewnętrzną i samoocenę. Każda z tych form pełni odmienną funkcję wspomagającą kontrolę zarządczą w wykazaniu i/lub zapewnieniu realizacji celów w sposób zgodny z prawem, wydajny, ekonomiczny,

¹⁰ *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy (wersja 1.0)* [online]. Warszawa: Ministerstwo Finansów, 2012. [Dostęp 3.06.2022]. Dostępny w: <https://mf-arch2.mf.gov.pl/web/bip/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/finanse-publiczne/kontrola-zaradcza-i-audit-wewnetrzny/kontrola-zaradcza-w-sektorze-publicznym/baza-wiedzy>.

¹¹ Por. Kontrola zarządcza. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [online]. Politechnika Łódzka, 2014- [dostęp 25.05.2022]. Dostępny w: <https://politechnikalodzka.bip.gov.pl/kontrola-zaradcza/kontrola-zaradcza-pl.html>.

¹² ANTHONY, R.N. *Planning and Control systems. A framework for analysis*. Boston: Harvard University, 1965, s. 27.

¹³ Tamże, s. 32.

¹⁴ Tamże, s. 113.

¹⁵ *What is the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle?* [online]. American Society for Quality, 2022. [Dostęp 25.05.2022]. Dostępny w: <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>.

adekwatny, skuteczny i terminowy¹⁶. Wytyczne dotyczące samooceny kontroli zarządczej opublikowano w Komunikacie nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r.¹⁷ Z kolei standardy kontroli opublikowane zostały w załączniku do Komunikatu nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r.¹⁸ i przypisane do zdefiniowanych obszarów kontroli:

- a) środowisko wewnętrzne,
- b) cele i zarządzanie ryzykiem,
- c) mechanizmy kontroli,
- d) informacja i komunikacja,
- e) monitorowanie i ocena.

Do wskazanych obszarów opracowane zostały standardy oparte o wzorce międzynarodowe. Stanowią one podstawowe wymagania, jakie stawiane są kontroli zarządczej w instytucjach sektora finansów publicznych, dzięki którym możliwe jest opracowanie jednolitego systemu kontroli w organizacji i przeprowadzanie oceny w sposób ustandaryzowany¹⁹.

W literaturze przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej znaleźć można opracowania ukierunkowane na różne aspekty zarządzania w bibliotekach, w tym zarządzania kadrami, procesami, ryzykiem w działalności bibliotecznej czy też kontrolowania poprawności działalności²⁰. Niestety ilość literatury na temat kontroli zarządczej w polskich bibliotekach jako obszaru kompleksowo monitorującego funkcjonowanie bibliotek jest ograniczona²¹.

¹⁶ KOŁODZIEJ, D. Miejsce audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej w systemie kontroli zarządczej jest w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* [online]. 2021, wol. 65, nr 3, s. 57–66. [Dostęp 3.06.2022]. ISSN 1899-3192. Dostępny w:

http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_15611_pn_2021_3_06.

¹⁷ Komunikat nr 3 Ministra Finansów z dn. 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych [online]. [Dostęp 25.05.2022]. Dostępny w: <https://www.gov.pl/web/finanse/standardy-i-wytyczne-kontrola-zarzadcza>.

¹⁸ Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dn. 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych [online]. [Dostęp 25.05.2022]. Dostępny:

<https://www.gov.pl/web/finanse/standardy-i-wytyczne-kontrola-zarzadcza>.

¹⁹ Por. STRONCZEK, A. Kontrola zarządcza w znowelizowanej ustawie o finansach publicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Instrumenty zarządzania kosztami i dokonania* 2012, wol. 252, s. 451. ISSN 1899-3192; Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dn. 16 grudnia 2009 r. dz. cyt.

²⁰ Zob. np. SOFYANI, H., ABU HASAN, H., SALEH, Z. Internal control implementation in higher education institutions: determinants, obstacles and contributions toward governance practices and fraud mitigation. *Journal of Financial Crime* [online]. 2022, wol. 29, nr 1, s. 141–158. [Dostęp 3.06.2022]. ISSN 1359-0790. Dostępny w: <https://doi.org/10.1108/JFC-12-2020-0246>; CENAR, I. Considerations regarding the internal control management system in the university departments. *Annals of the University of Petrosani. Economics* [online]. 2016, wol. 16, nr 1, s. 61–70. [Dostęp 3.06.2022]. ISSN 1582-5949. Dostępny w: <https://ideas.repec.org/a/pet/annals/v16y2016i1p61-70.html>; BEGG, R.T. Internal Control Systems in the Library Environment. *Journal of Academic Librarianship* 1985, wol. 10, nr 6, s. 296–301. ISSN 0099-1333.

²¹ KULIŃSKA E., KOWALCZYK, M. Wdrażanie kontroli zarządczej bibliotece. W: Odlanicka-Poczobutt, M., Ziolo, K. (red.). *Biblioteka akademicka. Infrastruktura – uczelnia – otoczenie* [online]. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2013, s. 237–250. [Dostęp 3.06.2022] Dostępny w: <https://delibra.bg.polsl.pl/publication/25018>; BOSACKA, M. Zarządzanie zasobami niematerialnymi w małej bibliotece uczelnianego systemu biblioteczno-informacyjnego na przykładzie Biblioteki Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego. W: WOJCIECHOWSKA M. (red.). *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy* [online]. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016, s. 353–367. [Dostęp 3.06.2022]. Dostępny w: <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/17596?show=full>; GRZYWACZ, H. Działalność bibliotek szkół wyższych na podstawie przepisów

Należy wskazać artykuł T. Piestrzyńskiego, w którym przedstawiono m.in. fragment planu działalności BUŁ na przykładzie jednego z obranych celów. Cel opatrzony został miernikiem, który pozwala na monitorowanie i ocenę stopnia realizacji. Ponadto do celu przyporządkowano ryzyka, nadając odpowiednią siłę oddziaływania i prawdopodobieństwo wystąpienia. W zakończeniu autor konstatuje, że kontrola zarządcza dała możliwość nowego, systemowego podejścia do zarządzania w bibliotekach²².

Z kolei E. Kulińska i M. Kowalczyk zwracają uwagę, że ocenie poddawane są najczęściej: oszczędne wykorzystywanie zasobów majątkowych, efektywne wykorzystywanie zasobów ludzkich, wiarygodność sporządzanych sprawozdań, ochrona zasobów, danych osobowych i informacji niejawnych; przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania czy skuteczna komunikacja. Autorki podkreślają, że ważnym obszarem kontroli jest zarządzanie ryzykiem²³.

O ryzyku w działalności bibliotek napisała również J. Zoń, wskazując, że kontrola zarządcza obowiązuje do zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych. Autorka mierzy się z zagadnieniem ryzyka z punktu widzenia biblioteki publicznej²⁴. W swojej publikacji zwraca uwagę na kolejny dokument istotny dla zrozumienia zagadnienia zarządzania ryzykiem – ministerialny komunikat z roku 2012²⁵. W załączniku do komunikatu kompleksowo omówiono wytyczne w zakresie planowania działalności i zarządzania ryzykiem dla jednostek sektora finansów publicznych.

Ankieta kontroli zarządczej w Politechniki Łódzkiej

W Politechnice Łódzkiej obowiązuje zarządzenie rektora z 2011 r. dotyczące realizacji standardów kontroli zarządczej²⁶. Zgodnie z zarządzeniem monitorowanie i ocena systemu kontroli zarządczej odbywają się za pomocą audytów i kontroli oraz przeprowadzenia samooceny i przygotowania oświadczenia dla rektora z coroczną częstotliwością. W załączniku do zarządzenia znajduje się wzór ankiety do samooceny oraz wzór oświadczenia o stanie kontroli zarządczej. Mając na uwadze zgodność z otoczeniem prawnym, należy podkreślić, że każdy obszar powiązany jest z regulacjami prawnymi, wewnętrznymi aktami normatywnymi uczelni czy też wewnętrznymi regulaminami, procedurami, instrukcjami.

prawnych (w wyborze). *Annales Academiae Paedagogicae Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia* [online]. 2008, wol. 6, s. 149–166. [Dostęp 3.06.2022]. ISSN 2081-1861. Dostępny w:

<https://rep.up.krakow.pl/xmlui/handle/11716/9932>; PIESTRZYŃSKI, T. Kontrola zarządcza i zarządzanie ryzykiem w bibliotece akademickiej na przykładzie Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego. *Forum Bibliotek Medycznych* 2013, wol. 6, nr 1 (11), s. 225–237. ISSN 1899-5829.

²² PIESTRZYŃSKI, T. dz. cyt., s. 237.

²³ KULIŃSKA, E., KOWALCZYK, M. dz. cyt., s. 237–238.

²⁴ ZOŃ, J. Ryzyko w bibliotece – krótkie ABC. *Biuletyn EBIB* [online]. 2018, nr 4 (181). [Dostęp 25.08.2018]. ISSN 1507-7187. Dostępny w: <http://open.ebib.pl/ojs/index.php/ebib/article/view/652>.

²⁵ *Komunikat nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem* [online]. [Dostęp 25.05.2022]. Dostępny: <https://www.gov.pl/web/finanse/standardy-i-wytyczne-kontrola-zaradzca>.

²⁶ *Zarządzenie nr 8/2011 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie realizacji standardów kontroli zarządczej w PŁ*. Dostęp w sieci uczelnianej.

Politechniczna ankieta samooceny kontroli zarządczej opracowana została na podstawie standardów kontroli zarządczej ogłoszonych w załączniku do ministerialnego komunikatu²⁷. Pięć kontrolowanych obszarów powiązано ze standardami. Każdy ze standardów określany jest przez pytania szczegółowe, do których należy przyporządkować odpowiedź: tak, nie, trudno powiedzieć. Przeprowadzając samoocenę, należy również wskazać regulacje, procedury, zasady, przyjęte rozwiązania, które uzasadniają odpowiedź.

Pierwszy blok ankiety samooceniającej obejmuje środowisko wewnętrzne, któremu przypisano cztery standardy:

1. przestrzeganie wartości etycznych,
2. kompetencje zawodowe,
3. struktura organizacyjna,
4. delegowanie uprawnień.

W obszarze etyki zdefiniowane zostały zagadnienia promowania zasad i wartości etycznego postępowania oraz przeciwdziałania korupcji w uczelni. Standard drugi obejmujący kompetencje zawodowe odnosi się do planowania i realizacji szkoleń dla pracowników, wymagań w zakresie wiedzy i kompetencji na poszczególnych stanowiskach pracy, okresowej oceny pracowników, polityki kadrowej obejmującej procedury zatrudniania oraz systemu wynagradzania i awansu. Standard trzeci odnoszący się do struktury organizacyjnej kontroluje stopień dostosowania struktury do aktualnych celów i zadań, zdefiniowanie zadań dla poszczególnych agend, zapewnienie odpowiedniej liczby kadry z określonymi zakresami obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, współpracę z innymi jednostkami w uczelni, otwartość na zmiany i poprawę skuteczności działania. W zakresie delegowania uprawnień ankieta diagnozuje umiejętność powierzania uprawnień pracownikom, sposób ich delegowania oraz komunikowania zadań i obowiązków, ich aktualizację i efektywne mechanizmy monitorowania wykonanych zadań w ramach udzielonych uprawnień.

Cele i zarządzanie ryzykiem stanowią drugi blok ankiety, w którym występuje pięć standardów:

1. misja,
2. określenie celów zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji,
3. identyfikacja ryzyka,
4. analiza ryzyka,
5. reakcja na ryzyko.

Pod hasłem „misja” kryją się pytania o główny cel funkcjonowania jednostki, spójności w odniesieniu do misji uczelni oraz zapoznania pracowników z misją biblioteki.

Standard drugi odnosi się do bieżącego (w perspektywie rocznej) opracowywania celów i zadań, ich zgodności ze strategią jednostki, a także określenia mierników, wskaźników czy innych kryteriów weryfikacji ich realizacji. Odnosi się także do identyfikacji zadań, które mają znaczenie priorytetowe dla osiągnięcia celów i ich okresowej oceny.

²⁷ Komunikat nr 23 Ministra Finansów, dz. cyt.

Szczególne miejsce w ankiecie poświęcono ryzyku, które reprezentowane jest przez trzy standardy. Odnosi się m.in. do znajomości zagadnienia, możliwości zdobywania wiedzy na temat ryzyk przez pracowników, a następnie do ich systematycznej identyfikacji, dokumentowania, monitorowania prawdopodobieństwa wystąpienia i dokumentowania faktów, opracowania działań zapobiegawczych oraz wskazania osób odpowiedzialnych za zarządzanie poszczególnymi ryzykami.

Trzeci blok: Mechanizmy kontroli ma przypisanych sześć standardów:

1. dokumentowanie stanu kontroli zarządczej,
2. nadzór,
3. ciągłość działalności,
4. ochrona zasobów,
5. szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych,
6. mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

W tym bloku szczególną uwagę zwraca się na wewnętrzne uregulowania, procedury i instrukcje, dokumentowanie działań kontrolnych oraz dostęp do dokumentacji w tym zakresie dla pracowników jednostki. Jednocześnie istotny jest nadzór nad realizacją zadań, monitorujący ich skuteczność i efektywność.

Ciągłość działalności odnosi się do zapewnienia takich mechanizmów, które zapewnią bezpieczeństwo i ciągłość funkcjonowania w sytuacjach kryzysowych.

Szczególne istotne z punktu widzenia bibliotek jest ochrona zbiorów i zasobów, gdyż jako instytucje powołane do zachowania dziedzictwa kultury i nauki poza infrastrukturą i wyposażeniem mamy zbiory drukowane i zasoby elektroniczne, które stanowią majątek uczelni. Wymagają one określenia praw dostępu, przypisania odpowiedzialności za nie czy zapewnienia bezpieczeństwa danych.

Bardzo ważnym zagadnieniem w kontroli zarządczej jest kontrola operacji finansowych i gospodarczych. Jest to złożone zagadnienie obejmujące dokumentowanie operacji finansowych, weryfikację i ich zatwierdzanie przez osoby posiadające stosowne upoważnienia.

Oddzielnym standardem w obszarze mechanizmów kontroli jest objęcie nimi systemów informatycznych. Funkcjonowanie systemów informatycznych czy teleinformatycznych powinno być uregulowane wewnętrznymi przepisami, opatrzonymi procedurami dostępu do tych systemów wraz z udokumentowaniem w formie rejestru uprawnień dostępowych.

Informacja i komunikacja jako kolejny obszar podlegający ankietyzacji w ramach kontroli zarządczej obejmuje trzy standardy:

1. bieżąca informacja,
2. komunikacja wewnętrzna,
3. komunikacja zewnętrzna.

W tym obszarze kontroli podlega bieżący dostęp do danych umożliwiających realizację zadań oraz mechanizmy zapewniające przekazywanie informacji. Z kolei kontrola informacji wewnętrznej bada wpływ przepływu informacji na rozumienie zadań i celów realizowanych w jednostce, przyjęcie zasad przekazywania informacji o stopniu realizacji zadań. Jest też pytanie odnoszące się do utrudnień w komunikacji wewnętrznej i podejmowanych działań naprawczych w tym zakresie. Pytania dotyczące komunikacji zewnętrznej diagnozują efektywność komunikacji z otoczeniem, które może mieć wpływ na realizację zadań.

Katalog ankietyzowanych obszarów kończy monitorowanie i ocena z czterema kolejnymi standardami:

1. monitorowanie systemu kontroli zarządczej,
2. samoocena,
3. audyt wewnętrzny,
4. uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

Kontrola zarządcza, która w ogólnym ujęciu ma służyć doskonaleniu organizacji, podlega procesowi monitorowania realizacji bieżących zadań i celów. W wyniku monitorowania poszczególnych obszarów kontroli zarządczej można dostrzec słabe punkty, nieprawidłowości, które następnie powinny być doskonalone. Jedną z form dokumentowania monitorowania kontroli zarządczej jest przygotowanie samooceny, której dokonuje się systematycznie np. raz w roku.

Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli pozwala ustalić, czy system kontroli zarządczej zapewnia realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, terminowy i oszczędny, czy jest prowadzony cyklicznie. Ankieta samooceniająca kontrolę zarządczą w ostatnim standardzie odnosi się do źródeł stanowiących podstawę zapewnienia o stanie kontroli zarządczej, do których powinny należeć: monitorowanie, samoocena, audyty, kontrola.

Sprawozdawczość z kontroli zarządczej Biblioteki Politechniki Łódzkiej – odniesienia do przepisów prawnych, regulacji, procedur i instrukcji²⁸

Kontrola zarządcza wymaga wykazania, że podejmowane w organizacji działania są zgodne z przepisami prawa, z wewnętrznymi regulacjami, a także obowiązującymi i ogólnie akceptowanymi systemami wartości²⁹. W Bibliotece Politechniki Łódzkiej (BPŁ) corocznie, w oparciu o zaktualizowane dane, dyrektor przygotowuje ankietę samooceny, która następnie przekazywana jest władzom uczelni wraz z oświadczeniem o stanie kontroli.

²⁸ Wewnętrzne regulacje zarówno ogólnouczelniane, jak i biblioteczne dostępne są w większości w sieci uczelnianej dla uprawnionych członków społeczności. Część publikowana jest na stronie [BIP PŁ](#).

²⁹ SZEWCZAK, M. Prawne podstawy funkcjonowania systemu zarządzania Compliance w sektorze publicznym. *Roczniki Nauk Prawnych* [online]. 2021, wol. 30, nr 4, s. 149–166. [Dostęp 3.06.2022]. ISSN 1507-7896. Dostępny w: http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_18290_rnp20304-9.

W odniesieniu do obszaru przestrzegania wartości etycznych w BPŁ prowadzone są cyklicznie – raz w roku – obowiązkowe wewnętrzne szkolenia kadry. Dotyczą one etyki zawodowej, mobbingu, dyskryminacji oraz korupcji i odnoszą się do uczelnianych regulacji³⁰. Zakres merytoryczny szkolenia na temat etyki oparto na kodeksie *Dobre praktyki w szkołach wyższych*, *Kodeksie etyki bibliotekarza i pracownika informacji*³¹ i *Kodeksie etyki IFLA dla bibliotekarzy i innych osób zatrudnionych w sektorze informacyjnym*³². Szkolenia nt. mobbingu, dyskryminacji i korupcji odwołują się do polityk przyjętych w drodze zarządzeń rektora³³ oraz do przepisów prawa. W przypadku polityki antykorupcyjnej dodatkowe materiały informacyjne dostępne są na uczelnianej platformie informacyjnej.

Pracownicy biblioteki mają dostęp do materiałów szkoleniowych, możliwość zweryfikowania swojej wiedzy i postaw podczas obowiązkowych szkoleń, które zapewniają także przestrzeń do dyskusji. Bibliotekarzom znane są procedury postępowania w przypadku zauważenia nieetycznych zachowań, a wsparciem służy uczelniana Komisja ds. Dobrych Praktyk Akademickich w PŁ³⁴.

W zakresie polityki kadrowej, kompetencji zawodowych czy delegowania uprawnień zgodność prawna potwierdzona jest stosowaniem się do przepisów prawa np. Kodeksu pracy³⁵ oraz regulaminów uczelni – regulaminu pracy, organizacyjnego, warunków wynagradzania czy zarządzenia rektora dotyczącego stosownego dokumentowania dodatkowego zatrudnienia poza Politechniką Łódzką oraz zakazu działalności konkurencyjnej pracowników Politechniki Łódzkiej³⁶. Ogólnouczelniany wzór zakresu obowiązków, stanowiący załącznik do regulaminu orga-

³⁰ Przykładowe prezentacje do szkoleń wewnętrznych pracowników bibliotek, opracowane przez I. Sójkowską, dostępne są w serwisie EBIB (http://www.ebib.pl/?page_id=6226).

³¹ CISEK, S., GĘBOŁYŚ, Z., HOLLENDER, H., JAZDON, A., SOSIŃSKA-KALATA, B. *Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji* [online]. 2005. [Dostęp 1.06.2022]. Dostępny w: <https://www.sbp.pl/repository/dlabibliotekarzy/kodeksetyki.pdf>.

³² *Kodeks etyki IFLA dla bibliotekarzy i innych osób zatrudnionych w sektorze informacyjnym* [online]. IFLA, 2012. [Dostęp 1.06.2022]. Dostępny w: <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/faife/codesofethics/polishcodeofethicsfull.pdf>.

³³ *Zarządzenie nr 50/2019 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wprowadzenia Regulaminu praktyk antydyskryminacyjnych w Politechnice Łódzkiej; Zarządzenie nr 51/2019 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wprowadzenia Regulaminu praktyk antymobbingowych Politechniki Łódzkiej; Zarządzenie nr 1/2017 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wdrożenia polityki antykorupcyjnej w Politechnice Łódzkiej*. Dostęp do zarządzeń w sieci uczelnianej.

³⁴ SZOSTEK, A. (red.). *Dobre praktyki akademickie w szkołach wyższych: kodeks* [online]. Kraków: Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2007. [Dostęp 18.08.2022]. ISBN 9788360993125. Dostępny w: https://www.krasp.org.pl/resources/upload/dokumenty/kodeks_dobrych_praktyk.pdf.

³⁵ *Kodeks pracy*, dz. cyt.

³⁶ *Zarządzenie nr 45/2019 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wprowadzenia Regulaminu pracy w Politechnice Łódzkiej; Regulamin Organizacyjny Politechniki Łódzkiej – tekst jednolity ze zmianami wprowadzonymi zarządzeniami: nr 60/2019, 64/2019, 74/2019, 76/2019, 3/2020, 13/2020, 20/2020, 24/2020, 43/2020, 69/2020, 7/2021, 12/2021, 53/2021, 67/2021 i 72/2021; Zarządzenie nr 25/2020 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie ustalenia Regulaminu wynagradzania w Politechnice Łódzkiej; Zarządzenie nr 55/2020 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie dokumentacji związanej z podejmowaniem dodatkowego zatrudnienia poza Politechniką Łódzką oraz z zakazem działalności konkurencyjnej pracowników Politechniki Łódzkiej*. Dostęp do zarządzeń w sieci uczelnianej.

nizacyjnego, zawiera zunifikowane prawa i obowiązki a także zakres odpowiedzialności i obowiązków określonych w oparciu o wymagania na konkretnym stanowisku. Uzupelnieniem w tym zakresie są biblioteczne procedury i instrukcje.

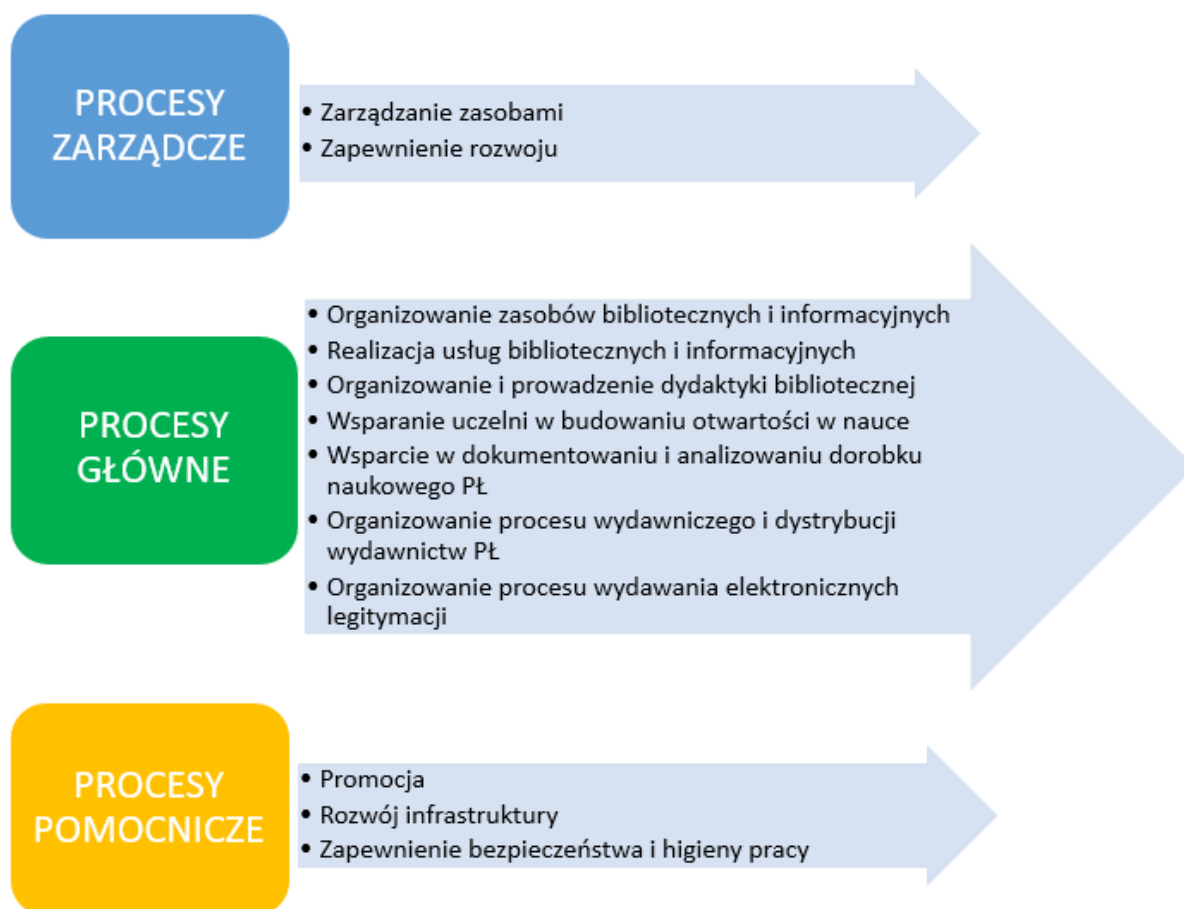
Nowi pracownicy zatrudniani są zgodnie z procedurami obowiązującymi w uczelni. Ogłoszenia o pracę publikowane są na stronie WWW i zawierają informacje zarówno na temat stanowiska pracy, jak i oczekiwań wobec kandydata. Decyzję o zatrudnieniu podejmuje minimum trzyosobowa komisja, w skład której wchodzi kierownicy agend, a której przewodniczy dyrektor biblioteki.

W uczelni nie obowiązuje okresowa ocena pracowników biblioteki. Natomiast w samej bibliotece opracowano regulamin premiowania, na podstawie którego pracownicy są nagradzani kwartalnymi premiami. Regulamin premiowania dostępny jest dla wszystkich pracowników. Definiuje wartości, które są cenione, motywując do realizacji celów jednostki. Regulamin premiowania stanowi pewnego rodzaju system pozytywnej oceny wewnętrznej. Ponadto pracownicy mają zapewnioną możliwość ciągłego doskonalenia zarówno za pomocą systemu wewnętrznych szkoleń organizowanych w odpowiedzi na zgłaszane potrzeby, jak i poprzez udział w szkoleniach organizowanych dla pracowników uczelni czy we wszystkich formach doskonalenia zawodowego organizowanych w innych instytucjach, np. warsztaty, konferencje.

Drugi obszar ankiety samooceniającej zawiera pytania związane z celami organizacji i zarządzaniem ryzykiem. W uczelni przyjęta została strategia rozwoju, w której zdefiniowano misję, wizję oraz cele³⁷. Mimo że w bibliotece dotychczas nie udokumentowano misji, wizji i celów nawiązujących do uczelnianej strategii, to dokumentem zastępującym jest własny regulamin organizacyjny. Przedstawiona w nim została struktura, określone zadania wobec uczelni oraz zakres działań, uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych agend. Cele biblioteki wynikające z podstawowych funkcji, jakie pełni biblioteka akademicka oraz bieżących zadań realizowanych na rzecz uczelni przedstawiane są w wewnętrznych corocznych planach agend.

Do zarządzania ryzykiem świetnie sprawdziła się opracowana wiele lat temu mapa procesów, której aktualizowana na bieżąco wersja posłużyła do identyfikacji ryzyk. Do procesów przyporządkowane zostały cele, a do celów przypisano ryzyka.

³⁷ Uchwała nr 132/2019 Senatu Politechniki Łódzkiej z dnia 18 grudnia 2019 r. w sprawie uchwalenia Strategii rozwoju Politechniki Łódzkiej na lata 2020–2025. W: *Biuletyn informacji publicznej. Politechnika Łódzka* [online]. [Dostęp 3.06.2022]. Dostępny w: <https://politechnikalodzka.bip.gov.pl/strategia-rozwoju-politechniki-lodzkiej/strategia-uczelni.html>.



Rys. 1. Mapa procesów BPŁ
Źródło: oprac. własne I. Sójkowska, wersja 2021.

Kierownicy agend zostali przeszkoleni z zarządzania ryzykiem. Przedstawiono im katalog ryzyk wynikających z realizacji celów w określonych procesach oraz poinformowano o konieczności monitorowania ryzyk oraz identyfikacji nowych. Analiza ryzyk odbywa się z reguły dwukrotnie w ciągu roku: w połowie roku ma miejsce kontrolne spotkanie wyjaśniające pojawiające się problemy, pod koniec roku następuje analiza danych i weryfikacja ryzyk oraz sposobów reagowania na ryzyka. Przygotowywany jest wówczas raport dla władz uczelni, dokumentowane są wyniki na potrzeby m.in. kontroli zarządczej.

Tab. 1. Fragment tabeli ryzyk BPŁ

Nazwa jednostki PŁ		Biblioteka PŁ							
Ryzyka zbiorczo dla działalności operacyjnej									
Nazwa celu do zrealizowania	Odniesienie do celu strategicznego	Czynnik ryzyka dla celu	Skala prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych skutków	Skala oddziaływania	Wynik prawdopodobieństwo x skutek	Istotność czynnika ryzyka	Akceptowalne ryzyko	Działanie wobec ryzyka z odpowiedzialnością – Akceptowalne ryzyko- NIE	Właściciel ryzyk operacyjnych wykazanych w rejestrze sporządzonym przez jednostkę organizacyjną
	(Proces)								
Świadczenie usług informacyjnych	Realizacja usług bibliotecznych i informacyjnych	Brak dostępu do elektronicznych zasobów: awaria sieci Internet / serwera dostawcy źródła / systemu bibliotecznego; blokada dostępu do źródła informacji	2	2	4	TAK	NIE	REDUKCJA RYZYKA	Kierownik OZE Kierownik OSI
		Brak zbiorów na półkach, dostępnych wg katalogu	1	3	3	TAK	NIE	REDUKCJA RYZYKA	Kierownik OOU Kierownik BBA Kierownik BC Kierownik BM

Źródło: oprac. własne I. Sójkowska, 2021 r.

Jednym ze standardów w obszarze „mechanizmy kontroli” jest dokumentowanie stanu kontroli. W uczelni służą temu systemy informatyczne, m.in. elektroniczny system obiegu dokumentów, ale także wewnętrzna platforma, gdzie dostępne są uczelniane regulacje oraz niezbędna dokumentacja, procedury, instrukcje. Część danych stanowi informację publiczną³⁸, publikowane są zatem na stronie [Biuletynu Informacji Publicznej](#) (BIP)³⁹. Ważnym elementem kontroli jest nadzór, zatem w dokumentacji jednostki znajdują się zapisy zawierające zakresy odpowiedzialności za realizację zadań na każdym szczeblu. Ponadto w uczelni już od wielu lat obowiązuje model opracowywania procedur i instrukcji postępowania dla najistotniejszych zadań bądź czynności o dużym stopniu skomplikowania i wymagających większej uwagi. W bibliotece obowiązują nie tylko procedury i instrukcje uczelniane, ale także typowo biblioteczne, które są aktualizowane na bieżąco. W przypadku czynności podlegających ochronie prawnej,

³⁸ Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej. Dz. U. z 2022 r. poz. 902.

³⁹ Wszystkie odesłania do stron internetowych przedstawiają wersję aktualną w dn. 25.07.2022 r.

jak np. przetwarzanie danych osobowych lub dotyczących bezpieczeństwa pracowników i użytkowników oprócz regulaminów, procedur czy instrukcji organizowane są wewnętrzne, cykliczne obowiązkowe szkolenia.

Mechanizmy kontroli obejmują także ochronę zasobów i systemów informatycznych. W tym zakresie opracowano kilka regulaminów wewnętrznych w uczelni, m.in. zarządzenie rektora ws. gospodarowania majątkiem trwałym, w sprawie gospodarowania nieruchomościami⁴⁰. Jeśli pod uwagę weźmiemy zasoby informatyczne, to również tutaj jest wiele uregulowań, np. dotyczących zasad organizacji korzystania z poczty elektronicznej czy zasad korzystania z oprogramowania w uczelni, ochrony danych osobowych⁴¹. Dostępna jest również *Polityka bezpieczeństwa informacji i systemów teleinformatycznych w PŁ*⁴².

Doskonałym przykładem zgodnego z prawem zarządzania uczelnią i biblioteką w zakresie ochrony zasobów jest stosowana obecnie *Instrukcja dotycząca procedur postępowania w PŁ w przypadku wprowadzenia stopni alarmowych*, którą opracowano w uczelni w odpowiedzi na *Ustawę o działaniach antyterrorystycznych*⁴³. Instrukcja ta szczególnie w bieżącym roku znalazła zastosowanie z uwagi na komunikaty o wprowadzeniu stanu zagrożenia terrorystycznego na terytorium całego kraju, trwającego już kilka miesięcy⁴⁴.

Bardzo ważną częścią samooceny jest kontrola operacji gospodarczych i finansowych wynikająca z polskiego systemu legislacyjnego, ale także z wewnętrznych procedur dostosowujących specyfikę gospodarowania finansami w uczelni do obowiązującego prawa, np. wewnętrzny regulamin udzielania zamówień publicznych czy zarządzenie dotyczące kontroli, obiegu i archiwizowania dowodów księgowych⁴⁵.

⁴⁰ Zarządzenie nr 37/2021 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie gospodarowania majątkiem trwałym; Zarządzenie nr 3/2018 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie gospodarowania nieruchomościami Politechniki Łódzkiej. Dostęp do zarządzeń w sieci uczelnianej.

⁴¹ Zarządzenie nr 15/2010 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie zasad organizacji i korzystania z poczty elektronicznej; Zarządzenie nr 05/2012 Rektora Politechniki Łódzkiej z dnia 19 lipca 2012 roku w sprawie zasad korzystania z oprogramowania w Politechnice Łódzkiej; Zarządzenie nr 76/2020 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wdrożenia dokumentacji ochrony danych osobowych w Politechnice Łódzkiej. Dostęp do zarządzeń w sieci uczelnianej.

⁴² Zarządzenie nr 17/2013 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie polityki bezpieczeństwa informacji i systemów teleinformatycznych w Politechnice Łódzkiej. Dostęp w sieci uczelnianej.

⁴³ Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych. Dz. U. z 2021 r. poz. 2234 z późn. zm.

⁴⁴ Por. Prezes Rady Ministrów na podstawie art. 16 ust. 1 ustawy z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych (Dz.U. z 2021 r. poz. 2234 oraz z 2022 r. poz. 583 i 655) wydał Zarządzenie nr 153 z dnia 31 maja 2022 r. w sprawie wprowadzenia drugiego stopnia alarmowego (stopień BRAVO) oraz Zarządzenie nr 154 z dnia 31 maja 2022r. w sprawie wprowadzenia trzeciego stopnia alarmowego CRP (CHARLIE-CRP) na całym terytorium RP obowiązującego od dnia 1 czerwca 2022 r. od godz. 00.00 do dnia 30 czerwca 2022 r. do godz. 23.59; Zarządzenie nr 06/2018 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wprowadzenia „Instrukcji dotyczącej procedur postępowania w Politechnice Łódzkiej w przypadku wprowadzenia stopni alarmowych”. Dostęp w sieci uczelnianej.

⁴⁵ Zarządzenie nr 65/2021 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie Regulaminu udzielania zamówień publicznych przez Politechnikę Łódzką; Zarządzenie nr 09/2005 Rektora PŁ w sprawie instrukcji kontroli, obiegu i archiwizowania dowodów księgowych w PŁ – tekst jednolity ze zmianami wynikającymi z Zarządzenia nr 1/2008. Dostęp do zarządzeń w sieci uczelnianej.

Informację i komunikację wspierają uczelniane systemy informatyczne oraz narzędzia. Funkcjonuje portal informacyjny dla pracowników uczelni. Wprowadzony został elektroniczny obieg dokumentów. Natomiast najpilniejsze sprawy przekazywane są podczas wewnętrznych zebrań kadry kierowniczej biblioteki. Komunikacja zewnętrzna w dużym stopniu opiera się na serwisach WWW PŁ i BPŁ, ale także na wspomnianym wcześniej Biuletynie Informacji Publicznej.

Monitorowaniu i ocenie służy omawiany arkusz samooceny, choć nie jest on jedynym narzędziem. Biblioteka pozostaje otwarta na opinie płynące z uczelni i od pracowników jednostki. Monitorowane są procesy biblioteczne, stopień realizacji planowanych zadań. Do oceny wykorzystywana jest także karta audytu wewnętrznego⁴⁶. Corocznie opracowywane są sprawozdania z działalności biblioteki dla rektora oraz bardziej szczegółowe – na potrzeby samej biblioteki. Ponadto biblioteka uczestniczy w projekcie [Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych](#), w ramach której wypełniana jest ankieta. Wyniki ankietowanych bibliotek umożliwiają wyliczenie wskaźników funkcjonalności, opracowanie standardów, a w konsekwencji porównanie konkretnej biblioteki do innych bibliotek naukowych i w oparciu o analizę porównawczą identyfikację słabszych obszarów i planowanie doskonalenia działalności.

Rozważania nad sensem kontroli zarządczej w bibliotece

Można uznać, że kontrola zarządcza nie tylko sprawdza zgodność funkcjonowania z przepisami prawa, ale także weryfikuje proces zarządzania w kontekście ciągłego doskonalenia. Ukazuje słabe strony, które mają szansę zostać wyeliminowane poprzez skuteczne i cyklicznie powtarzane działania kontrolne.

W ankiecie samooceniającej kontrolę zarządczą w Politechnice Łódzkiej zgodność funkcjonowania poparta jest przepisami prawa a także licznymi wewnętrznymi regulacjami, które są aktualizowane i dostosowywane do obowiązującego systemu legislacyjnego, obecnego rozwoju technologicznego uczelni oraz potrzeb wynikających z realizacji określonych funkcji przez uczelnię wobec interesariuszy.

Samoocena przeprowadzana rokrocznie w Bibliotece Politechniki Łódzkiej potwierdza zgodność funkcjonowania z aktualnym stanem prawnym. Ujawnia jednak słabsze strony, skłaniając do refleksji i planowania rozwoju. W każdym z ankietowanych obszarów znajdują się standardy, do których osiągnięcia należy dążyć uwzględniając nowoczesne trendy w zarządzaniu.

W obszarze środowiska wewnętrznego dostrzeżono w BPŁ słabość mechanizmów motywacyjnych. System nagradzania funkcjonuje, natomiast niedobór środków finansowych na premie w satysfakcjonującej wysokości ujawnia motywacyjne niedoskonałości. Kolejnym problemem jest awans zawodowy, który funkcjonuje w regulaminie uczelnianym, natomiast uwolnienie

⁴⁶ Zarządzenie nr 10/2016 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wprowadzenia karty audytu wewnętrznego w Politechnice Łódzkiej. Dostęp w sieci uczelnianej.

zawodu bibliotekarza⁴⁷ w połączeniu z brakiem ustandaryzowanych oczekiwań wobec stanowisk i nikłą kompensatą finansową oraz zwyczajowym zwiększeniem obowiązków przy awansie powodują nieatrakcyjność rozwoju zawodowego.

Struktura organizacyjna biblioteki, będąca odzwierciedleniem aktualnych celów i zadań, powinna podlegać okresowemu przeglądowi. Dobrym przykładem wymuszającym zmiany organizacyjne jest realizacja nowych zadań, np. wspieranie w procesie ewaluacji poprzez wprowadzanie danych do baz wiedzy czy przygotowywanie analiz naukometrycznych, ale także tworzenie infrastruktury informatycznej dla baz wiedzy i zapewnienie pomocy merytorycznej w zakresie otwierania dostępu do nauki. Organizacja Biblioteki Politechniki Łódzkiej ewoluuje wraz z podejmowaniem nowych zadań, które wymagają powołania zespołów osób o określonych kompetencjach i umiejętnościach. Czasem są to zmiany wprowadzane do struktury organizacyjnej, innym razem powoływane zespoły zadaniowe, których funkcjonowanie nie musi być usankcjonowane formalnie. Przykładem nieformalnej grupy zadaniowej jest zespół ds. dydaktyki powołany w roku 2020. Współpracują w nim bibliotekarze z różnych agend, wyróżniający się umiejętnościami pedagogicznymi oraz ogromną wiedzą merytoryczną nt. elektronicznych źródeł informacji naukowej, zasobów open access, prawa autorskiego i wolnych licencji czy obsługi menedżerów do zarządzania bibliografią załącznikową. Wspólnie przygotowują konspekty, dzielą się doświadczeniami i wiedzą, rozwijają aktywne metody prowadzenia zajęć, prowadzą dyskusje, czasem trudne, aby sprostać wyzwaniu jakim jest obowiązkowy przedmiot dla wszystkich studentów II roku „zarządzanie informacją naukową”.

Istotą dobrego zarządzania jest określenie misji organizacji i celów jej funkcjonowania, czego dotyczy drugi obszar samooceny. Warto podkreślić, że nie są to wartości stałe. Zarówno misja, jak i cele muszą rozwijać się wraz z rozwojem otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. W rozwoju pomaga planowanie. Konieczne wydaje się cykliczne przygotowywanie planów działania, uwzględniających cele operacyjne, a następnie monitorowanie ich realizacji oraz ryzyk towarzyszących procesom i dokumentowanie przebiegu procesów. Bardzo ważną kwestią wspomagającą dokumentowanie jest komunikowanie w organizacji, które wspiera zarządzanie. Pracownicy organizacji powinni znać misję i cele strategiczne, plany rozwoju i cele operacyjne. Powinni utożsamiać się ze swoim miejscem pracy i obowiązkami, których realizacja przyczynia się do rozwoju organizacji jednocześnie zapewniając samym pracownikom satysfakcję. Można przyjąć, że i w tym obszarze podstawą jest ciągłe doskonalenie. W Bibliotece Politechniki Łódzkiej konieczne wydaje się udokumentowanie misji i celów strategicznych oraz zakomunikowanie ich bibliotekarzom jako nadrzędnych wartości wobec funkcji i zadań. Wprowadzenie ich jako stałych elementów kultury organizacyjnej biblioteki wzmocniłoby lojalność pracowników. Ponadto poprawiłoby zaangażowanie w nowe zadania, które mają niemal strategiczne znaczenie z punktu widzenia funkcjonowania biblioteki w uczelni, a często pozostają niezrozumiałe przez bibliotekarzy z uwagi na ich niebibliotekarski charakter.

W obszarze mechanizmów kontroli samoocena Biblioteki PŁ wypada bez zarzutu. Przepisy prawne regulujące bezpieczeństwo i higienę pracy oraz stosowane w uczelni procedury i instrukcje dążą do zapewnienia efektywności czy ciągłości działania z zachowaniem zasad bhp.

⁴⁷ Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów. Dz. U. 2013 poz. 829.

Nie sposób jednak nie odwołać się do sytuacji kryzysowych, które ujawniają niedoskonałości. Pierwszą z nich, którą mogli odczuć interesariusze biblioteki, była pandemia i wymuszone prawnie czasowe ograniczenie w dostępie do fizycznej siedziby biblioteki. Mimo obostrzeń biblioteka starała się pozostać wirtualnie dostępna, przenosząc stacjonarne usługi do przestrzeni wirtualnej. Umiejętność szybkiego reagowania, zdolność uczenia się wpłynęły na zachowanie ciągłości świadczenia większości usług lub kompensowania braku dostępu do fizycznych zbiorów zasobami elektronicznymi. Przy okazji ujawnione zostały dodatkowe ryzyka np. związane z brakiem dostępu do sieci (co w połączeniu z zamknięciem biblioteki powodowałyby przerwanie ciągłości świadczenia usług) czy ryzyko spowodowane niedoborem ilościowym i jakościowym sprzętu elektronicznego pozwalającego na zdalną pracę (np. z domu) i zdalne świadczenie usług⁴⁸. Druga sytuacja dotyczy obecnie wprowadzonych stopni alarmowych i konieczności stosowania się do uczelnianych procedur w zakresie ochrony zasobów. Dzięki przyjętym rozwiązaniom zapewniającym monitorowanie i kontrolę płynnie wprowadzono pracowników i studentów uczelni w stan zachowania uważności i ostrożności. Należy zatem przyjąć, że osiągnięto wysoki poziom bezpieczeństwa społeczności Politechniki Łódzkiej, infrastruktury oraz systemów informatycznych.

Mechanizmy kontroli dotyczą także operacji finansowych i gospodarczych, co wydaje się najistotniejszym standardem kontroli zarządczej z uwagi na wspomnianą *Ustawę o finansach publicznych*⁴⁹, która nakłada obowiązek kontrolowania tego obszaru. Elektroniczny obieg dokumentów, wdrażany w uczelni od 2021 r. oraz szereg procedur dotyczących operacji finansowych, zarządzania majątkiem czy organizacji przetargów zapewniają właściwy nadzór nad majątkiem. W Bibliotece Politechniki Łódzkiej wdrażany jest także elektroniczny obieg dokumentów majątkowych związanych z selekcją i skonstrum księgozbioru. Z uwagi na unikatowość tej dokumentacji w skali uczelni, procedury przygotowywane są w bibliotece w uzgodnieniu z kwesturą.

Doświadczenia autorów podpowiadają, że najwięcej zaangażowania w doskonalenie wymaga obszar czwarty – informacja i komunikacja. Również i w tym obszarze obok regulacji prawnych obowiązują zarządzenia, procedury i instrukcje. Przepływ informacji czy dostęp do informacji zgodnie z uprawnieniami dla danego stanowiska zapewniają wewnętrzne systemy informatyczne. Mimo stosowanych rozwiązań komunikacja wewnętrzna w przypadku Biblioteki Politechniki Łódzkiej, składającej się z Biblioteki Głównej i czterech filii, pozostaje problemem w obszarze operacyjnym. Agendy biblioteczne nie mają nawyku informowania o realizacji przypisanych im zadań, które mogą mieć wpływ na przebieg procesów w innych oddziałach. Jednak świadomość tej niedoskonałości jest pierwszym i ważnym krokiem w kierunku poprawy sytuacji np. poprzez kształtowanie kultury komunikowania się jako jednego z ogniw kultury organizacyjnej.

⁴⁸ Więcej nt. Biblioteki PŁ w pandemii w artykule: SÓJKOWSKA, I. Pandemia COVID-19 – punkt zwrotny w działalności bibliotek na przykładzie Biblioteki Głównej Politechniki Łódzkiej. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Librorum* [online]. 2021, nr 2(33), s. 29–49. [Dostęp 30.06.2022]. ISSN 0860-7435. Dostępny w: <https://doi.org/10.18778/0860-7435.33.03>.

⁴⁹ *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych*, dz. cyt.

W komunikacji z otoczeniem zewnętrznym największe znaczenie ma BIP, ale uzupełniającą formę pełnią strony WWW oraz narzędzia zapewniające komunikację. Warto jednak pamiętać o obowiązującej tajemnicy służbowej, która jest wpisana w zakres obowiązków i determinuje zakres merytoryczny komunikatów.

Oprócz monitorowania systemu i samooceny ogromne znaczenie ma audyt wewnętrzny. Wyniki audytu powinny być wykorzystywane w doskonaleniu, a zalecenia audytowe wdrażane. Duże znaczenie ma także znajomość standardów kontroli wśród pracowników, co nie jest zjawiskiem powszechnym, również w BPŁ. I w tym zakresie planowane są działania naprawcze – szkoleniowe spotkania biblioteczne. Wspomniane narzędzia pozwalają na formułowanie oceny, wyciąganie wniosków, planowanie i wdrażanie, monitorowanie i doskonalenie. Tym sposobem biblioteka realizuje cykl Deminga, którego świadomość, rozumienie i stosowanie ma szansę pozytywnie kształtować przyszłość instytucji.

Podsumowanie

Biblioteki jak wszystkie organizacje działają w zmiennym otoczeniu, również pod względem prawnym. Warto podkreślić, że XXI w. biblioteki akademickie rozpoczęły transformację na niespotykaną wcześniej skalę. Nie dotyczy to jedynie podstawowych funkcji, jakimi pozostają gromadzenie, opracowanie i udostępnianie zbiorów, choć i z tym stwierdzeniem można by dyskutować. Zmienność polega w szczególności na podejmowaniu zadań wspomagających rozwój nauki.

Ankieta do samooceny kontroli zarządczej jako jedno z narzędzi monitorowania procesów jest kopalnią wiedzy o instytucji, o nowych procesach, ich osadzeniu w strukturze, związanych z nimi ryzykach, dokumentowaniu, komunikowaniu się, monitorowaniu i ewaluacji.

Podstawową funkcją ankiety jest wskazanie zgodności działania z przepisami prawa. Z uwagi na wieloaspektowość kontroli jej wyniki stanowią wsparcie w zarządzaniu organizacją. Mogą być podstawą doskonalenia poprzez planowanie, realizację planów, monitorowanie osiągniętych efektów i wdrażanie nowych rozwiązań, usług i produktów.

Bibliografia:

1. ANTHONY, R.N. *Planning and Control systems. A framework for analysis*. Boston: Harvard University, 1965, s. 27.
2. BEGG, R.T. Internal Control Systems in the Library Environment. *Journal of Academic Librarianship* 1985, wol. 10, nr 6, s. 296–301. ISSN 0099–1333.
3. *Biuletyn Informacji Publicznej. Politechnika Łódzka* [online]. [Dostęp 3.06.2022]. Dostępny w: <https://politechnikalodzka.bip.gov.pl/>.
4. BOSACKA, M. Zarządzanie zasobami niematerialnymi w małej bibliotece uczelnianego systemu biblioteczno-informacyjnego na przykładzie Biblioteki Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego. W: WOJCIECHOWSKA M. (red.). *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy* [online]. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016, s. 353–367. [Dostęp 3.06.2022]. Dostępny w: <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/17596?show=full>.

5. CENAR, I. Considerations regarding the internal control management system in the university departments. *Annals of the University of Petrosani. Economics* [online]. 2016, wol. 16, nr 1, s. 61–70. [Dostęp 3.06.2022]. ISSN 1582-5949. Dostępny w: <https://ideas.repec.org/a/pet/annals/v16y2016i1p61-70.html>.
6. CISEK, S., GĘBOŁYŚ, Z., HOLLENDER, H., JAZDON, A., SOSIŃSKA-KALATA, B. *Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji* [online]. 2005. [Dostęp 1.06.2022]. Dostępny w: <https://www.sbp.pl/repository/dlabibliotekarzy/kodeksetyki.pdf>.
7. GRZYWACZ, H. Działalność bibliotek szkół wyższych na podstawie przepisów prawnych (w wyborze). *Annales Academiae Paedagogicae Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia* [online]. 2008, wol. 6, s. 149–166. [Dostęp 3.06.2022]. ISSN 2081-1861. Dostępny w: <https://rep.up.krakow.pl/xmlui/handle/11716/9932>.
8. *Kodeks etyki IFLA dla bibliotekarzy i innych osób zatrudnionych w sektorze informacyjnym* [online]. IFLA, 2012. [Dostęp 1.06.2022]. Dostępny w: <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/faife/codesofethics/polishcodeofethicsfull.pdf>.
9. KOŁODZIEJ, D. Miejsce audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej w systemie kontroli zarządczej jest w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* [online]. 2021, wol. 65, nr 3, s. 57–66. [Dostęp 3.06.2022]. ISSN 1899-3192. Dostępny w: http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_15611_pn_2021_3_06.
10. *Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dn. 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych* [online]. [Dostęp 25.05.2022]. Dostępny: <https://www.gov.pl/web/finanse/standardy-i-wytyczne-kontrola-zarzadcza>.
11. *Komunikat nr 3 Ministra Finansów z dn. 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych* [online]. [Dostęp 25.05.2022]. Dostępny w: <https://www.gov.pl/web/finanse/standardy-i-wytyczne-kontrola-zarzadcza>.
12. *Komunikat nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem* [online]. [Dostęp 25.05.2022]. Dostępny: <https://www.gov.pl/web/finanse/standardy-i-wytyczne-kontrola-zarzadcza>.
13. *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy (wersja 1.0)* [online]. Warszawa: Ministerstwo Finansów, 2012. [Dostęp 3.06.2022]. Dostępny w: <https://mf-arch2.mf.gov.pl/web/bip/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/finanse-publiczne/kontrola-zarzadcza-i-audyt-wewnetrzny/kontrola-zarzadcza-w-sektorze-publicznym/baza-wiedzy>.
14. *Kontrola zarządcza*. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [online]. Politechnika Łódzka, 2014- [dostęp 25.05.2022]. Dostępny w: <https://politechnikalodzka.bip.gov.pl/kontrola-zarzadcza/kontrola-zarzadcza-pl.html>.
15. KULIŃSKA E., KOWALCZYK, M. Wdrażanie kontroli zarządczej bibliotece. W: Odlanicka-Poczobutt, M., Ziolo, K. (red.). *Biblioteka akademicka. Infrastruktura – uczelnia – otoczenie* [online]. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2013, s. 237–250. [Dostęp 3.06.2022]. Dostępny w: <https://delibra.bg.polsl.pl/publication/25018>.
16. PIESTRZYŃSKI, T. Kontrola zarządcza i zarządzanie ryzykiem w bibliotece akademickiej na przykładzie Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego. *Forum Bibliotek Medycznych* 2013, wol. 6, nr 1 (11), s. 225–237. ISSN 1899-5829.
17. *Regulamin Organizacyjny Politechniki Łódzkiej – tekst jednolity ze zmianami wprowadzonymi zarządzeniami*: nr 60/2019, 64/2019, 74/2019, 76/2019, 3/2020, 13/2020, 20/2020, 24/2020, 43/2020, 69/2020, 7/2021, 12/2021, 53/2021, 67/2021 i 72/2021. Dostęp w sieci uczelnianej.
18. SOFYANI, H., ABU HASAN, H., SALEH, Z. Internal control implementation in higher education institutions: determinants, obstacles and contributions toward governance practices and fraud mitigation. *Journal of Financial Crime* [online]. 2022, wol. 29, nr 1, s. 141–158. [Dostęp 3.06.2022]. ISSN 1359-0790. Dostępny w: <https://doi.org/10.1108/JFC-12-2020-0246>.
19. SÓJKOWSKA, I. Pandemia COVID-19 – punkt zwrotny w działalności bibliotek na przykładzie Biblioteki Głównej Politechniki Łódzkiej. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Librorum* [online]. 2021, nr 2 (33), s. 29–49. [Dostęp 30.06.2022]. ISSN 0860-7435. Dostępny w: <https://doi.org/10.18778/0860-7435.33.03>.

20. STRONCZEK, A. Kontrola zarządcza w znowelizowanej ustawie o finansach publicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Instrumenty zarządzania kosztami i dokonania* 2012, wol. 252, s. 448–457. ISSN 1899-3192.
21. SZEWCZAK, M. Prawne podstawy funkcjonowania systemu zarządzania Compliance w sektorze publicznym. *Roczniki Nauk Prawnych* [online]. 2021, wol. 30, nr 4, s. 149–166. [Dostęp 3.06.2022]. ISSN 1507-7896. Dostępny w: http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_18290_rnp20304-9.
22. SZOSTEK, A. (red.). *Dobre praktyki akademickie w szkołach wyższych: kodeks* [online]. Kraków: Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2007. [Dostęp 18.08.2022]. ISBN 9788360993125. Dostępny w: https://www.krasp.org.pl/resources/upload/dokumenty/kodeks_dobrych_praktyk.pdf.
23. Uchwała nr 132/2019 Senatu Politechniki Łódzkiej z dnia 18 grudnia 2019 r. w sprawie uchwalenia Strategii rozwoju Politechniki Łódzkiej na lata 2020–2025. W: *Biuletyn Informacji Publicznej. Politechnika Łódzka* [online]. [Dostęp 3.06.2022]. Dostępny w: <https://politechnikalodzka.bip.gov.pl/strategia-rozwoju-politechniki-lodzkiej/strategia-uczelni.html>.
24. *Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych*. Dz. U. z 2021 r. poz. 2234 z późn. zm.
25. *Ustawa z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych*. Dz. U. z 2021 r. poz. 1129 z późn. zm.
26. *Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów*. Dz. U. z 2013 r. poz. 829.
27. *Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*. Dz. U. z 2022 r. poz. 574 z późn. zm.
28. *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy*. Dz. U. z 2020 r. poz. 1320 z późn. zm.
29. *Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach*. Dz. U. z 2019 r. poz. 1479.
30. *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych*. Dz. U. z 2021 r. poz. 305 z późn. zm.
31. *Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości*. Dz. U. z 2021 r. poz. 217 z późn. zm.
32. *Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych*. Dz. U. z 2021 r. poz. 1062 z późn. zm.
33. *Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej*. Dz. U. z 2022 r. poz. 902.
34. *What is the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle?* [online]. American Society for Quality, 2022. [Dostęp 25.05.2022]. Dostępny w: <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>.
35. *Zarządzenie nr 05/2012 Rektora Politechniki Łódzkiej z dnia 19 lipca 2012 roku w sprawie zasad korzystania z oprogramowania w Politechnice Łódzkiej*. Dostęp w sieci uczelnianej.
36. *Zarządzenie nr 06/2018 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wprowadzenia „Instrukcji dotyczącej procedur postępowania w Politechnice Łódzkiej w przypadku wprowadzenia stopni alarmowych”*. Dostęp w sieci uczelnianej.
37. *Zarządzenie nr 09/2005 Rektora PŁ w sprawie instrukcji kontroli, obiegu i archiwowania dowodów księgowych w PŁ – tekst jednolity ze zmianami wynikającymi z Zarządzenia nr 1/2008*. Dostęp w sieci uczelnianej.
38. *Zarządzenie nr 1/2017 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wdrożenia polityki antykorupcyjnej w Politechnice Łódzkiej*. Dostęp w sieci uczelnianej.
39. *Zarządzenie nr 10/2016 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wprowadzenia karty audytu wewnętrznego w Politechnice Łódzkiej*. Dostęp w sieci uczelnianej.
40. *Zarządzenie nr 15/2010 Rektora Politechniki w sprawie zasad organizacji i korzystania z poczty elektronicznej*. Dostęp w sieci uczelnianej.
41. *Zarządzenie nr 17/2013 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie polityki bezpieczeństwa informacji i systemów teleinformatycznych w Politechnice Łódzkiej*. Dostęp w sieci uczelnianej.
42. *Zarządzenie nr 25/2020 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie ustalenia Regulaminu wynagradzania w Politechnice Łódzkiej*. Dostęp w sieci uczelnianej.
43. *Zarządzenie nr 3/2018 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie gospodarowania nieruchomościami Politechniki Łódzkiej*. Dostęp w sieci uczelnianej. Dostęp w sieci uczelnianej.
44. *Zarządzenie nr 37/2021 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie gospodarowania majątkiem trwałym*. Dostęp w sieci uczelnianej.

45. Zarządzenie nr 45/2019 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wprowadzenia Regulaminu pracy w Politechnice Łódzkiej. Dostęp w sieci uczelnianej.
46. Zarządzenie nr 50/2019 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wprowadzenia Regulaminu praktyk antidyskryminacyjnych w Politechnice Łódzkiej. Dostęp w sieci uczelnianej.
47. Zarządzenie nr 51/2019 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wprowadzenia Regulaminu praktyk antymobbingowych Politechniki Łódzkiej. Dostęp w sieci uczelnianej.
48. Zarządzenie nr 55/2020 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie dokumentacji związanej z podejmowaniem dodatkowego zatrudnienia poza Politechniką Łódzką oraz z zakazem działalności konkurencyjnej pracowników Politechniki Łódzkiej. Dostęp w sieci uczelnianej.
49. Zarządzenie nr 65/2021 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie Regulaminu udzielania zamówień publicznych przez Politechnikę Łódzką. Dostęp w sieci uczelnianej.
50. Zarządzenie nr 76/2020 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie wdrożenia dokumentacji ochrony danych osobowych w Politechnice Łódzkiej. Dostęp w sieci uczelnianej.
51. Zarządzenie nr 8/2011 Rektora Politechniki Łódzkiej w sprawie realizacji standardów kontroli zarządczej w PŁ. Dostęp w sieci uczelnianej.
52. ZOŃ, J. Ryzyko w bibliotece – krótkie ABC. *Biuletyn EBIB* [online]. 2018, nr 4 (181). [Dostęp 25.08.2018]. ISSN 1507-7187. Dostępny w: <http://open.ebib.pl/ojs/index.php/ebib/article/view/652>.