

**Lech Jędrzejewski**

Politechnika Gdańska

## **Ocena ryzyka w kontroli zarządczej wyższej uczelni publicznej**

***Streszczenie.** Polskie uczelnie publiczne wdrażają do swoich systemów zarządzania nowe narzędzia zarządcze oparte na ocenie i analizie ryzyka. Ma to na celu zwiększenie jakości wykonywanej działalności oraz zapewnienie efektywności w wydatkowaniu środków budżetowych. Skuteczne zarządzanie ryzykiem staje się zatem ważnym elementem kontroli zarządczej niezbędnym dla usprawnienia procesu zarządzania uczelniami wyższymi. Artykuł zawiera cenne wskazówki związane ze znaczeniem poprawnej oceny ryzyka występującego w różnych obszarach działalności uczelni publicznych.*

***Słowa kluczowe:** zarządzanie ryzykiem, audyt wewnętrzny, kontrola zarządcza, standardy kontroli*

### **1. Wprowadzenie**

Lata 2010-2011 były dla większości jednostek sektora finansów publicznych okresem tworzenia i wdrażania w życie nowych rozwiązań dostosowujących ich dotychczasowe systemy zarządzania do regulacji wprowadzonych postanowieniami ustawy z dnia 29 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych<sup>1</sup>. Ustawa ta m.in. wprowadziła do obrotu prawnego instytucję kontroli zarządczej dotychczas nieznaną w sektorze finansów publicznych. Warto zatem nadmienić, że kontrola zarządcza jest rodzajem kontroli wewnętrznej, która głównie w formie kontroli

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.

finansowej posiadała swój byt prawny w poprzednich uregulowaniach finansów publicznych. Współczesne czasy wymagają zmian w sposobie gospodarowania środkami publicznymi – głównie w zakresie poprawy efektywności gospodarowania. W tym celu sięgnięto po rozwiązania stosowane z powodzeniem w sektorze prywatnym, w którym procesy decyzyjne są skutecznie wspierane przez dobrze funkcjonujący system kontroli zarządczej oparty na zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem. Zbudowanie takiego systemu, ze względu na jego złożoność, nie jest zadaniem łatwym. Wymaga ono bowiem nie tylko stworzenia nowego systemu zarządczego wewnątrz organizacji, ale i sposobu myślenia o jej działalności.

Działalność wyższych uczelni publicznych, tak samo zresztą jak i innych podmiotów zaliczanych do sektora finansów publicznych, obciążona jest z ryzykiem. Podejmowanie ryzyka zmusza uczelnie do koncentrowania uwagi na powstających trudnościach oraz poszukiwania form obrony przed zagrożeniami i dostosowywania działalności do zmieniających się warunków zewnętrznych. Doświadczenia ostatnich lat wskazują, że usystematyzowana identyfikacja istotnych rodzajów ryzyka w działalności operacyjnej, a następnie zarządzanie tym ryzykiem jest podstawowym warunkiem przetrwania dla coraz szerszej grupy podmiotów.

Zarządzanie ryzykiem to proces wymagający ciągłego dostosowywania się do ewoluujących warunków prowadzonej działalności. Złożone otoczenie rynkowe, czynniki demograficzne, presja konkurencji i coraz ściślejsza współzależność różnych organizacji funkcjonujących w gospodarce znacznie utrudniają znalezienie rozwiązań najlepiej odpowiadających potrzebom działalności statutowej wyższych uczelni. Artykuł poświęcony jest zagadnieniom oceny ryzyka wykonywanej do celów kontroli zarządczej w systemach zarządzania instytucji szkolnictwa wyższego zaliczanych do sfery finansów publicznych.

## 2. Kontrola zarządcza i jej standardy

Ustawa o finansach publicznych z 2009 r. wprowadziła nowe pojęcie prawne: kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych<sup>2</sup>. Jej definicję zawiera art. 68 ust. 1 ustawy, w myśl postanowień którego: „Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy”. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

---

<sup>2</sup> Zob. E. Chojna-Duch, *Podstawy finansów publicznych i prawa finansowego*, Lexis Nexis, Warszawa 2011, s. 89.

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem.

Wdrożenie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków kierownika jednostki. W uczelni wyższej jest nim rektor.

Wykonując delegację ustawową Minister Finansów wydał Standardy Kontroli Zarządczej w formie komunikatu<sup>3</sup>. Standardy te określają podstawowe wymagania odnoszące się do kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych. Ich celem jest promowanie wdrażania spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej, zgodnego z międzynarodowymi standardami w tym zakresie, z uwzględnieniem specyficznych zadań jednostki, która ją wdraża, i warunków, w których jednostka działa. Standardy stanowią uporządkowany zbiór wskazówek, które osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie kontroli zarządczej powinny wykorzystać do tworzenia, oceny i doskonalenia systemów kontroli zarządczej.

Standardy zostały przedstawione w pięciu grupach odpowiadających poszczególnym elementom kontroli zarządczej. Te grupy to:

- środowisko wewnętrzne,
- cele i zarządzanie ryzykiem,
- mechanizmy kontroli,
- informacja i komunikacja,
- monitorowanie i ocena.

Warto zwrócić uwagę na to, że istnieje co najmniej kilka powodów dla których na całym świecie, także i w Polsce, systematycznie rośnie zainteresowanie poprawą jakości zarządzania administracją publiczną. Można do nich zaliczyć m.in.:

- oczekiwania społeczeństwa co do zwiększenia jakości świadczonych usług i racjonalnego wydatkowania pochodzących głównie z podatków środków publicznych,
- pogarszającą się sytuację finansów publicznych, wynikającą przede wszystkim z nadmiernych wydatków dotyczących realizowania celów polityki socjalnej,

---

<sup>3</sup> Załącznik do komunikatu nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r., Dz.Urz. MF z 30 grudnia 2009 r., nr 15, poz. 84.



– kryzys finansowy lat 2008-2009 i spowodowany tym wzrost długu publicznego<sup>4</sup>.

Efektywność systemu kontroli zarządczej w uczelni stanowi wypadkowa wielu kombinacji środków, właściwa dla każdej sytuacji. Mechanizmy tego systemu muszą być dobrze zaplanowane i wprowadzone w życie w odpowiednich regulaminach, procedurach, instrukcjach, zarządzeniach, które formalizując sposób wykonywania pracy, zapewniają zarazem, że terminowość i jakość realizowanych zadań oraz bezpieczeństwo zasobów są zachowane. Niezbędna jest skuteczna samokontrola wykonywana na każdym stanowisku pracy oraz kontrola funkcjonalna na każdym szczeblu zarządzania, obejmująca swoją działalnością kontrolną obszary, w których zidentyfikowano możliwość wystąpienia nieprawidłowości lub występują problemy mogące mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów.

Osiąganie celów uczelni wyższej obarczone jest ryzykiem. Stąd wynika potrzeba jego oszacowania. Oszacowanie powinno polegać na identyfikacji i analizie odpowiednich rodzajów ryzyka, związanych z wyznaczonymi celami uczelni. Identyfikacja ryzyka powinna ułatwiać zarządzanie nim i dążyć do minimalizowania jego potencjalnych negatywnych skutków. Zagadnienia te zostaną omówione w kolejnej części artykułu.

### 3. Zarządzanie ryzykiem

Ryzyko występuje w każdej prowadzonej działalności i na wszystkich szczeblach organizacji<sup>5</sup>. To innymi słowy możliwość wystąpienia zdarzeń (negatywnych i pozytywnych), które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów. Ryzyko mierzone jest w kategoriach następstw i prawdopodobieństwa.

Zarządzanie ryzykiem to jeden z podstawowych procesów – elementów zarządzania organizacją. Ma ono przede wszystkim za zadanie zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia jej celów strategicznych. Aby skutecznie zarządzać ryzykiem, należy w pierwszej kolejności sformułować i przyjąć do realizacji te cele, które powinna osiągać organizacja w danym okresie oraz powiązane z nimi cele szczegółowe wyznaczone dla poszczególnych jednostek organizacyjnych. Cele organizacji powinny być znane wszystkim pracownikom. Określenie celów pozwala na identyfikację rodzajów ryzyka, które mogą zagrozić ich osiągnięciu.

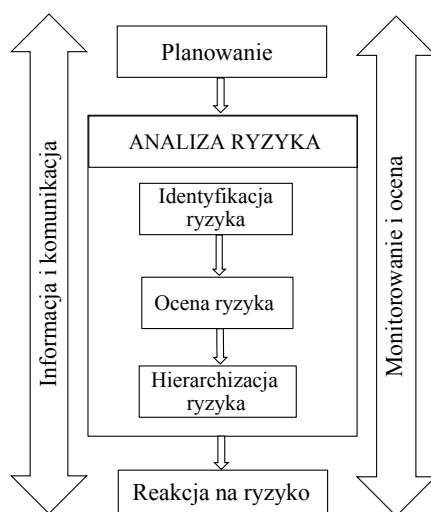
---

<sup>4</sup> Por. A. Grycuk, *Lean Government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej*, „Analizy BAS” 2011, nr 3, s. 2-9.

<sup>5</sup> Zob. J. Gwizdała, *Ryzyko kredytowe w działalności banku komercyjnego*, Wyd. UG, Gdańsk 2011, s. 7.



W procesie zarządzania ryzykiem ważne jest wdrożenie działań zmniejszających ryzyko do akceptowalnego poziomu. Zarządzanie ryzykiem przez kierownictwo jednostki jest procesem ciągłym i wymaga okresowej oceny oraz wprowadzania niezbędnych zmian do funkcjonującego systemu. Zarządzanie ryzykiem można przedstawić graficznie za pomocą schematu (zob. rys. 1).



Rysunek 1. Elementy zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podst. *Zarządzanie ryzykiem – informacje ogólne*, Departament Audytu Wewnętrznego Ministerstwa Finansów, Warszawa 2011, s. 3.

**Zarządzanie ryzykiem** to podejmowanie działań mających na celu:

- identyfikację – rozpoznanie,
- ocenę,
- uszeregowanie ryzyka oraz
- kontrolę podjętych działań.

Celem zarządzania jest ograniczanie ryzyka oraz zabezpieczanie się przed jego skutkami.

Celem **identyfikacji – rozpoznania ryzyka** jest określenie rodzajów ryzyka, które wiążą się z rozważaną działalnością. Ich prawidłowe rozpoznanie jest o tyle istotne, że umożliwia podjęcie działań mających na celu zabezpieczenie się przed nimi lub ich redukcję.

**Oceny ryzyka** dokonuje się stosując różne mierniki. Ich wybór zależy od rodzaju ryzyka, jaki podlega ocenie. Dzięki kwantyfikacji możliwe jest wskazanie tych czynników ryzyka, na które należy zwrócić szczególną uwagę.

**Uszeregowanie ryzyka** pozwala na sterowanie nim, co rozumie się jako podejmowanie działań mających na celu ograniczenie ryzyka do dopuszczalnych rozmiarów. W sterowaniu ryzykiem wyróżnić można dwa zasadnicze podejścia:

- aktywne, polegające na oddziaływaniu na przyczyny ryzyka oraz
- pasywne, koncentrujące się na zabezpieczeniu przed ewentualnymi stratami.

W ramach podejścia aktywnego inwestor może podejmować takie działania, jak:

- unikanie ryzyka – wiąże się np. z zaniechaniem inwestycji, gdy jest ona obciążona zbyt dużym ryzykiem,
- działania prewencyjne – mają na celu zapobieganie zdarzeniom losowym,
- przenoszenie ryzyka na inne podmioty – wiąże się z transferem odpowiedzialności za pokrycie ewentualnych strat. Może ono przyjmować takie formy, jak: ubezpieczenia, gwarancje, poręczenia, transakcje terminowe,
- hedging – polegający na zajmowaniu odwrotnej pozycji na rynku terminowym,
- dywersyfikacja – mająca na celu zmniejszenie poziomu ryzyka, np. przez inwestowanie w różne działalności, których stopy zwrotu są mniej niż absolutnie dodatnio skorelowane.

Podejście pasywne w sterowaniu ryzykiem cechuje się najczęściej tym, że inwestor tworzy określone rezerwy finansowe, które umożliwią mu pokrycie ewentualnych strat.

Zarządzanie ryzykiem, tak samo jak każda inna aktywność związana z kierowaniem podmiotami publicznymi, również podlega kontroli, której celem jest badanie efektywności podejmowanych działań, mających na celu ograniczenie ryzyka. Do głównych zadań wykonywanych na tym etapie powinny należeć oceny: dokładności zastosowanych metod redukcji ryzyka, efektywności podjętych działań w zakresie sterowania ryzykiem, stopnia zgodności działań z odpowiednimi programami itp.

Standardy kontroli zarządczej, omówione w poprzednim fragmencie tekstu, w odniesieniu do celów i zarządzania ryzykiem dostrzegają, że jasne określenie misji może sprzyjać ustaleniu ich hierarchii i zadań oraz efektywnemu zarządzaniu ryzykiem. Natomiast zarządzanie ryzykiem ma na względzie zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań. Proces zarządzania ryzykiem powinien być dokumentowany. W myśl standardów należy rozważyć możliwość wskazania potrzeby istnienia jednostki w postaci krótkiego i syntetycznego opisu misji.

Cele i zadania należy także określać jasno i w co najmniej rocznej perspektywie. Ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników. W jednostce nadrzędnej lub nadzorującej należy zapewnić odpowiedni system



monitorowania realizacji celów i zadań przez jednostki podległe lub nadzorowane. Zaleca się przeprowadzanie oceny realizacji celów i zadań, uwzględniając kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności. Należy zadbać o to, aby określając cele i zadania wskazywać także jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji. Nie rzadziej niż raz w roku należy dokonać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań.

W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka, należy dokonać ponownej identyfikacji ryzyka.

Zidentyfikowane rodzaje ryzyka podlegają analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków. Należy określić akceptowany poziom ryzyka. W stosunku do każdego istotnego rodzaju ryzyka powinno się określić typ reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie).

Bardzo ważne w analizie ryzyka jest odróżnienie trzech elementów, które zwykle występują w ryzyku. Są to:

- przyczyna – to źródło wewnętrzne bądź zewnętrzne (czynnik wyzwalający), które może mieć wpływ na realizację celów projektu,
- zdarzenie – to efekt materializacji czynnika wyzwalającego. Zdarzenie to ma już bezpośredni związek z działaniami projektowymi, celami bądź produktami projektu,
- skutek – to efekt zdarzenia wpływającego na realizację projektu. Zwykle skutki rozważa się w kontekście takich aspektów, jak: koszt, czas, zakres czy jakość projektu. Analiza ryzyka powinna ujawnić skutki zdarzeń oraz oszacowanie jego wagi. Pozwoli to podjąć odpowiednią decyzję w stosunku do reakcji na ryzyko.

Rozróżnienie trzech omówionych elementów pozwala na zidentyfikowanie ryzyka i przyczyn jego wystąpienia oraz zaplanowanie działań dotyczących przyczyn lub skutków.

Do elementów zarządzania ryzykiem m.in. należą: planowanie, wykonywanie i monitorowanie działań związanych z ryzykiem. Działania te nazywane są reakcjami na ryzyko. Ze względu na specyfikę wyróżnia się inne działania w odpowiedzi na zagrożenia i szanse. Różne metodyki zarządzania projektami definiują własne reakcje na ryzyko – różnią się one głównie sposobem klasyfikacji reakcji.

Do reakcji na zagrożenia i szanse należą:

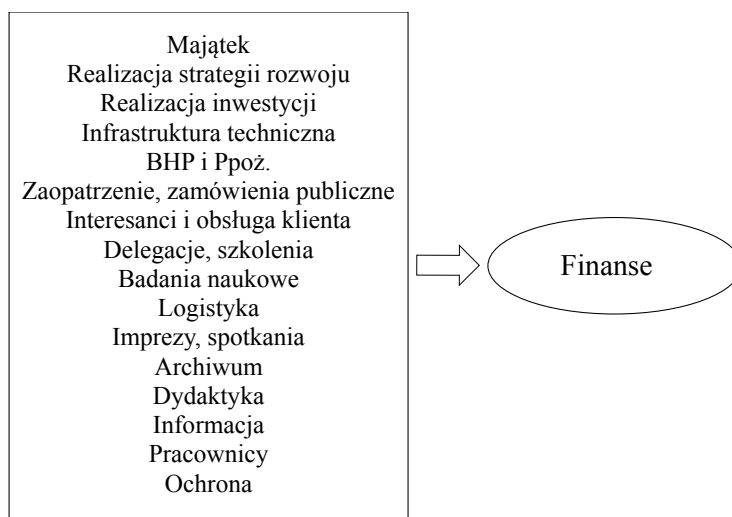
- unikanie zagrożenia – polega na takiej zmianie projektu, by zdarzenie nie miało wpływu na projekt. W szczególności rezygnacja z projektu jest rodzajem unikania ryzyka,
- redukcja zagrożenia – polega na zmniejszeniu wpływu zdarzenia lub prawdopodobieństwa wystąpienia przyczyny ryzyka,



- przeniesienie – to podjęcie zaangażowania trzeciej strony, by wzięła na siebie odpowiedzialność (zwykle finansową) za ewentualną materializację ryzyka; przykładem jest wykupienie polisy ubezpieczeniowej,
- współdzielenie ryzyka – to taki sposób zaangażowania zewnętrznej organizacji, by miała ona udział w zyskach/stratach; przykładem jest kontrakt, w którym płatność za dostarczony system zależy od liczby zrealizowanych transakcji,
- akceptacja ryzyka – polega na niepodejmowaniu działań, poza obserwacją statusu ryzyka,
- wykorzystanie szansy – to reakcja polegająca na wyeksplorowaniu pojawiającej się możliwości,
- wzmocnienie szansy – to częściowe wykorzystanie nadarżającej się okazji,
- odrzucenie szansy – to reakcja polegająca na świadomym niewykorzystaniu nadarżającej się okazji w projekcie.

Do każdego ryzyka możemy przypisywać jedną lub więcej reakcji, natomiast po analizie zostaje dokonany wybór i wdrożona jedna.

Punktem wyjścia w przeprowadzaniu oceny ryzyka jest identyfikacja obszarów działalności ocenianego podmiotu. Działalność wyższej uczelni charakteryzuje się różnorodnością wykonywanych zadań, których lista jest bardzo obszerna. Natomiast głównym elementem jej systemu zarządzania są finanse (zob. rys. 2).



Rysunek 2. Elementy systemu zarządzania uczelnią wyższą

Źródło: opracowanie własne.





Zarządzanie ryzykiem, jak to wcześniej wykazano w tekście, jest jednym z komponentów kontroli zarządczej, której funkcjonowanie również podlega ocenie. Można tego dokonać w formie samooceny.

Samoocena kontroli zarządczej jest procesem, w którym przeprowadza się ocenę funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo jednostki. Jest ona narzędziem, które w stosunkowo krótkim czasie może dać ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej. Dzięki samoocenie można uzyskać informacje o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w różnych obszarach, zwłaszcza w tych, w których nie było wystarczających działań audytorskich czy kontrolnych. Wyniki samooceny mogą być również uznane za jedno z kilku źródeł wiedzy o funkcjonowaniu kontroli zarządczej uczelni, stanowiących podstawę do podpisania oświadczenia o jej stanie. Oświadczenia takie, zgodnie z postanowieniami ustawy o finansach publicznych, po raz pierwszy podpisywali rektorzy wyższych uczelni publicznych za 2010 r.

Obszary działalności wyższej uczelni publicznej obejmują trzy płaszczyzny, a w nich następujące poziomy: a) strategiczny, b) operacyjny, c) projektów. Można również wyodrębnić działalność podstawową oraz działalność wspomagającą. Zastosowanie odpowiedniego systemu kategoryzacji ma na celu ułatwienie oceny wykonywanej w ramach analizy ryzyka do celów zarządczych<sup>6</sup>.

#### **4. Rola audytu wewnętrznego w ocenie i zarządzaniu ryzykiem**

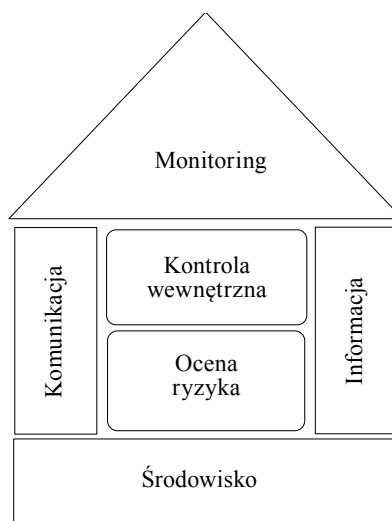
Pojęcie audytu wewnętrznego opiera się i wywodzi z pojęcia kontroli, ale jest procesem szerszym. Zdaniem E. Chojny-Duch – jako rodzaj działania wymieniony w ustawie o finansach publicznych – jest formą (rodzajem) kontroli oraz działań o charakterze doradczym, wspierającym kierownika jednostki<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Szczegółowy zakres działania omawianych podmiotów zawarty jest w 31 obszarach, do których należą: kierowanie uczelnią, realizacja strategii i długookresowych planów rozwoju, kształcenie, badania naukowe i wynalazczość, zarządzanie własnością intelektualną, finanse, współpraca międzynarodowa, współpraca z organizacjami społecznymi i otoczeniem (w tym z organizacjami pozarządowymi oraz jednostkami samorządu terytorialnego), marketing, obsługa klienta, zarządzanie systemami informatycznymi, bezpieczeństwo, ochrona zasobów, zarządzanie kapitałem ludzkim, działalność socjalna, opieka medyczna, otoczenie osób niepełnosprawnych, nieruchomości i zarządzanie pozostałym majątkiem trwałym, zakupy i zamówienia publiczne, usługi pomocnicze, inwestycje rzeczowe i remonty, obsługa prawna, kontrola zarządcza, audyt wewnętrzny, absorpcja funduszy UE oraz pochodzących z innych źródeł zagranicznych, zasoby biblioteczne i archiwalia, działalność kulturalna, współpraca z mediami, rozpatrywanie skarg, sprawozdawczość, gospodarka energetyczna.

<sup>7</sup> E. Chojna-Duch, op.cit., s. 84.





Rysunek 3. Ocena ryzyka w środowisku kontroli

Źródło: opracowanie własne.

Audyt wewnętrzny<sup>8</sup> odgrywa kluczową rolę we wsparciu zarządzania ryzykiem. Rolą audytu wewnętrznego jest przedstawienie kierownictwu niezależnej opinii dotyczącej skuteczności wewnętrznych mechanizmów kontrolnych związanych z zarządzaniem ryzykiem. Roczny plan audytu wewnętrznego winien się opierać na informacjach pochodzących z rejestru ryzyka i uwzględniać:

- obszary wysokiego ryzyka oraz środki, za pomocą których potencjalny negatywny wpływ ryzyka jest utrzymywany na możliwym do przyjęcia poziomie,
- prawidłowość i skuteczność systemów zarządzania ryzykiem i kontroli danej działalności,
- możliwości istotnych udoskonaleń systemu zarządzania ryzykiem i kontroli danej działalności.

Kierownicy wyższego szczebla muszą mieć pewność, że system zarządzania ryzykiem właściwie funkcjonuje. Audyt wewnętrzny powinien dysponować narzędziami umożliwiającymi uzyskanie obiektywnej opinii niezależnej od kierownictwa.

<sup>8</sup> W ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r., Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm. czytamy w art. 272. 1: „Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze. Ocena ta dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej lub jednostce”.

*Międzynarodowe standardy profesjonalnej praktyki audytu wewnętrznego*<sup>9</sup> stanowią, że audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną, obiektywną i doradczą, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pomaga on organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i *governance*. Relacje pomiędzy kontrolą wewnętrzną a oceną ryzyka przedstawiono na rysunku 3.

We współczesnym świecie kontrola przestała być jedynie gwarantem prawidłowości i staje się czynnikiem zapewniającym spójność, skuteczność i zmiany. Kontrola zarządcza ma na celu objęcie wszystkich aspektów zarządzania jednostką sektora finansów publicznych: ochronę zasobów, jakość informacji, poszukiwanie skuteczności i efektywności, przestrzeganie wytycznych. Zakłada ona, że kierownictwo jednostki bierze na siebie odpowiedzialność za zdefiniowanie, ocenę i nadzór nad jej funkcjonowaniem.

#### 4. Podsumowanie

Efektywność, oszczędność i terminowość to pojęcia, które w coraz większym stopniu wpływają na sposób oceny sektora finansów publicznych oraz sposób myślenia na temat działań realizowanych przez poszczególne wyższe uczelnie publiczne. Zagadnienia te stają się kluczowe zarówno ze względu na potrzebę dbałości o interes studentów i innych interesariuszy, jak i postulaty dotyczące funkcjonowania całego sektora, formułowane przez instytucje Unii Europejskiej czy dobre praktyki ukształtowane w niektórych, zwłaszcza wysoko rozwiniętych krajach.

Współczesne zarządzanie aktywami podmiotów sektora finansów publicznych oparte jest na kontroli zarządczej. Według ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych<sup>10</sup>, kontrolę zarządczą stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Ustawa ta określa ponadto, że celem kontroli zarządczej jest zapewnienie jej zgodności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, a także skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji oraz zarządzania ryzykiem.

<sup>9</sup> Zob. załącznik nr 4 do Komunikatu Ministra Finansów z 20 maja 2011 r., Dz.Urz. MF nr 5, poz. 23.

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.

Zarządzanie ryzykiem odbywa się pod kontrolą. Kontrola ryzyka obejmuje techniki, narzędzia, strategie i procesy, które mają na celu zapobieganie, obniżanie i redukcję strat oraz niepożądanych efektów ryzyka. Są to również działania, których celem jest lepsze zrozumienie działań mających wpływ na potencjalne ryzyko.

Ewolucja podejścia do sposobu monitorowania i oceny działań podmiotów publicznych wpływa również na kierunek rozwoju funkcji kontroli wewnętrznej uczelni wyższych. Oznacza bowiem konieczność ukierunkowania realizowanych zadań w obszarach kontroli zarządczej nie tylko na kwestie zgodności z przepisami prawa czy też z uregulowaniami wewnętrznymi, ale też – a może przede wszystkim – na kwestie efektywności aktywności realizowanej w ramach sektora. Znaczna w tym rola, jak udowodniono to w treści artykułu, przypada zarządzaniu ryzykiem, bez oceny którego nie jest możliwe spełnienie powszechnie występujących oczekiwań otoczenia wyższych uczelni publicznych w zakresie poprawy jakości i efektywności działalności związanej z wysokim poziomem świadczonych usług edukacyjnych i prowadzonych badań naukowych.

## Literatura

- Chojna-Duch E., *Podstawy finansów publicznych i prawa finansowego*, Lexis Nexis, Warszawa 2011.
- Gwizdała J., *Ryzyko kredytowe w działalności banku komercyjnego*, Wyd. UG, Gdańsk 2011.
- Grycuk A., *Lean Government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej*, „Analizy BAS” 2011, nr 3.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.
- Załącznik do Komunikatu Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r., Dz.Urz. MF nr 15, poz. 84.
- Załącznik nr 4 do Komunikatu Ministra Finansów z 20 maja 2011 r., Dz.Urz. MF nr 5, poz. 23.
- Zarządzanie ryzykiem – informacje ogólne*, Departament Audytu Wewnętrznego Ministerstwa Finansów, Warszawa 2011.

