

Zasady zarządzania ryzykiem w ramach kontroli zarządczej na przykładzie Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni

Joanna Wierzowiecka*

Streszczenie: *Cel* – przedstawienie i ocena zasad realizacji procesu zarządzania ryzykiem w ramach kontroli zarządczej w Akademii Morskiej w Gdyni, jak również wyników zarządzania ryzykiem na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa uczelni. *Metodologia badania* – dla oceny procesu zarządzania ryzykiem w Akademii Morskiej w Gdyni zastosowano analizę porównawczą przepisów prawnych, standardów i wytycznych oraz dokumentację uczelni określającą zasady zarządzania ryzykiem i zapisy prowadzone na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa. *Wynik* – w wyniku analizy stwierdzono poprawność przyjętych rozwiązań w Akademii Morskiej w Gdyni w ramach procesu zarządzania ryzykiem, jak również ich ciągłe doskonalenie. Ponadto, wyniki zarządzania ryzykiem na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa wskazują na systematyczne zwiększanie zdolności Wydziału i uczelni do osiągnięcia założonych celów. *Oryginalność/wartość* – przedstawione zasady zarządzania ryzykiem mogą stanowić przykład dla innych jednostek sektora finansów publicznych w szkolnictwie wyższym.

Słowa kluczowe: kontrola zarządcza, zarządzanie ryzykiem, szkolnictwo wyższe

Wprowadzenie

Konkurencyjność każdej organizacji zależy od stopnia, w jakim osiąga swoje cele. Na stopień osiągnięcia tych celów mają wpływ różne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Wpływ, jakie te czynniki mają na stopień realizacji celów, nazywa się ryzykiem. W związku z tym dla skutecznego zarządzania organizacją ma znaczenie zarządzanie ryzykiem. Dotyczy to również uczelni, które muszą konkurować na rynku o studentów.

Uczelnie jako jednostki sektora jednostek publicznych mają obowiązek wdrożyć system kontroli zarządczej, której integralnym elementem jest zarządzanie ryzykiem mające na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań (Komunikat nr 23... 2009: 4). Każda uczelnia poprzez wdrożenie tego systemu identyfikuje ryzyko, a następnie podejmuje działania, żeby je ograniczyć do akceptowalnego poziomu.

* dr inż. Joanna Wierzowiecka, Akademia Morska w Gdyni, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa, Katedra Towaroznawstwa i Zarządzania Jakością, 81-225 Gdynia, ul. Morska 81-87, e-mail: j.wierzowiecka@wpit.am.gdynia.pl.

1. Zarządzanie ryzykiem w ramach kontroli zarządczej

Zarządzanie ryzykiem jest jednym z celów obligatoryjnej kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych (Frańczuk 2011: 214). Wymagania dotyczące funkcjonowania w tych jednostkach systemu kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem, wynikają z przepisów prawnych, takich jak:

- a) ustawa z 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (DzU z 2013 r., poz. 885 ze zm.);
- b) rozporządzenie Ministra Finansów z 2 grudnia 2010 roku w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (DzU nr 238, poz. 1581);
- c) rozporządzenie Ministra Finansów z 29 września 2010 roku w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania (DzU nr 187, poz. 1254).

Na podstawie ustawy o finansach publicznych Ministerstwo Finansów wydało komunikaty dotyczące kontroli zarządczej, w tym między innymi zarządzania ryzykiem:

- a) komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.Urz.Min.Fin. nr 15, poz. 84);
- b) komunikat nr 6 Ministra Finansów z 6 grudnia 2012 roku w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz.Urz.Min.Fin. poz. 56).

Zarządzanie ryzykiem jest jednym z 5 elementów kontroli zarządczej wymienionych w Standardach kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (*Zarządzanie ryzykiem...* 2011: 2). Pozostałe elementy to: środowisko wewnętrzne, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja oraz monitorowanie i ocena. Stan każdego z nich, w tym obszar zarządzania ryzykiem, ma wpływ na realizację wszystkich celów i zadań jednostek sektora finansów publicznych (*Kontrola zarządcza...* 2012: 50). Istnieje kilka standardów zarządzania ryzykiem, na przykład:

- norma PN-ISO 31000:2012 *Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne*,
- Standard zarządzania ryzykiem FERMA 2002,
- Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa, COSO 2004.

Nie ma jednego uniwersalnego modelu zarządzania ryzykiem ani modelu wdrażania systemu zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych (*Zarządzanie ryzykiem...* 2011: 2). Natomiast właściwy proces zarządzania ryzykiem powinien obejmować takie etapy, jak:

- identyfikacja ryzyka,
- ocena ryzyka oraz
- reakcja na ryzyko.

Wskazana jest właściwa komunikacja oraz monitorowanie i kontrolowanie wdrożonych rozwiązań mających na celu zredukowanie zidentyfikowanych rodzajów ryzyka. Podstawowym warunkiem skuteczności każdego systemu zarządzania ryzykiem jest jego dopasowanie do jednostki (Komunikat nr 6... 2012: 2).

Pierwszym krokiem na drodze do stworzenia profilu ryzyka każdej organizacji jest jego identyfikacja. Należy pamiętać o tym, że ryzyko w każdym przypadku powinno dotyczyć celów jednostki. W identyfikowaniu ryzyka można wyróżnić dwie odrębne fazy: identyfikację wstępną oraz ciągłą (Pomarańczowa Księga 2004: 15). Zagrożenia powinny być identyfikowane na takim poziomie organizacyjnym i funkcjonalnym, aby można było podejmować konkretne działania w odpowiedzi na nie. Każde ryzyko powinno mieć swojego właściciela, który jest odpowiedzialny za zapewnienie, że jest ono zarządzane i monitorowane (*Zarządzanie ryzykiem...* 2011: 4).

Ocena ryzyka to pogłębiona analiza, która powinna doprowadzić do lepszego rozumienia zidentyfikowanych zagrożeń. Analiza ta polega na oszacowaniu istotności zagrożenia poprzez określenie jego prawdopodobieństwa wystąpienia i możliwych skutków. Jednostka powinna sama dokonać wyboru sposobu analizy ryzyka, dostosowując go do swoich potrzeb (*Kontrola zarządcza...* 2012: 55). Istotne jest, aby wybrana metoda pozwalała na uszeregowanie i wskazanie istotności poszczególnych wyników ryzyka. Może być zastosowany podział na wysokie, średnie i niskie ryzyko lub bardziej szczegółowe kategorie, zazwyczaj z wykorzystaniem odpowiednich matryc. Bez względu na użytą skalę czy liczbę kategorii ryzyka musi być określony jego akceptowany poziom.

Po przeprowadzeniu oceny ryzyka ujawniają się priorytety dla danej organizacji, które powinny skutkować odpowiednią reakcją. W stosunku do każdego istotnego ryzyka powinno się określić rodzaj reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie). Im mniej akceptowalne narażenie na dane ryzyko, tym wyższy priorytet powinien zostać nadany postępowaniu wobec niego (Pomarańczowa Księga 2004: 21).

Określając system zarządzania ryzykiem, należy też określić mechanizmy informacyjne, które zapewnią między innymi to, że najistotniejsze zasady postępowania oraz ich modyfikacje są odpowiednio komunikowane (*Zarządzanie ryzykiem...* 2011: 5), jak również sposoby dokumentowania wszystkich działań w ramach systemu.

2. Zarządzanie ryzykiem w Akademii Morskiej w Gdyni

W celu wywiązania się z wymagań przepisów prawnych obowiązujących jednostki finansów publicznych w zakresie realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy w Akademii Morskiej w Gdyni (AMG) powołano Zespół do spraw kontroli zarządczej składający się z czterech osób. Zespół został powołany zarządzeniem Rektora AMG w listopadzie 2011 roku w celu opracowania, wdrożenia, nadzorowania i doskonalenia systemu kontroli zarządczej w AMG.

System kontroli zarządczej, w tym proces zarządzania ryzykiem, został powiązany w AMG z funkcjonującym w niej systemem zarządzania jakością zgodnym z normą PN-EN ISO 9001:2009. W związku z tym w AMG opracowano procedurę „Proces kontroli zarządczej”, która jest jedną z procedur wchodzących w skład dokumentacji systemu zarządzania jakością. Dotyczy ona działań związanych z planowaniem, organizacją, monitorowaniem

i doskonaleniem systemu kontroli zarządczej w AMG. Procedura obejmuje takie elementy, jak (Procedura AMG P9 2014: 2–7):

- planowanie prac w ramach systemu kontroli zarządczej,
- wyznaczanie celów – Plan działalności,
- monitorowanie realizacji celów – Sprawozdanie z wykonania planu działalności,
- identyfikacja i ocena ryzyka,
- ankieta samooceny,
- weryfikacja systemu kontroli zarządczej,
- oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w AMG,
- doskonalenie systemu kontroli zarządczej.

Szczegóły dotyczące metody identyfikacji i oceny ryzyka zostały określone w Instrukcji II/P9 „Metoda identyfikacji i oceny ryzyka” stanowiącej załącznik do procedury.

Osoby podejmujące decyzje w zakresie konkretnego ryzyka zidentyfikowanego w danym obszarze działalności AMG określone zostały mianem zarządzających ryzykiem. Rolę zarządzających ryzykiem w AMG pełnią osoby kierujące jednostkami organizacyjnymi i pionami. Zarządzający ryzykiem ma uprawnienia i kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do ryzyka, którym zarządza.

Do identyfikacji ryzyka w AMG, w tym na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa, wykorzystywany jest formularz „Rejestr identyfikacji i oceny ryzyka”, który składa się z czterech części (Instrukcja AMG II/P92013: 1):

- identyfikacja ryzyka,
- analiza ryzyka,
- odpowiedź na ryzyko,
- kontrola wykonania.

Kierownicy pionów i podstawowych jednostek organizacyjnych w AMG (zarządzający ryzykiem) w odniesieniu do swoich celów i celów strategicznych AMG dokonują identyfikacji ryzyka na dany rok, wypełniając pierwszą część Rejestru poprzez określenie:

- a) procesów, dla których zidentyfikowane jest ryzyko;
- b) zadań realizowanych w ramach tych procesów;
- c) numerów celów, do których odnoszą się zadania (wynikających z Planów działalności jednostki na dany rok);
- d) rodzajów ryzyka w odniesieniu do zadań;
- e) istniejących mechanizmów kontroli wewnętrznej (podjętych działań, procedur, zasad itp.).

Istotne jest, że przy opisie ryzyka brane są pod uwagę obszary, procesy i zadania realizowane przez daną jednostkę lub pion uczelni. Zidentyfikowane ryzyko jest również powiązane z celami ustalonymi dla jednostki lub pionu.

Podstawą prawidłowego zidentyfikowania ryzyka są właściwe informacje źródłowe, takie jak (Procedura AMG P9: 4):

- a) plan działalności AMG;
- b) plan działalności danej jednostki lub pionu (np. Plan działalności Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa);

- c) informacje i dane uzyskane od zarządzających ryzykiem, z monitoringu realizacji celów i zadań, samooceny kontroli zarządczej, procesu zarządzania ryzykiem, audytu wewnętrznego, kontroli wewnętrznych i zewnętrznych oraz audytów wewnętrznych i zewnętrznych systemu zarządzania jakością;
- d) raport Zespołu do spraw kontroli zarządczej o systemie kontroli zarządczej z roku poprzedniego.

Każde zidentyfikowane przez kierownictwo pionów lub jednostek uczelni ryzyko podlega analizie pod kątem jego znaczenia dla osiągnięcia założonych celów i zadań. Do oszacowania ryzyka wykorzystywana jest metoda macierzowa, w ramach której oceniane są dwa elementy:

- prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,
- potencjalne skutki wystąpienia ryzyka.

Każdy z elementów oceniany jest w 5-stopniowej skali, jednak z przypisaniem różnych wag. I tak, ocena prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka polega na przypisaniu każdemu z rodzajów ryzyka punktacji od 0,2 do 1, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w ramach kontroli zarządczej w AMG

Punktacja	Nazwa	Opis prawdopodobieństwa
0,2	Niskie	<ul style="list-style-type: none"> – Ryzyko nie występuje/może wystąpić w zupełnie wyjątkowych sytuacjach. – Nie dotyczy zadań strategicznych, nie należy do priorytetowych czynności generujących ryzyko. – Przy realizacji zadań w ramach danego procesu współpracuje się z mniej niż trzema jednostkami.
0,4	Małe	<ul style="list-style-type: none"> – Ryzyko prawdopodobnie nie wystąpi. – W ciągu ostatniego roku obszar/proces nie podlegał zmianom organizacyjnym i kadrowym bądź podlegał zmianom w minimalnym stopniu i uznaje się za wdrożone. – Proces uregulowany jest małą liczbą regulacji wewnętrznych i zewnętrznych; w ciągu ostatniego roku nie podlegały one zmianom. – Potencjalne zakłócenia w wykonywanych zadaniach nie mają wpływu na realizację celów.
0,6	Średnie	<ul style="list-style-type: none"> – Istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w ciągu najbliższych 5 lat. – W ciągu ostatniego roku obszar/proces podlegał ograniczonym zmianom organizacyjnym i kadrowym. – Proces uregulowany jest małą liczbą regulacji wewnętrznych i zewnętrznych.
0,8	Wysokie	<ul style="list-style-type: none"> – Istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w ciągu najbliższych 3 lat. – W ciągu ostatniego roku obszar/proces podlegał zmianom organizacyjnym i kadrowym, z których część może wymagać poprawek i działań dostosowawczych. – Zagrożenia mogą wywierać istotny wpływ na obszary działalności/procesy; mogą odnosić się do realizacji celów operacyjnych i strategicznych.
1	Pewne	<ul style="list-style-type: none"> – Ryzyko z pewnością nastąpi w ciągu najbliższego roku. – Zagrożenia dotyczą zadań w ramach celów strategicznych i należących do priorytetowych obszarów działalności jednostki. – Proces uregulowany jest dużą liczbą regulacji wewnętrznych i zewnętrznych. – W ciągu ostatniego roku obszar/proces podlegał istotnym zmianom organizacyjnym i kadrowym lub jest w trakcie zmian.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Załącznik B do I1/P9 2013: 1–2).

Przy ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka kierownictwo bierze pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne oraz ich skuteczność.

Ocena potencjalnych skutków danego ryzyka polega na przypisaniu każdemu z rodzajów ryzyka punktacji od 1 do 5, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Potencjalne skutki wystąpienia ryzyka w ramach kontroli zarządczej w AMG

Punktacja	Nazwa	Opis skutków
1	Niskie/ nieznaczne	<ul style="list-style-type: none"> – brak niezgodności z procedurami/przepisami prawa – nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku uczelni – ewentualne skutki są niwelowane przez istniejące mechanizmy kontrolne – ewentualne zakłócenia są bez wpływu na realizację zadań i osiąganie celów
2	Małe	<ul style="list-style-type: none"> – mała liczba niezgodności z procedurami – istniejące mechanizmy kontrolne powinny ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń – niewielkie zakłócenia w pracy jednostki, ewentualne utrudnienia w realizacji zadań niemające wpływu na realizację zadań i osiąganie celów
3	Średnie	<ul style="list-style-type: none"> – zakłócenia w działalności jednostki – istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń – niewykonanie podstawowych zadań w określonym zakresie
4	Poważne	<ul style="list-style-type: none"> – brak szczegółowych procedur dla prowadzonych procesów – poważne zakłócenia pracy jednostki, mogą doprowadzić do niewykonania celów – niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych – wysokie zagrożenie utratą dobrego wizerunku jednostki
5	Katastrofalne	<ul style="list-style-type: none"> – niespełnienie wymagań przepisów prawa – brak procedur/przepisów wewnętrznych dla określonego procesu – brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź istniejące mechanizmy są nieskuteczne – poważne zakłócenia w pracy jednostki; zagrożenia spowodują brak ciągłości procesów, utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych zadań, brak możliwości osiągnięcia podstawowych celów – negatywny wpływ na wizerunek uczelni – zagrożenie bezpieczeństwa ludzi i mienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Załącznik B do I1/P9 2013: 1–2).

Przy ocenie potencjalnych skutków danego ryzyka dla osiągnięcia wyznaczonych celów i zadań uwzględnia się zarówno skutki finansowe, jak i niefinansowe.

Wartość danego ryzyka stanowi iloczyn prawdopodobieństwa jego wystąpienia i potencjalnych skutków. Poziomy ryzyka przewidziane w ramach kontroli zarządczej w AMG przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Wartości ryzyka przewidziane w ramach kontroli zarządczej w AMG

Skutki	Prawdopodobieństwo				
	Niskie 0,2	Małe 0,4	Średnie 0,6	Wysokie 0,8	Pewne 1
Katastrofalne 5	1	2	3	4	5
Poważne 4	0,8	1,6	2,4	3,2	4
Średnie 3	0,6	1,2	1,8	2,4	3
Małe 2	0,4	0,8	1,2	1,6	2
Nieznaczne 1	0,2	0,4	0,6	0,8	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Załącznik B do I1/P9 2013: 2).

Dla każdego zidentyfikowanego i poddanego analizie ryzyka zarządzający ryzykiem wskazuje jego poziom. W AMG przewidziano trzy poziomy wynikające z obliczonych wartości, mianowicie (Instrukcja AMG I1/P9 2013: 3):

- ryzyko pomijalne (P), w wyniku którego nie ma potrzeby podejmowania żadnych działań (wyniki od 0,2 do 0,8 – oznaczone w tabeli 3 obszarem szarym jaśniejszym);
- ryzyko akceptowalne (A), w wyniku którego nie ma konieczności podejmowania działań korygujących (wyniki od 1,0 do 2,4 – oznaczone w tabeli 3 obszarem białym);
- ryzyko nieakceptowalne (N), w wyniku którego konieczne jest podjęcie natychmiastowych działań korygujących (wyniki od 3 do 5 – oznaczone w tabeli 3 obszarem szarym ciemniejszym).

Wszystkie rezultaty wynikające z analizy ryzyka (prawdopodobieństwo, potencjalne skutki ryzyka, jego wartość i poziom) wpisywane są przez zarządzającego ryzykiem do drugiej części „Rejestru identyfikacji i oceny ryzyka”.

Dla każdego ryzyka, które przekracza poziom akceptowalny lub jest określone na wysokim poziomie akceptowalnym, czyli 2,4, zarządzający ryzykiem określa odpowiednie działania korygujące, osobę odpowiedzialną za nadzór nad ich realizacją oraz planowany termin wykonania działań korygujących (Instrukcja AMG I1/P92013: 3), co wpisywane jest w trzeciej części Rejestru.

Na tej podstawie Zespół do spraw kontroli zarządczej określa osobę odpowiedzialną za przeprowadzenie kontroli ryzyka w jednostce/pionie. Kontroli podlegają rodzaje ryzyka zidentyfikowane i określone na poziomie akceptowalnym o wartości 2,4 oraz na poziomie nieakceptowalnym.

Wyniki kontroli odnotowywane są na formularzu „Kontrola ryzyka” stanowiącym załącznik C do Instrukcji I1/P9 (który przekazywany jest do Zespołu do spraw kontroli zarządczej) oraz w „Rejestrze identyfikacji i oceny ryzyka”:

- przez osobę kontrolującą w rejestrze znajdującym się w jednostce/pionie;
- przez członka Zespołu do spraw kontroli zarządczej w przekazanym Zespołowi rejestrze.

W przypadku, gdy wartość ryzyka nie zmniejszyła się lub wzrosła, analizowane są przyczyny i sporządzany jest Aneks do rejestru identyfikacji i oceny ryzyka.

Opracowane wyniki ryzyka dla pionów lub jednostek organizacyjnych uczelni są przekazywane do Zespołu do spraw kontroli zarządczej do 15 marca każdego roku. Po analizie zebranych informacji od pionów i jednostek organizacyjnych Zespół do spraw kontroli zarządczej opracowuje Rejestr identyfikacji i oceny ryzyka dla całej uczelni na dany rok, który po weryfikacji jest zatwierdzany przez rektora do 30 marca każdego roku. W przypadku zmiany przez rektora planów działalności dokonuje się ponownej identyfikacji ryzyka. Ponowna identyfikacja ryzyka dokonywana jest również w przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka. Z kolei każdy pracownik ma prawo i obowiązek zgłaszania kierownikowi jednostki lub pionu rodzajów ryzyka zidentyfikowanych w ramach realizowanych przez siebie celów i zadań.

O ostatecznie zidentyfikowanym ryzyku dla AMG na dany rok jest informowany Senat oraz kierownicy pionów i jednostek organizacyjnych, którzy z kolei przekazują te informacje podległym im pracownikom (na radach wydziałów, zebraniach katedr, zebraniach w pionach).

Wyniki procesu zarządzania ryzykiem w AMG za rok poprzedni są podsumowywane i przedstawiane rektorowi do 20 lutego danego roku.

3. Wyniki zarządzania ryzykiem na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa

Po powołaniu Zespołu do spraw kontroli zarządczej podjęto prace nad ustaleniem zasad i procedur dotyczących funkcjonowania systemu kontroli zarządczej oraz zasad zarządzania ryzykiem. Początkowo w 2012 roku poziom ryzyka był określany na podstawie szacowania zarówno prawdopodobieństwa, jak i skutków w skali 5-stopniowej. Ponadto, brakowało powiązania ryzyka z wcześniej ustalonymi celami w Planie działalności Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa. Niemniej jednak w 2012 roku określono 75 rodzajów ryzyka dla różnych procesów, z czego 4 były na poziomie akceptowalnym, aczkolwiek na tyle wysokim, że podjęto działania zmierzające do ich obniżenia, i dotyczyły one:

- a) zawyżonego bądź zaniżonego poziomu ustalenia celów;
- b) niezastosowania przez Wydział nowych obowiązujących przepisów prawnych krajowych i/lub międzynarodowych;
- c) niezgodności wydatków z planem rzeczowo-finansowym;
- d) niespełnienia limitów przyjęć przy rekrutacji na studia.

Odpowiedzi na te rodzaje ryzyka okazały się wystarczające. Podjęte działania poddano kontroli, na przykład poprawność realizacji planu rzeczowo-finansowego zgodnie z ustalonymi procedurami i zapisami oceniono w ramach auditów wewnętrznych systemu zarządzania jakością.

W roku 2013 udoskonalono proces zarządzania ryzykiem, zmieniając zasady dotyczące skal w odniesieniu do prawdopodobieństwa ryzyka oraz uściślenia opisu poszczególnych wag. Ponadto, powiązano zidentyfikowane rodzaje ryzyka z rocznymi celami ujętymi w Planie Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa na dany rok. W 2013 roku zidentyfikowano 73 rodzaje ryzyka, natomiast wszystkie były na poziomie pomijalnym lub akceptowalnym.

Z kolei w roku 2014 na poziomie Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa wśród kilkudziesięciu zidentyfikowanych rodzajów ryzyka stwierdzono jedno ryzyko nieakceptowalne na poziomie 3,2. Dotyczyło ono nieterminowych wpłat należności przez studentów za powtarzanie przedmiotu lub semestru w ramach postępowania ze studentami niespełniającymi wymagań w procesie kształcenia. W wyniku tego podjęto natychmiastowe działania korygujące polegające na uściśleniu zasad kontroli wpłat na poziomie dziekanatów, w tym zwiększeniu kontroli terminowości wpłat i monitorowania w przypadku braku wpłaty należności przez studenta. Jako osoby odpowiedzialnie wyznaczeni zostali pracownicy dziekanatów, ale również opiekunowie poszczególnych specjalności oraz prodziekan do spraw kształcenia.

W wyniku identyfikacji i oceny ryzyka w roku 2015 nie stwierdzono ryzyka, w stosunku do którego byłaby konieczność odpowiedzi na nie i podejmowania działań korygujących.

Uwagi końcowe

Zarządzanie ryzykiem na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa AMG jest procesem realizowanym przez kierownictwo jednostki. Jego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na jednostkę, oraz analiza, ocena i ustalanie mechanizmów kontroli, nadzoru, informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi minimalizację strat i maksymalizację możliwości.

Na podstawie analizy opracowanej w AMG dokumentacji oraz prowadzonych zapisów z zakresu zarządzania ryzykiem w ramach systemu kontroli zarządczej stwierdzono, iż:

1. Ustalone w AMG zasady realizacji procesu zarządzania ryzykiem w ramach systemu kontroli zarządczej są zgodne z przepisami prawnymi, standardami i wytycznymi.
2. Proces zarządzania ryzykiem na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa jest prawidłowo udokumentowany w postaci procedur, instrukcji oraz formularzy do zapisów.
3. Proces zarządzania ryzykiem w ramach kontroli zarządczej jest doskonały na poziomie całej uczelni oraz Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa odnośnie do sposobu dokumentowania ryzyka, jak również jego określania i szacowania.
4. Na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa podejmowane są odpowiednie działania w przypadku zidentyfikowania ryzyka nieakceptowalnego lub akceptowalnego, ale na wysokim poziomie.

Ponadto, powiązanie systemu kontroli zarządczej z systemem zarządzania jakością zgodnym z normą PN-EN ISO 9001:2009 było bardzo korzystne dla przejrzystości ustalo-

nych rozwiązań, prowadzonych zapisów oraz komunikacji w ramach procesu zarządzania ryzykiem. Doskonalenie procesu zarządzania ryzykiem wpływa na zdolność AMG, w tym Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa, do osiągnięcia założonych celów.

Literatura

- Frańczuk M. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych jako jeden ze standardów kontroli zarządczej*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 42, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Instrukcja AMG I1/P9 (2013), *Metoda identyfikacji i oceny ryzyka*, wyd. z 25 września 2013 r.
- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.Urz.Min.Fin. nr 15, poz. 84).
- Komunikat nr 6 Ministra Finansów z 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz.Urz.Min.Fin. poz. 56).
- Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy, wersja 1.0* (2012), Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych, Ministerstwo Finansów, Warszawa, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=ec119301-3422-4b56-af7d-318b470fd973&groupId=764034 (8.07.2015).
- Pomarańczowa Księga – zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje (2004), Ministerstwo Skarbu JKM, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=2bcfc596-5099-4d9d-8c95-cbf9305efbfb&groupId=764034 (8.07.2015).
- Procedura AMG P9 (2014), *Proces kontroli zarządczej*, wyd. z 21 października 2014 r.
- Załącznik B do Instrukcji AMG I1/P9 (2013), *Szacowanie ryzyka*, wyd. z 25 września 2013 r.
- Zarządzanie ryzykiem. Informacje ogólne* (2011), Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych, Ministerstwo Finansów, Warszawa, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=55094b15-39ee-4364-aa0d-6fc6c8d99a26&groupId=764034 (8.07.2015).

RULES OF RISK MANAGEMENT IN MANAGEMENT CONTROL ON THE EXAMPLE OF THE FACULTY OF ENTREPRENEURSHIP AND QUALITY SCIENCE IN THE GDYNIA MARITIME UNIVERSITY

Abstract: *Purpose* – the aim of the article is to describe and assess the principles of the realisation of the risk management process as a part of management control in the Gdynia Maritime University, as well as the results of risk management at the Faculty of Entrepreneurship and Quality Science. *Design/methodology/approach* – to assess the process of risk management in the Gdynia Maritime University a comparative analysis of legal acts, standards and guidelines, as well as the university documentation setting out the principles of risk management and the records kept at the Faculty of Entrepreneurship and Quality Science to assess the risk management process of Gdynia Maritime University was performed. *Findings* – the results of the analysis showed the correctness of the solutions of the risk management process adapted by the Gdynia Maritime University, as well as their continuous improvement. Moreover, the results of risk management at the Faculty of Entrepreneurship and Quality Science indicate a systematic increase in the ability of the Faculty and the University to attain its objectives. *Originality/value* – the presented risk management principles maybe an example for other public sector units in higher education.

Keywords: management control, risk management, higher education

Cytowanie

J. Wierzowiecka (2015). *Zarządzanie ryzykiem w warunkach kontroli zarządczej na przykładzie Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 76, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 477–487; www.wneiz.pl/frfu.