

Marek Dylewski

Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘWZIĘCIACH INWESTYCYJNYCH JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

1. Wstęp

Każdemu rodzajowi działalności i aktywności towarzyszy ryzyko. Szczególnie istotne są te rodzaje ryzyka, które mogą mieć negatywne skutki finansowe w jednostkach samorządu terytorialnego, w szczególności w odniesieniu do gospodarki lokalnej, w tym komunalnej. Z tego też powodu w artykule omówione zostaną aspekty ryzyka w ujęciu finansowym – jako prawdopodobieństwo wystąpienia takich zdarzeń, które mogą mieć ujemne skutki finansowe. W aspekcie realizacji coraz bardziej skomplikowanych i kapitałochłonnych przedsięwzięć i projektów w jednostkach samorządu terytorialnego poruszone zostaną problemy związane z zarządzaniem ryzykiem. Zarządzanie to obejmuje określanie i identyfikację wszystkich tych zdarzeń, których skutki mogą mieć charakter finansowy, oraz planowanie działań zabezpieczających, których celem jest przeciwdziałanie lub minimalizowanie skutków i szkód, jakie mogą powstać w wyniku tych zdarzeń. Skutki podejmowanych decyzji w jednostkach samorządu terytorialnego mają wpływ na prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka takich zdarzeń, których efekty finansowe wystąpić mogą w wyniku podjętych decyzji. Jednocześnie należy wskazać, że z ryzykiem będziemy mieli do czynienia także w przypadku zaniechania podjęcia określonych decyzji. Zaniechanie to może być obarczone ryzykiem wystąpienia negatywnych skutków finansowych. Zarządzanie ryzykiem można uznać za swego rodzaju działalność prewencyjną, która ma na celu przewidywanie i określanie wielkości zagrożeń, jakie mogą wystąpić w wyniku prowadzenia określonej aktywności, a szczególnie w trakcie realizowania przedsięwzięć inwestycyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego.

W praktyce funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego coraz częściej stają przed dylematem wystąpienia ryzyka związanego z budową, montażem oraz eksploatacją obiektów, maszyn i urządzeń. Chodzi o nagłe, niespodziewane i trudne do przewidzenia zdarzenia losowe, które w sposób istotny mogą zagrozić terminowej realizacji kontraktu lub ciągłości działalności podmiotów dostarczających produkty lub świadczących usługi na rzecz społeczeństwa. Szczególnie jest to widoczne w sferze usług komunalnych oraz w zakresie infrastruktury. Oprócz standardowego transferowania ryzyka na firmę ubezpieczeniową, w zakresie ryzyka uszkodzenia lub zniszczenia mienia, należy uwzględnić także ryzyko utraty zysku w wyniku przestojów, braku możliwości realizacji produkcji, wykonywania usług, – innymi słowy – zagrożenia realizacji sprzedaży, co może w szczególności dotyczyć przedsięwzięć realizowanych przez podmioty zależne od jednostki samorządowej lub projektów realizowanych na podstawie formuły partnerstwa publiczno-prywatnego.

Wskazane aspekty należy brać pod uwagę przy minimalizowaniu ryzyka zdarzeń o skutkach negatywnych oraz strat możliwych do wystąpienia z tego tytułu w gospodarce lokalnej. Czy jednostki samorządu terytorialnego powinny identyfikować oraz szacować ryzyko i jego skutki w swojej działalności? Czy zarządzanie ryzykiem operacyjnym i finansowym powinno zostać wkomponowane w system zarządzania jednostką samorządową? Rosnący zakres zadań zaczyna powoli obrazować, jak ważna jest to dziedzina, także dla jednostek samorządu terytorialnego, problemy zarządzania ryzykiem bowiem dopiero zaczynają docierać do świadomości organów jednostek samorządu terytorialnego.

2. Istota i obszary ryzyka w przedsięwzięciach inwestycyjnych

W warunkach rzeczywistości gospodarczej w zasadzie każdy podmiot – zarówno z sektora komercyjnego, jak i spoza niego – narażony jest na różnego rodzaju ryzyko wynikające z prowadzonej działalności. Ryzyko w ujęciu finansowym to prawdopodobieństwo wystąpienia takich zdarzeń, które mogą mieć ujemne skutki finansowe. Oceniając efektywność w zasadzie każdego przedsięwzięcia, bierze się pod uwagę szacowany poziom ryzyka, które jest uwzględniane w kalkulacjach kosztów i korzyści [5, s. 108-109]. Natomiast zarządzanie ryzykiem będzie dla działalności każdego podmiotu czy też instytucji oznaczało określanie i identyfikację wszystkich tych zdarzeń, których skutki mogą mieć negatywny charakter finansowy, oraz planowanie działań zabezpieczających, których celem jest przeciwdziałanie skutkom i szkodom, jakie mogą powstać w wyniku tych zdarzeń, lub ich minimalizowanie [4, s. 343].

W procesie zarządzania ryzykiem można wydzielić i określić trzy rodzaje ryzyka [3, s. 125]:

- ryzyko wyłączone projektu, czyli wyodrębnionego przedsięwzięcia, projektu czy też programu,

- ryzyko podmiotu jako całości lub jego poszczególnych jednostek organizacyjnych, rozumiane jako ryzyko wewnętrzne danego podmiotu,
- ryzyko rynkowe, które jest ryzykiem danego projektu czy też przedsięwzięcia, ocenianym z punktu widzenia inwestującego (przykładowo w przypadku udziału podmiotów zewnętrznych w danym projekcie).

Inne ujęcie ryzyka i jego źródeł w podejmowanych decyzjach inwestycyjnych to ujmowanie go w trzech grupach czynników [7, s. 50]:

- makrogospodarcze, czyli stan gospodarki, inflacja, polityka monetarna itd.,
- mezogospodarcze, związane z analizą sektorową,
- mikrogospodarcze, związane z analizą sytuacyjno-finansową podmiotu realizującego dane zadanie inwestycyjne.

Ryzyko projektu inwestycyjnego wynika ze skali trafności założeń technicznych i ekonomiczno-finansowych tego projektu. Większe ryzyko towarzyszy realizacji inwestycji nowych, co wydaje się zrozumiałe, chyba że dotyczy inwestycji typowych, kiedy podmiot realizujący takie zadanie ma już doświadczenie w tego rodzaju inwestycjach. Mniejsze ryzyko towarzyszy realizacji inwestycji modernizacyjnych [7, s. 51]. Z tego też powodu w procesie zarządzania ryzykiem można zidentyfikować następujące jego etapy, które sprawdzają się w każdego rodzaju organizacji [4, s. 345]:

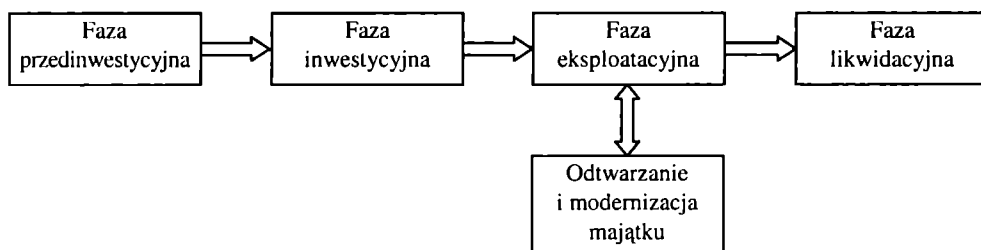
- określenie rodzajów ryzyka, jakie mogą wystąpić w związku z realizowaną działalnością lub podejmowanymi decyzjami krótko- i długoterminowymi,
- pomiar potencjalnego wpływu określonych rodzajów ryzyka i szacowanie skutków finansowych,
- podjęcie decyzji o sposobach i metodach minimalizacji poszczególnych rodzajów ryzyka.

W czasach dramatycznych i nasilających się zmian ekonomicznych, technologicznych, ekologicznych i politycznych sukces i trafność w alokowaniu środków publicznych oraz rozwój gospodarczy zależą od czegoś więcej niż od podejmowania właściwych decyzji. Decyzja inwestycyjna jest jedną z najbardziej krytycznych inicjatyw podejmowanych przez menedżerów, w tym przez organy administracji publicznej, ponieważ inwestycje angażują zasoby finansowe na relatywnie długi okres, w warunkach stale dokonujących się zmian. W jaki sposób można zidentyfikować właściwe inwestycje? Ostatnie krytyczne oceny inwestycji, w których angażowane są środki publiczne, wskazują, jak niefrasobliwie podchodzi się do procesów inwestycyjnych w sektorze publicznym [2].

Z ekonomicznego punktu widzenia każda inwestycja, która gwarantuje osiągnięcie założonych celów w okresie jej życia ekonomicznego, może być uważana za właściwą. Ważne jest przy tym zrozumienie, że podstawowym celem projektów inwestycyjnych jest nie tylko maksymalizowanie efektów. Celem długookresowego planowania przedsięwzięć inwestycyjnych jest optymalna kombinacja wszystkich elementów technicznych i ekonomicznych. Ukierunkowanie zarządzania na tę

optymalną kombinację wymaga, aby podstawowy cel minimalizacji ryzyka decydował o wyborze odpowiedniej strategii w niestabilnym otoczeniu. W jaki sposób zarządzający i inwestorzy mogą obrać najlepszy kierunek działania? Koncepcja orientacji strategicznej wymaga od planujących i podejmujących decyzję, aby rozumieli, co powoduje procesy zmian, oraz identyfikowali i rozwijali umiejętności niezbędne do przewidywania stanu przyszłego otoczenia. Taki sposób myślenia będzie nabierał znaczenia w przypadku realizacji wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych sektora publicznego i komercyjnego (na zasadzie partnerstwa publiczno-prawnego) [1, s. 27].

Proces realizacji inwestycji jest jednym z etapów (faz) realizacji zadania lub programu przyjętego do wykonania przez daną jednostkę samorządu terytorialnego. Schematycznie prezentuje to rys. 1.



Rys. 1. Fazy realizacyjne procesu inwestowania w jednostkach samorządu terytorialnego

Źródło: Opracowanie własne.

Faza przedinwestycyjna obejmuje identyfikację możliwości inwestycyjnych (studium możliwości), analizę wariantów i ich wstępną selekcję, określenie projektu we wstępnym studium przedrealizacyjnym i w ostatecznej wersji projektu, a następnie ocenę projektu i podjęcie decyzji inwestycyjnych. Dzięki podziałowi fazy przedinwestycyjnej na etapy unika się bezpośredniego przechodzenia od samej koncepcji do ostatecznego studium projektu bez uprzedniego stopniowego zbadania projektu i prezentacji rozwiązań alternatywnych. Eliminuje to także wiele zbytecznych studiów projektów, które najpewniej miałyby niewielką szansę osiągnięcia fazy realizacyjnej. Wreszcie, zapewnia to, że ocena projektu dokonywana przez krajowe lub międzynarodowe instytucje finansowe jest łatwiejsza, ponieważ jest dokonywana na podstawie właściwie opracowanych studiów. Zbyt często bowiem ocena projektu ogranicza się do jego sformułowania, co jest następstwem niskiej jakości przedstawianego studium wykonalności.

Faza inwestycyjna – albo inaczej faza realizacji projektu – obejmuje szeroki zakres działań konsultingowych i inżynierskich, przede wszystkim w dziedzinie zarządzania projektem. Faza inwestycyjna może być podzielona na następujące etapy [1, s. 23]:

- stworzenie prawnej, finansowej i organizacyjnej bazy do realizacji projektu,
- nabycie i transfer technologii oraz podstawowe projektowanie techniczne,
- szczegółowe projektowanie techniczne i kontraktacja, włączając przetargi, ocenę ofert i negocjacje,
- nabycie ziemi, prace budowlane i instalacyjne,
- marketing przedprodukcyjny wraz z zapewnieniem dostaw i utworzeniem struktury administracyjnej podmiotu,
- rekrutacja i szkolenie pracowników,
- odbiór i rozruch.

Wymienione etapy mogą się różnić w zależności od specyfiki realizowanego projektu, ale w praktyce funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego wyraźnie widoczny jest coraz większy stopień złożoności i komplikacji realizowanych zadań, co przede wszystkim wynika ze zmian w kompetencjach przypisanych jednostkom samorządu terytorialnego oraz postępu technicznego i technologicznego, a także zwiększania się oczekiwań co do jakości i zakresu świadczonych usług publicznych.

Oddanie obiektu do eksploatacji i jego rozruch to zazwyczaj krótki, ale technicznie krytyczny etap realizacji projektu. Jest to etap łączący poprzednią fazę inwestycyjną z fazą eksploatacji. Sukces osiągnięty w tym punkcie nie tylko jest dowodem efektywności planowania i wykonania projektu, ale też stanowi zapowiedź jego dobrego funkcjonowania w przyszłości.

Fazę eksploatacyjną należy rozpatrywać z punktu widzenia krótkiego i długiego okresu. Spojrzenie krótkookresowe dotyczy początkowego okresu rozpoczęcia działalności, kiedy może się pojawić wiele problemów dotyczących takich spraw, jak: zastosowanie technik i technologii, użytkowanie sprzętu, niska wydajność pracy, wynikająca z braku wykwalifikowanej kadry i siły roboczej. Większość tych problemów ma swoje źródło w fazie realizacji inwestycji. Spojrzenie długookresowe odnosi się do wybranej strategii i związanych z tym kosztów realizacji zadania oraz ewentualnych przychodów ze sprzedaży dóbr i usług świadczonych na rzecz społeczności. One z kolei powiązane są bezpośrednio z prognozami dokonanymi w fazie przedinwestycyjnej. Jeżeli prognozy te okażą się błędne i braki te zostaną zidentyfikowane dopiero w fazie eksploatacji, to środki zaradcze mogą się okazać nie tylko trudne, ale również bardzo kosztowne. Na tym etapie ważne jest także uwzględnienie ewentualnych nakładów związanych z modernizacją i zmianami w sposobie wykonywania danego zadania lub zadań¹.

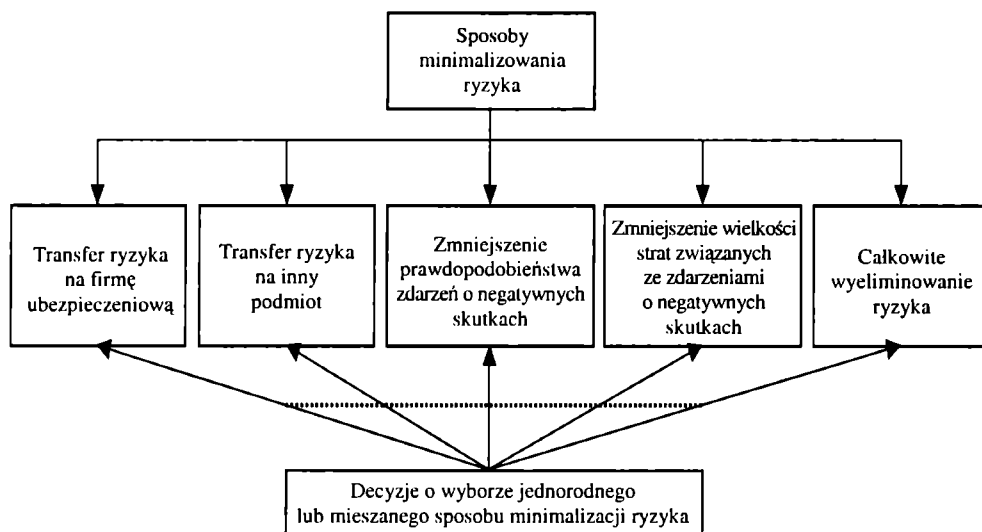
Faza likwidacyjna jest to, z punktu widzenia okresu początkowego realizacji zadania inwestycyjnego, etap bardzo odległy. Jednakże z punktu widzenia praktyki funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego warto zwrócić uwagę na ten element

¹ Szczegółowy i kompletny opis faz realizacyjnych projektów inwestycyjnych zob. [1]. Poradnik ten jest zgodny z metodyką UNIDO w przygotowywaniu i ocenie przedsięwzięć inwestycyjnych. Ponadto ujęcie zadania realizowanego w sektorze publicznym w podziale na podobne fazy zawarto w [6].

jako końcowy etap zadań realizowanych w samorządzie ze względu na coraz częstsza konieczność wprowadzania gruntownych zmian i restrukturyzacji, które są związane z likwidacją jednostek organizacyjnych, zmianą formy wykonywania zadań itd.

3. Minimalizacja ryzyka w przedsięwzięciach inwestycyjnych

Niezwykle istotnym elementem w procesie zarządzania ryzykiem jest określenie, w jaki sposób minimalizować lub zapobiegać zagrożeniom spowodowanym potencjalnymi możliwościami wystąpienia poszczególnych rodzajów ryzyka, szczególnie także w trakcie trwania procesów inwestycyjnych. Sama świadomość zagrożenia poszczególnymi rodzajami ryzyka nie wystarczy. Konieczne są działania i wiedza, jak sobie radzić w takich sytuacjach z uwzględnieniem możliwości pokrycia kosztów zabezpieczania się przed ryzykiem. Ogólne rodzaje metod zabezpieczania się przed ryzykiem zaprezentowano na rys. 2.



Rys. 2. Metody i decyzje w zakresie minimalizowania ryzyka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [4, s. 345].

W praktyce coraz częściej podmioty z sektora zarówno publicznego, jak i prywatnego oraz instytucje działające na rynku stają przed dylematem wystąpienia ryzyka związanego z budową, montażem oraz eksploatacją obiektów, maszyn i urządzeń, zwłaszcza przy realizacji dużych, długotrwałych i skomplikowanych przedsięwzięć, takich jak budowa dróg, oczyszczalni ścieków itd. I nie chodzi tu bynajmniej o kategorię ryzyka systematycznego, ale o nagłe, niespodziewane i trudne do przewidzenia zdarzenia losowe, które w sposób istotny mogą zagrozić

terminowej realizacji kontraktu lub ciągłości działalności danego podmiotu. Szczególnie jest to istotne, kiedy problem terminowości wykonania danego przedsięwzięcia jest tym czynnikiem, który często wpływa na powodzenie całego przedsięwzięcia pod względem finansowym.

Praktyka pokazuje, że coraz powszechniejsze staje się transferowanie ryzyka powstania szkód związanych z budową, montażem i wynikającego z opóźnień w realizacji poszczególnych zadań inwestycyjnych. Dlaczego staje się to ważnym problemem, i to także w jednostkach samorządu terytorialnego? Odpowiedź jest prosta. Bardzo często nieoczekiwane zdarzenia, które mogą się wydarzyć w trakcie realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego mogą zadziałać jak efekt domina. Jedna szkoda powoduje następne, natomiast efekt końcowy to opóźnienia w rozpoczęciu fazy eksploatacyjnej przedsięwzięcia. Przy różnorodnym montażu finansowym przedsięwzięć inwestycyjnych, szczególnie przy wykorzystywaniu funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, terminowość i przestrzeganie harmonogramu realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych staje się problemem priorytetowym.

Aktywność firm ubezpieczeniowych w tym obszarze pozwala na identyfikację na rynku nowych form ubezpieczeń związanych z ryzykiem procesu budowy i montażu. Najbardziej powszechne to:

- ubezpieczenie od ryzyka budowy (CAR),
- ubezpieczenie od ryzyka montażu (EAR),
- ubezpieczenie od ryzyka utraty spodziewanego zysku (ALOP).

Ubezpieczenie od ryzyka budowy (CAR) obejmuje najczęściej fizyczne uszkodzenia mienia powodujące konieczność jego naprawy lub wymiany, ale zwykle pod warunkiem, że uszkodzenie, powstałe na skutek nagłego, przypadkowego i nieprzewidzianego zdarzenia losowego, miało miejsce na placu budowy. Ubezpieczeniem mogą być objęte wszelkiego rodzaju obiekty w trakcie budowy, takie jak:

- budowle wodne, zapory, jazy, instalacje wodociągowe, odwadniające, kanały i drogi wodne,
- budynki przemysłowe, usługowe,
- budynki mieszkalne, biurowe, socjalne, szpitale,
- rurociągi gazowe,
- drogi, linie kolejowe, lotniska, tunele, mosty.

Jak widać, tego rodzaju ubezpieczenie może jak najbardziej mieć zastosowanie w praktyce realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych w sektorze publicznym, w tym i w jednostkach samorządu terytorialnego. Najistotniejsze elementy tego rodzaju ubezpieczenia to odpowiedzialność firmy ubezpieczeniowej za fizyczne uszkodzenie mienia objętego ochroną zdarzenia nagłego i nieprzewidzianego, nie objętego listą wyłączeń w miejscu ubezpieczenia i w okresie ubezpieczenia. Ważne też jest stwierdzenie, że ubezpieczeniu podlegają inwestor lub wykonawca, lub oba te podmioty łącznie.

Podobnie ma się rzecz z ubezpieczeniem, czyli transferem ryzyka na firmę ubezpieczeniową w zakresie ryzyka montażu (EAR). Jeżeli chodzi o tego rodzaju ryzyko,

to ubezpieczeniu mogą podlegać takie elementy, jak: maszyny, urządzenia i instalacje, będące wyposażeniem obiektów podczas robót związanych z ich montażem oraz w czasie prób, koszt robót montażowych, wydatki poniesione w związku z naprawą lub wymianą przedmiotów montażu. Ubezpieczeniu podlegają zwykle maszyny, urządzenia oraz sprzęt i wyposażenie użyte do montażu, mienie znajdujące się na miejscu montażu należące do ubezpieczającego lub będące pod jego kontrolą. I w tym wypadku, podobnie jak w ubezpieczeniu ryzyka budowy, najistotniejszym elementem tego rodzaju ubezpieczenia jest odpowiedzialność firmy ubezpieczeniowej za fizyczne uszkodzenie mienia objętego ochroną zdarzenia nagłego i nieprzewidzianego, nie objętego listą wyłączeń w miejscu ubezpieczenia i w okresie ubezpieczenia.

Jednakże najciekawszym i potencjalnym narzędziem ograniczania strat z tytułu opóźnień wynikających ze zdarzeń i szkód powstałych w czasie budowy i montażu, a także w czasie normalnej eksploatacji, jest ubezpieczenie od ryzyka utraty zysku w wyniku przestojów, braku możliwości realizacji produkcji, wykonywania usług – innymi słowy – zagrożenia realizacji sprzedaży lub świadczenia usług na rzecz społeczności przez jednostki samorządu terytorialnego lub podmioty realizujące zadania w ich imieniu (ALOP).

Tego rodzaju ubezpieczenie najczęściej funkcjonuje łącznie z ubezpieczeniem od ryzyka budowy i montażu. Podstawowe zasady, jakie stosują zwykle w takich przypadkach ubezpieczyciele, to [8]:

- ubezpieczonym jest wyłącznie inwestor, w tym przypadku jednostka samorządu terytorialnego lub podmiot realizujący zadania w jej imieniu,
- jednoczesne istnienie ubezpieczenia od ryzyka budowy i/lub montażu (CAR/EAR) zawartego w jednej firmie ubezpieczeniowej,
- z góry zakłada się dobrą współpracę zaangażowanych stron,
- okres ubezpieczenia identyczny z ubezpieczeniem CAR/EAR,
- różnica czasowa między szkodą rzeczową a okresem odszkodowawczym,
- możliwa tylko jedna szkoda na polisę,
- tylko jedna franszyza czasowa na polisę,
- okres odszkodowawczy wystarczająco długi.

Przedmiotem umowy ubezpieczenia mogą być: przewidywany zysk brutto, o ile jest to przedsięwzięcie komercyjne, zwiększone koszty produkcji, wytworzenia usług itd., wybrane koszty stałe. Szkoda obejmuje niewypracowanie planowanego zysku brutto (i/lub zwiększone koszty produkcji, wytworzenia usług), spowodowane opóźnieniem w realizacji zadania w wyniku szkody rzeczowej powstałej na skutek zdarzenia losowego objętego ochroną (nie podlegającego wyłączeniom), co jest zwykle przedmiotem ubezpieczenia od ryzyka budowy i montażu.

Należy stwierdzić, że w praktyce przedmiotem ubezpieczenia z tytułu utraty zysku są utracone potencjalne korzyści danego podmiotu gospodarującego oraz wszystkie te koszty, które muszą być ponoszone, aby zachowane były ciągłość jego funkcjonowania, a przede wszystkim elementy związane z zachowaniem wiarygodności i płynności

finansowej. Widać z tego wyraźnie, że tam, gdzie powstaje problem uzyskiwania przychodów ze sprzedaży produktów i usług, będzie istniał problem utraty korzyści wynikających z tytułu szkód w trakcie budowy i montażu. Szeroko rozumiana sfera usług komunalnych realizowanych przez podmioty samorządowe będzie się wpisywać w tę kategorię ryzyka ze względu na to, że dotychczas wszelkiego rodzaju szkody i straty z tego tytułu, które odbijały się na wielkości sprzedaży produktów i usług dla społeczności, pokrywane były – i zwykle są – ze środków publicznych. W większości podmiotów, w tym przede wszystkim w przedsiębiorstwach, koszty funkcjonowania obejmują koszty stałe, które dany podmiot musi ponosić bez względu na poziom wielkości przychodów ze sprzedaży. Do kosztów stałych, za które odpowiedzialność przejmuje firma ubezpieczeniowa, należą koszty stałe utrzymania zakładu, takie jak: czynsze, podatki, koszty ubezpieczenia, stałe, nie związane z produkcją koszty elektryczności, amortyzacja, wynagrodzenia pracowników.

Ten sam rodzaj ryzyka i jego transferu, tzn. utraty zysku możliwe są do transferowania na firmę ubezpieczeniową także w trakcie fazy eksploatacyjnej. Jednakże jego zastosowanie w praktyce jednostek samorządu terytorialnego możliwe by było tylko w zakresie dużych przedsięwzięć lub dużych zakładów dostarczających produkty i usługi dla społeczności. W innych przypadkach raczej nie byłoby to opłacalne ze względu na niewspółmierność wielkości szkód i płaconych składek.

4. Podsumowanie

Ryzyko w sektorze publicznym to problem nie tylko jego identyfikacji, ale i odpowiedzialności za skutki jego nieprzewidywania. Jednostki samorządu terytorialnego przy coraz większym stopniu decentralizacji zadań powszechniej zaczynają się stykać ze skutkami braku przewidywania zdarzeń nagłych i nieprzewidywalnych. Czy przeznaczać środki na transfer tego rodzaju ryzyka na firmy ubezpieczeniowe – na pewno część będzie temu przeciwna ze względu na niepotrzebne angażowanie środków publicznych w coś, co tylko potencjalnie może zaistnieć. Jednak przy wszelkiego rodzaju stratach bardzo często pokrywanie ich następuje ze środków publicznych bez zadawania sobie pytania, ile by kosztowały zapobiegzenie lub transfer ryzyka zaistnienia takiego zdarzenia na wyspecjalizowaną instytucję, jakimi są formy ubezpieczeniowe.

Literatura

- [1] Behrens W., Hawranek P.M., *Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility*, UNIDO, Warszawa 1993.
- [2] Blajer P., *Kosztowne, długie, bezsensowne*, „Rzeczpospolita” 2005 nr 143.
- [3] Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 1996.

-
- [4] Brigham E.F., Gapenski L.C., *Zarządzanie finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 2000.
 - [5] Connolly S., Munro A., *Economics of the Public Sector*, Prentice Hall Europe, London 1999.
 - [6] Filipiak-Dylewska B., *Procedury budowy strategii finansowania zadań własnych gminy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003.
 - [7] Manikowski A., Tarapata Z., *Ocena projektów gospodarczych. Modele i metody*, Difin, Warszawa 2001.
 - [8] Materiały informacyjne firmy Gerling SA.

RISK MANAGEMENT IN INVESTMENT ACTIVITIES IN LOCAL GOVERNMENT SECTOR

Summary

The article covers the concept of risk expressed as the probability of events with negative financial effects. In aspect of more complicated and capital-intensive undertakings and programmes in local government there were risen problems of risk management. Stages of investment process determine prediction and estimation of risk probabilities. How to minimise risk and possible losses it's the main question in the article, especially in the new conditions of self-government activity.