



Piotr Tworek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
piotr.tworek@ue.katowice.pl

RYZIKO W ZARZĄDZANIU PUBLICZNYM

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wybranych problemów zarządzania ryzykiem w zarządzaniu publicznym. Zarządzanie ryzykiem stanowi obecnie o nowoczesnej formule zarządzania publicznego. Równocześnie stanowi ono integralny element procesu kierowania współczesnymi organizacjami publicznymi. Należy je więc traktować zarówno w ujęciu funkcyjnym, jak i funkcjonalnym.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, zarządzanie publiczne, organizacje publiczne, sektor publiczny, menedżer ryzyka publicznego.

JEL Classification: D81, H83, L30.

Wprowadzenie

Integralnym elementem koncepcji nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*) jest zarządzanie ryzykiem. Dotyczy to większości krajów na świecie, w tym Polski. W Polsce zarządzanie ryzykiem stało się obligatoryjne wraz z nowelizacją ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. i dotyczy wszystkich jednostek sektora finansów publicznych [Dz.U. 157/2009, poz. 1240]. Świadczy to o szerokich możliwościach i spectrum zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym, co wynika m.in. z ogólnego rozumienia ryzyka zarówno w teorii nauki, jak i praktyce. Synonimem słowa ryzyko w języku angielskim jest „hazard”, czyli zagrożenie, co jest zgodne z defensywnym nurtem definiowania ryzyka, które jest rozumiane jako zagrożenie, szkoda, strata czy potencjalne niebezpieczeństwo [Jędralska, 1992]. W takim znaczeniu jakiegokolwiek odchylenia od normy w organizacji publicznej należy utożsamiać z ryzykiem, którym w praktyce należy zarządzać, stosując w tym względzie określoną

metodykę, a osobą odpowiedzialną za przebieg procesu zarządzania ryzykiem powinien być menedżer ryzyka publicznego (*Public Risk Manager*).

Celem publikacji jest wyjaśnienie istoty i problemu ryzyka w zarządzaniu publicznym wraz ze sformułowaniem postulatów implementacji współczesnej teorii zarządzania ryzykiem do działalności organizacji sektora publicznego (warstwa postulatyczna artykułu). Dodatkowo artykuł postuluje wprowadzenie do praktyki sektora publicznego w Polsce samodzielnej funkcji kierowniczej – menedżera ds. zarządzania ryzykiem. Rozważania teoretyczne (teoriopoznawczy wymiar wiedzy) podjęte w artykule mają też na celu uzupełnić pierwotną koncepcję M. Moore’a [Moore, 1995] o wątek ryzyka, gdyż (współcześnie) immanentną cechą sukcesu każdej organizacji [publicznej] jest skuteczne zarządzanie ryzykiem [Drucker, 1964; Arrow, 1971]. Zarządzanie ryzykiem przyczynić się może bowiem do maksymalizacji wartości publicznej.

1. O istocie ryzyka w zarządzaniu publicznym – próba syntetycznego ujęcia problemu

W literaturze na problematykę zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym uwagę zwrócili głównie M. Fone i P. Young [Young, Fone, 2001; Fone, Young, 2007]. Dodatkowo można jeszcze w tym względzie wymienić kolejnych autorów: [Professeure, 2004; Carmen, Dobrea, 2006; Drennan, McConnell, 2007; Borraz, 2007; Hood, Miller, 2009; Bennet et al., 2010; Kalet, Lember, 2010; Hunt, 2010; Chen, Bozeman, 2012; Spinki, 2012; Jackson, 2013; Osborne, Brown, 2013; Brown, Osborne, 2013; Domański, 2014; Barrett, 2014; Brookfield, Fischbacher-Smith, 2014; Tworek, 2015a; Tworek, 2015b; Mennen, van Tuyl, 2015; Tworek, 2016; Raczkowski, Tworek, 2017] oraz wielu innych. Natomiast na świecie zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym jako praktyczną dyscyplinę wiedzy propagują w Stanach Zjednoczonych PRAM (*Public Risk Management Association*) oraz PURMA (*Public Utilities Risk Management Association*), w Europie PRIMO (*Public Risk Management Organization*) [Tworek, 2015b]. Nie należy przy tym pominąć wkładu, jaki w popularyzację wiedzy o ryzyku w zarządzaniu publicznym wniosły też brytyjskie organizacje zrzeszone w ramach FERMA (*Federation of European Risk Management Associations*), w tym ALARM (*National Forum for Risk Management in the Public Sector*), AIRMIC (*Association of Insurance and Risk Managers*) i IRM (*Institute of Risk Management*), które dzięki wzajemnej współpracy opracowały standard zarządzania ryzykiem – standard FERMA [Tworek, 2015b]. Jest to jeden z wielu standardów, jakie obecnie funkcjonują na świecie, z tym że jego zaletą jest to, że

został on opracowany głównie z myślą o funkcjonowaniu organizacji sektora publicznego, co również należy odnieść do proponowanych w nim rozwiązań metodycznych. W szczególności „(...) wdrożenie odpowiednio utrzymywanego systemu zarządzania ryzykiem, po pierwsze, zachęca do aktywnego zarządzania [w organizacji publicznej], po drugie, może zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia celów [przez organizacje publiczne], po trzecie, zwiększa świadomość o potrzebie identyfikacji i postępowania z ryzykiem [w organizacjach publicznych], po czwarte, wspiera i doskonali identyfikację zagrożeń [w organizacjach publicznych], po piąte, ustanawia solidne podstawy dla podejmowania właściwych decyzji i planowania [w organizacjach publicznych], po szóste, wspiera zapewnienie zgodności z prawem i doskonali sprawozdawczość finansową, po siódme, doskonali ład organizacyjny i wzmacnia zaufanie interesariuszy, po ósme, doskonali mechanizmy kontroli, co pozwala na skuteczne alokowanie i wykorzystywanie zasobów [w organizacjach publicznych], po dziewiąte, poprawia skuteczność i efektywność działania [organizacji publicznych], po dziesiąte, minimalizuje straty finansowe [w organizacjach publicznych oraz powoduje oszczędności], po jedenaste, doskonali proces uczenia się [organizacji publicznej]” [FERMA, 2002]. Proces zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych należy więc traktować komplementarnie z innymi procesami wchodzącymi w zakres zarządzania publicznego. Należy przy tym „(...) wyodrębnić następujące rodzaje zarządzania publicznego, tj. po pierwsze, zarządzanie organizacjami szczebla podstawowego (mikrozarządzanie), po drugie, mezozarządzanie, co obejmuje zarządzanie w różnych układach przestrzennych oraz w poszczególnych sferach życia społeczno-gospodarczego, po trzecie, makrozarządzanie, czyli zarządzanie w skali całej gospodarki narodowej, po czwarte, zarządzanie międzynarodowymi organizacjami publicznymi” [Kozuch, 2004]. We wszystkie te płaszczyzny zarządzania wpisuje się ryzyko, co wynika z jego samej natury, które w przestrzeni publicznej jest zjawiskiem „(...) powszechnym, dynamicznym, łączącym się z groźbą powstania straty, odznaczającym się intensywnością działania o zwykle szerokim spektrum oddziaływania, a także przebiegającym w czasie” [Tworek, 2010]. Zatem zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym wymaga podejścia systemowego, a mnogość sytuacji ryzykownych (i niepewnych) w tak pojemnym obszarze zarządzania publicznego powoduje duże trudności w ostatecznym zdefiniowaniu kategorii ryzyka publicznego, które można skwantyfikować w następujący sposób:

$$PR = \sum_{i=1}^n p_i \cdot c_i$$

gdzie p_i oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia i -tego rodzaju ryzyka, a c_i oznacza jego konsekwencje [Tworek, 2015a]. Jeżeli zatem dany typ ryzyka w przestrzeni publicznej nie wystąpi, w związku z tym nie ponosi się negatywnych konsekwencji ryzyka i odwrotnie. Interpretując to w skali mikro, jeżeli dana organizacja publiczna nie podejmuje na przykład jakichkolwiek innowacji, wówczas nie ponosi ryzyka z tym związanego, co jednak również posiada swoje negatywne konsekwencje, np. niezadowolenie i brak satysfakcji interesariuszy. Inna jest też specyfika ryzyka w każdej z osobna organizacji publicznej, np. w szpitalu publicznym [Carroll, 2009], czy też np. w zakładzie penitencjarnym, a jeszcze inna w organizacjach non profit, tj. organizacjach pozarządowych realizujących misję społeczną [Asenova et al., 2015], często w odległych i niebezpiecznych zakątkach świata, np. organizacja „Lekarze Bez Granic”.

Natomiast jeśli chodzi o ogólne rozwiązania systemowe w zakresie zarządzania ryzykiem publicznym, niewątpliwym prym w tym względzie wiodą na świecie takie kraje jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Australia. Z kolei w Polsce wspomniana już ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. wraz z dodatkowym Komunikatem Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem [Dz. Urz. Min. Fin., poz. 56], określa wytyczne dotyczące polityki zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych [Komunikat Nr 6, 2009], co uzupełnia wcześniejsze zapisy standardów kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, czyli Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych [Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84], które precyzują kwestię zarządzania ryzykiem w tego typu jednostkach w ramach prowadzonej kontroli zarządczej [Komunikat Nr 23, 2009] [Tworek, 2015b]. Dla porównania, w Wielkiej Brytanii na problem ten zwróciło szczególną uwagę NAO (*National Audit Office*) [NAO, 2000]. Z badań empirycznych przeprowadzonych w tym zakresie w Polsce wynika, że brak umiejętności w ramach oszacowania ryzyka i jego negatywnych konsekwencji, powoduje powszechne przekonanie, że „(...) zarządzanie ryzykiem nie jest przydatnym systemem, a jedynie kolejnym wymogiem biurokratycznym” [Klimczak, Pikos, 2010]. Generalnie, w Polsce w sektorze publicznym zarządzanie ryzykiem nie odbywa się w sposób zintegrowany i systemowo. Można w tym względzie posłużyć się przykładem polskich sądów okręgowych (władza sądownicza), w których w okresie 2011-2013 zaczęto intensywnie wdrażać zapisy ww. regulacji prawnych, co w praktyce przyjęło postać uchwalonych regulaminów zarządzania ryzykiem obowiązujących w sądach. Dokładna

analiza procedur zarządzania ryzykiem w sądach okręgowych wskazuje jednoznacznie na brak zastosowania pełnego warsztatu metodycznego w tym względzie, tj. zgodnie z wytycznymi np. międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem. W praktyce tych instytucji publicznych ograniczono się jedynie do skalowania ryzyka na zasadzie – ryzyko znikome, niskie, średnie i wysokie, określając przy tym jego skutki związane z uniemożliwieniem realizacji zadań przez sądy [www 1]. Nie kwantyfikuje się przy tym ryzyka z zastosowaniem podejścia probabilistycznego, a jedynie zaleca się jego identyfikację oraz analizę przy użyciu prostych metod jakościowych [www 2]. Realizacja polityki zarządzania ryzykiem ściśle wiąże się z wdrożonym systemem kontroli zarządczej. Podobny wniosek można też odnieść do jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, o czym świadczą m.in. wyniki badań empirycznych przeprowadzone w tym względzie [Lis, 2016], a także np. do uczelni publicznych [Kapuścińska et al., 2016].

2. Menedżer ryzyka w zarządzaniu publicznym – znaczenie i rola w praktyce organizacyjnej

W sektorze prywatnym na szeroką skalę ryzykiem komercyjnym zarządzają menedżerowie ryzyka, co zwłaszcza dotyczy finansów i bankowości [Young, Tippins, 2001; Smith, Merritt, 2002; Merna, Al-Thani, 2001; Mulcahy, 2003; Nersesian, 2004; Pickett, 2006; Skipper, Kwon, 2007; Murphy, 2008; Rejda, 2010; Soeg, 2010]. Warto przy tym podkreślić, że brak rzetelnego i właściwego zarządzania ryzykiem w bankowości komercyjnej stanowiło jedną z zasadniczych przyczyn światowego kryzysu gospodarczego w latach 2008-2016, co również negatywnie odbiło się na organizacjach sektora publicznego. Transfer wzorców zarządzania ryzykiem z sektora komercyjnego w kierunku sektora publicznego spowoduje wskazanie w organizacji publicznej osoby odpowiedzialnej za ryzyko w sposób bezpośredni. Przy czym – jak podkreśla B. Kożuch „(...) charakteryzując menedżerów organizacji publicznych, należy zwrócić uwagę na niejednoznaczność w pojmowaniu, kogo można nazwać tym mianem. (...) Występujące różnice są spowodowane najczęściej odmiennymi modelami służby publicznej w poszczególnych krajach” [Kożuch, 2004]. Dla przykładu, w Stanach Zjednoczonych w dużych instytucjach publicznych istnieje samodzielna funkcja kierownicza – *public risk manager*. Jego zasadniczym zadaniem jest wspomaganie procesu zarządzania instytucjami publicznymi poprzez zarządzanie ryzykiem [Tworek, 2015b]. Natomiast w Polsce we wspomnianej ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych nie wprowadzono w sektorze

publicznym obligatoryjnej funkcji kierowniczej – menedżera ds. zarządzania ryzykiem, do czego należy odnieść się krytycznie. Wzorem rozwiązań amerykańskich należy taką funkcję wprowadzić w polskim sektorze publicznym, a praktyczne zarządzanie ryzykiem powinno być realizowane w ujęciu holistycznym. Monitorowaniu i bieżącej kontroli podlegać mają wszelkie niekorzystne odchylenia w tym względzie. Nie wyklucza się przy tym powstania zespołów ds. ryzyka publicznego, co znajduje swoje racjonalne uzasadnienie również dla takich instytucji jak policja, wojsko, służby specjalne itp. [Tworek, 2015b]. W szczególności powołany zespół ds. zarządzania ryzykiem publicznym powinien posiadać odrębny zakres zadań i obowiązków oraz zobowiązany byłby do współpracy z innymi menedżerami publicznymi stojącymi na czele pozostałych jednostek kierowniczych w organizacji publicznej [Gatenby et al., 2015]. Na czele zespołu ds. ryzyka publicznego powinien stać samodzielny menedżer ryzyka, który nie tylko zarządzałby ryzykiem w instytucji publicznej, ale również wspomagałby całościowe zarządzanie organizacją publiczną. W szczególności „(...) wymagana jest od niego wzajemna współpraca z osobami zarządzającymi innymi obszarami funkcjonowania [organizacji publicznej], co pozwoli na, po pierwsze, określenie niebezpieczeństw i newralgicznych obszarów w działalności [organizacji publicznej], co ma szczególne znaczenie w przypadku [wprowadzenia takich innowacji jak np. nowych technologii informatycznych], pod drugie, ocenę wpływu lub znaczenia różnych możliwości opanowania ryzyka związanego z istnieniem tych niebezpiecznych i newralgicznych obszarów wewnątrz i na zewnątrz [organizacji publicznej], po trzecie, uszeregowanie niebezpiecznych i newralgicznych obszarów funkcjonowania [organizacji publicznej] w zależności od kryteriów: po pierwsze, czasu potrzebnego na przywrócenie działania lub odtworzenie stanu sprzed ewentualnego ryzykownego zdarzenia powodującego szkodę lub zaburzenie normalnego funkcjonowania [organizacji publicznej], po drugie, konsekwencji finansowych tego wypadku (konsekwencje bezpośrednie: koszty odtworzenia utraconych składników majątkowych, czas wyłączenia; konsekwencje pośrednie: straty niematerialne, koszty dodatkowe, utrata [usługobiorcy], utrata dobrego wizerunku przez organizację [zaufania publicznego], czas potrzebny na poszukiwanie lub odtworzenie danych itp.)” [Kurek, 2002]. Menedżerowie ryzyka publicznego mają bowiem za zadanie maksymalizowanie wartości publicznej, zaś samo zarządzanie ryzykiem ma przyczynić się do poprawy wizerunku organizacji publicznej w odbiorze społecznym.

Podsumowanie

Trudności w ostatecznym zdefiniowaniu kategorii ryzyka publicznego wynikają również z istnienia zjawiska niepewności. W sektorze publicznym niepewność jest przyczyną ryzyka, z czego wynika problem kwantyfikacji wielu niekorzystnych i nieprzewidywalnych zjawisk zachodzących w przestrzeni publicznej. W szczególności odnosi się to do kategorii ryzyka określanego zarówno w teorii, jak i praktyce mianem *Act of God*, utożsamianego z oddziaływaniem sił natury [Baranoff, 2004]. Dla przykładu, w grudniu 2004 r. trzęsienie ziemi na Oceanie Indyjskim spowodowało tsunami, które zniszczyło wybrzeże Azji Południowo-Wschodniej, powodując śmierć setek tysięcy ludzi, a także wybuch epidemii [Andrew et al., 2013] w krajach dotkniętych kataklizmem [Tworek, 2015a]. Podobnie w 2011 r. tsunami wywołane trzęsieniem ziemi spowodowało katastrofę elektrowni jądrowej Fukushima w Japonii, co również wiązało się ze śmiercią tysięcy ludzi. Dodatkowo wystąpiło skażenie radioaktywne związane z przedostaniem się do oceanu skażonej wody morskiej wykorzystywanej do chłodzenia reaktorów elektrowni jądrowej [Tworek, 2015a]. W rzeczywistości o mało nie doszło do katastrofy jądrowej podobnej, jaka miała miejsce w 1986 r. w Czarnobylu na Ukrainie w ZSRR, która spowodowała nieodwracalne szkody dla środowiska naturalnego, czego niekorzystne skutki społeczeństwa odczuwają do dziś, zwłaszcza skutki zdrowotne, a koszty usunięcia awarii oszacowano na około 160 mld dolarów [Tworek, 2015a]. Również szkody wycenione na około 150 mld dolarów wywołał huragan Katrina, który w Stanach Zjednoczonych w 2005 r., niemal całkowicie zniszczył i sparaliżował funkcjonowanie przestrzeni publicznej w Nowym Orleanie w stanie Luizjana, gdzie na terenie kataklizmu większość instytucji publicznych przestało wtedy funkcjonować i w ramach zarządzania kryzysowego doszło do wprowadzenia stanu wyjątkowego z użyciem wojska [Tworek, 2015a]. Podobnie niepewność dotyczyła ataku terrorystycznego na World Trade Centre 11 września 2001 r. w Stanach Zjednoczonych, co stanowiło asumpt dla implementacji szeregu innowacji związanych z funkcjonowaniem instytucji publicznych w zakresie obronności kraju oraz funkcjonowaniem amerykańskiej administracji publicznej. Umownie można przyjąć datę 11 września 2001 r. za początek rozwoju nauki o zarządzaniu ryzykiem publicznym [Tworek, 2015a], ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia ryzyka bezpieczeństwa publicznego [Zwick, 2005]. Wymienionych przykładów ryzyka w przestrzeni publicznej nie sposób było przewidzieć, czyli oszacować prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka katastrofy naturalnej, nuklearnej czy ataku terrorystycznego, dlatego w przypadku sektora publicznego bardziej za-

sadne jest stosowanie pojęcia niepewności, którą od 1921 r. oficjalnie w nauce definiuje się jako kategorię niemierzalną [Knight, 1921]. Stąd biorą się liczne trudności w zarządzaniu ryzykiem w organizacjach publicznych oraz w samej przestrzeni publicznej. Niezależnie jednak od ww. rodzajów ryzyka, w praktyce ryzyko zawsze oznaczało nieoczekiwane straty finansowe, czyli obok wymiaru organizacyjnego, społecznego i politycznego ryzyko w zarządzaniu publicznym posiada również ekonomiczny wymiar. Jest więc ono kategorią interdyscyplinarną i należy nim umieć w sposób właściwy zarządzać zarówno w skali mikro, mezo, jak i makro.

Literatura

- Andrew A.S., Arlikatti S., Saitgalina M. (2013), *Managing the Impact of Disaster*, „Public Management Review”, Vol. 15, Issue 3, s. 383-401.
- Asenova D., Stephen J., Bailey J.S., McCann C. (2015), *Public Sector Risk Managers and Spending Cuts: Mitigating Risks*, „Journal of Risk Research”, No. 18, Vol. 5, s. 552-465.
- Arrow J.K. (1971), *Essays in the Theory of Risk Bearing*, Markham, Chicago.
- Baranoff E. (2004), *Risk Management and Insurance*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Barrett P. (2014), *New Development: Risk Management – How to Regain Trust and Confidence in Government*, „Public Money & Management”, Vol. 34, Issue 6, s. 459-460.
- Bennet P., Calman K., Curtis S., Fischbacher-Smith D. (2010), *Risk Communication and Public Health*, Oxford University Press, Oxford.
- Borraz O. (2007), *Risk and Public Problems*, „Journal of Risk Research”, Vol. 10, Issue 7, s. 941-957.
- Brookfield D., Fischbacher-Smith D. (2014), *Conceptualising and Responding to Risk in IT Projects*, „Risk Management”, Vol. 16, Issue 3, s. 5-12.
- Brown L., Osborne P.S. (2013), *Risk and Innovation: Towards a Framework for Risk Governance in Public Services*, „Public Management Review”, Vol. 15, Issue 2, s. 186-208.
- Carmen N., Dobrea R.C. (2006), *Adapting Risk Management Principles to the Public Sector Reforms*, „Administration and Public Management”, Vol. 6, s. 126-127.
- Carroll R. (2009), *Risk Management Handbook for Health Care Organizations*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Chen A.Ch., Bozeman B. (2012), *Organizational Risk Aversion: Comparing The Public and Non-Profit*, „Public Management Review”, Vol. 14, Issue 3, s. 377-402.
- Domański J. (2014), *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non profit*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

- Drennan L., McConnell A. (2007), *Risk and Crisis Management in the Public Sector*, Routledge, London.
- Drucker P. (1964), *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*, Heinemann, London.
- Federation of European Risk Management Associations [FERMA] (2002), *A Risk Management Standard*, London.
- Fone M., Young C.P. (2007), *Managing Risks in Public Organizations*, Palgrave Macmillan, New York.
- Gatenby M., Rees Ch., Truss C., Alfes K., Soane E. (2015), *Managing Change, or Changing Managers? The Role of Middle Managers in UK Public Service Reform*, „Public Management Review”, Vol. 17, No. 8, s. 1124-1145.
- Hood C., Miller P. (2009), *Risk and Public Services: ESRC Public Services Programme*, Oxford.
- Hunt B. (2010), *Risk and Crisis Management in the Public Sector*, „Public Management Review”, Vol. 12, Issue 5, s. 377-402.
- Jackson, P. (2013), *Debate: Fraud Risk Management in the Public Sector*, „Public Money & Management”, Vol. 33, No.1 s. 330-335.
- Jędralska K. (1992), *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Kalet T., Lember V. (2010), *Risk Management in Public Procurement for Innovation: The Case of Nordic–Baltic Sea Cities*, „Journal of Risk Research”, Vol. 23, Issue 3, s. 241-242.
- Kapuścińska Z.K., Lachiewicz S., Matejun M. (2016), *Pozytywny wpływ ryzyka kadrowego na działalność uczelni publicznych* [w:] P. Tworek, J. Myrczek (red.), *Public Risk Management, Tom II: Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 35-47.
- Klimczak K.M., Pikos M.A. (2010), *Percepcja ryzyka a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, s. 5-6.
- Knight H.F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Hart, Schaffner & Marx, Boston.
- Komunikat Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem, Dz. Urz. Min. Fin., poz. 56, Warszawa, 18 grudnia 2012 r.
- Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84.
- Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Kurek R. (2002), *Zadania i miejsce risk managera w procesie zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa* [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Klasyczne metody – nowoczesne narzędzia*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 115.

- Lis T. (2016), *Identification and control of risk areas in the appropriate allocation of capital in local government units with emphasis on empirical research* [w:] P. Tworek, J. Myrczek (red.), *Public Risk Management. Tom II: Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 120-135.
- Merna T., Al-Thani F.F. (2001), *Corporate Risk Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Mennen G.M., Van Tuyll C.M. (2015), *Dealing with Future Risks in the Netherlands: the National Security Strategy and the National Risk Assessment*, „Journal of Risk Research”, Vol. 18, Issue 7, s. 860-876.
- Moore M.H. (1995), *Creating Public Value*, Harvard University Press, Boston.
- Mulcahy R. (2003), *Risk Management. Tricks of the Trade® for Project Managers*, RMC Publications, Minneapolis.
- Murphy D. (2008), *Understanding Risk: the Theory and Practice of Financial Risk Management*, Chapman & Hall/CRC, London.
- National Audit Office [NAO] (2000), *Supporting Innovation: Managing Risk in Government Departments*, Stationery Office, London.
- Nersesian L.R. (2004), *Corporate Financial Risk Management: A Computer-Based Guide for Nonspecialists*, Praeger Publishers, Westport.
- Osborne P.S., Brown L. (2013), *Handbook of Innovation in Public Services*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Pickett S.H.K. (2006), *Enterprise Risk Management: A Manager's Journey*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Professeure R.L. (2004), *Managing Risk: A New Approach to Government Intervention*, „Public Management Review”, Vol. 6, Issue 1, s. 95-111.
- Raczkowski K., Tworek P. (2017), *What Does Risk Management in an Economy Really Mean?* [w:] K. Raczkowski (red.), *Risk Management in Public Administration*, Palgrave Macmillan, London-New York, s. 15-21.
- Rejda E.G. (2010), *Principles of Risk Management and Insurance*, Prentice Hall, Addison Wesley.
- Seog H.S. (2010), *The Economics of Risk and Insurance*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Skipper H., Kwon W. (2007), *Risk Management and Insurance: Perspectives in a Global Economy*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Smith G.P., Merritt M.G. (2002), *Managing Consulting Project Risk*, „Consulting to Management”, Vol. 13, No. 3, s. 8-12.
- Spinki C.I. (2012), *Decision Theory and Risk Management in Public Organizations: A Literature Review*, „Public Review”, Vol. I, Issue 1, s. 101-118.
- Tworek P. (2010), *Ryzyko wykonawców przedsięwzięć inwestycyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Tworek P. (2015a), *Public Risk Management (PRM)* [w:] M. Čulík (red.), *Financial Management of Firms and Financial Institutions. Part IV*, Proceedings from 10th International Conference, VŠB – Technická Univerzita Ostrava, s. 1340-1347.

- Tworek P. (2015b), *Wykorzystanie listy kontrolnej w zarządzaniu ryzykiem w organizacjach publicznych* [w:] K.Z. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 196-201.
- Tworek P. (2016), *Understanding public risk* [w:] P. Tworek, J. Myrczek (red.), *Public Risk Management. Tome I: Perspective of Theory and Practice*, Publishing House of the University of Economics in Katowice, s. 11-26.
- Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r., Dz.U. 157/2009, poz. 1240.
- Young C.P., Fone M. (2001), *Public Sector Risk Management*. Butterworth–Heinemann, Oxford.
- Young C.P., Tippins C.S. (2001), *Managing Business Risk: An Organization – Wide Approach to Risk Management*, American Management Association, New York.
- Zwick M.M. (2005), *Risk as Perceived by the German Public: Pervasive Risks and „Switching” Risks*, „Journal of Risk Research”, Vol. 8, s. 481-498.
- [www1] <http://krakow.so.gov.pl/> (dostęp: 24.02.2017).
- [www2] <http://www.tychy.sr.gov.pl/> (dostęp: 22.02.2017).

RISK IN PUBLIC MANAGEMENT

Summary: The aim of the article is to outline the risk management issues in public management. Risk management is currently a major constituent of modern public management. It is also a process which forms an integral part of governance in public organizations. Therefore, it should be analysed in terms of its functions as well as its functionality.

Keywords: risk management, public management, public organizations, public sector, public risk manager.