

---

**Zbysław Dobrowolski** | zbyslaw.dobrowolski@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Instytut Spraw Publicznych

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

ORCID ID: 0000-0003-1438-3324

## Zarządzanie ryzykiem w uczelni publicznej

### Risk Management at a Public University

**Abstract:** In the context of new public management reforms aiming for higher steering capacity and efficiency while emphasizing performance, and increasing international scientific position, the university is faced with a problem of proper risk management. There is a need to establish and assess any risk and choose the key risks which may limit or even prevent universities from achieving their goals and performing public tasks. Risk management becomes even more important in the conditions of conducting business by universities. The article, using methods and techniques specific to management and quality science, identifies types of university risks and normative conditions of risk management.

**Key words:** academic research, higher education, university, risk management, public economics

Kody JEL: I23, M0, H8

### Wstęp

Zarządzanie ryzykiem jest kluczowym zagadnieniem dla każdej organizacji, która chce skutecznie zrealizować swoje cele oraz stabilnie funkcjonować w otoczeniu. Dotyczy to także uczelni publicznych. Problematyka zarządzania ryzykiem działalności uczelni nabiera szczególnego znaczenia w dobie reformy polskiego szkolnictwa wyższego i ukierunkowania uczelni na skuteczną i efektywną realizację ustawowych zadań polegających m.in. na

prowadzeniu kształcenia na studiach oraz działalności naukowej, jak też zmierzających do poprawy pozycji uczelni w światowych rankingach, w tym wskutek transferu wiedzy i technologii do gospodarki. Polskie uczelnie mogą również prowadzić działalność gospodarczą w formie spółek kapitałowych, a to oznacza (oprócz wielu korzyści), że może dojść do utraty aktywów. Problematyka zarządzania ryzykiem jest prezentowana w licznych opracowaniach, jednak przeważnie dotyczą one podmiotów z sektora prywatnego, a zwłaszcza przedsiębiorstw. Celem artykułu jest przedstawienie problematyki normatywnych uwarunkowań zarządzania ryzykiem w uczelniach publicznych, jak też identyfikacja ryzyka uczelni i kierunków jego mitygowania. W badaniach wykorzystano metody i techniki właściwe dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności studia literatury oraz obserwacje nieuczestniczące. Artykuł powstał w związku z realizacją projektu: „Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości (UNIFUT.PL)”, Decyzja Nr 0146/DLG/2017/10, realizowanego ze środków programu „DIALOG”.

## Ryzyka w funkcjonowaniu uczelni

Ryzyko pojmowane jest w literaturze przedmiotu jako prawdopodobieństwo wystąpienia określonych zdarzeń w danym przedziale czasu, zaś zarządzanie ryzykiem jako podejmowanie decyzji w warunkach oszacowanego oraz zmitygowanego ryzyka [Pidgeon 1991, ss. 129–140; The Royal Society 1992; Clarke, Varma 1999, ss. 414–424; Sjöberg 1999, ss. 1–9; Lo 2001, ss. 16–33; Borge 2001; Ward, Chapman 2003, ss. 97–105; Aven 2004, ss. 1–15; Nocco, Stulz 2006, ss. 8–20; Perrott 2007, ss. 523–533; Bhimani 2009, ss. 2–5; Ricciar-di 2010, ss. 131–152; Tahar, Niemeyer, Boutellier 2011, ss. 289–308; Eastburn, Sharland 2017, ss. 21–47; Dobrowolski 2017; Paulsson 2017, ss. 79–98; McShane 2018, ss. 137–153; Agarwal, Virine 2019, ss. 13–33].

Koncepcja zarządzania ryzykiem uczelni wiąże się z przyjęciem założenia o potrzebie ekonomizacji organizacji publicznych i realizowania zadań w sposób skuteczny, oszczędny, wydajny, przejrzysty, z zapewnieniem rozliczalności procesu decyzyjnego [De Boer, Enders, Leisyte 2007, ss. 27–46; Ferlie, Musselin, Andresani 2008, ss. 325–348; Schubert 2009, ss. 1225–1234]. Wymóg osiągnięcia określonych wyników finansowych wiąże się z wprowadzeniem zasad, procedur, metod, technik wspierających, w tym monitorujących prawidłową realizację zadań. Nie powinno zatem nikogo dziwić stosowanie na uczelniach dobrze znanych rozwiązań z sektora prywatnego, do których można zaliczyć nie tylko zarządzanie przez cele, zrównoważoną kartę wyników, kompleksowe zarządzanie jakością czy *agile*, ale także zarządzanie ryzykiem. To ostatnie jest wręcz niezbędne w warunkach wprowadzania rozwiązań biznesowych w funkcjonowaniu uczelni i reorganizacji struktur oraz przekazywania większej odpowiedzialności jej kierownictwu [Dill 1996, ss. 35–53; Billing 2004, ss. 113–137; De Boer, Enders, Leisyte 2007, ss. 27–46].

Implementacja koncepcji dobrze znanych w sektorze prywatnym do organizacji szkolnictwa wyższego nie jest łatwa, co związane jest ze specyfiką różnych wydziałów uczelni, a zatem m.in. z trudnością komercjalizacji badań naukowych we wszystkich obszarach funkcjonowania uczelni czy ograniczeniami w pomiarze wydajności procesów [Cave, Kogan, Hanney 1989, ss. 11–16; Cave, Hanney, Henkel 1995, ss. 17–23; Adcroft, Willis 2005, ss. 386–400; Koch 2003, ss. 325–33; Temple 2005, ss. 261–274; Broadbent 2007, ss. 193–198; Guthrie, Neumann 2007; Boutellier 2011]. Wprowadzenie rozwiązań nastawionych na osiągnięcie zysku oraz uzyskiwanie coraz wyższej pozycji naukowej uczelni na arenie międzynarodowej wiąże się ze stosowaniem odpowiednich bodźców motywacyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi [Benner, Tushman 2003, ss. 238–256]. To z kolei wymaga zestawu odpowiednich wskaźników, trudno bowiem mierzyć wydajność, nie dysponując narzędziami pomiarowymi. Tego rodzaju problemy należy uwzględnić w zarządzaniu ryzykiem uczelni.

Wśród rodzajów ryzyka związanego z działalnością uczelni należy wymienić ryzyko strategiczne wynikające z niedostosowania strategii do warunków otoczenia lub zmian zachodzących wewnątrz organizacji [Sułkowski, Seliga, Woźniak 2019, ss. 199–215]. Redukcja takiego ryzyka jest możliwa w wyniku zastosowania narzędzi racjonalizujących sposób podejmowania decyzji, np. wprowadzenia planowania wielowariantowego czy kontroli strategicznej. Innym rozwiązaniem ograniczającym ryzyko jest wybór strategii zmniejszających uzależnienie uczelni od zmian otoczenia, a należy tu wymienić np. strategię internacjonalizacji badań i zatrudnienia lub tworzenie aliansów strategicznych [Thomson, Strickland 2003; Krupski 2004].

Ryzyko operacyjne dotyczy m.in. prowadzonej działalności gospodarczej przez uczelnie w zakresie i formach określonych w ich statutach, w szczególności w postaci spółek kapitałowych. Stopień tego ryzyka jest związany zatem ze strukturą zaangażowanego majątku, poziomem kosztów stałych, który określa wrażliwość na zmiany wolumenu sprzedaży. Z punktu widzenia analizy finansowej uczelni można również wyróżnić ryzyko rynkowe związane z przedsięwzięciami na rynku kapitałowym. Posiadanie dwóch lub więcej rodzajów aktywów generuje ryzyko niesystematyczne. Jego mitygowanie jest możliwe za pomocą dywersyfikacji portfela aktywów. Natomiast w przypadku ryzyka systematycznego zróżnicowanie aktywów nie wpływa na jego poziom. Kolejne ryzyko, tj. ryzyko finansowe, dotyczy struktury finansowania majątku uczelni oraz jej zdolności do wywiązywania się ze zobowiązań [Chong, Brown 2001; Cabała 2004]. Rozwiązaniem mitygującym powyższe ryzyko jest ściśle powiązanie procesu planowania z kontrolowaniem i monitorowaniem wskaźników finansowych. Z prowadzoną przez uczelnie działalnością wiążą się także ryzyka: inwestycyjne i właścicielskie oraz ryzyko realizacji podstawowych zadań uczelni enumeratywnie wymienionych w art. 11 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1669). Na poziom ta-

kiego ryzyka wpływają czynniki społeczne, prawne, polityczne, ekonomiczne, a wśród nich m.in. wielkość deficytu budżetowego, wysokość stóp procentowych albo poziom inflacji. Wśród czynników prawnych należy wymienić: częstotliwość i nieprzewidywalność zmian przepisów prawnych, poziom przejrzystości systemu prawnego, ze szczególnym uwzględnieniem przepisów prawa pracy. Istotne znaczenie dla funkcjonowania uczelni mają także przepisy prawa określające wymagania w zakresie ochrony środowiska. Na ryzyko działalności uczelni wpływają czynniki infrastrukturalne, takie jak infrastruktura komunikacyjna oraz zgodność planów sieci: energetycznych, wodnych, kanalizacyjnych z rzeczywistym ich ulokowaniem. Równie istotne są czynniki społeczne, m.in.: wykształcenie i umiejętności pracowników, ich mobilność, zdolność do podejmowania decyzji. Czynniki polityczne wiążą się ze zmianami polityk publicznych, co wpływa na sposób finansowania i otoczenie prawne uczelni. Wśród czynników wpływających na poziom ryzyka inwestycyjnego należy wymienić: możliwość wyboru nierzetelnego partnera, zastosowanie nieprawidłowych rozwiązań projektowych, wybór niewłaściwej technologii. Na funkcjonowanie uczelni wpływają czynniki demograficzne, które z kolei wzajemnie oddziałują z czynnikami: ekonomicznymi, prawnymi, kulturowymi. Ograniczeniu tego rodzaju ryzyka służy proces due diligence, innymi słowy: zapewnienie należytej staranności w wyborze partnerów uczelni w wyniku poddania ich wielopłaszczyznowej analizie pod względem ich kondycji finansowej, prawnej czy podatkowej [Seliga, Sułkowski, Woźniak 2019, ss. 757–763]. Służy to ocenie aktualnej sytuacji partnera oraz określeniu ryzyka związanego z planowaną transakcją kapitałową.

Obok ryzyka inwestycyjnego należy wyróżnić ryzyko właścicieli, które obrazuje wpływ realizacji określonego przedsięwzięcia inwestycyjnego na ryzyko zainwestowanego przez właścicieli kapitału [Rogowski 2004; Skoczyński 2011; Dobrowolski 2017]. Tę typologię należy uzupełnić o ryzyko budżetowe dotyczące wykonania przez uczelnie publiczne zadań w sposób niezgodny z przepisami Ustawy z dnia z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r., poz. 869) oraz ryzyko korupcji (pojmowanej jako wykorzystanie zaufania interesariuszy dla własnych korzyści), która może wystąpić na każdym etapie realizacji zadania publicznego [Dobrowolski 2017]. Mitygowaniu tego ryzyka służy system audytu wewnętrznego uczelni oraz szkolenia kierownictwa i pracowników, a przede wszystkim zapewnienie wieloetapowej weryfikacji podejmowanych działań przez służby prawne uczelni.

Z punktu widzenia charakteru uczelni można wyróżnić ryzyko nieodłączne, a zatem takie, które wynika ze sposobu zorganizowania działalności oraz ryzyko rezydualne, na którego wielkość mają wpływ przedsięwzięcia realizowane w organizacji. Uwzględniając przebieg procesów w uczelni, można wyróżnić: ryzyko nieodłączne, ryzyko błędnego wykonania zadania przez pracownika oraz ryzyko niewykrycia tego błędu przez kontrolę zarządczą. Istnieją także trzy rodzaje ryzyka audytu uczelni, a mianowicie: a) niez-

leżne od audytora, właściwe audytowanej uczelni, ryzyko nieodłączne (wynikające zarówno z czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych); b) ryzyko kontroli, polegające na tym, że system kontroli wewnętrznej uczelni nie zapobiega powstaniu istotnych uchybień ani ich nie wykrywa; c) zależne od audytora ryzyko przeoczenia uchybień w działalności uczelni w następstwie niewłaściwego doboru metod i technik audytowych. Wysokość ryzyka nieodłącznego zależy m.in. od: rodzaju działalności prowadzonej przez uczelnie (zwłaszcza tej gospodarczej), doświadczenia, wiedzy i uczciwości kierownictwa oraz pracowników uczelni, rodzaju dokonywanych operacji gospodarczych, podatności aktywów jednostki na nadużycia. Na wysokość ryzyka kontroli wpływają m.in. poprawność przyjętych zasad sprawdzania, dokumentowania i księgowania operacji gospodarczych oraz sprawność działania systemu kontroli wewnętrznej [Dobrowolski 2017].

## **Normatywne uwarunkowania zarządzania ryzykiem działalności uczelni publicznych**

Obowiązek zarządzania ryzykiem działalności uczelni publicznych wynika przede wszystkim z odpowiedzialności jej kierownictwa za realizację ustawowych zadań oraz gospodarowanie majątkiem publicznym. W ujęciu normatywnym zaś wynika z przepisów, przywołanej już wcześniej, ustawy o finansach publicznych [Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r., poz. 869)]. Obowiązek stosowania zasad gospodarki finansowej w odniesieniu do uczelni publicznych określa m.in. art. 10 tejże ustawy, a także art. 408 ust. 1 ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce, w myśl którego uczelnia publiczna prowadzi samodzielną gospodarkę finansową na podstawie planu rzeczowo-finansowego, zgodnie z przepisami o finansach publicznych [Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r., poz. 869); Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668)].

Uczelnia publiczna w myśl art. 9 pkt. 11 ustawy o finansach publicznych jest jednostką sektora finansów publicznych, a oznacza to m.in., iż – stosownie do wymogu art. 44 ust. 3 tej ustawy – jest ona zobowiązana do dokonywania wydatków publicznych po pierwsze, w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów; po drugie, dokonywania wydatków publicznych w sposób umożliwiający terminową realizację zadań; po trzecie, w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań [Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r., poz. 869)].

Uczelnia publiczna, zgodnie z art. 68 ustawy o finansach publicznych, ma obowiązek stosowania kontroli zarządczej, definiowanej jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny

i terminowy [Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r., poz. 869)]. Cele tak pojmowanej kontroli zarządczej nie są określone taksatywnie. Obejmują one w szczególności: 1) zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi; 2) skuteczność i efektywność działania uczelni we wszystkich jej obszarach; 3) wiarygodność sprawozdań (w tym sprawozdań budżetowych); 4) ochronę zasobów (w tym ludzkich, rzeczowych, finansowych); 5) przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania; 6) efektywność i skuteczność przepływu informacji; 7) zarządzanie ryzykiem.

Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej (w tym w zakresie zarządzania ryzykiem) jest obowiązkiem kierownika jednostki sektora finansów publicznych.

Zarządzanie ryzykiem obejmuje poszczególne obszary działalności uczelni. Dotyczy także samego procesu kontroli zarządczej. Zarządzający muszą bowiem brać pod uwagę ryzyko uczelni wynikające z nieprzestrzegania przez kadre zarządzającą lub jej pracowników standardów kontroli zarządczej, w szczególności naruszenia wartości etycznych przy wykonywaniu powierzonych zadań.

Osiągnięcie zakładanych celów i prawidłowa realizacja zadań uczelni wymaga spełnienia kilku wymagań. Jednym z nich jest precyzyjne określenie misji uczelni, co służy poprawnej hierarchizacji celów i zadań ustalonych w co najmniej rocznej perspektywie [Sułkowski, Seliga 2016]. Wymaga również wyznaczenia mierników służących monitorowaniu i ocenie funkcjonowania uczelni z uwzględnieniem kryteriów: oszczędności, efektywności i skuteczności. Określając cele i zadania uczelni, należy wskazać jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji.

W ramach zarządzania ryzykiem należy dokonywać, nie rzadziej niż raz w roku, identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań, przy czym w przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje uczelnia, należy dokonać ponownej identyfikacji wszelkich zagrożeń w działalności uczelni. Owa identyfikacja jest podstawą analizy ryzyka uwzględniającej dwie zmienne, a mianowicie: prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka oraz możliwe jego skutki. Predykcja służy ustaleniu akceptowanego poziomu ryzyka oraz zaplanowaniu działań w stosunku do każdego istotnego ryzyka. Uczelnia powinna zatem określić rodzaj reakcji w odniesieniu do każdego istotnego ryzyka (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie), a następnie ustalić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.

Określając ryzyka, należy wziąć pod uwagę, że podczas realizacji celów kontroli zarządczej, może dochodzić nie tylko do uporządkowanego obiektywnego przewidywania zmian, ale także do interpretowania i zmieniania uczelni w następstwie zdarzeń emergentnych. Wprowadzane zmiany są bowiem wynikiem ograniczonej racjonalności,

w której czynniki emocjonalne i intuicyjne mają znaczący udział w selekcji wariantów decyzyjnych [Sułkowski 2012].

Przedstawiony powyżej proces zarządzania ryzykiem funkcjonowania uczelni, który służy zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań, powinien być dokumentowany, co ogranicza ryzyko utraty informacji w przypadku nieskutecznego transferu wiedzy ukrytej w wiedzę jawną.

Interesariusze uczelni, stosownie do postanowień Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84), mają prawo do pozyskania informacji o stanie kontroli zarządczej. Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika uczelni powinny być zwłaszcza wyniki: monitorowania ryzyka, samoceny systemu kontroli zarządczej uczelni oraz przeprowadzonych audytów wewnętrznych i zewnętrznych kontroli instytucjonalnych, np. przeprowadzanych przez Najwyższą Izbę Kontroli. Minister Finansów w przywołanym wyżej komunikacie zaleca coroczne sporządzanie informacji o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok w formie pisemnego oświadczenia [Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84)]. Publikacja oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w biuletynie informacji publicznej uczelni wynika z przepisu art. 4, art. 6 i art. 9 Ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2019 r., poz. 1429). Publikacja oświadczenia ma służyć realizacji kluczowej zasady jawności gospodarowania środkami publicznymi, określonej przepisem art. 33 ustawy o finansach publicznych [Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r., poz. 869)]. Co do zasady zatem gospodarka środkami publicznymi uczelni jest jawna, a wyżej wymienionych zasad jawności nie stosuje się do środków publicznych, których pochodzenie lub przeznaczenie zostało uznane za informację niejawną na podstawie odrębnych enumeratywnie wymienionych przepisów następujących ustaw: Ustawy z dnia 6 lipca 2001 r. o przetwarzaniu informacji kryminalnych (Dz. U. z 2019 r., poz. 2126), Ustawy z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz. U. z 2019 r., poz. 742), Ustawy z dnia 13 września 2018 r. o Centrum Medycznym Kształcenia Podyplomowego (Dz. U. z 2018 r., poz. 2024), Ustawy z dnia 25 czerwca 1997 r. o świadku koronnym (Dz. U. z 2016 r., poz. 1197) lub jeżeli wynika to z umów międzynarodowych.

Niewykonanie lub nienależyte wykonanie przez kierownika jednostki sektora finansów publicznych obowiązków w zakresie kontroli zarządczej stanowi naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Jednak, zgodnie z art. 18c Ustawy z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz. U. z 2019 r., poz. 1440), jest to uwarunkowane skutkami wspomnianego wyżej niewykonania lub nienależytego wykonania przez kierownika jednostki sektora finansów publicznych

obowiązków w zakresie kontroli zarządczej. Okoliczności powodujące odpowiedzialność prawną są enumeratywnie wymienione w art. 18c ust. 1 tej ustawy [Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz. U. z 2019 r., poz. 1440)].

Skutecznemu zarządzaniu ryzykiem powinna sprzyjać prawidłowo przeprowadzona samoocena kontroli zarządczej. Jest ona nie tylko narzędziem pozwalającym na uzyskanie informacji o funkcjonowaniu uczelni, ale – w wyniku zaangażowania pracowników i kierownictwa wokół wspólnych wartości – może sprzyjać integracji pracowników oraz pro jakościowemu postrzeganiu organizacji, a także służy monitorowaniu systemu kontroli zarządczej. Choć proces samooceny wydaje się być nieskomplikowany, w rzeczywistości niesie ze sobą poważne ryzyka dla uczelni, np. związane z utratą wizerunku. Nieprawidłowo przeprowadzona samoocena może bowiem stać się narzędziem redukcji zaufania. Nie sposób wykluczyć celowo udzielanych nieprawidłowych odpowiedzi, np. po to, aby zdyskredytować określone osoby. Ryzyko nieskutecznego, nierzetelnego przeprowadzenia samooceny musi zatem być ustalone, przeanalizowane, by umożliwić zastosowanie odpowiednich rozwiązań mitygujących, takich jak: zwiększenie zaangażowania kierownictwa uczelni w promowaniu samooceny kontroli zarządczej, dokonanie wyboru odpowiedniej osoby koordynującej samoocenę, prawidłowe ustalenie zakresu samooceny, z uwzględnieniem realizowanych zadań publicznych, prawidłowe oszacowanie zasobów (czas, ludzie) niezbędnych do sprawnego przeprowadzenia i udokumentowania samooceny.

## Uwagi końcowe

Wprowadzana obecnie w Polsce reforma szkolnictwa wyższego zmierzająca m.in. do większej ekonomizacji uczelni, a jednocześnie znaczącego ich umiędzynarodowienia, jak też poprawy pozycji w rankingach światowych, np. wskutek komercjalizacji badań naukowych, nakazuje zwrócenie szczególnej uwagi na zarządzanie ryzykiem. Prawidłowa estymacja ryzyk wymaga ich należytego zidentyfikowania. W niniejszym artykule przedstawiono kluczowe ryzyka uczelni, wskazano również kierunki mitygowania ryzyka oraz normatywne uwarunkowania zarządzania ryzykiem, co było jego celem.

## Bibliografia

**Adcroft A., Willis R.** (2005), *The (Un)Intended Outcome of Public Sector Performance Measurement*, „International Journal of Public Sector Management”, vol. 18, no. 5.



**Agarwal R., Virine L.** (2019), *Integration Stages of Project Risk Management (PRM) into Enterprise Risk Management (ERM)*, „International Journal of Risk and Contingency Management”, vol. 8, no. 1.

**Aven T.** (2004), *Risk Analysis and Science*, „International Journal of Reliability, Quality and Safety Engineering”, vol. 11, no. 1.

**Benner M.J., Tushman M.L.** (2003), *Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*, „Academy of Management Review”, vol. 28, no. 2.

**Bhimani A.** (2009), *Risk Management, Corporate Governance and Management Accounting: Emerging Interdependencies*, „Management Accounting Research”, vol. 20, no. 1.

**Billing D.** (2004), *International Comparisons and Trends in External Quality Assurance of Higher Education: Commonality or Diversity?*, „Higher Education”, vol. 47, no. 1.

**Borge D.** (2001), *The Book of Risk*, John Wiley & Sons, New York.

**Boutellier H.** (2011), *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*, Boom Lemma, Haga.

**Broadbent J.** (2007), *If You Can't Measure It, How Can You Manage It? Management and Governance in Higher Educational Institutions*, „Public Money and Management”, vol. 27, no. 3.

**Cabała P.** (2004), *Rodzaje ryzyka. Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.

**Cave M., Hanney S., Henkel M.** (1995), *Performance Measurement in Higher Education — Revisited*, „Public Money and Management”, vol. 15, no. 4.

**Cave M., Kogan M., Hanney S.** (1989), *Performance Measurement in Higher Education*, „Public Money and Management”, vol. 9, no. 1.

**Chong Y.Y., Brown E.M.** (2001), *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Clarke Ch.J., Varma S.** (1999), *Strategic Risk Management: The New Competitive Edge*, „Long Range Planning”, vol. 32, no. 4.

**De Boer H.F., Enders J., Leisyte L.** (2007), *Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University*, „Public Administration”, vol. 85, no. 1.

**Dill D.D.** (1996), *Academic Planning and Organizational Design: Lessons from Leading American Universities*, „Higher Education Quarterly”, vol. 50, no. 1.

**Dobrowolski Z.** (2017), *Prolegomena epistemologii oraz metodologii kontroli zarządczej*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

**Eastburn R.W., Sharland A.** (2017), *Risk Management and Managerial Mindset*, „The Journal of Risk Finance”, vol. 18, no. 1.

**Ferlie E., Musselin C., Andresani G.** (2008), *The Steering of Higher Education Systems: A Public Management Perspective*, „Higher Education”, vol. 56, no. 3.

**Guthrie J., Neumann R.** (2007), *Economic and Non-Financial Performance Indicators in Universities*, The University of Sydney, Sydney.

**Koch J.V.** (2003), *TQM: Why Is Its Impact in Higher Education so Small?*, „TQM Magazine”, vol. 15, no. 5.

Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84).

**Krupski R.** (2004), *Ryzyko strategiczne. Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.

**Lo A.W.** (2001), *Risk Management for Hedge Funds: Introduction and Overview*, „Financial Analysts Journal”, vol. 57, no. 6.

**McShane M.** (2018), *Enterprise Risk Management: History and a Design Science Proposal*, „The Journal of Risk Finance”, vol. 19, no. 2.

**Nocco B.W., Stulz R.M.** (2006), *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, „Journal of Applied Corporate Finance”, vol. 18, no. 3.

**Paulsson U.** (2017), *Supply Chain Risk Management* [w:] C. Brindley (red.), *Supply Chain Risk*, Routledge, Abingdon–Oxon–New York.

**Perrott B.E.** (2007), *A Strategic Risk Approach to Knowledge Management*, „Business Horizons”, vol. 50, no. 6.

**Pidgeon N.F.** (1991), *Safety Culture and Risk Management in Organizations*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, vol. 22, no. 1.

**Ricciardi V.** (2010), *The Psychology of Risk* [w:] H.K. Baker, J.R. Nofsinger (red.), *Behavioral Finance. Investors, Corporations and Markets*, John Wiley & Sons, Hoboken.

**Rogowski W.** (2004), *Ryzyko właściciela. Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.

**Schubert T.** (2009), *Empirical Observations on New Public Management to Increase Efficiency in Public Research – Boon or Bane?*, „Research Policy”, vol. 38, no. 8.

**Sjöberg L.** (1999), *Risk Perception by the Public and by Experts: A Dilemma in Risk Management*, „Human Ecology Review”, vol. 6, no. 2.

**Skoczyński T.** (2011), *Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym. Komentarz praktyczny*, Wolters Kluwer, Warszawa.

**Sułkowski Ł.** (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.

**Sułkowski Ł., Seliga R.** (2016), *Przedsiębiorczy uniwersytet: zastosowanie zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Research Papers of Wrocław University of Economics”, nr 444.

**Sułkowski Ł., Seliga R., Woźniak A.** (2019), *Strategic Challenges of Mergers and Acquisitions in the Higher Education Sector*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” (EBER), vol. 7, no. 2, doi:10.15678/EBER.2019.070211, dostęp: 12.01.2020.

**Seliga R., Sułkowski Ł., Woźniak A.** (2019), *Organizational Identity of University in Merger Process* [w:] M. Ibrahimov, A. Aleksic, D. Dukic (red.), *37th International Scientific Conference on Economic and Social Development – „Socio Economic Problems of Sustainable Development” – Baku, 14–15 February 2019*, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia.

**Tahar S., Niemeyer C., Boutellier R.** (2011), *Transferral of Business Management Concepts to Universities as Ambidextrous Organisations*, „Tertiary Education and Management”, vol. 17, no. 4.

**Temple P.** (2005), *The EFQM Excellence Model: Higher Education's Latest Management Fad?*, „Higher Education Quarterly”, vol. 59, no. 4.

The Royal Society (1992), *Risk: Analysis, Perception and Management*, The Royal Society, London.

**Thompson A.A., Strickland A.J.** (2003), *Strategic Management. Concept & Cases*, McGraw-Hill/Irwin, Homewood, Boston.

Ustawa z dnia 25 czerwca 1997 r. o świadku koronnym (Dz. U. z 2016 r., poz. 1197).

Ustawa z dnia z dnia 20 lipca 2018 r. -Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1669).

Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o przetwarzaniu informacji kryminalnych (Dz. U. z 2019 r., poz. 2126).

Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2019 r., poz. 1429).

Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz. U. z 2019 r., poz. 1440).

Ustawa z dnia z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r., poz. 869).

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz. U. z 2019 r., poz. 742).

Ustawa z dnia 13 września 2018 r. o Centrum Medycznym Kształcenia Podyplomowego (Dz. U. z 2018 r., poz. 2024).

**Ward S., Chapman Ch.** (2003), *Transforming Project Risk Management into Project Uncertainty Management*, „International Journal of Project Management”, vol. 21, no. 2.