

ARTUR SIEROCIUK

## KONCEPCJA SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W UCZELNI WYŻSZEJ

### Wprowadzenie

Zagadnienie zarządzania ryzykiem jest pojęciem stosunkowo nowym w sektorze finansów publicznych, natomiast od kilkunastu lat funkcjonuje jako nieodłączny element organizacji w sektorze prywatnym. Upadek wielu potężnych korporacji finansowych jak np. istniejącego w latach 1762–1995 angielskiego banku inwestycyjnego Barings czy działającego w latach 1850–2008 amerykańskiego banku Lehman Brothers związany m.in. był z nieprawidłowym zarządzaniem ryzykiem. Na gruncie uczelni można podać przykład Wyższej Szkoły Biznesu z Nowego Sącza, która w 2011 roku ogłosiła upadłość z uwagi na brak wystarczającej ilości kandydatów na studentów, związany z zachodzącymi zmianami demograficznymi. Niektóre uczelnie z determinacją i w sposób profesjonalny redukują ryzyko, projektując i wprowadzając w życie plany nowych kierunków kształcenia, ograniczające straty w przypadku materializacji ryzyka niekorzystnych zmian demograficznych. Zagrożenie braku wystarczającej ilości kandydatów na studentów może mieć w przypadku materializacji negatywne skutki dla części uczelni wyższych, zwłaszcza prywatnych oraz uczelni o mniejszym prestiżu, lecz nawet najlepsze publiczne szkoły wyższe nie powinny całkowicie ignorować wspomnianego ryzyka o strategicznym wymiarze.

Art. 68 ust. 2 pkt 7 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych wprowadził pojęcie zarządzania ryzykiem do sektora publicznego jako jeden z celów sprawowania kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych. Przedmiotowy temat został uszczegółowiony w Komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych. Zwrócono w nim uwagę na konieczność nie rzadszej niż raz w roku identyfikacji ryzyka, a w sytuacji zaistnienia istotnej zmiany warunków konieczność ponownej identyfikacji ryzyka. Wskazano, iż zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie w celu określenia prawdopodobieństwa jego wystąpienia i możliwych jego skutków. Podkreślono obowiązek określenia akceptowalnego poziomu ryzyka oraz rodzaj reakcji, która zmniejszy ryzyko do akceptowalnego poziomu.

Niniejsze opracowanie jest próbą zaproponowania koncepcji systemu zarządzania ryzykiem dla publicznej szkoły wyższej w wersji, która może być wykorzystana w całości lub części do wdrożenia w praktyce.

Uczelnie wyższe sektora publicznego w coraz większym stopniu zmuszone będą rywalizować o klienta, jakim jest student, z uczelniami prywatnymi. Wprowadzane zmiany w przepisach prawa o szkolnictwie wyższym oraz zmiany demograficzne nasilą działania konkurencyjne wśród uczelni wyższych. Między innymi z tego powodu adekwatne zarządzanie ryzykiem będzie odgrywało coraz większą rolę w zarządzaniu uczelnią publiczną i temu celowi dedykowane jest poniższe opracowanie. Może ono również przyczynić się do przygotowania kierownictwa jednostki na zagrożenia, jakie mogą wystąpić w trakcie kierowania działalnością uczelni.

Ryzyko jest nieuniknione i z reguły dynamiczne, lecz w zdecydowanej liczbie przypadków możliwe do identyfikacji i kwantyfikacji przed jego zaistnieniem. System zarządzania ryzykiem pomoże na bieżąco w monitoringu i identyfikacji ryzyka, oszacowaniu potencjalnego zagrożenia jednostkowego i statystycznego, a przede wszystkim przedstawi warianty postępowania, w tym plany awaryjne (BCP – zachowania ciągłości działania) w celu adekwatnego zarządzania ryzykiem, czyli jego eliminacji, transferowania, rozpraszania, kompensacji lub akceptacji czy retencji.

### **Czym jest ryzyko?**

„Ryzyko to niepewność związana ze zdarzeniem lub działaniem, które wpłynie na zdolność organizacji do realizacji celów jej działalności. Może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub też pozytywnej możliwości”<sup>1</sup>.

Ryzyko jest raczej procesem, niż stanem. Występuje ono w różnym natężeniu we wszystkich głównych procesach zachodzących w uczelni, zarówno na poziomie działalności marketingowej czy księgowej, zarządzania zasobami IT, zarządzania majątkiem i nieruchomościami, zarządzania zasobami ludzkimi, jak również w procesach dla uczelni podstawowych tj. działalności naukowo-badawczej i działalności dydaktycznej oraz w procesach zarządczych: zarządzania projektami, czy też zarządzania uczelnią. Poziom, na którym występuje ryzyko, nie jest skorelowany z wielkością zagrożenia dla uczelni. Awaria np. systemu informatycznego, czy też utrata istotnej bazy danych, może zagrażać uczelni w aspekcie finansowym na porównywalnym poziomie, jak podpisanie niekorzystnej umowy na poziomie zarządzania uczelnią. Nieprawidłowo prowadzona ewidencja księgowa może generować podobne w skutkach ryzyko, jak nieprawidłowo zarządzany projekt, czy działalność naukowo-badawcza. W praktyce nie ma sposobu zredukowania ryzyka do zera zwłaszcza, że towarzyszy ono podejmowaniu praktycznie każdej decyzji. Należy jednak określić akceptowalny poziom ryzyka (risk appetite) i starać się go utrzymać. Odpowie-

---

<sup>1</sup> B. Jennison: *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2010.

działni za utrzymanie ryzyka rezydualnego na akceptowalnym poziomie określonym przez organ decyzyjny powinni być właściciele ryzyka.

Przykładowe obszary występowania ryzyka w uczelni wyższej to:

- procesy (np. badawcze, dydaktyczne, zarządzania, ewidencji księgowej, inwestycyjne),
- ludzie (np. personel zarządzający, outsourcing, etyka, bezpieczeństwo),
- wartości (np. misja, wizja, strategia, ład organizacyjny, regulacje wewnętrzne),
- aktywa (np. grunty, budynki, aparatura, informacje, reputacja).

### Rodzaje ryzyk – charakterystyka

„Istnieje wiele kryteriów podziału, ryzyko możemy zróżnicować z uwagi na czynniki kształtujące, powtarzalność, skutek, horyzont czasowy, mierzalność skutków czy zmieniające się otoczenie.

Przykładowe ryzyka zewnętrzne, z jakimi ma kontakt większość organizacji to ryzyko polityczne, społeczne, walutowe, czy prawne. Wewnątrz organizacji funkcjonuje ryzyko zasobów ludzkich, czy ryzyko zarządzania.

Część ryzyk jest systematyczna, część specyficzna. Występuje ryzyko strategiczne, ale o wiele częściej mamy do czynienia z ryzykiem operacyjnym<sup>2</sup>. Mimo podziału na ryzyko finansowe i niefinansowe, w ostateczności zdecydowana większość zagrożeń w przypadku materializacji będzie możliwa do oszacowania w wymiarze pieniężnym.

**Ryzyko w szkołach wyższych** – zasadnym wydaje się być zastosowanie na potrzeby uczelni podziału na:

- **ryzyko strategiczne** – zagrażające dalszemu istnieniu uczelni,
- **ryzyko finansowe** – związane ze sposobem finansowania działalności, niepewnością co do kształtowania się przyszłych przepływów pieniężnych, jak również zagrożeniem wydatkowania przez uczelnię nieplanowanych środków finansowych np. w postaci kar pieniężnych,
- **ryzyko operacyjne** – związane z prowadzoną działalnością/procesami – ryzyko straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów technicznych lub ze zdarzeń zewnętrznych. W jego zakres wchodzi ryzyko prawne<sup>3</sup>.

Naturalnymi właścicielami ryzyka w uczelni wyższej wydaje się być dla:

- ryzyka strategicznego – rektor,
- ryzyka finansowego – dyrektor finansowy lub kwestor,
- ryzyka operacyjnego – kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych.

<sup>2</sup> T. Kiziukiewicz: *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2009.

<sup>3</sup> *Rekomendacja M*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2004.

## Czynniki ryzyka – kategorie podziału

Pojęciem nierozzerwalnie związanym z ryzykiem są **czynniki ryzyka**, czyli zdarzenia, działania lub zaniechania działań, które sprzyjają wystąpieniu ryzyka. Czynnikiem zewnętrznym są studenci, a właściwie ich zainteresowanie poszczególnymi rodzajami studiów, infrastruktura, otoczenie prawne, ekonomiczne i polityczne uczelni. Drugą, istotną dla szkoły wyższej kategorią, są czynniki finansowe, w tym: inwestycje, środki finansowe, płynność czy sprawozdawczość. Dla uczelni publicznych bardzo ważną kwestią są dotacje, opóźnienia w ich otrzymaniu mogą czasem prowadzić nawet do utraty płynności. Kolejne kategorie stanowią czynniki operacyjne, wewnętrzne, jakość zarządzania i kontroli.

Przykładowe czynniki ryzyka finansowego stanowią: środki finansowe, płynność, inwestycje, sprawozdawczość czy podatki.

Przykładowe czynniki ryzyka operacyjnego to w szczególności: ludzie, procesy i systemy, teleinformatyka, dokumentacja wewnętrzna i zewnętrzna, bezpieczeństwo informacji, lokalizacja, otoczenie prawne, zdarzenia zewnętrzne, outsourcing.

Zgodnie z danymi opublikowanymi w roku 2002 przez Risk Management Association, najczęstszym źródłem ryzyka operacyjnego są: procesy – 64%, ludzie – 25%, zdarzenia zewnętrzne – 7% oraz systemy – 2%.

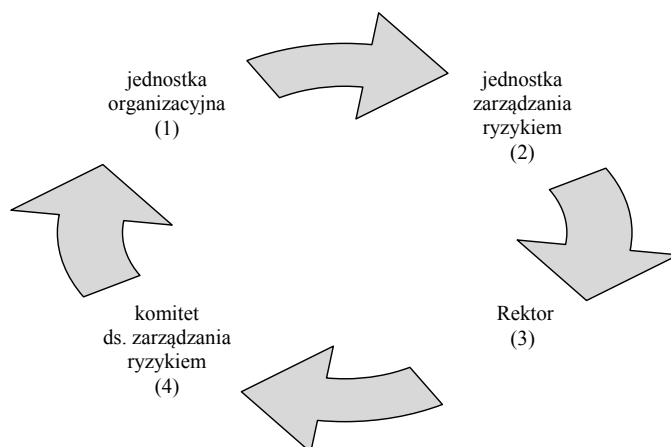
Czynniki ryzyka strategicznego można wyrazić poprzez: zmiany demograficzne, oczekiwania kandydatów w zakresie kształcenia, otoczenie polityczne – zmiany nastawienia władz do publicznego szkolnictwa wyższego, otoczenie ekonomiczne – zmiany w dotowaniu dydaktyki i badań naukowych.

## System zarządzania ryzykiem

Administracja Centralna szkoły wyższej zarządzana jest przez Rektora, Prorektorów, Kanclerza oraz Kwestora i ewentualnie Dyrektora Finansowego. Ponieważ osobą bezpośrednio odpowiedzialną za uczelnię jest Rektor, jednostka zarządzania ryzykiem winna podlegać organizacyjnie Rektorowi lub Prorektorowi np. ds. organizacyjnych.

Jednostka zarządzania ryzykiem stanowi drugą linię obrony przed zagrożeniem, będąc elementem uzupełniającym dla kierownictwa jednostek niskiego i średniego szczebla. Ryzyka, których nie dostrzega kierownik jednostki organizacyjnej stanowiący pierwszą linię obrony, powinny być zauważone przez jednostkę zarządzania ryzykiem. W sytuacji, gdyby zagrożenie nie zostało zidentyfikowane przez pierwsze dwie linie, powinno zostać ujawnione przez audyt wewnętrzny, a w dalszej kolejności audyt zewnętrzny.

W proponowanej koncepcji systemu zarządzania ryzykiem założono, iż rolę komitetu ds. zarządzania ryzykiem podejmującego wszelkie istotne decyzje w zakresie zarządzania ryzykiem, w tym określania akceptowanego przez organizację poziomu ryzyka, pełnić będzie Kolegium Rektorskie w składzie: Rektor, Prorektorzy, Kanclerz, Kwestor oraz Dyrektor Finansowy – zbierające się okresowo (tydzień, miesiąc, kwartał).



Rysunek 1. Obieg informacji związanych z zarządzaniem ryzykiem w uczelni wyższej

Źródło: opracowanie własne.

Jednostka zarządzania ryzykiem raportuje Rektorowi, kopię raportów otrzymuje audyt wewnętrzny, który na zlecenie Rektora weryfikuje dane zawarte w raportach ryzyka. Rektor przedstawia treść raportu, komitetowi ds. zarządzania ryzykiem doradzającemu w kluczowych sprawach w przedmiotowej kwestii. Podjęte decyzje przekazywane są do realizacji jednostce zarządzania ryzykiem oraz kierownikom jednostek organizacyjnych.

Jednostka zarządzania ryzykiem okresowo monitoruje reakcję na podjęte decyzje i w przypadkach tego wymagających przesyła informację zwrotną Rektorowi w celu podjęcia decyzji uzupełniających.

Cały proces zarządzania ryzykiem ma charakter stały i iteracyjny. Początek stanowi identyfikacja ryzyka przeprowadzana we wszystkich jednostkach organizacyjnych uczelni. Informacje przekazywane są do jednostki zarządzania ryzykiem odpowiedzialnej za analizę i ocenę ryzyka oraz raportowanie i nadawanie ratingów, jak również koordynację całego procesu.

Proces zarządzania powinien zachodzić w całej uczelni, na każdym szczeblu zarządzania. Identyfikacja zagrożeń w głównej mierze powinna koncentrować się na ryzykach istotnie mogących wpłynąć na jednostkę organizacyjną lub zagrozić osiągnięciu założonych celów. Zarządzanie powinno być realizowane przez kierownictwo, a głównymi celami oprócz identyfikacji zagrożeń winno być utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach (risk appetite), jak również zapewnienie realizacji celów przez uczelnię.

### Proces zarządzania ryzykiem – fazy cyklu

Zarządzanie ryzykiem w uczelni wyższej jest procesem identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, obejmującym również monitorowanie ryzyka i środków podejmowa-

nych w celu jego ograniczenia. Jest to podejmowanie czynności i działań w celu minimalizacji ryzyka.

Istnieje kilka różnych metod zarządzania ryzykiem. Wskazane jest, aby proces zarządzania ryzykiem w szkole wyższej składał się z bardziej lub mniej rozbudowanych faz i działań przedstawionych poniżej:

Tabela 1

## Fazy procesu zarządzania ryzykiem w uczelni

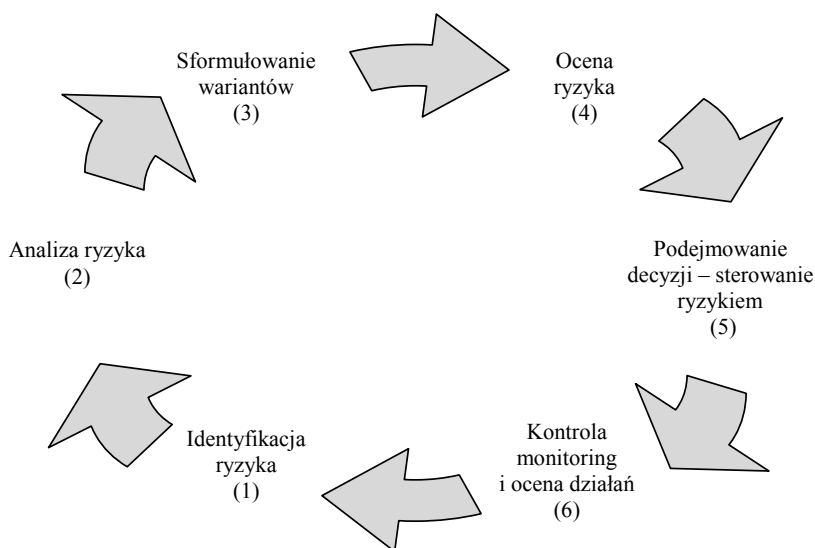
Kolejne fazy	Podejmowane działania
1. Identyfikacja ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ustalenie z jakim ryzykiem mamy problem</li> <li>– Ustalenie przyczyn ryzyka</li> <li>– Stwierdzenie możliwych następstw</li> <li>– Określenie horyzontu czasowego, w jakim może nastąpić materializacja</li> <li>– Identyfikacja jednostek dotkniętych ryzykiem</li> </ul>
2. Analiza ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ustalenie prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia</li> <li>– Ustalenie konsekwencji danego zdarzenia</li> </ul>
3. Sformułowanie wariantów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ustalenie możliwych alternatyw</li> <li>– Analiza nakładów i kosztów poszczególnych wariantów</li> </ul>
4. Ocena ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stwierdzenie gotowości oraz ustalenie zdolności jednostki do podejmowania ryzyka</li> <li>– Ustalenie faktycznego poziomu ryzyka</li> <li>– Kwalifikacja zastosowania możliwych rozwiązań do opanowania ryzyka</li> </ul>
5. Decyzje i działania w obszarze ryzyka (sterowanie ryzykiem)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wybór narzędzi</li> <li>– Ustalenie priorytetów</li> <li>– Zastosowanie optymalnego rozwiązania               <ul style="list-style-type: none"> <li>– zapobieganie powstaniu ryzyka</li> <li>– transfer/realokacja ryzyka</li> <li>– rozpraszanie ryzyka</li> <li>– kompensacja ryzyka/hedging</li> <li>– aktywna i świadoma akceptacja określonego poziomu ryzyka</li> </ul> </li> </ul>
6. Kontrola, monitoring i ocena podjętych działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sprawdzenie i ocena ex post skutków podjętych działań</li> <li>– Nowy proces zarządzania ryzykiem – w przypadku błędnej decyzji</li> <li>– Dalsze korzystanie z wypracowanych metod, które zapewniły sukces w zarządzaniu ryzykiem</li> </ul>

Źródło: opracowano na podstawie T. Kaczmarek: *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 98.

Zarządzanie ryzykiem w publicznej szkole wyższej może być wsparte poprzez zastosowanie specjalistycznego oprogramowania, które jest przydatne do szczegółowej analizy ryzyka i obliczeń prawdopodobieństwa jego materializacji na podstawie zebranej bazy danych. Oprogramowanie znacznie przyspiesza takie działania, jak sporządzanie raportów, tworzenie mapy ryzyka, czy identyfikacja sygnałów wczesnego ostrzegania. Właściwe

oprogramowanie w sposób znaczący ułatwia prowadzenie rejestrów, szybki przepływ informacji, czy tworzenie własnych indywidualnych wskaźników, służących monitorowaniu poziomu ryzyka i wykrywaniu zagrożeń z otoczenia.

Należy wspomnieć, iż na wstępnym etapie wdrażania systemu wystąpią problemy z wystarczającą ilością danych do zastosowania matematycznych metod analizy ryzyka, lecz wraz z upływem czasu gromadzone bazy danych mogą stanowić dodatkowe cenne źródło informacji.



Rysunek 2. Fazy procesu zarządzania ryzykiem w uczelni w ujęciu graficznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Kaczmarek: *op.cit.*

**Identyfikacja ryzyka** w jednostkach organizacyjnych uczelni wyższej dokonywana jest w dwóch etapach.

Pierwszy etap identyfikacji przeprowadzany jest przez kierowników jednostek organizacyjnych (instytuty, wydziały, administracja centralna), którzy dokonują wypełnienia rejestru ryzyka oraz kierowników projektów wypełniających ankiety.

Drugi etap identyfikacji realizowany jest przez pracowników jednostki zarządzania ryzykiem, do których trafiają informacje zawarte w: rejestrach ryzyka, ankietach, sprawozdaniach finansowych, raportach zewnętrznych i wewnętrznych instytucji kontrolnych i audytowych, oraz wiedza zgromadzona przy opiniowaniu umów i analizie sytuacji demograficznej, prawnej oraz ekonomicznej wokół szkolnictwa wyższego oraz uczelni. Pełne i prawidłowe zidentyfikowanie wszystkich potencjalnych zagrożeń jest zadaniem o strategicznym znaczeniu, gdyż zbagatelizowanie lub pominięcie istotnego ryzyka podważa sens

dalszego zarządzania ryzykiem. Prawidłowe wykonanie tego zadania nie jest możliwe bez dogłębnej wiedzy na temat samej uczelni, jej funkcjonowania, jak i znajomości otoczenia oraz wiedzy o ryzyku, dlatego jest to działanie realizowane dwuetapowo.

Metody, jakie można zastosować na tym etapie to: burza mózgów, kwestionariusze, analizy biznesowe, porównania z rozwiązaniami stosowanymi w branży, analiza scenariuszy, warsztaty w zakresie oceny ryzyka, analiza wypadków, audyt i kontrole, analiza niebezpieczeństw i operatywności, mapowanie procesów, check listy, indywidualne rozmowy, analiza szkodowości, audyt obiektów, analiza przepływu (flow charts) czy HAZOP (Hazard and Operability Studies).

Ryzyko, które zostało na obu etapach zidentyfikowane, zostaje przez pracowników jednostki zarządzania ryzykiem **poddane analizie** w celu ustalenia prawdopodobieństwa materializacji, jak również oszacowania skutków dla uczelni, gdy do takiej materializacji dojdzie. Na tym etapie następuje wstępne opisanie ryzyk, pozwalające na ich wzajemne porównanie.

Procedura metody analizy ryzyka może przyjąć następującą postać:

- zidentyfikowanie czynników ryzyka,
- przypisanie wag czynnikom ryzyka,
- ocena ryzyka poprzez określenie wartości natężenia czynnika w procesie,
- obliczenie ryzyka ważonego,
- obliczenie średniego poziomu ryzyka ważonego dla każdego procesu w danym obszarze,
- powtórzenie ww. czynności w odniesieniu do wszystkich zidentyfikowanych obszarów,
- obliczenie ryzyka ważonego dla każdego obszaru,
- uporządkowanie obszarów malejąco wg wartości ryzyka ważonego.

Metody i techniki stosowane najczęściej na tym etapie to: badania rynku, prognozowanie, prace badawczo-rozwojowe, analiza skutków dla działalności, analiza zagrożeń, analiza błędów, analiza trybu i skutków awarii, modelowanie zależności, analiza silnych i słabych stron – szans i zagrożeń (SWOT), analiza drzewa zdarzeń, planowanie ciągłości działalności, modelowanie opcji rzeczywistych, podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności, analiza biznesowo-polityczno-ekonomiczno-społeczno-techniczna (BPEST), pomiary centralnego trendu i dyspersji, analiza polityczno-ekonomiczno-społeczno-techniczno-prawno-środowiskowa (PESTLE).

Kolejnym zadaniem stojącym przed jednostką zarządzania ryzykiem jest **określenie potencjalnych możliwych wariantów rozwoju sytuacji** oraz skutków i korzyści dla uczelni w każdym z nich. Jest to etap, w którym następuje wstępne przyporządkowanie szczebla decyzyjnego na jakim powinno nastąpić rozwiązanie problemu (określenie właściciela ryzyka).

Następny krok jednostki zarządzania ryzykiem polega na **ocenie faktycznego poziomu ryzyka** (risk evaluation) oraz przedstawieniu propozycji działań w celu zamiany ryzyka



inherentnego na rezydualne. Na tym etapie następuje budowa polityki zarządzania ryzykiem. Wszelkie raporty dotyczące poziomu ryzyka, propozycje rozwiązań przekazywane są Rektorowi do wiadomości audytu wewnętrznego.

Rektor może zasięgnąć dodatkowych informacji lub zlecić przeprowadzenie audytu wewnętrznego w wątpliwych kwestiach, po czym komitet ds. zarządzania ryzykiem podejmuje **kluczowe decyzje** (risk treatment), zmierzające do doprowadzenia poziomu ryzyka do stanu akceptowalnego.

Ostatnim zadaniem w danym powtarzalnym cyklu dedykowanym jednostce zarządzania ryzykiem jest **podjęcie monitoringu** i oceny skutków wdrażanych działań. Jest to uwieńczenie szeregu podjętych wcześniej działań, rodzaj administrowania ryzykiem, którego przejawem jest konsekwentne tworzenie matrycy ryzyka oraz wypracowywanie planów awaryjnych (disaster recovery plan). W sytuacji, gdyby na skutek podjętych decyzji i działań poziom ryzyka nie został obniżony do akceptowalnego poziomu, niezbędne staje się przekazanie informacji zwrotnej Rektorowi i korekta podjętych decyzji.

Tabela 2

Rodzaje działań w zależności od horyzontu czasu

Horyzont czasu	Profil ryzyka	Rodzaj działań zarządzających
1–2 lata	bezpośrednie	monitoring oraz zastosowanie metod optymalizacji ryzyka
2–4 lata	strategiczne	szereg działań od monitoringu do pracy nad adekwatnym rozwiązaniem problemu
powyżej 5 lat	przyszłe	budowanie długotrwałego zabezpieczenia przed ewentualnym zagrożeniem

Źródło: opracowanie własne.

W zależności od horyzontu czasowego, w jakim może nastąpić materializacja ryzyka, zalecane jest podjęcie różnych działań w ramach zarządzania ryzykiem.

## Podsumowanie

Wdrożenie procesu zarządzania ryzykiem w publicznej uczelni wyższej nie spowoduje automatycznie zniknięcia wszelkich zagrożeń. Natomiast sprawnie prowadzony proces sprawi, iż osoby decyzyjne będą miały pełną świadomość istnienia większości ryzyk, ich konsekwencji, możliwych scenariuszy działań oraz wystarczający czas na podjęcie właściwych decyzji. Uczelnia będzie w pełni przygotowana na „przyjęcie” zagrożeń z uwagi na fakt, iż zrobiono wszystko, aby zminimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia oraz skutki jego materializacji. Ponadto szkoła wyższa, w której wprowadzono zarządzanie ryzykiem będzie miała zdecydowanie większą zdolność do odbudowania się po katastrofie, jaką niewątpliwie można nazwać materializację ryzyk strategicznych. Dodat-

kową wartością jest stosunkowo szybkie przywrócenie pierwotnych możliwości operacyjnych dzięki opracowanym wcześniej planom awaryjnym. Istotne jest również dostosowanie się do nowych wymagań prawnych poprzez stworzenie jednolitego i komplementarnego organizacyjnie systemu będącego częścią składową sprawowanej kontroli zarządczej.

Przedstawiona koncepcja systemu zarządzania ryzykiem w publicznej szkole wyższej, z uwagi na dynamicznie zmieniające się otoczenie, wymaga corocznego przeglądu i aktualizacji zastosowanych rozwiązań.

### Literatura

- Bentley J.: *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2010.
- Kaczmarek T.: *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o. Warszawa 2008.
- Kiziukiewicz T.: *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2009.
- Rekomendacja M*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2004.

*mgr Artur Sierociuk  
Politechnika Wroclawska*

### Streszczenie

Zarządzanie ryzykiem jest elementem sprawowania kontroli zarządczej. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji systemu zarządzania ryzykiem w szkole wyższej. Przedstawiono obszary, rodzaje i czynniki ryzyka występujące w uczelni. Opisano przepływ informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi oraz poszczególne fazy procesu. Zwrócono uwagę na wartość dodaną będącą wynikiem prawidłowo działającego systemu, aby zarządzanie ryzykiem w uczelniach publicznych nie było tylko obowiązkiem wynikającym z zapisów Ustawy o finansach publicznych.

### RISK MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

#### Summary

Risk management constitutes a part of exercising strategic management. The purpose of this article is to present the concept of a risk management system in the higher education sector. Risk areas, types and factors occurring in a higher education unit have been presented, in addition to the analysis of the flow of information between individual units and phases of the process. The report highlights value added as a result of a correctly functioning system, in order to make risk management in public schools more than just a mere legislative obligation.