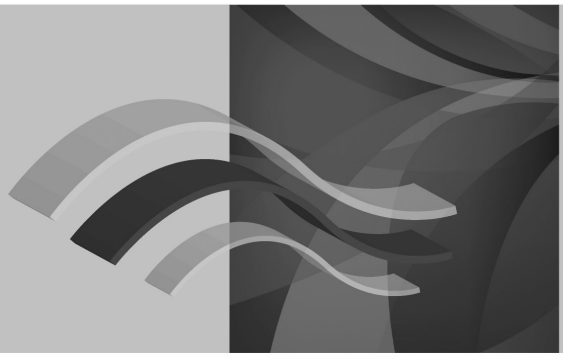
PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

306

Finanse publiczne



Redaktorzy naukowi
Jerzy Sokołowski
Arkadiusz Żabiński

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-386-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Jan Borowiec, Kryzys gospodarczy a polityka monetarna i fiskalna w strefie euro w latach 2008-2012 13
Leszek Borowiec, Marzena Kuśmierek, Kapitał żelazny w finansowaniu organizacji non-profit w Polsce 24
Patrycja Chodnicka, Katarzyna Niewińska, Determinanty wyceny rynkowej sektora bankowego w dobie kryzysu 37
Patrycja Chodnicka, Katarzyna Niewińska, Ocena sektora bankowego w Europie 48
Iwona Dorota Czechowska, Rachunki osobiste dla klientów 60+ 61
Agnieszka Deresz, Marian Podstawka, Opodatkowanie podatkiem dochodowym od osób fizycznych mikroprzedsiębiorców w warunkach kryzysu 73
Joanna Działo, Czy Unia Europejska potrzebuje unii fiskalnej? 86
Ryta Dziemianowicz, *Tax expenditures* w konstrukcji reguły wydatkowej ... 98
Joanna Fila, Mikrofinanse w Unii Europejskiej – polityka, instrumenty, efekty 110
Beata Filipiak, Marek Dylewski, Indywidualny wskaźnik zadłużenia jednostek samorządu terytorialnego – problemy dostosowawcze 120
Piotr Gut, Model odwróconej płatności (*reverse charge*) jako element konstrukcji podatku VAT ograniczający uszczuplenia w podatku VAT 132
Małgorzata Magdalena Hybka, Raison d'être solidarnej odpowiedzialności za zobowiązania z tytułu podatku od wartości dodanej 143
Marcin Idzik, Ekskluzja finansowa – ujęcie empiryczne 154
Maria Jastrzębska, Kreacja i implementacja systemu zarządzania ryzykiem jednostki samorządu terytorialnego 166
Piotr Karaś, Wojciech Pacut, Porównanie działania banków islamskich i konwencjonalnych – przypadek Zjednoczonych Emiratów Arabskich ... 178
Anna Kobiałka, Wykorzystanie funduszy unijnych w finansowaniu wydatków inwestycyjnych jednostek samorządu terytorialnego lubelszczyzny 190
Teresa Kondrakiewicz, Dywersyfikacja jako kierunek rozwoju grup kapitałowych 200
Iwa Kuchciak, Problematyka nadmiernego zadłużania w kontekście wykluczenia finansowego 213
Elwira Leśna-Wierszołowicz, Koncepcja wielofunduszowości w drugim filarze systemu emerytalnego w Polsce 225
Paweł Marszałek, Finansyzacja w Polsce – ciekawostka teoretyczna czy realny problem? 235
Grzegorz Matysek, Opodatkowanie dochodów spółek osobowych w Polsce – konieczność zmian 247

Danuta Miłaszewicz, Stabilność fiskalna jako przymus w polityce fiskalnej 260
Magdalena Miszczuk, Zróżnicowanie sytuacji finansowej wybranych jednostek samorządu terytorialnego na podstawie indywidualnego wskaźnika zadłużenia ... 272
Anna Murdoch, Wejście Polski do strefy euro a długoterminowe cele rozwoju kraju ... 285
Piotr Ptak, Polityka wydatków publicznych w Polsce w latach 2008-2012 ... 298
Witold Rakowski, Zróżnicowanie wydatków gmin i powiatów na oświatę w latach 2005-2010 w układzie przestrzennym ... 311
Halina Rechul, Samodzielność finansowa jednostek samorządu terytorialnego w Polsce ... 325
Wioleta Samitowska, Fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeń kredytowych jako instrumenty finansowego wsparcia MŚP ... 338
Przemysław Siudak, Specjalne strefy ekonomiczne jako instrument generujący oszczędności budżetu państwa z tytułu zatrudniania bezrobotnych.. 351
Andrzej Sobczyk, Dynamika wydatków inwestycyjnych i liczby mieszkańców w gminach województwa zachodniopomorskiego w latach 2008--2011 ... 362
Michał Sosnowski, Progresywne i proporcjonalne opodatkowanie przedsiębiorstw osób fizycznych w Polsce ... 372
Feliks Marek Stawarczyk, Kryzys finansowy a sytuacja banków krajowych w Niemczech ... 386
Igor Styn, Wpływ zmian w MSSF 9 na wyniki finansowe największych dwóch banków działających w Polsce oraz na ich politykę kredytową ... 397
Magdalena Syrkiewicz-Świtała, Tomasz Holecki, Katarzyna Klyta, Możliwości wprowadzenia prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych do powszechnego systemu ochrony zdrowia w Polsce w opinii mieszkańców powiatu tarnogórskiego ... 409
Waldemar Szczepaniak, Ocena sytuacji finansowej publicznych uczelni technicznych w Polsce w latach 2004-2011 ... 418
Tomasz Śmietanka, Gospodarka finansowa gminy miejsko-wiejskiej Kozienice w latach 2003-2012 ... 430
Tomasz Uryszek, Zadłużenie sektora samorządowego w krajach Unii Europejskiej w okresie kryzysu gospodarczego ... 442
Alina Walenia, Zarządzanie ryzykiem w sektorze samorządowych finansów publicznych ... 454
Jerzy Wąchol, Spowolnienie gospodarcze i problemy długu publicznego na świecie w świetle danych statystycznych ... 466
Radosław Witczak, Wykorzystanie metod szacowania podstawy opodatkowania do określenia wysokości zobowiązań podatkowych ... 478
Iwona Wojciechowska-Toruńska, „Pakt fiskalny" a polityka fiskalna ... 488

Katarzyna Wójtowicz, Udziały samorządów w podatkach państwowych – własne czy obce źródło dochodów JST? Dylematy teorii a praktyka budżetowa wybranych państw 501
Dorota Wyszkowska, Stan finansów jednostek samorządu terytorialnego jako determinanta wykorzystania środków pomocowych Unii Europejskiej w perspektywie 2014-2020 513
Jolanta Zawora, Samodzielność finansowa samorządów gminnych w warunkach spowolnienia gospodarczego 523
Anna Zielińska-Chmielewska, Ocena realizacji strategii płynności finansowej GK Tarczyński SA w ujęciu dochód-ryzyko 534
Dagmara Zuzek, Faktoring jako niekonwencjonalne źródło finansowania mikro- i małych przedsiębiorstw w Polsce 547
Arkadiusz Żabiński, Realizacja zasady równości opodatkowania czynników wytwórczych w wybranych krajach europejskich 558

Summaries

Jan Borowiec, Economic crisis and monetary and fiscal policies in the euro zone in the years 2008-2012 23
Leszek Borowiec, Marzena Kuśmierek, Endowment capital and funding sources in non-profit organizations 36
Patrycja Chodnicka, Katarzyna Niewińska, Determinants of market valuation of the banking sector during the recent financial crisis 47
Patrycja Chodnicka, Katarzyna Niewińska, Assessment of the banking sector in Europe 60
Iwona Dorota Czechowska, Personal accounts for clients 60+ 72
Agnieszka Deresz, Marian Podstawka, Personal income tax on small entrepreneurs in times of crisis 85
Joanna Działo, Does the European Union need a fiscal union? 97
Ryta Dziemianowicz, Tax expenditures in the construction of the expenditure rule 109
Joanna Fila, Microfinance in European Union – policy, instruments, effects 119
Beata Filipiak, Marek Dylewski, Personal debt ratio of local government − system problems 131
Piotr Gut, Reverse charge model as an element of the VAT system, preventing it from tax abuse 142
Małgorzata Magdalena Hybka, Raison d'être of the joint and several liability for value added tax purposes 153
Marcin Idzik, Financial exclusion − empirical approach 165
Maria Jastrzębska, Creation and implementation of the risk management system of territorial self-government unit 177

Piotr Karaś, Wojciech Pacut, Islamic vs. conventional banking – the case of United Arab Emirates 189
Anna Kobiałka, European Union funds use in financing of territorial self-governments units' investment in Lublin region 199
Teresa Kondrakiewicz, Diversification strategy in the process of holding companies development 212
Iwa Kuchciak, The issue of overindebtedness in the context of financial exclusion 224
Elwira Leśna-Wierszołowicz, The concept of multifunding in the second pension pillar in Poland 234
Paweł Marszałek, Financialization in Poland – theoretical curiosity or the real problem? 246
Grzegorz Matysek, Income taxation of partnerships in Poland – the necessity of changes 259
Danuta Miłaszewicz, Fiscal stability as a coercion in fiscal policy 271
Magdalena Miszczuk, Diversity of the financial situation of selected self-government units under individual debt indicator 284
Anna Murdoch, Poland's entry into the Eurozone *vs.* its long term growth objectives 297
Piotr Ptak, Public spending policy in Poland in the years 2008-2012 310
Witold Rakowski, Variation of educational spending by communities and counties across regions in 2005-2010 324
Halina Rechul, Financial independence of local government units in Poland 337
Wioleta Samitowska, Loan funds and credit guarantee funds as instruments of financial support for SME 350
Przemysław Siudak, Special economic zones as an instrument generating savings for the state budget through the employment of the unemployed . 361
Andrzej Sobczyk, Dynamics of capital expenditure and population in communities of Western Pomeranian Voivodeship in the years 2008-2011 371
Michał Sosnowski, Progressive and proportional taxation of natural persons' enterprises in Poland 385
Feliks Marek Stawarczyk, Financial crisis and *Landesbanken* problems in Germany 396
Igor Styn, How changes in IFRS 9 can affect net earnings of two biggest banks operating in Poland and their loan policy 408
Magdalena Syrkiewicz-Świtała, Tomasz Holecki, Katarzyna Klyta, Possibilities of introducing private insurance in the public health care system in Poland in the opinion of the inhabitants of Tarnowskie Góry county 417
Waldemar Szczepaniak, Assessment of financial situation of technical universities in Poland between 2004-2011 429

Tomasz Śmietanka, Financial economy of the urban-rural commune of Kozienice in the years 2003-2012 441
Tomasz Uryszek, Local and regional government sector debt in the European Union countries during the economic crisis 453
Alina Walenia, Risk management in the self-government public finance sector 465
Jerzy Wąchol, Economic slowdown and problems with public debt in the world in the light of statistical data 477
Radosław Witczak, The use of tax base estimation methods for the determination of the amount of tax liability 487
Iwona Wojciechowska-Toruńska, "Fiscal Pact" vs. fiscal policy 500
Katarzyna Wójtowicz, Local governments tax sharing arrangements – own or external source of revenues? Theoretical dilemmas vs. practical experiences of several European countries 512
Dorota Wyszkowska, Financial standing of local self-government entities as a determinant of using of European Union aid in the perspective of 2014--2020 522
Jolanta Zawora, FInancial independence of communes during economic slowdown 533
Anna Zielińska-Chmielewska, Assessment of strategies of working capital financial liquidity in the concept of risk-return analysis on GK Tarczyński SA 546
Dagmara Zuzek, Factoring as an unconventional source of financing activities of micro and small enterprises in Poland 557
Arkadiusz Żabiński, The implementation of the principle of equality in the taxation of factors of production in selected European countries 567

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 306 • 2013

Finanse publiczne ISSN 1899-3192

Maria Jastrzębska
Uniwersytet Gdański

KREACJA I IMPLEMENTACJA SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Streszczenie: W opracowaniu omówiono rolę zarządzania ryzykiem w zarządzaniu ogólnym jednostką samorządu terytorialnego (JST). Następnie przedstawiono korzyści płynące z kreacji i implementacji systemu zarządzania ryzykiem JST (gminy, powiatu, województwa), jak również trudności w procesie tworzenia i wdrażania tego systemu. Na koniec scharakteryzowano działania, które JST winna podjąć w procesie kreacji i implementacji systemu zarządzania ryzykiem.

Słowa kluczowe: funkcjonowanie, system zarządzania ryzykiem, jednostka samorządu terytorialnego.

1. Wstęp

Tworzenie i wdrażanie systemu zarządzania ryzykiem JST jest procesem nowym, trudnym, złożonym i długotrwałym. System ten powinien być wprowadzany w życie w sposób przemyślany i zorganizowany. Dlatego też kierownictwo JST (kierownik urzędu JST – wójt, burmistrz, prezydent miasta, starosta, marszałek województwa, jak również kierownicy jednostek organizacyjnych JST) winno mieć świadomość, jakie są korzyści stworzenia i wprowadzenia systemu zarządzania ryzykiem i co może utrudniać ten proces. Nie jest też obojętne, jakie działania i w jakiej kolejności oraz przez kogo są podejmowane, aby stworzyć i wprowadzić w życie system zarządzania ryzykiem JST. Celem opracowania jest przedstawienie roli zarządzania ryzykiem w zarządzaniu ogólnym JST oraz korzyści płynących z kreacji i implementacji systemu zarządzania ryzykiem JST, a także trudności w tym procesie. Celem opracowania jest również określenie działań, które winny być podjęte w procesie kreacji i implementacji systemu zarządzania ryzykiem JST[1].

[1] Opracowanie powstało w ramach prowadzonych badań związanych z projektem badawczym własnym pt. „Zarządzanie ryzykiem w działalności jednostek samorządu terytorialnego ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka katastroficznego" (N N 113 360740), którego autorka artykułu jest kierownikiem.

2. Rola zarządzania ryzykiem w zarządzaniu ogólnym JST

Zarządzanie ryzykiem stanowi centralny element zarządzania strategicznego JST w procesie jej dostosowywania do otoczenia, dzięki czemu jest ona zdolna do właściwego reagowania na zmienne otoczenie i nowe (pojawiające się) rodzaje ryzyka. Zarządzanie to jest procesem, w ramach którego JST w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem towarzyszącym jej działalności w taki sposób, aby ta działalność, zarówno w poszczególnych dziedzinach, jak i traktowana jako całość, przynosiła trwałe korzyści. Przedmiotem zarządzania ryzykiem jest identyfikacja ryzyka oraz właściwe działania względem niego, zaś jego celem jest zapewnienie maksymalnych i trwałych korzyści we wszystkich dziedzinach działalności JST. Chodzi przede wszystkim o zrozumienie potencjalnych pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszelkich czynników, które mogą mieć wpływ na JST, a także podjęcie działań na rzecz zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu oraz zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki i niepewności co do osiągnięcia przez nią zakładanych celów. Zarządzanie ryzykiem w działalności JST powinno obejmować ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych, przy czym bardzo ważne jest posiadanie systemu wczesnego ostrzegania o zagrażającym ryzyku. Zarządzanie to powinno być procesem ciągłym i stale udoskonalanym, który obejmuje zarówno strategię, jak i procedury jej wdrażania w działalności operacyjnej i inwestycyjnej JST[2].

Zarządzanie ryzykiem jest jednym z obszarów kontroli zarządczej określonych w ustawie o finansach publicznych. Z ustawy tej też wynika wymóg wdrożenia udokumentowanego systemu zarządzania ryzykiem w JST. Z tego też względu kierownik JST (w gminie wójt, burmistrz, prezydent miasta, w powiecie starosta, który jest zarazem przewodniczącym zarządu powiatu, i w województwie marszałek województwa, który jest zarazem przewodniczącym zarządu województwa) musi ustanowić zasady zarządzania ryzykiem dla urzędu JST (odpowiednio urzędu gminy, starostwa powiatowego, urzędu marszałkowskiego) oraz zapewnić funkcjonowanie kontroli zarządczej (w tym zarządzanie ryzykiem) w całej JST. Ponadto każdy kierownik jednostki organizacyjnej JST (samorządowej jednostki budżetowej, samorządowego zakładu budżetowego)[3] musi ustanowić zasady zarządzania ryzykiem

[2] Na proces zarządzania ryzykiem składa się: określenie misji podmiotu, określenie celów i zadań oraz monitorowanie i ocena ich realizacji, ocena i analiza ryzyka (identyfikacja, opis, pomiar, ewaluacja), określenie reakcji na ryzyko, monitorowanie i działania zaradcze (reakcja na ryzyko). Na system zarządzania ryzykiem składają się: zasady, procedury, struktura ról (funkcji) i odpowiedzialności, zbiór wybranych przez dany podmiot metod i instrumentów zarządzania ryzykiem (techniki i narzędzia), polityka zarządzania ryzykiem, określająca między innymi cel i zakres zarządzania ryzykiem, apetyt na ryzyko. Por. *Standard dla zarządzania ryzykiem*, FERMA (Federation of European Management Associations), s. 3-4 – www. Ferma-asso.org z dnia 29.02.2012.

[3] Ze względu na zróżnicowaną formę organizacyjno-prawną podmiotów realizujących zadania JST ważny jest też kontakt z osobami wyższego szczebla kierowniczego samorządowych osób prawnych (gminnych, powiatowych, wojewódzkich), tj. instytucji kultury, samodzielnych publicznych za-

w swojej jednostce. W związku z powyższym kierownik JST wprowadza system zarządzania ryzykiem oraz wyznacza wytyczne w zakresie zarządzania ryzykiem jednostek organizacyjnych JST, natomiast kierownicy jednostek organizacyjnych JST zgodnie z tymi wytycznymi wprowadzają systemy zarządzania ryzykiem w swoich jednostkach. Możliwe są trzy główne podejścia w tworzeniu systemu zarządzania ryzykiem dla całej JST, tj. ustanowienie minimalnych wymogów odnośnie do zarządzania ryzykiem; ustanowienie minimalnych wymogów odnośnie do zarządzania ryzykiem wraz z ustaleniem wspólnych rodzajów ryzyka dla danych typów jednostek organizacyjnych JST; ustanowienie minimalnych wymogów odnośnie do zarządzania ryzykiem wraz z ustaleniem wspólnych rodzajów ryzyka dla danych typów jednostek organizacyjnych JST i włączenie określonych rodzajów ryzyka jednostek podległych do rejestru rodzajów ryzyka strategicznego dla całej JST[4].

3. Korzyści i trudności kreacji i implementacji systemu zarządzania ryzykiem JST

Tworzenie i wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem JST jest zadaniem złożonym, wymagającym funkcjonowania odpowiedniego systemu wewnątrz JST oraz zmiany sposobu myślenia o jej działalności (możliwość oddziaływania na otoczenie i kontrolowania jego wpływu na JST). System ten powinien być wprowadzony w sposób przemyślany, zorganizowany, a przede wszystkim na podstawie zasad wyznaczonych przez kierownika JST zgodnie z określonymi standardami zarządzania ryzykiem.

Korzyści płynące z istnienia systemu zarzadzania ryzykiem JST można rozważać w dwóch obszarach, tj. w zakresie jakości zarządzania JST oraz realizacji celów kontroli zarządczej w JST w sposób sprawny, skuteczny i efektywny.

Korzyści wynikające z kreacji i implementacji systemu zarządzania ryzykiem JST w zakresie jakości zarządzania JST[5]:

---

kładów opieki zdrowotnej, spółek komunalnych oraz z kierownictwem pozostałych podmiotów sektora prywatnego realizujących zadania JST na podstawie umowy cywilnoprawnej zawartej z zarządem JST. Różnorodność podmiotów zaangażowanych w realizację celów/zadań JST sprawia, że warto rozważyć budowę zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem, który stosowany jest w korporacjach. Zob. M. Jastrzębska, *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 76-80.

[4] Por. A. Mazurek, A. Kowalewski, *Zarządzanie ryzykiem na poziomie jednostki samorządu terytorialnego*, „Gazeta Samorządu i Administracji" nr 11/2012, s. 22-23.

[5] Por. R. Rudnicki, *Kiedy sukces, a kiedy porażka przy wprowadzaniu ERM*, „Przegląd Corporate Governance" nr 3/2008, s. 54-55; J. Zięba, *Katalog korzyści z wprowadzenia systemu ERM w spółce*, „Przegląd Corporate Governance" nr 2/2010, s. 67-69; Raport II z przeprowadzonego badania benchmarkingowego trzech obszarów zarządzania w pięciu wybranych urzędach wojewódzkich, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Quality Progress, Poznań 16.05.2011, s. 16-17, www.kprm.gov.pl z dnia 03.03.2013.

1) wsparcie proaktywnego zarządzania (które nie koncentruje się na analizie przeszłych zdarzeń) dzięki zastosowaniu międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem (np. ISO 31 000, COSO II, AS/NZS 4360) i dobrych praktyk w tym zakresie,

2) integracja systemu zarządzania ryzykiem z systemem zarządzania ogólnego JST i powiązanie z realizacją celów jej działania, co korzystnie wpływa na: podniesienie jakości świadczenia usług komunalnych, zarządzanie zmianami, innowacyjność JST i sprzyja opracowaniu odpowiednich regulacji wewnętrznych,

3) sprawny przepływ informacji, skoordynowane współdziałanie, otwartość na nowe rozwiązania i dobre praktyki, co wpływa na zwiększenie prawdopodobieństwa osiągania celów i daje podstawę do najbardziej efektywnej alokacji zasobów JST i sprawne jej funkcjonowanie (na bieżąco i w przyszłości),

4) poprawa procesu podejmowania decyzji, szczególnie na szczeblu strategicznym oraz polepszenie i usprawnienie procesu planowania i decyzyjności (ustalenie wiarygodnej podstawy dla podejmowania decyzji i planowania),

5) doskonalenie skuteczności i efektywności operacyjnej (optymalizacja sprawności operacyjnej) poprzez zmniejszenie liczby i natężenia zakłóceń w procesach; doskonalenie ładu organizacyjnego (*governance*); umożliwienie szybkiego i bezpiecznego (kontrolowanego) rozwoju; zwiększona zdolność do przetrwania wstrząsów (uodpornienie, zmniejszenie wrażliwości JST na niespodziewane zdarzenia katastroficzne); doskonalenie uczenia się,

6) zwiększenie się odsetka projektów i ulepszeń procesów zakończonych sukcesem,

7) zmniejszenie ekspozycji na ryzyko na poziomie projektów, operacji (działań),

8) zwiększenie zaufania interesariuszy[6],

9) silne wsparcie najwyższego kierownictwa i kierownictwa średniego szczebla,

10) podwyższona zdolność do delegowania kompetencji w dół szczebli zarządczych i zwiększenie elastyczności działania JST oraz jej jednostek organizacyjnych.

Korzyści wynikające z kreacji i implementacji systemu zarządzania ryzykiem JST w zakresie sprawności, skuteczności i efektywności realizacji celów kontroli zarządczej ze szczególnym uwzględnieniem jednego z jej elementów, tj. zarządzania ryzykiem:

---

[6] Interesariusz to osoba lub organizacja, która może wpływać, na którą można wpływać, lub osoby/organizacje, które postrzegają siebie jako zależnych od podejmowanych decyzji lub działań (osoba podejmująca decyzje może także być interesariuszem). Jest odpowiedzialny za: rozwijanie polityki zarządzania ryzykiem; zapewnienie skutecznego zarządzania ryzykiem w jednostce jako całości czy też w obrębie określonych obszarów jej działalności, projektów lub działań. Interesariusz to również osoba: zajmująca się oceną skuteczności zarządzania ryzykiem (np. audytor wewnętrzny), opracowująca normy, przewodniki, procedury i kodeksy postępowania określające, w jaki sposób ryzyko powinno być zarządzane. Por. *Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne*, PN-ISO 31000:2012, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012, s. 21.

1) zwiększenie świadomości o potrzebie identyfikacji i postępowania z ryzykiem – korzyści płynące z zarządzania ryzykiem powinny być znane wszystkim pracownikom,

2) skuteczne alokowanie i wykorzystywanie zasobów do postępowania z ryzykiem prowadzi do: obniżenia kosztów ryzyka (korzyści wynikające z redukcji składek ubezpieczeniowych i ponoszonych strat znacznie przewyższają nakłady na zarządzanie ryzykiem); zmniejszenia sumy kosztów dotychczasowych działań minimalizujących ryzyko; doskonalenia działań w zakresie zapobiegania występowaniu strat i zarządzania incydentami; minimalizowania strat,

3) powiązanie procesu zarządzania ryzykiem z celami JST (cele te powinny być: konkretne, precyzyjnie sformułowane, proste, przejrzyste, mierzalne, osiągalne, akceptowalne, realistyczne, określone w czasie,

4) oddolna identyfikacja ryzyka oraz źródeł jego pochodzenia – oszacowanie ryzyka dla określonych celów (określenie szans i zagrożeń realizacji określonych celów) i potrzeb w zakresie mechanizmów ograniczania ryzyka (działań zaradczych),

5) ustalenie poziomu ryzyka akceptowalnego dla zidentyfikowanych rodzajów ryzyka,

6) uzgodnienie polityki zarządzania ryzykiem,

7) przegląd i propozycje nowych mechanizmów mających na celu ograniczenie ryzyka,

8) sporządzanie rejestrów ryzyka,

9) dokumentowanie analizy ryzyka,

10) przygotowanie przez kierowników jednostek rocznego raportu samooceny ryzyka.

Trudności w procesie kreacji i implementacji systemu zarządzania ryzykiem JST mogą być następujące[7]:

1) brak zrozumienia idei i metod zarządzania ryzykiem wśród pracowników i kierownictwa; brak wiary w skuteczność tego zarządzania czy też marginalizowanie jego roli lub postrzeganie jako „zło konieczne",

2) niewystarczające zaangażowanie kierownictwa i pracowników w procesie kreacji i implementacji systemu zarządzania ryzykiem oraz brak szkoleń pracowników i kierowników z zakresu zarządzania ryzykiem,

3) zbyt „niskie" umocowanie zarządzających ryzykiem w strukturze organizacyjnej JST oraz brak elastyczności struktury i rozwiązań zarządzania ryzykiem,

4) rezygnacja z wypracowania specyficznych dla JST rozwiązań poprzez automatyczne przenoszenie gotowych wzorców czy też tworzenie systemu zarządzania ryzykiem JST przez wynajętych konsultantów,

---

[7] Por. R. Rudnicki, wyd. cyt., s. 54-55; Raport II z przeprowadzonego badania benchmarkingowego…, wyd. cyt., s. 16-17.

5) sposób postrzegania ryzyka przez podmioty zaangażowane w procesie zarządzania ryzykiem[8] (należy przyjąć definicję ryzyka adekwatną do specyfiki JST),

6) zbyt duża liczba zidentyfikowanych rodzajów ryzyka, które próbuje się jednocześnie kontrolować, brak hierarchizacji rodzajów ryzyka, identyfikowanie ryzyka na zbyt wysokim poziomie ogólności,

7) nadmierne komplikowanie analizy, narzędzi i systemu zarządzania ryzykiem,

8) niewiązanie skutków zdarzeń dotykających jedne jednostki z wtórnymi stratami powstającymi w jednostkach powiązanych oraz niebranie pod uwagę związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy powiązanymi rodzajami ryzyka,

9) definiowanie działań zaradczych na zbyt dużym poziomie ogólności oraz brak oceny skuteczności podejmowanych działań zaradczych (reakcja na ryzyko), a także zaniechanie pomiaru wyników w zarządzaniu ryzykiem i niewiązanie wyników w zarządzaniu ryzykiem z wynagrodzeniem kierownictwa,

10) brak komunikacji i rzetelnej informacji zwrotnej w zakresie zarządzania ryzykiem i niewystarczające wykorzystanie informacji pochodzących z systemu zarządzania ryzykiem w zarządzaniu ogólnym JST[9].

4. Działania w procesie kreacji i implementacji systemu zarządzania ryzykiem JST

Tworzenie systemu zarządzania ryzykiem nie jest proste, ponieważ JST, rozpoczynając projektowanie tego systemu, nie ma większości informacji niezbędnych do jego tworzenia (są one pozyskiwane w trakcie tworzenia, jak również funkcjonowania tego systemu). A zatem kreacja i implementacja systemu zarządzania ryzykiem odbywa się metodą prób i błędów i jest procesem wieloetapowym oraz długotrwałym. W celu podniesienia racjonalności przebiegu tego procesu można zaproponować określone działania podejmowane w następującej kolejności[10].

Stworzenie w JST właściwego środowiska (tzw. kultura organizacji), na które składa się koncepcja i styl zarządzania, wartości etyczne, zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarządzanie ryzykiem winno być, w wyniku określonej polityki kierow-

---

[8] Ryzyko stanowi zagrożenie i podmiot z jednej strony podejmuje działania w celu jego zmniejszenia, a z drugiej strony zdaje sobie sprawę z pozytywnej roli ryzyka, dzięki której istnieje możliwość uzyskania większych korzyści w przypadku podjęcia obarczonej nim działalności. Por. K. Jajuga, *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie w zarządzanie ryzykiem*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 13.

[9] Potrzebny jest jednolity system komputerowy w JST, tj. w urzędzie JST i w jednostkach organizacyjnych JST; wszelkie narzędzia służące do analizy i oceny ryzyka, a także raportowania i opracowywania wariantów (scenariuszy) działań zaradczych winny ściśle współpracować z bazą danych, w której gromadzone są wszelkie dokumenty.

[10] Por. A. Kumpiałowska, *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 12-15.

nictwa, integralnym elementem kultury organizacji i wiązać się z określeniem odpowiedzialności osób zajmujących się nim.

Określenie misji oraz celów i zadań JST i zapisanie ich w strategii JST stanowi podstawę skutecznego i efektywnego zarządzania ryzykiem JST. Cele i zadania jednostki (zadania przypisane do celów i z nimi zgodne) powinny być określone w co najmniej rocznej perspektywie. Należy wskazać jednostki/komórki organizacyjne/osoby odpowiedzialne za ich wykonanie, jak również zasoby przeznaczone do ich realizacji oraz mierniki realizacji celów i zadań. W procesie określania celów i zadań liczba celów ogólnych powinna być niewielka, a cele szczegółowe winny stanowić uzupełnienie celów ogólnych. Należy też określić termin graniczny osiągnięcia celów, a wszyscy pracownicy muszą znać i rozumieć cele i zadania jednostki. Należy przy tym podkreślić, że kierownictwo, wyznaczając cele działania JST, powinno kierować się apetytem na ryzyko i w ramach procesu zarządzania ryzykiem zatwierdzać poziom odchyleń od założonych celów, czyli określić tolerancję na ryzyko[11].

Monitorowanie i ocena realizacji celów i zadań JST z wykorzystaniem określonych mierników, które JST sama powinna opracować. Dobrze skonstruowany miernik powinien charakteryzować się bezpośredniością (odwzorowanie stopnia realizacji celu), obiektywnością (efekty pracy są jednoznacznie oceniane) i adekwatnością (powiązany z określonym celem). Ponadto powinien być: ilościowy (co pozwala na pomiar i analizę poziomu realizacji celu), praktyczny (dane możliwe do pozyskania bez ponoszenia zbyt wysokich kosztów), niezawodny (dane, na których opiera się miernik, są wiarygodne), akceptowany przez użytkownika, odporny na manipulację (dane, na których opiera się miernik, są uzyskiwane w miarę obiektywny sposób). Można przede wszystkim wyróżnić mierniki skuteczności, które mierzą stopień osiągnięcia zamierzonych celów i mierniki efektywności, które mierzą zależność pomiędzy nakładami i osiągniętymi efektami. Natomiast w budżecie zadaniowym mierniki są klasyfikowane w trzech grupach rodzajowych, tj. mierniki oddziaływania, mierniki rezultatu i mierniki produktu. Mierniki oddziaływania mierzą stopień realizacji celów strategicznych oraz ustalają przyszłe efekty zrealizowanych zadań. Mierniki rezultatu mierzą bezpośrednie skutki podejmowanych działań i opisują efekty zrealizowanych zadań (przybierają formę wskaźników fizycznych i finansowych). Mierniki produktu dotyczą bezpośrednich, konkretnych, materialnych następstw wydatków budżetowych i ich zadaniem jest pomiar stopnia wykonania celów szczegółowych; z reguły są one wyrażane w łatwo kwantyfikowanych i przeliczanych jednostkach fizycznych, gdyż dotyczą ilości i jakości dostarczanego produktu[12].

Określenie celów i zadań JST oraz metod i instrumentów służących monitorowaniu i ocenie ich realizacji powinno wiązać się z **ustaleniem uwarunkowań ze-**

[11] Por. E. Sławińska-Tomtała, *Kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 20.

[12] Por. I. Świderek, *Budżet zadaniowy i strategiczna karta wyników w jednostkach samorządu terytorialnego*, ODDK, Gdańsk 2012, s. 103.

wnętrznych i wewnętrznych zarządzania ryzykiem w działalności JST. Do uwarunkowań zewnętrznych (niezależnych od JST) zaliczyć można np. regulacje prawne określane centralnie (decydują o: statusie, zakresie samodzielności, zakresie zadań, systemie finansowym JST), stan koniunktury gospodarczej (w skali makro- i mikroekonomicznej), uwarunkowania naturalne, np. wielkość JST, położenie JST (dostępne zasoby i walory naturalne, warunki klimatyczne, klęski żywiołowe), strukturę demograficzną i strukturę podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na terenie JST oraz zmiany w tym zakresie. Natomiast do uwarunkowań wewnętrznych (zależnych od JST) zaliczyć można np. uwarunkowania organizacyjne (struktura organizacyjna urzędu JST i formy organizacyjno-prawne podmiotów wykonujących zadania JST, styl zarządzania, kompetencje wykształcenie i doświadczenie samorządowców, chęć uczenia się i zdolność do wprowadzania nowatorskich rozwiązań), uwarunkowania polityczne (procesy demokracji i decentralizacji, stosunki między władzami centralnymi i samorządowymi), uwarunkowania społeczne (rozwój więzi międzyludzkich w ramach wspólnoty samorządowej, rozwój demokracji lokalnej, stopień upodmiotowienia społeczeństwa).

Wyznaczenie osób zarządzających ryzykiem w JST, tj. w urzędzie JST i w jednostkach organizacyjnych JST, których zadaniem jest dokonanie przeglądu poszczególnych rodzajów ryzyka. Chodzi o stworzenie samodzielnego stanowiska ds. zarządzania ryzykiem czy też powołanie zespołu ds. zarządzania ryzykiem na czele z pełnomocnikiem ds. ryzyka z możliwością powoływania w ramach urzędu JST zespołów zadaniowych i roboczych na potrzeby procesu zarządzania ryzykiem. Celem działania pełnomocnika ds. ryzyka jest: współpraca z kadrą zarządzającą w identyfikacji i analizie ryzyka, przeprowadzanie szkoleń, doradzanie w określeniu apetytu na ryzyko, zarządzanie rodzajami ryzyka międzywydziałowego, nadzór przebiegu i dokonywanie przeglądu efektów procesu oceny ryzyka (w tym ryzyka krytycznego/kluczowego), wykrywanie dysfunkcyjnych zjawisk w kulturze organizacyjnej JST, które mogą destrukcyjnie wpływać na proces zarządzania ryzykiem.

Zaprojektowanie zestawu instrumentów zarządczych (menedżerskich) potrzebnych do sprawnego i efektywnego zarządzania JST, w tym do zarządzania ryzykiem. Zadanie takie może realizować wydzielona komórka organizacyjna w urzędzie JST, np. o nazwie Kontroling i Zarządzanie Ryzykiem, projektująca głównie: zasady wyznaczania celów operacyjnych (skorelowanych z celami strategicznymi) do osiągania w poszczególnych obszarach działalności; system informacji zarządczej (menedżerskiej) służący do monitorowania poziomu realizacji celów, identyfikowania zagrożeń oraz ryzyka i jego wyceny; mechanizmy ograniczania ryzyka; zestaw instrumentów analitycznych potrzebnych do podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych.

Podstawą budowy systemu zarządzania ryzykiem JST jest **sformułowanie i spisanie na papierze polityki zarządzania ryzykiem JST**. Polityka ta winna określać: cele zarządzania ryzykiem, pojęcie systemu zarządzania ryzykiem, funkcje i osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem, zasady identyfikacji i analizy ryzyka (za-

sady: oceny ryzyka, ustalania akceptowalnego poziomu ryzyka, postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem), sposób przekazywania przez pracowników informacji o rozpoznanych rodzajach ryzyka, obowiązki właściciela ryzyka (monitorowanie stanu i jakości ryzyka, czynny udział w systemie ostrzegania przed ryzykiem), procedurę projektowania narzędzi zarządczych, która powinna określać ścieżkę tworzenia wewnętrznych regulacji stanowiących odpowiedź na ryzyko).

Zaprojektowanie ramowej struktury systemu zarządzania ryzykiem i wydanie przez kierownika JST zarządzenia w sprawie zarządzania ryzykiem w JST, które powinno zawierać: słowniczek pojęć z zakresu zarządzania ryzykiem, zakres zarządzania ryzykiem, strukturę odpowiedzialności osób zaangażowanych w procesie zarządzania ryzykiem, zasady wyznaczania zadań, dla których identyfikowane będzie ryzyko, przyjętą skalę (wraz ze szczegółowym opisem poszczególnych wartości) dla oceny prawdopodobieństwa i skutków, jakie wystąpią w wypadku zaistnienia (zmaterializowania się) ryzyka w JST i w jej jednostkach organizacyjnych, metody zarządzania zidentyfikowanym ryzykiem w celu ograniczania jego poziomu, zasady monitorowania i aktualizowania rejestru ryzyka częściej niż raz w roku, zasady postępowania z niezgodnościami, wzór rejestru ryzyka.

Stworzenie koncepcji (projektu) wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem, która powinna określać: jaki model zarządzania ryzykiem będzie zastosowany, kogo i w jaki sposób pytać o zagrożenia, jak skłonić określone osoby do mówienia. Oprócz tego powinien być sporządzony harmonogram cyklu szkoleń dla kadry kierowniczej (kierownik JST, kierownicy referatów/wydziałów urzędu JST, kierownicy/dyrektorzy jednostek organizacyjnych JST) celem przedstawienia koncepcji wdrażanego systemu zarządzania ryzykiem, jak również cyklu szkoleń dla pracowników ukierunkowanych na ustalenie celów dla komórek organizacyjnych (z uwzględnieniem podziału na samodzielne stanowiska pracy), identyfikację i szacowanie ryzyka. System zarządzania ryzykiem powinien być akceptowany przez kierownictwo i powinno ono zareagować pozytywnie na wszystkie rezultaty prac, wyjaśnić potrzebę zmian, przekonać i zachęcać pracowników do zaangażowania się w tworzenie i wdrażanie tego systemu w życie.

Proces zarządzania ryzykiem rozpoczyna się od **identyfikacji ryzyka**, której efektem jest katalog opisanych rodzajów ryzyka, na które narażona jest JST w osiąganiu swoich celów i realizacji zadań. Konieczne jest więc określenie: rodzajów ryzyka co do każdego celu działania, przyczyn i skutków zidentyfikowanych rodzajów ryzyka, właścicieli dla wszystkich zidentyfikowanych rodzajów ryzyka, osób odpowiedzialnych za zapewnienie, że ryzyko jest zarządzane i monitorowane. Należy też przeprowadzić pogłębioną analizę wybranych ryzyk krytycznych. W praktyce JST identyfikują ryzyko w odniesieniu do zadań wskazanych w budżecie zdaniowym lub określają cele strategiczne i identyfikują ryzyko w odniesieniu do zadań związanych z realizacją tych celów. Dobrym rozwiązaniem jest system scentralizowanego zarządzania ryzykiem strategicznym, gdyż tworzy się w nim spójny dla całej JST rejestr ryzyka dla zadań strategicznych połączony z rozproszonym systemem zarządzania

ryzykiem (każda komórka organizacyjna urzędu JST tworzy swój rejestr ryzyka dla zadań wskazanych np. w regulaminie jej działalności; ona też przechowuje u siebie ten rejestr ryzyka)[13].

Identyfikacja określonego ryzyka wymaga jego **oszacowania**, tj. zaprojektowania metod i instrumentów (narzędzi) analizy ryzyka i następnie dokonania oceny istotności zidentyfikowanych rodzajów ryzyka z punktu widzenia zadań realizowanych przez JST, a także prawdopodobieństwa ich wystąpienia.

Oszacowanie ryzyka wymaga **ustalenia i wdrożenia odpowiednich metod postępowania z ryzykiem** (działania zaradcze/reakcja na ryzyko rozumiana jako próba przejmowania kontroli nad zagrożeniami), np.: unikanie ryzyka (wycofanie się z działalności), akceptacja ryzyka poprzez świadomą decyzję, czyli podjęcie lub zwiększenie ryzyka w celu uzyskania dodatkowych możliwości (szansy), zmiana prawdopodobieństwa ryzyka i usunięcie źródła ryzyka (działania prewencyjne/redukujące), zmiana skutków/konsekwencji ryzyka, dzielenie się ryzykiem (transfer/przeniesienie ryzyka). Reakcja na ryzyko powinna następować po przekroczeniu przyjętej wielkości progowej poziomu ryzyka. Sposób reakcji na określone rodzaje ryzyka zależy od poziomu akceptowalnego ryzyka, natomiast efektywność reakcji na ryzyko zależy od dysponowania wcześniej ustalonym katalogiem możliwych działań.

W związku z powyższym należy zaproponować **mechanizmy kontrolne** mające ograniczać zidentyfikowane rodzaje ryzyka oraz **monitorować i oceniać,** czy: przedsięwzięte środki i działania są skuteczne, nie pojawiają się nowe rodzaje ryzyka, polityka i procedury zarządzania ryzykiem ustanowione w ramach systemu zarządzania ryzykiem są nadal aktualne, odpowiednie i wydajne. W tym celu należy przede wszystkim określić mechanizmy informacyjne, które zapewnią, że najistotniejsze zasady zarządzania ryzykiem oraz ich modyfikacje będą odpowiednio komunikowane. Dlatego też powinny istnieć odpowiednie kanały informacyjne zapewniające dostępność informacji właściwym osobom i w odpowiednim czasie oraz dające możliwość konsultacji z poszczególnymi uczestnikami systemu zarządzania ryzykiem. Jednostka powinna zatem określić wewnętrzne i zewnętrzne kanały komunikacyjne oraz mechanizmy raportowania, tak aby zachęcać do rozliczalności i podjęcia roli właściciela ryzyka. Ponadto konieczne jest pozyskiwanie informacji o tym, czy przedsięwzięte działania zaradcze są skuteczne i czy nie pojawiają się nowe rodzaje ryzyka. Bardzo ważne jest też stworzenie systemu komunikacji umożliwiającego przepływ potrzebnych informacji wewnątrz JST, w kierunku zarówno pionowym, jak i poziomym, ale także ich właściwe zrozumienie przez odbiorców przez okresowe raporty pisemne, ustne czy też okresową sprawozdawczość w zakresie realizacji celów i zadań, jak również na bieżąco. Informacje zawarte w sprawozdaniach na temat ryzyka winny być wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji zarządczych. Dobrą praktyką jest, aby informacje na temat określonych rodzajów

[13] Por. A. Mazurek, A. Kowalewski, wyd. cyt., s. 25.

ryzyka były przekazywane wraz z okresowymi informacjami opisującymi stan realizacji celów i zadań JST. Należy więc zwrócić szczególną uwagę na dokumentowanie systemu zarządzania ryzykiem w formie: wydziałowych rejestrów ryzyka i urzędowego rejestru ryzyka, kwartalnych/półrocznych raportów z dokonywanych przeglądów poszczególnych rodzajów ryzyka, rocznego raportu samooceny ryzyka. Ten ostatni raport powinien zawierać ocenę: postępów w zakresie funkcjonowania mechanizmów kontrolnych związanych ze zidentyfikowanym ryzykiem, skuteczności kontroli wewnętrznej, narażenia na ryzyko w następnym roku, skuteczności obecnych mechanizmów kontrolnych.

5. Podsumowanie

System zarządzania ryzykiem JST powinien odpowiadać specyfice danej JST, tj. kulturze organizacji i stylowi zarządzania oraz jej określonym celom i zadaniom. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem winny mieć kwalifikacje wystarczające do identyfikacji ryzyka i jego oceny, przy czym bardzo istotne jest jednoznaczne określenie odpowiedzialności osób kierujących poszczególnymi działaniami JST. Nasuwa się więc szereg pytań, np. jak zorganizować proces zarządzania ryzykiem w JST, czy ryzykiem winna zarządzać jedna osoba czy też zespół osób, czy zatrudnić specjalistę na odpowiednim do tego stanowisku czy raczej skorzystać z fachowej pomocy konsultantów pracujących na umowę o dzieło lub z usług firm konsultingowych. Ze względu na nieustanne zmiany ryzyka zarządzanie ryzykiem jest procesem dynamicznym i konieczne są okresowe analizy ryzyka oraz ewentualne korekty reakcji JST na ryzyko, jak również ocena skuteczności i efektywności funkcjonowania wdrożonego już systemu zarządzania ryzykiem JST.

Literatura

Jastrzębska M., *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, Lex a Wolters Kluwer busienss, Warszawa 2012.

Kumpiałowska A., *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 15.

Mazurek A., Kowalewski A., *Zarządzanie ryzykiem na poziomie jednostki samorządu terytorialnego*, „Gazeta Samorządu i Administracji" nr 11/2012.

Mazurek A., Kowalewski A., *Zarządzanie ryzykiem*, „Gazeta Samorządu i Administracji" nr 7/2012.

Raport II z przeprowadzonego badania benchmarkingowego trzech obszarów zarządzania w pięciu wybranych urzędach wojewódzkich, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Quality Progress, Poznań 16.05.2011, s. 16-17, www.kprm.gov.pl z dnia 03.03.2013.

Rudnicki R., *Kiedy sukces, a kiedy porażka przy wprowadzaniu ERM*, „Przegląd Corporate Governance" nr 3/2008.

Sławińska-Tomtała E., *Kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

Standard dla zarządzania ryzykiem, FERMA (Federation of European Management Associations), www. Ferma-asso.org z dnia 29.02.2012.

Świderek I., *Budżet zadaniowy i strategiczna karta wyników w jednostkach samorządu terytorialnego*, ODDK, Gdańsk 2012.

Zięba J., *Katalog korzyści z wprowadzenia systemu ERM w spółce,* „Przegląd Corporate Governance" nr 2/2010.

CREATION AND IMPLEMENTATION OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF TERRITORIAL SELF-GOVERNMENT UNIT

Summary: This paper describes the role of risk management in managing territorial self--government unit (TSU). Then it presents advantages of creation and implementation the risk management system in TSU. It also points difficulties in that process and next characterizes different kinds of action to create and implement the risk management system in TSU step by step.

Keywords: risk management system, local government unit.