

Malwina Łańcuchowska
Uniwersytet Łódzki
e-mail: malwina.lancuchowska@uni.lodz.pl

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM — USTAWOWY OBOWIĄZEK CZY MECHANIZM ZWIĘKSZAJĄCY SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA PUBLICZNĄ SZKOŁĄ WYŻSZĄ?

Abstract

Risk Management – Legal Obligation or Mechanism to Increase the Efficiency of Management in Higher Education Sector?

The aim of the article is to present the essence of risk, its types and areas characteristic of universities. The author draws attention to the fact that developed a risk management system for this type of organization should be adapted to their specific, to actually serve to increase operational efficiency, and not just completing statutory requirements. The added value of the study is to assess the implementation of risk management systems in selected universities made on the basis of a comparative analysis of published statements on the state of management control.

Keywords: risk, risk management, university, public sector, new public management

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie istoty ryzyka, jego rodzajów i obszarów charakterystycznych dla szkół wyższych. Autorka zwraca uwagę na fakt, że opracowany system zarządzania ryzykiem dla tego typu organizacji miał być dostosowany do ich specyfiki, aby rzeczywiście służył zwiększeniu efektywności działania, a nie tylko wypełnieniu ustawowych wymogów. Wartością dodaną opracowania jest ocena wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem na wybranych uczelniach dokonana na podstawie analizy porównawczej opublikowanych oświadczeń o stanie kontroli zarządczej.

Słowa kluczowe: ryzyko, zarządzanie ryzykiem, szkoły wyższe, sektor publiczny, nowe zarządzanie publiczne

Wprowadzenie

Tematyka zarządzania ryzykiem, od dawna poruszana w naukach o zarządzaniu, zwłaszcza w obszarach związanych z rynkami finansowymi i zarządzaniem przedsiębiorstwami komercyjnymi, w sektorze publicznym pojawiła się formalnie dopiero w 2010 roku w związku z wprowadzeniem kontroli zarządczej do Ustawy o finansach publicznych [2013]. Modelując system zarządzania ryzykiem w publicznej szkole wyższej, należy uwzględnić specyfikę tych instytucji, które kierują się zasadami wolności nauczania, badań naukowych i twórczości artystycznej. Mimo że naczelnym celem istnienia szkół wyższych jest kształcenie studentów i prowadzenie badań naukowych, wchodzą one w relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w którym panują realia biznesowe. Mając to na uwadze, realizując swoją misję, władze uczelni nie mogą pozostać obojętne na panujące reguły rynkowe oraz problematykę zarządzania ryzykiem.

Szkoła wyższa jako przedsiębiorstwo społeczne

Zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym [2016] misją uczelni jest odkrywanie i przekazywanie prawdy poprzez kształcenie studentów i prowadzenie badań naukowych. Światowe trendy, postępujące procesy internacjonalizacji i globalizacji, zmiany demograficzne, nowe wyzwania i cele stawiane przed szkołami wyższymi, aż w końcu zmiany wprowadzone w Ustawie o szkolnictwie wyższym implikują konieczność zmiany podejścia do postrzegania i zarządzania tymi podmiotami. Można wskazać, że w obecnych realiach uczelnie funkcjonują w trzech wymiarach [Sulejewicz, 2003]:

- wymiar wiedzy – w wymiarze tym uczelnia realizuje wartości i postulatory metodologiczne; gromadzi wiedzę, powiększa jej zasoby i ją upowszechnia;
- wymiar władzy – w wymiarze tym uczelnia funkcjonuje jako uczestnik państwa, który odpowiada m.in. za rozwój społeczeństwa obywatelskiego;
- wymiar rynkowy – w wymiarze tym uczelnia funkcjonuje jako *quasi*-przedsiębiorstwo, którego celem jest „produkcja”/świadczanie usług edukacyjnych.

Każdy z wymiarów jest równie ważny dla funkcjonowania i sukcesu uczelni, i nie powinien być zaniedbywany. Coraz częściej jednak, oprócz tradycyjnej roli uczelni, w literaturze przedmiotu poświęca się więcej miejsca na rozważania dotyczące ich prorynkowej orientacji.

W warunkach gospodarki rynkowej, analizując uczelnie od strony ekonomicznej, można wysnuć refleksję, że jest to instytucja specyficzna. Biorąc pod uwagę możliwość pozyskiwania dochodów z wielu źródeł, analizowane podmioty nie wkomponowują się w klasyczny sposób ani w mechanizmy gospodarki budżetowej (jak to się dzieje w przypadku jednostek budżetowych), ani w mechanizmy

funkcjonowania jednostek gospodarczych nastawionych na wypracowywanie zysku przy danym poziomie ryzyka [Piotrowska-Marczak, 2002]. Z uwagi na tę specyfikę uczelnie często nazywane są *quasi*-przedsiębiorstwami. Uprawnione wydaje się również stosowanie w odniesieniu do nich określenia przedsiębiorstwo społeczne. W koncepcji Muhammada Yunusa [2011] jest to podmiot, którego celem funkcjonowania jest rozwiązanie określonego problemu społecznego. Przedsiębiorstwo społeczne z jednej strony musi być samowystarczalne, czyli wytwarzać przychód, który pozwoli pokryć generowane koszty, z drugiej jednak wypracowaną nadwyżkę częściowo inwestuje w rozwój, a resztę zatrzymuje na pokrycie ewentualnych, trudnych do przewidzenia, zdarzeń. Podmioty tego typu zatem nie przynoszą ani zysku, ani dywidendy [Yunus, 2011]. Uczelnie – przedsiębiorstwa społeczne – funkcjonują na rynku edukacyjnym, na którym przedmiotem obrotu jest usługa edukacyjna, a skutkiem zawieranych transakcji – przyrost wiedzy, nabycie nowych umiejętności oraz kształtowanie postaw. Transakcje na tym rynku zawierane są przez następujące podmioty:

- usługodawców – uczelnie – wytwórców usług edukacyjnych;
- konsumentów – kandydatów na studia, studentów, firmy chcące zatrudnić przyszłych absolwentów;
- pozostałych interesariuszy – pracowników uczelni, urzędy administracji centralnej, władze lokalne, społeczności lokalne itp. [Szapiro, 2006].

Takie postrzeganie uczelni implikuje konieczność wprowadzania zmian strukturalnych, zarządczych, wdrażanie sprawdzonych wzorców [Geryk, 2012], a także wprowadzenie tematyki zarządzania ryzykiem na grunt publicznego szkolnictwa wyższego.

Kontrola zarządcza w szkołach wyższych

Wprowadzona w 2010 roku nowelizacja ustawy o finansach publicznych nałożyła na instytucje publiczne, w tym szkoły wyższe, obowiązek wdrożenia standardów kontroli zarządczej. W rozumieniu ustawy kontrola zarządcza zakłada podejmowanie takich działań, które przyczynią się do osiągnięcia założonych celów i działań w sposób zgodny z prawem, oszczędny i terminowy. Ustawodawca definiuje również cel, jaki przyświeca wdrożeniu kontroli zarządczej – jest to zapewnienie: 1) zgodności prowadzonej działalności z przepisami prawa, 2) skuteczności i efektywności działania, 3) wiarygodności sprawozdań, 4) ochrony zasobów, 4) przestrzegania zasad etycznych, 5) skuteczności przepływu informacji, 6) zarządzania ryzykiem [Ustawa o finansach publicznych, 2013]. Za realizację efektywnej i skutecznej kontroli zarządczej, w myśl ustawy, odpowiedzialny jest kierownik jednostki sektora finansów publicznych, w przypadku szkół wyższych – rektor. Ustawodawca wprowadził w miejsce kontroli finansowej kontrolę zarządczą, aby skierować uwagę kierowników jednostek finansów publicznych na nowoczesne zarządzanie, które obejmuje całokształt funkcjonowania jednostki, a nie tylko kwestie finansowo-księgowe. Wskazał przy tym, jak ważne

w działalności jednostki powinno być wyznaczanie celów i zadań, definiowanie właściwych im mierników oraz monitoring stopnia ich realizacji. Jednocześnie ustawodawca oddał do dyspozycji kierowników dodatkowe narzędzia sprawowania kontroli zarządczej, takie jak na przykład plan działalności i sprawozdanie z jego wykonania czy oświadczenie o stanie kontroli zarządczej. Zakłada się, że wszystkie te działania wpłyną na wzmocnienie systemu rozliczalności publicznej z osiągniętych celów i wykonanych zadań [Kumpiałowska, 2011].

Czym właściwie jest ryzyko?

Skuteczne wdrożenie mechanizmów zarządzania ryzykiem, a poprzez to standardów kontroli zarządczej na uczelniach wyższych, jest niemożliwe bez zrozumienia, czym właściwie jest ryzyko? Pomimo tego, że problematyka zarządzania ryzykiem funkcjonuje w naukach o zarządzaniu od dawna, nie opracowano do tej pory uniwersalnej, jednoznacznej definicji ryzyka [Kapuścińska, Matejun, 2013]. Bardzo często ryzyko definiowane jest jako możliwość negatywnego odchylenia od wcześniej zakładanej do osiągnięcia wartości. Pojawiają się również definicje wskazujące, że ryzyko to możliwość niepowodzenia, wystąpienia zdarzenia, na które dany podmiot nie ma wpływu, nie jest w stanie w pełni go przewidzieć oraz mu zapobiec [Szkutnik, 2010]. Michał Marczak [2008] z kolei przedstawia definicję ryzyka, która wskazuje, że jest to nieodłączna właściwość systemu, charakteryzująca się mierzalnością, powodująca zróżnicowane zmiany danego stanu, których konsekwencje są możliwe do przewidzenia. W literaturze przedmiotu dominują definicje wskazujące na negatywny aspekt ryzyka, na możliwość poniesienia straty. Znacznie rzadziej pojawiają się definicje neutralne, traktujące ryzyko również jako szansę, czyli możliwość wystąpienia zdarzenia, które przyniesie organizacji korzyści lub nie wpłynie na jej funkcjonowanie [Marcinkowska, 2009].

Pozornie może się wydawać, że uczelnie nie są narażone na żadne ryzyko – to jednak tylko złudzenie. Jeżeli przyjmujemy, że dla szkoły wyższej ryzykiem jest zdarzenie, które z określonym prawdopodobieństwem może wywrzeć wpływ na realizowane przez nią cele i obsługiwane procesy, to bardzo szybko uzmysłowimy sobie, na jak wiele ryzyk narażone są te organizacje. Główne ryzyko, na jakie narażona jest uczelnia, wynika z jej misji, a więc kształcenia studentów. Zaleca się, aby ryzyko opisywać przy wykorzystaniu następujących składowych, co pozwala wyeliminować mnogość interpretacji (zob. rysunek 1).



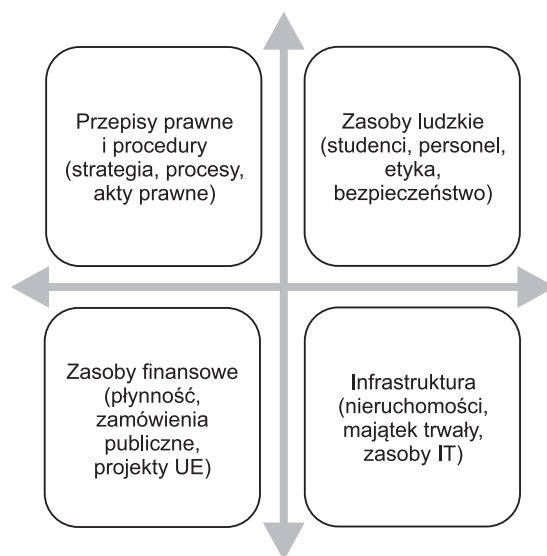
Rysunek 1. Opis zidentyfikowanych ryzyk

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sierociuk, 2012

Biorąc pod uwagę powyższe, można stwierdzić, że z powodu niżu demograficznego oraz presji konkurencyjnej szkoły wyższe narażone są na ryzyko niepozyskania/utraty studentów, co może spowodować brak finansowania ich działalności, konieczność zamykania poszczególnych kierunków czy wydziałów, a nawet upadłość uczelni. Tak zdefiniowane ryzyko należy ocenić, oszacować, zaprojektować mechanizmy je ograniczające i stale je monitorować – a więc po prostu nim zarządzać.

Rodzaje ryzyka w szkole wyższej

Ryzyko może występować, z różnym natężeniem, we wszystkich obsługiwanych przez uczelnie procesach: głównych związanych z działalnością naukowo-badawczą i dydaktyczną, oraz w procesach zarządczych, to jest zarządzania finansami, zarządzania majątkiem, zarządzania nieruchomościami, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania zasobami IT, zarządzania relacjami z interesariuszami, zarządzania projektami, zarządzania zakupami, w tym zamówieniami publicznymi, czy w procesach związanych z przepisami i procedurami itp. Rodzaj procesu, z jakim związane jest ryzyko, nie ma znaczenia dla rangi zagrożenia, jakie ryzyko to niesie z sobą dla uczelni. Ryzyko związane ze źle zarządzanym projektem może rodzić takie same konsekwencje np. finansowe, jak wadliwie zawarta umowa czy awaria systemu IT [Sierociuk, 2012]. Można wskazać przykładowe obszary uczelni narażone na ryzyko (zob. rysunek 2).



Rysunek 2. Obszary ryzyka na uczelni

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sierociuk, 2012

Każda uczelnia, w zależności od swojej specyfiki, może zdefiniować inne obszary działania narażone na ryzyko – ważne, by odpowiadały one charakterystyce organizacji, na przykład wynikały z realizowanej przez nią strategii rozwoju czy chociażby struktury organizacyjnej.

Można przyjąć, że uczelnie narażone są na następujące rodzaje ryzyk [Sierociuk, 2012]:

- ryzyko strategiczne – ryzyko związane z realizacją wizji i misji uczelni oraz jej celów strategicznych, zagrażające jej dalszemu istnieniu; właścicielem tego rodzaju ryzyka jest rektor;
- ryzyko finansowe – zagrożenia związane ze sposobem finansowania działalności uczelni, kształtowaniem przepływów finansowych oraz dokonywaniem wydatków zgodnie z przepisami Ustawy o finansach publicznych; właścicielem tego rodzaju ryzyka jest kwesor/dyrektor finansowy;
- ryzyko operacyjne – zagrożenie związane z bieżącą działalnością mogące powodować starty na skutek niedostosowania/zawodności procesów wewnętrznych, ludzi, wykorzystywanych systemów oraz zdarzeń zewnętrznych; w skład ryzyka operacyjnego zalicza się również ryzyko prawne; właścicielem tego rodzaju ryzyka są kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych;
- ryzyko projektu – zagrożenia związane z realizacją różnego rodzaju projektów na uczelni: badawczych, infrastrukturalnych, edukacyjnych, bez względu na źródło finansowania (środki krajowe czy europejskie); właścicielem tego rodzaju ryzyka jest kierownik projektu.

Pojęciem nieodłącznie związanym z ryzykiem są czynniki ryzyka, czyli działania, zdarzenia, okoliczności, które sprzyjają wystąpieniu ryzyka bądź wręcz je powodują. W tabeli 1 przedstawiono przykładowe czynniki ryzyka charakterystyczne dla podanych rodzajów ryzyka w szkoły wyższej.

Tabela 1

Przykładowe czynniki ryzyka szkoły wyższej

Ryzyko strategiczne	Trendy demograficzne, trendy na rynku pracy, otoczenie polityczne, oczekiwania kandydatów i studentów, co do jakości kształcenia, otoczenie ekonomiczne (zmiany w zakresie dydaktyki i prowadzenia badań) itp.
Ryzyko finansowe	Dostępność środków finansowych, płynność, inwestycje, sprawozdawczość itp.
Ryzyko operacyjne	Ludzie, procesy, systemy IT, systemy teleinformatyczne, dokumentacja wewnętrzna i zewnętrzna, outsourcing itp.
Ryzyko projektu	Niski poziom profesjonalizmu wśród zespołu projektowego, nieefektywne zarządzanie projektem, źle oszacowane koszty i czas realizacji, słaby system kontroli postępów projektu, trudności w pozyskaniu finansowania itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sierociuk, 2012

Rola i znaczenie systemu zarządzania ryzykiem w szkole wyższej

Zgodnie ze standardami COSO II, na podstawie których opracowywane były standardy kontroli zarządczej, zarządzanie ryzykiem to uwzględniony w strategii organizacji proces, który ma na celu zidentyfikowanie zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na funkcjonowanie organizacji (pozytywny bądź negatywny). Dobrze zorganizowany system zarządzania ryzykiem na uczelni pozwala zatem utrzymać ryzyka w ustalonych granicach oraz zapewnić rozsądną realizację celów [COSO II, 2004]. Istotną rolę w tym systemie odgrywa akceptowalny poziom ryzyka, określony przez władze uczelni, które powinny mieć świadomość ponoszonego ryzyka [Jajuga, 2007]. W tym celu zarządzający powinni przede wszystkim uwolnić się od przeświadczenia, że uczelnie funkcjonują w stabilnym otoczeniu, a ich działanie jest wolne od ryzyka. Ważną kwestią jest zmiana nastawienia na bardziej aktywne i poszukujące – nie tylko potencjalnych zagrożeń, ale również szans na myślenie i działanie [Karbownik, Dźwigoł, Wodarski, 2012].

Na podstawie opisywanych w literaturze przedmiotu doświadczeń z wdrażania zarządzania ryzykiem na rynkach finansowych i w sektorze prywatnych przedsiębiorstw, można wskazać, że skuteczne wdrożenie systemów zarządzania ryzykiem w szkołach wyższych przyniesie wymierne korzyści, takie jak:

- pomoc w osiągnięciu celów jednostki;
- możliwość lepszego przygotowania się do mogących wystąpić zagrożeń dzięki identyfikacji sygnałów ostrzegawczych;
- redukcję czasu i kosztów „gaszenia pożarów”, gdy zagrożenie się już zmateriałizuje;
- zagwarantowanie bezpieczeństwa i stabilizacji;
- ochronę aktywów uczelni oraz jej zdolności operacyjnej;
- zwiększenie wiarygodności uczelni wobec partnerów zewnętrznych, takich jak: uczelnie zagraniczne, jednostki badawcze, partnerzy biznesowi itp.;
- ułatwienie negocjacji z instytucjami finansowymi i ubezpieczycielami, którzy chętniej współpracują z partnerami potrafiącymi zarządzać ryzykiem;
- wzrost kultury organizacyjnej, sprawności i świadomości pracowników uczelni;
- ochrona reputacji, jednego z najcenniejszych „zasobów” każdej uczelni [Podlewski, 2011].

Warto w tym miejscu podkreślić również fakt, że inne cele przyświecają zarządzaniu ryzykiem w sektorze publicznym, a inne w sektorze prywatnym. Z jednej strony zarządzanie ryzykiem – tak jak w instytucjach komercyjnych – ma pomóc w identyfikacji zdarzeń, które mogą stanowić zagrożenie realizacji celów. Z drugiej jednak strony głównym celem zarządzania ryzykiem w instytucjach publicznych jest zapewnienie informacji o miejscach i procesach,

w których należy wdrożyć mechanizmy kontroli. Ma się to przyczynić do zwiększenia efektywności instytucji niekomercyjnych poprzez przesunięcie kontroli z miejsc, gdzie jest stosowana zwyczajowo, do miejsc, gdzie jest rzeczywiście niezbędna (pozwała to również na wyeliminowanie nadmiernej, niepotrzebnej kontroli). Zarządzanie ryzykiem ma zatem pomóc wdrożyć w miejscach wrażliwych na zagrożenia właściwe metody kontroli ryzyka (instrukcje, procedury itp.). Na skutek tego system procedur w całej instytucji publicznej ma być adekwatny do potrzeb [Klimczak, 2009].

Poziom wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem na przykładzie wybranych szkół wyższych – porównanie oświadczeń o stanie kontroli zarządczej

Wraz z wprowadzeniem kontroli zarządczej do Ustawy o finansach publicznych minister finansów w 2010 roku wydał Rozporządzenie w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej. Zgodnie z rozporządzeniem kierownik jednostki sektora finansów publicznych powinien wskazać w oświadczeniu:

- 1) w jakim stopniu w jego jednostce funkcjonuje kontrola zarządcza: w wystarczającym stopniu, w ograniczonym stopniu, nie funkcjonuje w ogóle;
- 2) na podstawie jakich dokumentów składa przedmiotowe oświadczenie: monitoring i realizacja celów, audyt wewnętrzny, kontrola wewnętrzna, procesu zarządzania ryzykiem itp.;
- 3) zastrzeżenia w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej w podziale na poszczególne standardy, działania podjęte w roku samooceny, które mają usprawnić funkcjonowanie kontroli zarządczej oraz działania planowane do podjęcia w przyszłym roku.

Jednostki sektora finansów publicznych, również uczelnie, powinny po zakończeniu każdego roku kalendarzowego opublikować w biuletynie informacji publicznej oświadczenie o stanie kontroli zarządczej. Na podstawie analizy porównawczej wskazanych oświadczeń autorka przedmiotowego opracowania postara się dokonać oceny wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem na wybranych uczelniach.

W pierwszej fazie badania, z uwagi na zakres zainteresowań badawczych autorki, dokonano analizy porównawczej oświadczeń o stanie kontroli zarządczej uczelni regionu łódzkiego, czyli Politechniki Łódzkiej, Uniwersytetu Łódzkiego, Uniwersytetu Medycznego w Łodzi oraz Akademii Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi.

Tabela 2

Analiza porównawcza oświadczeń o stanie kontroli zarządczej pod kątem zarządzania ryzykiem w wybranych uczelniach regionu łódzkiego

Rok/ Komentarz	Politechnika Łódzka				Uniwersytet Łódzki			
	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej
2010	+						+	
Komentarz	W oświadczeniu wskazano na brak sformalizowanego systemu zarządzania ryzykiem oraz nieprzeprowadzenie pełnej samooceny kontroli zarządczej. W oświadczeniu planuje się opracowanie założeń polityki zarządzania ryzykiem oraz wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem do końca 2012 r.							
2011	+				+			
Komentarz	Brak komentarza							
2012			+		+			
Komentarz	Zgodnie z oświadczeniem utworzono zespoły ds. zarządzania jakością i ryzykiem, które przy wykorzystaniu zintegrowanego systemu informacyjnego i obiegu dokumentów mają opracować sformalizowany system.							
2013			+		+			
Komentarz	Na uczelni podjęto prace zmierzające do opracowania i wdrożenia systemu identyfikacji, analizy i zarządzania ryzykiem. Dodatkowe działania, które mogą wpłynąć na system zarządzania ryzykiem na uczelni: ujęcie zadań w formie budżetu zadaniowego, zdefiniowanie mierników i wskaźników stopnia ich realizacji, rozpoczęcia prac nad strategią rozwoju uczelni na lata 2014–2020.							
								Brak komentarza

Tabela 2, cd.

Rok/ Komentarz	Politechnika Łódzka				Uniwersytet Łódzki			
	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej
2014			+		+			
Komentarz	W oświadczeniu wskazano, że prace związane z wdrożeniem sformalizowanego systemu zarządzania ryzykiem nie zostały zakończone. Planuje się kontynuację tych działań w przyszłym roku. Dodatkowe działania, które mogą wpłynąć na system zarządzania ryzykiem na uczelni: coroczne definiowanie celów strategicznych do realizacji i przypisywanie im budżetów.							
2015			+		+			
Komentarz	W oświadczeniu wskazano na brak realizacji wszystkich procesów zaplanowanych w ramach wdrożenia systemu zarządzania jakością, m.in.: brak wdrożenia sformalizowanego systemu identyfikacji i analizy ryzyk, brak wdrożenia elektronicznego systemu obiegu dokumentów.							

Tabela 2, cd.

Rok/ Komentarz	Uniwersytet Medyczny w Łodzi				Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi			
	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej
2010	+					+		
Komentarz	Brak komentarza				Zastrzeżenia kontroli zarządczej w zakresie zarządzania ryzykiem: brak sformalizowanego systemu zarządzania ryzykiem. W kolejnym roku planuje się opracowanie i wdrożenie sformalizowanego systemu zarządzania ryzykiem.			
2011		+				+		
Komentarz	W 2011 roku wprowadzono zarządzeniem rektora politykę zarządzania ryzykiem. Zastrzeżenia kontroli zarządczej w zakresie zarządzania ryzykiem: brak przeszkolenia pracowników w zakresie wprowadzonych zasad zarządzania ryzykiem; brak dokumentacji świadczącej o prowadzonych działaniach w zakresie zarządzania ryzykiem. W 2012 roku planuje się przeprowadzenie kompleksowej analizy ryzyka na szczeblu strategicznym.				Zastrzeżenia kontroli zarządczej w zakresie zarządzania ryzykiem: nie wskazano. W drugim kwartale 2012 roku planuje się opracowanie i wdrożenie procedury w zakresie kontroli zarządczej, która będzie obejmowała również tematykę zarządzania ryzykiem.			
2012			+			+		
Komentarz	Zastrzeżenia kontroli zarządczej w zakresie zarządzania ryzykiem: nie wszystkie obszary działalności uczelni zostały objęte sformalizowanym procesem zarządzania ryzykiem, pracownicy nie posiadają wystarczającej wiedzy z zakresu identyfikacji i analizy ryzyka. W 2012 roku przeprowadzono proces zarządzania ryzykiem na szczeblu strategicznym w zakresie celów wskazanych w planie działania na 2012 rok. W kolejnym roku planuje się przeprowadzenie warsztatów z pracownikami w zakresie zarządzania ryzykiem.				Zastrzeżenia kontroli zarządczej w zakresie zarządzania ryzykiem: niepodjęcie działań naprawczych w stosunku do ryzyk ocenionych na poziomie wysokie i bardzo wysokie. W 2012 roku wprowadzono, zarządzeniem rektora, procedurę kontroli zarządczej oraz przeprowadzono szkolenie dla władz uczelni z tego zakresu.			

Tabela 2, cd.

Rok/ Komentarz	Uniwersytet Medyczny w Łodzi				Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi			
	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej
2013		+	+			+		
Komentarz	Zastrzeżenia kontroli zarządczej w zakresie zarządzania ryzykiem: proces zarządzania ryzykiem nie obejmuje wszystkich obszarów działalności uczelni; ujawniono przypadki zidentyfikowanych ryzyk, dla których nie oszacowano ich poziomów. W 2013 roku przeprowadzono kompleksowy proces zarządzania ryzykiem dla celów strategicznych wskazanych w planie działania na rok 2013. Zorganizowane zostały również warsztaty poruszające przedmiotową tematykę dla wybranych grup pracowników. W kolejnym roku planuje się włączenie większej grupy pracowników w proces zarządzania ryzykiem.				Zastrzeżenia kontroli zarządczej w zakresie zarządzania ryzykiem: nie wskazano. W 2013 roku wprowadzono ocenę i analizę zidentyfikowanych ryzyk w cyklach półrocznych.			
2014		+	+		+			
Komentarz	Zastrzeżenia kontroli zarządczej w zakresie zarządzania ryzykiem: wskazuje się na trudności w przeprowadzeniu skutecznego procesu zarządzania ryzykiem we wszystkich komórkach organizacyjnych uczelni. W 2014 roku przeprowadzono kompleksową analizę ryzyka na szczeblu strategicznym w zakresie celów wskazanych w planie działania na rok 2014. Podczas warsztatów mających na celu wdrożenie metodyki PRINCE2 przeprowadzono poświęcono część zajęć na budowanie strategii zarządzania ryzykiem w projektach. W kolejnym roku planuje się dalsze prace w zakresie wdrażania zarządzania ryzykiem oraz szkolenie dla pracowników w zakresie tej tematyki.				Brak komentarza			
2015		+	+		+			
Komentarz	Kontynuacja działań mających na celu wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem w całej organizacji.							

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji publikowanych w Biuletynie Informacji Publicznej: Politechniki Łódzkiej, Uniwersytetu Łódzkiego, Uniwersytetu Medycznego w Łodzi oraz Akademii Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi

Wnioski z badania przedstawiają się następująco:

- 1) Nie wszystkie uczelnie publikują oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, co w znacznym stopniu zawęża zakres analizy.
- 2) Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi w 2013 roku oświadczyła, że w jej strukturach kontrola zarządcza funkcjonowała w wystarczającym stopniu, co oznacza, że nie ma zastrzeżeń co do funkcjonowania żadnego ze standardów kontroli zarządczej. Na podstawie takiego oświadczenia należy stwierdzić, że w ocenie organizacji w jej strukturach został wdrożony i funkcjonuje system zarządzania ryzykiem. Uczelnia nie opublikowała oświadczenia za rok następny, co uniemożliwia dalszą ocenę funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem.
- 3) Uniwersytet Łódzki opublikował tylko jedno oświadczenie o stanie kontroli zarządczej z którego wynika, że w 2010 roku na uczelni nie istniał system zarządzania ryzykiem, ale podjęto działania mające na celu jego wdrożenie.
- 4) Oświadczenia opublikowane przez Politechnikę Łódzką wskazują, że uczelnia rozpoczęła wdrażanie systemu zarządzania ryzykiem dopiero w 2012 roku. Do końca 2014 roku system nie został w pełni wdrożony w strukturach organizacji.
- 5) Analiza oświadczeń złożonych przez Uniwersytet Medyczny w Łodzi pozwala w pełni prześledzić proces wdrażania systemu zarządzania ryzykiem w tej organizacji. Proces rozpoczął się w 2011 roku oraz od opracowania dokumentu określającego jego założenia oraz charakterystykę, i był sukcesywnie kontynuowany w następnych latach. W 2014 roku można przyjąć, że w jednostce funkcjonował skuteczny system zarządzania ryzykiem na szczeblu strategicznym, natomiast uczelnia miała problemy z wdrożeniem go w strukturach całej organizacji.

W kolejnej fazie badania autorka rozszerzyła zakres terytorialny analizy porównawczej oświadczeń o stanie kontroli zarządczej. W badaniu uwzględniono cztery największe pod względem liczby studentów¹ uniwersytety: Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (zob. tabela 3), oraz uczelnie techniczne: Politechnikę Warszawską, Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie, Politechnikę Wrocławską, Politechnikę Śląską (zob. tabela 4).

¹ Według danych Głównego Urzędu Statystycznego na dzień 30.11.2014.

Tabela 3

Analiza porównawcza oświadczeń o stanie kontroli zarządczej pod kątem zarządzania ryzykiem w czterech wybranych uniwersytetach

Rok/ Komentarz	Uniwersytet Warszawski					Uniwersytet Jagielloński						
	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej
2010		+				+				+		
Komentarz	Brak komentarza					Brak komentarza						
2011		+				+						
Komentarz	Brak komentarza					Brak komentarza						
2012		+									+	
Komentarz	Brak komentarza					W oświadczeniu wskazano na brak procedur z zakresu zarządzania ryzykiem oraz rejestru ryzyk. Zaplanowano opracowanie przedmiotowych dokumentów.						
2013		+									+	
Komentarz	Brak komentarza					W 2013 roku w oświadczeniu ponownie w ponownie wskazano na brak procedur z zakresu zarządzania ryzykiem oraz rejestru ryzyk.						
2014		+							+			
Komentarz	Brak komentarza					Brak komentarza						
2015		+							+			
Komentarz	Brak komentarza					Brak komentarza						

Tabela 2, cd.

Rok/ Komentarz	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu				Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu			
	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej
2010		+			+			
Komentarz	Brak komentarza				Brak komentarza			
2011		+			+			
Komentarz	Brak komentarza				Brak komentarza			
2012	+				+			
Komentarz	Brak komentarza				Brak komentarza			
2013	+				+			
Komentarz	Brak komentarza				Brak komentarza			
2014	+				+			
Komentarz	Brak komentarza				Brak komentarza			
2015	+				+			
Komentarz	Brak komentarza				Brak komentarza			

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji publikowanych w Biuletynie Informacji Publicznej: Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Tabela 4

Analiza porównawcza oświadczeń o stanie kontroli zarządczej pod kątem zarządzania ryzykiem w czterech wybranych uczelniach technicznych

Rok/ Komentarz	Politechnika Warszawska					Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie				
	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej		
2010	+				+					
Komentarz	Brak komentarza					Brak komentarza				
2011			+		+					
Komentarz	Brak dostępnej części oświadczenia z komentarzem.					Brak komentarza				
2012		+			+					
Komentarz										
2013		+			+					
Komentarz	Mimo że kontrola zarządcza została w oświadczeniu oceniona bardzo dobrze, w dokumencie wskazano planowane działania mające na celu usprawnienie systemu, m.in. zmiany w strukturze organizacyjnej, wdrożenie monitoringu realizacji celów i projektów, wdrożenie zintegrowanych systemów informacyjnych itp. Brak odniesienia do tematyki z zakresu zarządzania ryzykiem.					Brak komentarza				
2014		+			+					
Komentarz	Mimo że kontrola zarządcza została w oświadczeniu oceniona bardzo dobrze, w dokumencie wskazano planowane działania mające na celu usprawnienie systemu, m.in. dalsze zmiany w strukturze organizacyjnej, wprowadzenie polityki przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji itp. W dokumencie wskazano, że zarządzanie ryzykiem odbywa się poprzez ekspercką ocenę prawdopodobieństwa zajścia zdarzenia oraz ilościowe i jakościowe szacowania skutków tych zdarzeń. Określono również dokumenty regulujące kwestie zarządzania ryzykiem (2012 i 2013 rok).					Brak komentarza				
2015		+			+					
Komentarz	Brak komentarza					Brak komentarza				

Tabela 4, cd.

Rok/ Komentarz	Politechnika Wrocławska				Politechnika Śląska			
	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej
2010			+		+			
Komentarz	W oświadczeniu wskazano na braki w każdym z obszarów kontroli zarządczej. Zadeklarowano szereg działań naprawczych, m.in.: opracowanie systemu szkoleń i ocen pracowników, wdrożenie planowania i kontrolingu strategicznego, zaprojektowanie systemu identyfikacji i analizy ryzyka, unowocześnienie systemów informatycznych itp.							
2011			+			+		
Komentarz	W oświadczeniu ponownie wskazano na szereg braków w systemie kontroli zarządczej. Na podstawie analizy oświadczenia można wysnuć wnioski, że nie powiodło się wdrożenie wszystkich działań zaplanowanych w roku poprzednim. Należy podkreślić, że w oświadczeniu wykazano szereg działań zrealizowanych, które znacznie usprawniły przedmiotowy system. Ponownie zaplanowano szereg działań naprawczych, m.in. opracowanie standardów polityki kadrowej, zstandardyzowanie opisów stanowisk, kontynuowanie wdrażania budżetowania i kontrolingu, wdrożenie sformalizowanych rozwiązań z zakresu zarządzania ryzykiem itp.							
2012			+		+			
Komentarz	W oświadczeniu ponownie wykazano braki w funkcjonowaniu systemu kontroli zarządczej. Należy podkreślić, że co roku wskazywane są te same obszary, natomiast analiza oświadczeń pozwala na ocenę postępów w wdrażaniu działań usprawniających system.							

Tabela 4, cd.

Rok/ Komentarz	Politechnika Wroclawska				Politechnika Śląska			
	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej	Brak opublikowanego oświadczenia	Wystarczający stopień kontroli zarządczej	Ograniczony stopień kontroli zarządczej	Brak wdrożenia kontroli zarządczej
2013		+			+			
Komentarz	Mimo że system kontroli zarządczej został w oświadczeniu oceniony pozytywnie, w dokumencie wskazano na zaplanowane działania, które mają na celu zwiększenie jego efektywności. W dokumencie wskazano, że w 2013 roku wdrożono system zarządzania ryzykiem na uczelni i przeprowadzono kwartalną ocenę ryzyka. Zaplanowano wdrożenie zarządzania ryzykiem w projektach.							
2014		+			+			
Komentarz	Brak komentarza.							
2015		+			+			
Komentarz	Brak komentarza.							

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji publikowanych w Biuletynie Informacji Publicznej: Politechniki Warszawskiej, Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie, Politechniki Wrocławskiej, Politechniki Śląskiej.

Na podstawie przeprowadzonej analizy porównawczej oświadczeń o stanie kontroli zarządczej wskazanych uczelni wyższych można wysnuć następujące wnioski:

- 1) Nie wszystkie uczelnie, które uwzględniono w badaniu, publikują oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, co ogranicza zakres badania.
- 2) W kategorii „uniwersytety” tylko Uniwersytet Warszawski od 2010 roku wykazuje w oświadczeniu, że kontrola zarządcza funkcjonuje w wystarczającym stopniu, co wskazuje, że każdy z jej elementów, w tym zarządzanie ryzykiem, wypełnia ustawowe wymogi. Z kolei Uniwersytet Jagielloński w latach 2010–2011 ocenił kontrolę zarządczą pozytywnie, jako system niewymagający ingerencji. W latach 2013–2013 natomiast wskazano na brak dokumentów regulujących kwestie zarządzania ryzykiem, co pozwala wysnuć wniosek, że system nie funkcjonował prawidłowo. W kolejnych latach nie opublikowano oświadczeń, co uniemożliwia kontynuację prowadzonej oceny. Pozostałe oświadczenia bądź nie zostały opublikowane, bądź nie zawierają informacji umożliwiających przeprowadzenie analizy pod kątem tematyki zarządzania ryzykiem.
- 3) W kategorii „uczelnie techniczne” tylko analiza oświadczeń o stanie kontroli zarządczej Politechniki Warszawskiej pozwala na stwierdzenie, że system zarządzania ryzykiem na uczelni funkcjonuje prawidłowo (od 2013 roku w formie sformalizowanej). Politechnika Wrocławska wskazała w oświadczeniu z 2013 roku, że system zarządzania ryzykiem został wdrożony, lecz jest on niekompletny, gdyż nie obejmuje zarządzania ryzykiem w projektach. Brak komentarza w pozostałych oświadczeniach nie pozwala na kontynuację oceny. Pozostałe oświadczenia bądź nie zostały opublikowane, bądź nie zawierają informacji umożliwiających przeprowadzenie analizy pod kątem tematyki zarządzania ryzykiem.

Przeprowadzona analiza porównawcza oświadczeń o stanie kontroli zarządczej wskazuje na pewne tendencje terytorialne w zakresie wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w szkołach wyższych, co będzie przedmiotem badań w dalszych opracowaniach.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę fakt, że szkoły wyższe funkcjonują w coraz bardziej dynamicznym i złożonym otoczeniu, w którym presja konkurencyjna jest coraz większa, można domniemywać, że zarządzanie ryzykiem będzie zdobywać wśród nich coraz większą popularność. Bieżące monitorowanie obszarów narażonych na ryzyko pozwoli niewątpliwie na zdobycie przewagi konkurencyjnej nad innymi uczelniami dzięki wdrożonemu „systemowi wczesnego ostrzeżenia” [Woźniak, 2014], lecz nie należy się spodziewać, iż samo wdrożenie systemu sprawi, że uczelnie automatycznie pozbędzie się wszelkich zagrożeń. Sprawnie obsługiwany proces spowoduje jednak, że osoby podejmujące

decyzje będą w pełni świadome podejmowanych ryzyk, ich skutków, możliwych scenariuszy działań, oraz że będą dysponowały wystarczającym czasem na podjęcie odpowiednich reakcji [Sierociuk, 2012]. Warto w tym miejscu również podkreślić, że to od indywidualnych cech władz uczelni i ich podejścia zależy sukces – bądź jego brak – zarządzania ryzykiem w organizacji. Proces ten wymaga zbudowania właściwej kultury organizacyjnej, w której idea zarządzania ryzykiem będzie miała odzwierciedlenie w praktyce – bez tego wszelkie działania sprowadzą się tylko do opracowania suchych dokumentów leżących na półce.

Analiza wybranych oświadczeń o stanie kontroli zarządczej pozwala wysnuć wniosek, że przynajmniej dla części uczelni zarządzanie ryzykiem to na razie górnolotna idea, a działania podejmowane w tym zakresie mają na celu spełnienie ustawowych obowiązków. W moim przekonaniu władze uczelni, wraz z rozwojem systemów zarządzania ryzykiem, w swoich strukturach dostrzegą potencjał tkwiący w dobrze zorganizowanym procesie, który pozwala zarządzać poprzez podejmowanie trafnych decyzji strategicznych i biznesowych.

Podsumowując, można wskazać kilka rekomendacji dla wdrażających systemy zarządzania ryzykiem w szkołach wyższych:

- 1) Władze uczelni powinny zostać przeszkolone z zakresu zarządzania ryzykiem, co pozwoli na propagowanie przez nich tej idei w środowisku akademickim oraz kaskadowanie uprawnień zarządczych w tym zakresie na niższe szczeble organizacji.
- 2) Powinna zostać powołana specjalna komórka przeznaczona do zarządzania ryzykiem na uczelni, wspierająca pracowników administracji oraz pracowników naukowych w bieżącej obsłudze procesu.
- 3) Wdrażanie zarządzania ryzykiem powinno następować etapami – zaleca się rozpoczęcie procesu w obszarze administracji; tematyka zarządzania ryzykiem w obszarze nauki powinna zostać zaimplementowana, począwszy od grantów badawczych – pozwoli to wskazać pracownikom naukowym realne korzyści, jakie daje skuteczny system zarządzania ryzykiem.
- 4) W początkowej fazie wdrażania procesu należy się skupić na zarządzaniu wybranymi, charakterystycznymi dla uczelni ryzykami (np. ryzykiem demograficznym czy kadrowym).
- 5) W celu przezwyciężenia barier blokujących wdrażanie procesu oraz oporu pracowników należy organizować szkolenia i akcje upowszechniające dobre praktyki z zakresu zarządzania ryzykiem oraz opracować systemy motywacyjne; ma to na celu wypracowanie właściwej kultury zarządzania ryzykiem w całej organizacji.

Bibliografia

- COSO II (2004), http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Polish.pdf [dostęp: 11.11.2015].
- Geryk M. (2012), *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza, SGH, Warszawa.
- <http://politechnikalodzka.ssdip.bip.gov.pl/kontrola-zarzadcza-pl/kontrola-zarzadcza-pl.html> [dostęp: 14.11.2015].
- http://bip.umed.lodz.pl/Kontrola_Zarzadcza/74/0/ [dostęp: 1.11.2016].
- <http://www.uni.lodz.pl/promocja/aktualnoscibip,artykul,1918> [dostęp: 1.11.2016].
- <http://bip.asp.lodz.pl/kontrola-zarz%C4%85dcza> [dostęp: 1.11.2016].
- <https://www.bip.pw.edu.pl/Dokumentacja-kontroli/Kontrola-zarzadcza> [dostęp: 1.11.2016].
- <http://bip.pwr.edu.pl/kontrola-zarzadcza> [dostęp: 1.11.2016].
- <http://administracja.polsl.pl/skz/SKZ.pdf> [dostęp: 1.11.2016].
- <http://uwedupl.bip.gov.pl/oswiadczenia/oswiadczenia-o-stanie-kontroli-zarzadczej-rektora-uw.html> (dostęp: 1.11.2016).
- <http://www.bip.uj.edu.pl/dokumenty/oswiadczenie-o-stanie-kontroli-zarzadczej> [dostęp: 1.11.2016].
- <https://bip.amu.edu.pl/bip/owiadczenie-o-stanie-kontroli-zarzdczej-rektora-uam> [dostęp: 1.11.2016].
- Jajuga K. (2007), *Teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem* [w:] eadem (red.), *Zarządzanie Ryzykiem*, PWN, Warszawa.
- Kapuścińska K., Matejun M. (2013), *Zarządzanie ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych – koncepcja badań* [w:] M. Matejun, K. Szymańska (red.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Karbownik A., Dźwigoł H., Wodarski K. (2012), *System zarządzania ryzykiem w uczelni wyższej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie”, 60.
- Klimczak K.M. (2009), *Wdrażanie zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Przegląd Organizacji”, 5.
- Kumpiałowska A. (2011), *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Ocena ryzyka w ramach kontroli zarządczej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Marcinkowska M. (2009), *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*, Regan Press, Gdańsk.
- Marczak M. (2008), *Risk management in Health Care System – methodology and chosen examples*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CEMQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FMichal_Marczak%2Fpublication%2F269699413_Risk_management_in_health [dostęp: 10.01.2015].
- Podlewski J. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w uczelni*, „Forum Akademickie”, 5, <https://forumakademickie.pl/fa/2011/05/zarządzanie-ryzykiem-w-uczelni/> [dostęp: 10.01.2015].
- Rozporządzenie (2010), Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, Dz.U. 2010 Nr 238 poz. 1581.

- Sierociuk A. (2012), *Koncepcja systemu zarządzania ryzykiem w uczelni wyższej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia”, 51, <http://www.wneiz.pl/frfu/numery/rok2012/frfu-nr-51-2012/1904-koncepcja-systemu-zarzadzania-ryzykiem-w-uczelni-wyzszej> [dostęp: 11.11.2015].
- Sulejewicz A. (2003), *Plug, miecz i Księga: otoczenie szkoły wyższej* [w:] B. Minkiewicz (red.), *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwość i formy współdziałania*, SGH, Warszawa.
- Szapiro T. (2006), *Ryzyko i szansa konkurencji edukacyjnej* [w:] J. Dietl, Z. Sapijaska (red.), *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.
- Szkutnik W. (2010), *Zarządzanie ryzykiem ekonomicznym z uwzględnieniem modeli badacza i decydenta*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Ustawa o finansach publicznych (2013), Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. 2013 poz. 885 z późn. zm.
- Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym (2016), Ustawa z dnia 27 lipca 2015 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, t.j. Dz.U. 2016 poz. 1842.
- Woźniak P. (2014), *Podejście procesowe w systemie zarządzania uczelnia*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_481.pdf [dostęp: 10.11.2015].
- Yunus M. (2011), *Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi*, ConCorda, Warszawa.