mgr Iwona ŁADZIAK
Szkoła Główna Służby Pożarniczej

Zarządzanie ryzykiem w uczelniach publicznych na przykładzie Szkoły Głównej Służby Pożarniczej jako jednostki sektora finansów publicznych

Omówienie LEAD

W artykule zostały omówione podstawowe zagadnienia zawiązane z zarządzaniem ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych wraz z podaniem najważniejszych aktów prawnych i innych dokumentów dotyczących zarządzania ryzykiem. W pracy przedstawiono również ogólne zasady funkcjonowania procesu zarządzania ryzykiem w Szkole Głównej Służby Pożarniczej oraz zamieszczono podsumowanie wyników przeprowadzonych badań ankietowych dotyczących zarządzania ryzykiem w Uczelni.

The article discusses the basic problems connected with the risk management in the units of public finances sector. The author presents the issues providing the most important legal acts and the documents dealing with the risk management. The paper shows general principles of risk management process functioning in the Main School of Fire Service as well as the results of conducted survey dealing with the risk management at School.

Słowa kluczowe: ryzyko, zarządzanie ryzykiem, kontrola zarządcza, cele i zadania.

Keywords: risk, risk management, management control, aims and tasks.

1. Wstęp

Nieustannie zachodzące zmiany we współczesnym świecie, brak stabilizacji, zaostrzająca się konkurencyjność i wzrost ryzyka rynkowego powodują, że każda organizacja, bez względu na formę prowadzonej działalności, jest zmuszona ciągle dostosowywać swoją działalność do ewoluujących warunków otoczenia.

Zmieniające się warunki prowadzenia działalności wymagają nieustannego doskonalenia systemów zarządzania organizacjami, których nieodłącznym elementem jest zarządzanie ryzykiem. Nasilająca się we współczesnym świecie globalna konkurencja, jak i towarzyszący jej kryzys gospodarczy i finansowy powodują, że zarządzanie ryzykiem stało się wręcz nieodzownym warunkiem utrzymania się na rynku większości podmiotów.

Stosowanie zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych stało się obowiązkowe wraz z wejściem w życie nowelizacji ustawy o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. (DzU nr 157, poz. 1240). Ustawa ta wprowadziła od 2010 r. nowe rozwiązania w systemach zarządzania jednostek sektora finansów publicznych. Celem nowych wymogów stało się zwiększenie skuteczności i efektywności funkcjonowania sektora publicznego poprzez zwrócenie uwagi na czynniki ryzyka zagrażające realizacji postawionych celów i zadań oraz dostosowanie procedur kontrolnych do zidentyfikowanych zagrożeń.

Znowelizowana ustawa o finansach publicznych wprowadziła w miejsce dotychczas funkcjonującej kontroli finansowej instytucję kontroli zarządczej, która zawiera w swojej nazwie wyraźne odwołanie do zarządzania. Celem ustawodawcy wprowadzającego kontrolę zarządczą było objęcie jej zakresem wszystkich aspektów działalności jednostki.

Kontrola zarządcza jest pojęciem szerszym od tradycyjnie pojmowanej kontroli w administracji publicznej, opartym na modelu kontroli wewnętrznej COSO oraz wskazówkach dla standardów kontroli wewnętrznej INTOSAI dotyczących sektora publicznego[1], znanej w sektorze prywatnym gospodarki i w administracji publicznej innych państw oraz w administracji KE jako kontrola wewnętrzna (Internal Control).

Definicję kontroli zarządczej zawiera art. 68 ust. 1 ustawy o finansach publicznych, zgodnie z postanowieniami 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". Mając na uwadze powyższe, można stwierdzić, że wprowadzony do jednostek sektora finansów publicznych system kontroli zarządczej należy traktować jako narzędzie wspomagające proces zarządzania jednostką, posiadające menedżerski styl zarządzania, a nie stricte jako narzędzie kontroli.

W myśl art. 68 ust. 2 ustawy o finansach publicznych celem kontroli zarządczej, w przeciwieństwie do poprzedniej kontroli, jest zapewnienie nie tylko celowości i zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, ale również:

- skuteczności i efektywności działania;
- wiarygodności sprawozdań;
- ochrony zasobów;
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- zarządzania ryzykiem.

Instytucja kontroli zarządczej uwzględnia odpowiednie standardy zarządzania w jednostkach sektora finansów publicznych wymagane przez Komisję Europejską i jest ukierunkowana na całą działalność jednostki.

[1] Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie, Ministerstwo Finansów, Warszawa, luty 2012 r., s. 21.

Działania podejmowane w ramach kontroli zarządczej mają zwiększyć skuteczność realizacji określonych w strategii danej organizacji celów i zadań, w sposób zgodny z przepisami prawa, efektywny, oszczędny i terminowy.

Ustawowy obowiązek zarządzania ryzykiem dotyczy również uczelni publicznych, których działalność, podobnie jak i innych podmiotów zaliczanych do sektora finansów publicznych, jest obarczona ryzykiem. Ciągle zmieniające się warunki funkcjonowania uczelni w sytuacji pogłębiającego się niżu demograficznego, złożonych wymagań rynku, wzrastającej konkurencji między uczelniami w zakresie świadczonych usług dydaktycznych i naukowo-badawczych, postępujących zmian w zasadach pozyskiwania środków finansowych na działalność operacyjną oraz na inwestycje powodują, że konieczne jest podejmowanie działań zarządczych w każdym obszarze działalności uczelni.

W sytuacji ciągle zmieniających się warunków zewnętrznych, uczelnie narażone są na ciągłe niepewności i zagrożenia dotyczące ich funkcjonowania. Ryzyko towarzyszy praktycznie każdemu podejmowanemu przez uczelnię przedsięwzięciu czy wykonywanemu zadaniu w warunkach rosnącej niepewności.

W celu utrzymania się na konkurencyjnej pozycji, sprostania wzrastającym wymaganiom gospodarki co do jakości kształcenia, wiedzy oraz umiejętności absolwentów uczelnie muszą nieustannie dostosowywać swoją ofertę edukacyjną do potrzeb rynku pracy. Coraz ważniejszym obszarem działania uczelni jest poszerzanie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym (biznesem) oraz współpracy międzynarodowej w zakresie prac naukowych i badawczo-rozwojowych, opracowywania i wdrażania nowych lub rozwoju dotychczasowych technologii oraz innowacyjnych projektów.

Jak zaznaczono powyżej, zarządzanie ryzykiem jest jednym z podstawowych elementów współczesnych systemów zarządzania podmiotami, bez względu na formę prawną oraz charakter prowadzonej działalności. Niniejszy artykuł poświęcony jest zagadnieniom zarządzania ryzykiem w uczelniach publicznych, których działalność, podobnie jak innych podmiotów, obarczona jest ryzykiem.

2. Pojęcie ryzyka i jego rodzaje

Ryzyko jest pojęciem niejednoznacznym i złożonym. Rozumiane jest odmiennie w różnych dziedzinach życia i nauki, co powoduje, że trudno jest je jednoznacznie zdefiniować.

Słowo ryzyko pochodzi od starowłoskiego słowa risicare oznaczającego odważyć się. W tym znaczeniu pojęcie ryzyka jest utożsamiane z wolnym wyborem.

W Słowniku Języka Polskiego Wydawnictwa Naukowego PWN[2] ryzyko określone jest w dwojaki sposób jako:

- możliwość niepowodzenia, straty;
- działanie, które może przynieść negatywne skutki.

[2] Słownik Języka Polskiego PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2002, s. 887.

Pojęcia powyżej przytoczone odnoszą się do dwóch podstawowych koncepcji ryzyka występujących w naukach ekonomicznych, mających swoje odzwierciedlenie w działalności gospodarczej:

- negatywnej koncepcji ryzyka (ryzyko utożsamiane jest z zagrożeniem, które wiąże się z możliwością, prawdopodobieństwem poniesienia straty, szkody czy niezrealizowania wyznaczonego celu) – w tym ujęciu ryzyko oznacza możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu;
- neutralnej koncepcji ryzyka (ryzyko utożsamiane jest z jednej strony jako zagrożenie, z drugiej jako szansa, a zrealizowany wynik podejmowanego działania może być lepszy lub gorszy od oczekiwanego) – w tym ujęciu ryzyko oznacza możliwość uzyskania efektu różniącego się od oczekiwanego.

Zwolennicy neutralnego podejścia do ryzyka rozumieją ryzyko w kategorii zarówno zagrożeń, jak i szans. W tym przypadku celem procesu zarządzania ryzykiem nie jest minimalizacja podejmowanego ryzyka, ale dążenie do optymalizacji ryzyka (podejmowania ryzyka) w dopuszczalnych granicach, w celu osiągnięcia korzyści w działalności gospodarczej. Odpowiednia znajomość charakteru, zakresu i wielkości ryzyka pozwala na podjęcie w odpowiednim czasie czynności zapobiegawczych, pozwalających ograniczyć ryzyko do poziomu pożądanego.

Na potrzeby niniejszego opracowania przytoczona zostanie również definicja ryzyka zamieszczona w polskim podręczniku dotyczącym zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym[3]: „Ryzyko definiowane jest jako prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które będzie miało negatywny wpływ na realizację założonych celów (efekt niepewności w odniesieniu do celów jednostki)". W tym kontekście ryzyko rozumiane jest jako niepewność co do wystąpienia określonego zdarzenia lub działania, które będzie miało negatywny wpływ na zdolność organizacji do realizacji wyznaczonych celów i planowanych zadań wynikających ze strategii organizacji.

Aby ułatwić proces identyfikacji i analizy ryzyka, kierownictwo jednostki powinno podjąć decyzję odnośnie jego podziału na określone kategorie/rodzaje.

Ryzyko może mieć różne źródła pochodzenia: zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne organizacji. Zidentyfikowane ryzyko może mieć charakter strategiczny lub operacyjny[4].

Zarządzanie ryzykiem strategicznym (które jest trudne do zarządzania i ma wpływ na fundamenty działania lub funkcjonowania organizacji) jest zadaniem kierownika jednostki we współpracy z innymi osobami zajmującymi kluczowe stanowiska. Rozróżnia się następujące kategorie ryzyka strategicznego:

- polityczne – związane z brakiem możliwości świadczenia usług zgodnie z wymogami władz;

[3] Jennison B.: Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2011, s. 2.

[4] Tamże, s. 33–36.

- ekonomiczne – mające wpływ na zdolność organizacji do realizacji zobowiązań finansowych;
- społeczne – obejmujące skutki zmian demograficznych oraz odnoszące się do miejsca zamieszkania (sposobu zachowania, wyznawanej religii, kultury, tradycji itp.);
- technologiczne – dotyczące zdolności organizacji do nadążania za postępem technologicznym, by sprostać zmianom popytu;
- legislacyjne – związane ze zmianami przepisów prawa krajowego lub europejskiego;
- środowiskowe – dotyczące konsekwencji środowiskowych związanych z realizacją celów organizacji, np. wydajności energetycznej, hałasu, zanieczyszczenia lub skażenia środowiska.

Ryzyko operacyjne występuje w trakcie realizacji zadań bieżących należących do całego personelu jednostki, napotykane zarówno przez kierowników, jak i pracowników w trakcie codziennej pracy.

Rozróżnia się następujące kategorie ryzyka operacyjnego:

- finansowe – związane z planowaniem finansowym i kontrolą, mające wpływ na płynność finansową jednostki;
- prawne – dotyczące ewentualnego naruszenia obowiązujących przepisów prawa;
- zawodowe – związane z charakterem konkretnego zawodu, np. pomocą społeczną dla danej grupy osób;
- fizyczne – dotyczące żywiołów i katastrof (np. pożar), bezpieczeństwa, zapobiegania wypadkom oraz kwestii ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób (np. zagrożenia dla budynków);
- umowne – związane z niewykonaniem umów przez dostawców wg uzgodnionych warunków;
- technologiczne – dotyczące uzależnienia podmiotu od sprzętu wykorzystywanego w jego działalności, np. systemów informatycznych;
- środowiskowe – związane z hałasem oraz energooszczędnością w bieżącej działalności podmiotu.

Ryzyko projektu związane jest z procesem zmiany lub programem rozwojowym dotyczącym czynności wykonywanych jednorazowo lub wyjątkowo. Może ono mieć charakter strategiczny, operacyjny lub zarówno strategiczny, jak i operacyjny.

W działalności podmiotów dokonuje się również podziału ryzyka na: finansowe i niefinansowe. Oba rodzaje wpływają na wynik finansowy podmiotu: ryzyko finansowe bezpośrednio (np. ryzyko kredytowe, ryzyko walutowe, ryzyko płynności); ryzyko niefinansowe pośrednio (np. ryzyko zasobów, ryzyko koniunkturalne).

3. Zarządzanie ryzykiem i kontrola zarządcza

Zarządzanie ryzykiem jest terminem znanym i używanym od dawna. Wiąże się ono z funkcjonowaniem bezpieczeństwa wewnętrznego, straży pożarnej, jed-

nostek organizacyjnych służb państwowych, ochroną osób i mienia, ochroną zdrowia i bezpieczeństwa pracy itp. Zarządzanie ryzykiem jest częścią składową zarządzania podmiotem, którym może być: przedsiębiorstwo, instytucja finansowa, podmiot sektora finansów czy gospodarstwo domowe. Stanowi ono nieodłączny element strategii podmiotu[5]. Ściśle wiąże się z celami i zadaniami, jakie realizuje jednostka.

Zarządzanie ryzykiem pojawiło się na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych XX wieku, jako ryzyko ubezpieczeniowe. Zarządzanie nim w organizacjach miało na celu zabezpieczenie się przed stratami finansowymi, powstałymi w wyniku niepożądanych zdarzeń wywołujących negatywne skutki. Następnie ryzyko zaczęto rozpatrywać w szerszym ujęciu, obejmującym również ryzyko finansowe. W późniejszym okresie zagadnienie zarządzania ryzykiem poszerzono o kolejne obszary działalności gospodarczej (m.in. takie, jak bezpieczeństwo i higieny pracy), nadal koncentrując się jednak głównie na negatywnych efektach ryzyka.W ostatnich latach zarządzanie ryzykiem zaczęto rozpatrywać zarówno w zakresie negatywnych zagrożeń (działania zmierzające do ograniczenia możliwego zagrożenia), jak i zwiększenia prawdopodobieństwa wystąpienia pozytywnych okazji (pojawienia się szans osiągnięcia korzyści).

Obecnie na świecie istnieje wiele standardów zarządzania ryzykiem. Uwzględniane są one w przepisach prawa, normach międzynarodowych i krajowych, zaleceniach i wytycznych poszczególnych stowarzyszeń i organizacji. Określają główne sposoby postępowania w określonych dziedzinach lub obszarach działalności. Kierownictwo danej jednostki powinno jednak dokonać wyboru optymalnego modelu zarządzania ryzykiem, najbardziej pasującego do jej wielkości, specyfiki działalności, struktury organizacyjnej czy posiadanych w organizacji zasobów wiedzy.

Międzynarodowy standard: Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa, COSO 2004 określa zarządzanie ryzykiem w poniższy sposób[6]:

„Celem zarządzania ryzykiem jest identyfikacja potencjalnych zagrożeń, które mogą wywrzeć wpływ na jednostkę (realizację jej celów), utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne, a więc nie dające 100% gwarancji, zapewnienie realizacji celów organizacji".

Australijsko-nowozelandzki standard AS/NZS 4360:1999 (zmodyfikowany w 2004 r.) definiuje w sposób szeroki i uniwersalny proces zarządzania ryzykiem, wskazując na dwa oblicza ryzyka – zagrożenia i szansy[7]: „Zarządzanie ryzykiem to logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działania, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi organizacji minimalizację strat i maksymalizację możliwości".

---

[5] Jajuga K. (red.): Zarządzanie ryzykiem. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 15.
[6] Jennison B.: Zarządzanie…, op. cit., s. 2.
[7] Jennison B.: Zarządzanie…, op. cit., s.7.

Zgodnie z definicją zawartą w Glosariuszu Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego wydanym przez audytorów wewnętrznych, proces zarządzania ryzykiem jest określony w następujący sposób[8]: „Zarządzanie ryzykiem – Proces identyfikacji, oceny, zarządzania i kontroli potencjalnych zdarzeń lub sytuacji zmierzający do dostarczenia racjonalnego zapewnienia, że cele organizacji zostaną zrealizowane".

Ustawa o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. (DzU nr 157, poz. 1240 z późn. zm.), wprowadzając zagadnienie zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych, narzuca określone wymogi, jakie winny spełniać systemy zarządzania ryzykiem wdrożone w tych jednostkach, czego potwierdzeniem jest odwołanie się przez ustawodawcę w art. 69 ust. 3 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych do Standardów kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych[9].

Standardy kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych wymieniają zarządzanie ryzykiem jako jeden z pięciu zależnych od siebie elementów kontroli zarządczej:

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

Wytyczne dotyczące identyfikacji, analizy i oceny ryzyka w jednostkach sektora finansów publicznych zostały ujęte w następujących standardach:

- Standard B. 7: Identyfikacja ryzyka;
- Standard B. 8: Analiza ryzyka;
- Standard B. 9: Reakcja na ryzyko.

Szczegółowe wytyczne dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem określa komunikat nr 6 Ministra Finansów z 6 grudnia 2012 r. (DzUrz MF z 2012 r. poz. 56). Wytyczne stanowią uzupełnienie zapisów Standardów kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, dotyczące przede wszystkim planowania działalności i zarządzania ryzykiem na I poziomie kontroli zarządczej, tj. jednostek sektora finansów publicznych.

Zgodnie z zaleceniami Standardów Kontroli Zarządczej dla sektora finansów publicznych, cele i zadania jednostki powinny być jasno i precyzyjnie wyznaczone oraz dokładnie określone w co najmniej rocznej perspektywie. Znajdują one swoje odzwierciedlenie w planie działalności, budżecie zadaniowym oraz planie wieloletnim. Ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mier-

[8] Glosariusz Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu wewnętrznego, Audytorzy Wewnętrzni, s. 24.

[9] Załącznik do Komunikatu nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. w sprawie kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (DzUrz MF nr 15, poz. 84), s. 2.

ników na wszystkich szczeblach realizacji zadań. Zgodnie ze Standardami nie rzadziej niż raz w roku powinna być przeprowadzona identyfikacja ryzyka w odniesieniu do założonych celów i zadań. W przypadku istotnych zmian warunków funkcjonowania jednostki, identyfikacja ryzyka powinna być przeprowadzona ponownie.

Zidentyfikowane ryzyka podlegają analizie obejmującej: oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia i jego skutków oraz określenie poziomu akceptacji ryzyka.

W celu określenia kategorii prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz kategorii jego skutków wykorzystywana jest metoda w postaci matrycy ryzyka. Poziom ryzyka w postaci matrycy jakościowej analizy ryzyka przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Matryca jakościowej analizy ryzyka (AS/NZS 1999)

Możliwość wystąpienia zdarzenia	**Skutki**				
	nieistotne	**małe**	**średnie**	**duże**	**katastrofalne**
prawie pewna	wysoki	wysoki	ekstremalny	ekstremalny	ekstremalny
prawdopodobna	średni	wysoki	wysoki	ekstremalny	ekstremalny
możliwa	niski	średni	wysoki	ekstremalny	ekstremalny
niemożliwa	niski	niski	średni	wysoki	ekstremalny
rzadka	niski	niski	średni	wysoki	wysoki

Źródło: Wolanin J.: Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Wydawnictwo DANMAR, Warszawa 2005, s. 214.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje następujące działania:

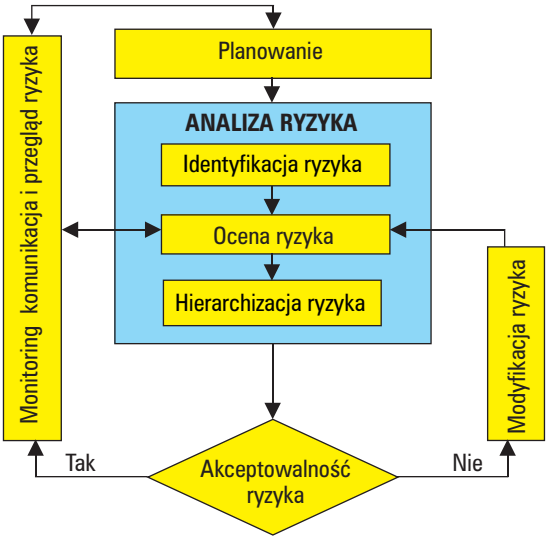
- Planowanie,
- Identyfikację (rozpoznanie) ryzyka,
- Ocenę ryzyka,
- Hierachizację ryzyka,
- Reakcję na ryzyko w przypadku braku jego akceptacji.

Działania wykonywane równocześnie, to:

- Informacja i komunikacja,
- Monitorowanie i przegląd ryzyka.

Standardy Kontroli Zarządczej dla sektora finansów publicznych zalecają, by w stosunku do każdego ryzyka określić rodzaj reakcji na nie oraz działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia ryzyka do akceptowalnego poziomu.

Optymalne zarządzanie ryzykiem przez podmioty, eliminowanie zbędnych, nieskutecznych i często zbyt kosztownych zabezpieczeń jest konieczne z uwagi na fakt, że dysponują one ograniczonymi zasobami. Tradycyjne zabezpieczanie wszystkich obszarów działalności przed ryzykiem generuje zaś bardzo wysokie koszty. Zatem konieczne jest nie tylko unikanie i redukowanie ryzyka, ale również efektywne zarządzanie tym ryzykiem.



Rys. 1. Proces zarządzania ryzykiem
Źródło: opracowanie własne.

Efektywność zarządzania ryzykiem zależy w dużej mierze od zasobów naszej wiedzy i umiejętności jej wykorzystania w celu poprawnego określenia, czy jesteśmy tak operatywni i konkurencyjni w pomiarze ryzyka jak nasi konkurenci, co umożliwi nam osiągnięcie zadowalających wyników (sukcesów) w ryzykownych przedsięwzięciach.

Zarządzanie ryzykiem powinno obejmować nie tylko zabezpieczanie się podmiotów przed niektórymi rodzajami ryzyka, ale także dokonywanie odpowiednich wyborów wobec różnego rodzaju ryzyka, warunkujących odniesienie sukcesu przez podmiot, np. przez zwiększenie efektywności prowadzonej działalności. Podstawą właściwego zarządzania ryzykiem związanym z większością przedsięwzięć jest oddzielenie ryzyka poznawalnego od ryzyka losowego[10].

W przypadku ryzyka poznawalnego jesteśmy w stanie określić czynniki determinujące to ryzyko oraz stopień niepewności z nim związanej. Ryzyko losowe jest zaś ryzykiem, którego ani przyczyn, ani czynników nie potrafimy zrozumieć. Rządzi nimi przypadek.

4. Zarządzanie ryzykiem w Szkole Głównej Służby Pożarniczej

Ogólna charakterystyka, misja oraz podstawowe zadania Uczelni

Szkoła Główna Służby Pożarniczej, utworzona na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów z 18 stycznia 1982 r. w sprawie utworzenia Szkoły Głównej Służby Pożarniczej (DzU nr 3, poz. 21) jest uczelnią służb państwowych nadzorowaną przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych. SGSP jako jednostka Państwowej Straży Pożarnej jest nadzorowana przez Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej.

Do podstawowych aktów prawnych regulujących działalność Uczelni należą:
1) Ustawa z 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (DzU z 2012 r., poz. 552 z późn. zm.);

[10] Apgar D.: Inteligencja ryzyka. Harvard Business Press, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008, s. 28.

2) Ustawa z 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej (tekst jednolity DzU z 2009 r. nr 12, poz. 68 z późn. zm.);
3) Ustawa o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. (DzU nr 157, poz. 1240 z późn. zm.);
4) Statut Szkoły Głównej Służby Pożarniczej zatwierdzony Decyzją Ministra Spraw Wewnętrznych z 28 maja 2012 r. nr DRiOL-0763-1/2012;
5) Regulamin Organizacyjny Szkoły Głównej Służby Pożarniczej wprowadzony Zarządzeniem nr 1/08 Rektora-Komendanta z 14 stycznia 2008 r., z późn. zm.

Rektor-Komendant, będąc najwyższym jednoosobowym organem Uczelni, kieruje działalnością i reprezentuje ją na zewnątrz.

Misję Szkoły Głównej Służby Pożarniczej określa jej statut, którego treść brzmi: „Misją Szkoły Głównej Służby Pożarniczej jest kreowanie wiedzy, jej rozpowszechnianie i wykorzystanie poprzez kształcenie kadry oficerskiej dla potrzeb dynamicznego rozwoju ochrony przeciwpożarowej oraz kadr o najwyższych kwalifikacjach w zakresie: oceny stanu zagrożeń cywilizacyjnych i naturalnych, ochrony życia, zdrowia, mienia i innych wartości przed tymi zagrożeniami, także wychowanie studentów w poczuciu patriotyzmu, ofiarności w służbie i w pracy, w poszanowaniu dyscypliny służby i pracy oraz prowadzenie badań istotnie wzbogacających wiedzę z zakresu bezpieczeństwa obywateli".

SGSP jako jednostka sektora finansów publicznych zobowiązana jest ustawowo do zarządzania ryzykiem, a tym samym do oszczędnego gospodarowania środkami publicznymi. Zgodnie z art. 100 ust. 2 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym SGSP jako uczelnia publiczna, prowadzi samodzielną gospodarkę finansową na podstawie planu rzeczowo-finansowego, zatwierdzanego przez Senat Uczelni (po zaopiniowaniu go przez stałą komisję do spraw finansów), zgodnie z przepisami o finansach publicznych oraz o rachunkowości.

W myśl zapisów art. 44 ust. 3 ustawy o finansach publicznych SGSP jest zobowiązana, aby wydatki publiczne były dokonywane:
1) w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad:
   a) uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów,
   b) optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów;
2) w sposób umożliwiający terminową realizację zadań;
3) w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań.

W celu zapewnienia realizacji przez Uczelnię postawionych celów i zadań, w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy wprowadzony został, w ramach wdrożenia kontroli zarządczej, Zarządzeniem nr 9/11 Rektora-Komendanta z 25 marca 2011 r. Regulamin kontroli zarządczej w Szkole Głównej Służby Pożarniczej. Zobowiązuje on wszystkich pracowników Uczelni, stosownie do zajmowanych stanowisk, do przestrzegania zasad kontroli zarządczej określonych w Regulaminie.

Zasady zarządzania ryzykiem w Uczelni określone zostały w Polityce zarządzania ryzykiem w Szkole Głównej Służby Pożarniczej, ustalonej Zarządzeniem Rektora-Komendanta SGSP nr 45/11 z 29 grudnia 2011 r.

Zasady i tryb wykonywania kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej – sprawy wewnętrzne określa Zarządzenie nr 59 Ministra Spraw Wewnętrznych w sprawie systemu kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej – sprawy wewnętrzne z 6 września 2012 r. (DzUrz MSW z 2012 r. poz. 64) wydane na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 1 oraz art. 70 ust. 4 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (DzU nr 157, poz. 1240, z późn. zm.).

Poziomy zarządzania ryzykiem oraz analiza ryzyka w Uczelni

Zgodnie z zapisami Polityki zarządzania ryzykiem, w celu zapewnienia optymalnych rozwiązań w podejmowaniu działań w Uczelni, zarządzanie ryzykiem odbywa się wielopoziomowo. W procesie zarządzania ryzykiem rozróżnia się:

1) poziom strategiczny – za zarządzanie na tym poziomie odpowiedzialny jest kierownik jednostki we współpracy z Prorektorami oraz Kanclerzem, adekwatnie do przydzielonych im zadań;
2) poziom operacyjny – za zarządzanie ryzykiem w zarządzanej jednostce organizacyjnej odpowiedzialni są: kierownicy wydziałów oraz kierownicy pozostałych komórek organizacyjnych;
3) poziom projektu – za zarządzanie ryzykiem w danym projekcie odpowiada kierownik projektu.

Na każdym z wyżej wymienionych poziomów ryzyka dokonuje się identyfikacji i oceny ryzyka, w ramach zidentyfikowanych na poziomie strategicznym obszarów i podobszarów działalności Uczelni sprecyzowanych w karcie Oceny ryzyka. Zdefiniowane ryzyka są na bieżąco rejestrowane i oceniane przez kierowników jednostek organizacyjnych w Rejestrze ryzyk. Podlegają one okresowym przeglądom pod kątem ich aktualności.

W Uczelni wyróżnia się osiem obszarów zarządzania ryzykiem:

1) działalności dydaktycznej;
2) działalności naukowo-badawczej;
3) pozostałej działalności podstawowej;
4) zarządzania Uczelnią;
5) działalności na rzecz studentów;
6) zarządzania zasobami ludzkimi;
7) zarządzania majątkiem;
8) zarządzania IT.

Kierownicy jednostek organizacyjnych zobowiązani są zapisami Polityki zarządzania ryzykiem w SGSP do dokonywania okresowych przeglądów, prowadzenia Rejestru ryzyk oraz aktualizacji wykazu ryzyk zidentyfikowanych w poszczególnych obszarach działalności.

Zgodnie z Polityką zarządzania ryzykiem, wyznaczona osoba ds. zarządzania ryzykiem obowiązana jest opracowywać zaktualizowaną Kartę Oceny Ryzyka dla poziomu strategicznego, na podstawie otrzymanych od kierowników jednostek organizacyjnych każdego roku Rejestrów ryzyk. Zaktualizowana Karta Oceny Ryzyka jest następnie przekazywana do osób dokonujących identyfikacji i analizy ryzyka na poziomie strategicznym (Prorektorów oraz Kanclerza).

Na podstawie nadanej punktacji przez ww. osoby, wyznaczona osoba ds. zarządzania ryzykiem odpowiedzialna za koordynację systemu zarządzania ryzykiem w Uczelni, zobowiązana jest obliczać ocenę ryzyka, zgodnie z przyjętą w SGSP metodologią. W oparciu o uzyskane wyniki z oceny ryzyka kierownik jednostki podejmuje decyzję o sposobie postępowania z ryzykiem.

Sposoby reakcji na ryzyko w Uczelni

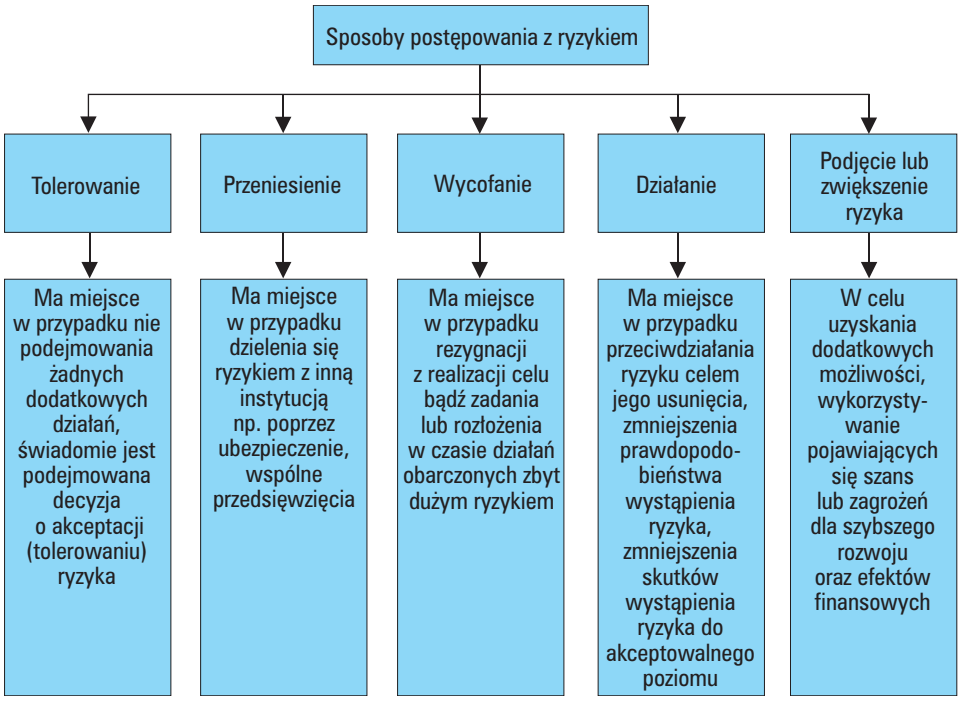
Sposoby postępowania z ryzykiem dla poszczególnych obszarów i podobszarów działalności Uczelni zależą od ich: rodzaju, poziomu oraz ważności w realizacji postawionych celów oraz zadań Uczelni. Przy wyznaczaniu akceptowalnego poziomu ryzyka brane są również pod uwagę: aktualna sytuacja Uczelni, koszty ograniczenia ryzyka oraz możliwość wpływu na to ryzyko.

Właściciele ryzyka dokonują oceny zidentyfikowanego ryzyka w oparciu o przyjęte w Uczelni poziomy ryzyka i zasady jego akceptowalności opisane poniżej:

1) ryzyko niskie (0–25%) – ryzyko akceptowalne powinno być monitorowane;
2) ryzyko średnie (25–50%) – ryzyko mogące mieć poważny wpływ na kluczową działalność, wymaga monitorowania oraz zaprojektowania działań zaradczych;
3) ryzyko wysokie (50–75%) – ryzyko mogące potencjalnie wpłynąć na kluczową działalność Uczelni, wymaga wprowadzenia działań zaradczych lub uzupełnienia mechanizmów kontrolnych – decyzję o jego akceptacji podejmuje wyłącznie Rektor-Komendant;
4) ryzyko bardzo wysokie (75–100%) – ryzyko mogące stanowić poważne zagrożenie dla kluczowej działalności Uczelni oraz osiągnięcia założonych celów działalności – nie może być akceptowalne. Wymagane jest natychmiastowe wprowadzenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych oraz ograniczających jego poziom – decyzję o jego akceptacji podejmuje wyłącznie Rektor-Komendant.

W oparciu o wyniki przeprowadzonej analizy ryzyka Rektor-Komendant określa sposób postępowania z ryzykiem i wskazuje właściciela ryzyka. Decyzja dotycząca reakcji na ryzyko powinna być przesłana przez osobę ds. zarządzania ryzykiem do właścicieli ryzyka oraz do audytora wewnętrznego celem dokonania oceny zarządzania ryzykiem w realizowanych zadaniach audytowych. Właściciel ryzyka zobowiązany jest podjąć działania zaradcze zatwierdzone przez Rekto-

ra-Komendanta w stosunku do każdego ryzyka, które przekracza poziom akceptowalny.



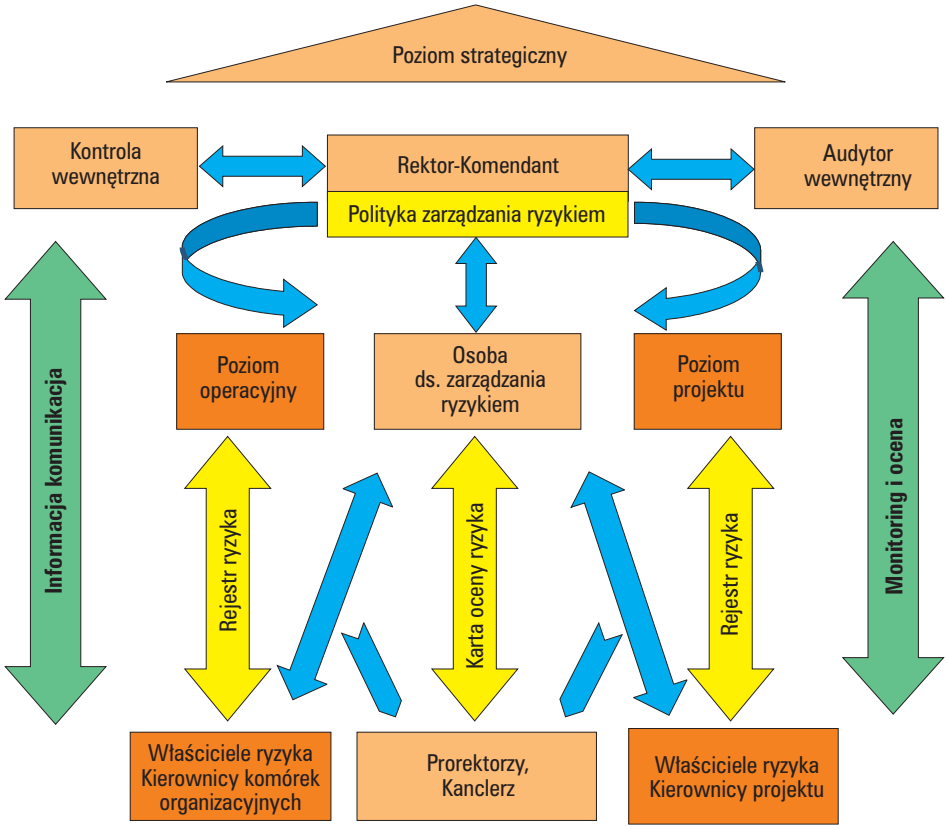
Rys. 2. Sposoby postępowania z ryzykiem w SGSP

Źródło: praca własna [11].

Monitoring ryzyka w Uczelni

W celu zapewnienia skuteczności i efektywności funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem, zarządzanie ryzykiem w Uczelni realizowane jest wielopoziomowo. W sposób ciągły odbywa się monitorowanie ryzyka w poszczególnych obszarach działalności Uczelni.

Kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych zobowiązani są na bieżąco monitorować opracowane i wdrożone mechanizmy kontrolne pod kątem ich adekwatności i skuteczności oraz zgodności z obowiązującymi przepisami. Zadaniem przełożonych jest wspieranie swoich podwładnych we wszelkich działaniach wiążących się z przejęciem odpowiedzialności za ryzyko.



Rys. 3. System zarządzania ryzykiem w SGSP

Źródło: praca własna [11].

5. Wnioski z analizy wyników z przeprowadzonego badania ankietowego

W Uczelni została przeprowadzona anonimowa ankieta dotycząca zarządzania ryzykiem w uczelni publicznej[11], której celem było zebranie opinii o czynnikach ryzyka, które mogłyby zagrozić realizacji najbardziej istotnych celów i zadań w danym obszarze działalności SGSP. Przedmiotem ankiety było również dokonanie oceny poziomu oddziaływania wytypowanych czynników ryzyka na płynność finansową Uczelni. Ankieta była udostępniona w formie papierowej i elektronicznej wszystkim pracownikom Uczelni, bez względu na pełnioną funkcję czy zajmowane stanowisko.

W ankiecie wzięło udział 35% wszystkich pracowników SGSP. Spośród ankietowanych większość stanowili pracownicy 55,46%, zaś osoby zajmujące stanowiska kierownicze 31,09%. W podziale na grupy pracownicze 63,86% stanowili

[11] Praca własna, Ankieta dotycząca zarządzania ryzykiem w uczelni publicznej, Szkoła Główna Służby Pożarniczej, Warszawa 2012.

pracownicy cywilni oraz funkcjonariusze niebędący nauczycielami akademickimi. Nauczyciele akademiccy będący cywilami oraz funkcjonariuszami łącznie stanowili 36,14%. W strukturze osób ankietowanych dominowały osoby uczestniczące w pracach badawczych, bądź projektach (57,14%).

Podsumowanie wyników oceny poziomu oddziaływania wybranych czynników ryzyka na płynność finansową Uczelni, dokonanej przez ankietowanych przestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wskazanie przez największą liczbę osób poziomu oddziaływania danego rodzaju ryzyka na płynność finansową SGSP

Nazwa ryzyka	Poziom oddziaływania na płynność finansową Uczelni	Liczba wskazań	Procent wszystkich wskazań (119)
Nieefektywne wykorzystywanie zasobów finansowych i rzeczowych w Uczelni	bardzo wysoki	50	42,02%
Spadek liczby przyjmowanych studentów na studia odpłatne z powodu zmian demograficznych, wzrostu konkurencyjności	wysoki	52	43,70%
Nieadekwatność algorytmu podziału dotacji budżetowej do rzeczywistych potrzeb Uczelni	wysoki	44	36,97%
Zbyt dużo realizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych w tym samym okresie, bez rozpoznania potrzeb priorytetowych	wysoki	44	36,97%
Uznanie za niekwalifikowalne kosztów w realizowanych projektach ze środków zewnętrznych (w tym: UE) skutkujące koniecznością zwrotu wydatkowanych środków finansowych	wysoki	52	43,70%
Niezrealizowanie zadania inwestycyjnego finansowanego ze środków publicznych, z winy wykonawcy	średni	48	40,34%
Zbyt wysokie koszty w stosunku do osiąganych przychodów ze sprzedaży w realizowanym przedsięwzięciu	średni	43	36,14%
Nieprawidłowość sporządzanych sprawozdań finansowych oraz informacji z rozliczeń środków finansowych	średni	50	42,02%

Źródło: praca własna [11].

Według oceny osób ankietowanych, największym zagrożeniem dla zachowania płynności finansowej Uczelni może być nieefektywne wykorzystywanie zasobów finansowych i rzeczowych w Uczelni. Nie odnotowane zostało żadne z wytypowanych ryzyk, jako posiadające niski lub niemające wpływu na płynność finansową Uczelni.

Jako najważniejsze czynniki decydujące o przewadze konkurencyjnej Uczelni uznaje się: silny potencjał naukowy i intelektualny oraz nowoczesną infrastrukturę dydaktyczną, naukowo-badawczą i socjalną. Zapewnienie powyższych czynników na odpowiednim poziomie zależy w przeważającej mierze od wysokości środków finansowych przydzielanych Uczelni z budżetu państwa.

W celu zapewnienia ciągłości działalności Uczelni za ważne wskazano: pozyskiwanie klienta poprzez uatrakcyjnianie i dostosowywanie oferty dydaktycznej

i badawczej do potrzeb rynku, zabezpieczenie nowoczesnej bazy dydaktycznej, zaplecza sprzętowego i laboratoryjnego, zasobów bibliotecznych oraz dbanie o wysoką jakość kształcenia, rozwijanie współpracy z przedsiębiorcami oraz jednostkami naukowo-badawczymi, powołanie inkubatora przedsiębiorczości.

Osoby ankietowane wskazały, że poprawność komunikacji oraz przepływu informacji zależy w dużej mierze od jakości i warunków współpracy oraz przychylności panującej pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesu komunikacji.

Przeprowadzona ankieta dostarczyła informacji o tym, jakie działania zdaniem osób ankietowanych należy podejmować w celu usprawnienia procesu zarządzania ryzykiem w Uczelni, poprawienia skuteczności oraz efektywności realizacji podejmowanych działań.

Kadra pracownicza Uczelni zalicza do bardzo ważnych czynników, mających wpływ na efektywność i racjonalność realizowanych działań: sprawność organizacyjną i kadrową, sprawny system komunikacji międzyludzkiej, zachowanie spójności celów współpracujących komórek, jasno sprecyzowane cele i zadania realizowane na danym stanowisku – określone w zakresach obowiązków, dyscyplinę pracy oraz egzekwowanie odpowiedzialności.

Analiza wyników ankiety wykazała niedostateczną znajomość przez niektórych pracowników wdrożonych w Uczelni procedur dotyczących zarządzania ryzykiem, w tym Polityki zarządzania ryzykiem.

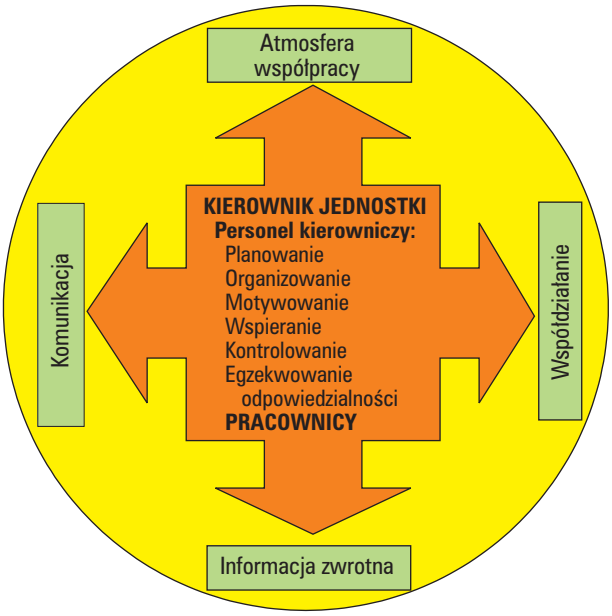
Wskazuje to na potrzebę organizowania okresowych szkoleń dotyczących ryzyka dla poszczególnych grup pracowników wszystkich szczebli, również w zakresie praktycznym. Szkolenia o charakterze doradczym i uświadamiającym mogłyby być przeprowadzane przez audytora wewnętrznego.

Zasadnym zdaje się być promowanie i odpowiednie nagradzanie osób aktywnych, przejawiających własną inicjatywę. Wyróżnianie pracowników ambitnych może zachęcić ich do jeszcze bardziej aktywnego uczestnictwa w opracowywaniu i aktualizowaniu procedur wewnętrznych, chociażby poprzez zgłaszanie propozycji dokonania potrzebnych zmian usprawniających.

Pożytecznym działaniem jest z pewnością organizowanie wspólnych spotkań, powoływanie zespołów roboczych składających się z pracowników o różnych specjalnościach, w celu realizacji określonych zadań. Na wspólnych spotkaniach pracownicy mają możliwość swobodnego zgłaszania wszelkich potencjalnych ryzyk, nieprawidłowości, możliwości wystąpienia błędów (istota burzy mózgów).

W zarządzaniu ryzykiem istotne jest również uświadamianie pracownikom wszystkich szczebli, jak ważna w osiągnięciu założonych celów i zadań Uczelni jest jakość i terminowość wykonywanej przez nich pracy.

Znaczący wpływ na funkcjonowanie systemu zarządzania ryzykiem w Uczelni ma kadra kierownicza poprzez sprawne podejmowanie działań dotyczących ryzyka, jak też osoba ds. zarządzania ryzykiem poprzez koordynację i integrowanie tych działań.



Rys. 4. Organizacja sprawnej komunikacji w jednostce
Źródło: praca własna [11].

Istotną rolę w zarządzaniu ryzykiem odgrywa również wsparcie ze strony audytora wewnętrznego pomocnymi radami i propozycjami służącymi poprawie efektywności zarządzania ryzykiem. Audytor wewnętrzny powinien również wspierać kierownika jednostki przy podejmowaniu decyzji.

Uwzględniając powyższe należy zauważyć, że sprawność systemu zarządzania ryzykiem w Uczelni zależy od wielu wzajemnie powiązanych ze sobą uwarunkowań, tj. m.in. od możliwości kadrowych i finansowych, stopnia zaangażowania kadry dydaktyczno-badawczej, studentów i administracji, warunków sprzętowych i lokalowych, efektywności gospodarowania zasobami ludzkimi, rzeczowymi i finansowymi.

6. Podsumowanie

Współczesny świat bardzo szybko się rozwija, podlega ciągłym zmianom, postępowi w innowacjach technologicznych oraz rosnącej globalnej konkurencji. Wszystko to przysparza podmiotom, również tym należącym do sektora finansów publicznych, wiele trudności we właściwej ocenie przyszłych możliwości i zagrożeń.

W celu zwiększenia prawdopodobieństwa zrealizowania przez organizację wyznaczonych celów konieczne jest nieustanne rozpoznawanie ryzyka związanego z realizacją planowanych działań, przeprowadzanie analizy zidentyfikowanego ryzyka oraz podejmowanie skutecznych i efektywnych reakcji na pojawiające się ryzyko, tj. zarządzania ryzykiem.

Podejmowane działania w ramach systemu zarządzania ryzykiem powinny być racjonalne, zgodne z przyjętymi w jednostce procedurami zarządzania ryzykiem, w pełni realizowane i odpowiednio udokumentowane.

System zarządzania ryzykiem powinien być systematycznie doskonalony, usprawniany i dostosowywany do zmieniających się warunków prowadzonej działalności oraz wymagań otoczenia.

Zmieniające się warunki, w jakich funkcjonują uczelnie, wymagają ciągłego dostosowywania oferty dydaktycznej i badawczej do ewoluujących potrzeb rynku, który stawia przed uczelniami coraz to większe i bardziej złożone wymagania. Rozwój innowacji powoduje, że realizowane są coraz bardziej złożone projekty wymagające udziału wykwalifikowanych specjalistów z różnych dziedzin.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem, który wymaga wbudowania w kulturę danej Uczelni, ciągłego rozwijania świadomości pracowników, a zwłaszcza kierownictwa o celach i korzyściach z zarządzania. Powinna być egzekwowana odpowiedzialność za kontrolę ryzyka związanego z realizacją przydzielonych zadań.

Aby osiągnąć wysoką skuteczność i efektywność systemu zarządzania ryzykiem, konieczna jest realizacja tego procesu kompleksowo, w sposób ciągły, w całej Uczelni poprzez pracowników wszystkich szczebli, stosownie do pełnionej przez nich roli w zarządzaniu ryzykiem na zajmowanym stanowisku pracy.

W celu zapewnienia dynamicznego rozwoju Uczelni bardzo ważnym wyzwaniem dla kadry kierowniczej jest dbanie o sprawnie i efektywnie działający system zarządzania ryzykiem, warunkujący realizację celów i zadań, określonych w strategii działalności jednostki.

Podsumowując rozważania, można stwierdzić, że współcześnie zarządzanie ryzykiem jest niezbędne w celu umożliwienia wcześniejszego rozpoznawania, eliminowania bądź ograniczania do akceptowalnego poziomu ciągle pojawiających się zagrożeń w działalności operacyjnej każdej jednostki, które mogą zagrozić w realizacji zadań i osiąganiu wyznaczonych celów.

LITERATURA

[1] Wolanin J.: Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Wydawnictwo DANMAR, Warszawa 2005.

[2] Apgar D.: Inteligencja ryzyka. Harvard Business Press, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.

[3] Jajuga K.: Zarządzanie ryzykiem. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

[4] Jennison B.: Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym, Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2011.

[5] Pomarańczowa księga – zarządzanie ryzykiem zasady i koncepcje, Ministerstwo Skarbu JKM, październik 2004.

[6] Wytyczne do samooceny kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych, Ministerstwo Finansów Departament Kontroli Finansowej i Audytu Wewnętrznego, Warszawa 2007.

[7] Przegląd Międzynarodowych Standardów i Metodyk Zarządzania Ryzykiem w Przedsiębiorstwie, InProgress, Kraków 2011.

[8] Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie, Ministerstwo Finansów, Warszawa, luty 2012 r.

[9] Glosariusz Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, Audytorzy Wewnętrzni.

[10] Słownik języka polskiego PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

[11] Ładziak I.: Zarządzanie ryzykiem w uczelni publicznej jako element systemu kontroli zarządczej na przykładzie Szkoły Głównej Służby Pożarniczej, praca dyplomowa zrealizowana na studiach Executive Master of Business Administration (MBA) w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2012.

[12] Ustawa o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 (DzU nr 157, poz. 1240 z późn. zm.).

[13] Ustawa z 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (DzU z 2012 r., poz. 572 z późn. zm.).

[14] Ustawa z sierpnia 1991 o Państwowej Straży Pożarnej (DzU z 2009 r. nr 12, poz. 68 z późn. zm.).

[15] Rozporządzenie Ministra Finansów z 20 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (DzU nr 238, poz. 1581).

[16] Rozporządzenie Rady Ministrów z 18 stycznia 1982 r. w sprawie utworzenia Szkoły Głównej Służby Pożarniczej (DzU nr 3, poz. 21).

[17] Załącznik do Komunikatu nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (DzUrz MF nr 15, poz. 84).

[18] Załącznik do komunikatu nr 4 Ministra Finansów z 20 maja 2011 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych (DzUrz MF nr 5, poz. 23).

[19] Załącznik do komunikatu nr 6 Ministra Finansów z 6 grudnia 2012 r. (DzUrz MF z 2012 r., poz. 56), Szczegółowe wytyczne dla jednostek sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem.

[20] Zarządzenie nr 59 Ministra Spraw Wewnętrznych w sprawie systemu kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej – sprawy wewnętrzne (DzUrz MSW z 2012 r., poz. 64).

[21] Statut Szkoły Głównej Służby Pożarniczej zatwierdzony Decyzją Ministra Spraw Wewnętrznych z 28 maja 2012 r. nr DRiOL-0763-1/2012.

[22] Regulamin organizacyjny Szkoły Głównej Służby Pożarniczej wprowadzony Zarządzeniem nr 1/08 Rektora-Komendanta z 14 stycznia 2008 r. z późn. zm.).

[23] Regulamin kontroli zarządczej w Szkole Głównej Służby Pożarniczej wprowadzony Zarządzeniem nr 9/11 Rektora-Komendanta z 25 marca 2011 r.

[24] Polityka zarządzania ryzykiem w Szkole Głównej Służby Pożarniczej ustalona Zarządzeniem nr 45/11 z 29 grudnia 2011 r.

Iwona ŁADZIAK

Risk Management in State Universities on the Example of Main School of Fire Service Being the Unit of Public Finances Sector

SUMMARY

The article deals with the problems of risk management in the units of public finances sector on the example of the Main School of Fire Service being the university of public services. The article presents the basic notions of risk and risk management. The legal basis regulating the risk management in the units of public finances sector have been showed.

In the next part of the paper, the author presents the general description of the Main School of Fire Service, discusses the way the risk management system is implemented as well as the general principles of its working at School. In order to show it, the legal acts being in force in the Main School of Fire Service, dealing with the risk management, have been presented.

In the last part of the article, the author discusses the results of conducted survey which deal with the risk management at School. In that part of the paper the author concentrates mainly on those risk factors which, according to the respondents, have considerable influence on the fulfillment of the statutory aims of the School defined in the strategy as well as on the preserving the financial liquidity and gaining the competitive position on the market.

Constantly changing conditions in which the units are working, influence the fulfillment of assumed aims and targets. State universities activity as well as the activity of other units of public finances sector are at higher and higher risk. It causes the necessity of both, the implementation of the risk management system as well as the term updating of the system assumptions.