

Publiczne zarządzanie kryzysowe w działalności instytucji finansowych

Janusz Zawila-Niedźwiecki*, Antoni Rakoczy**

W wyniku ewolucji publicznego zarządzania kryzysowego (od zapewniania bezpieczeństwa w kierunku gwarantowania komfortu życia społecznego) instytucje finansowe są stopniowo uznawane za kluczowe dla świadczenia usług publicznych w sytuacjach kryzysowych, tj. za tzw. operatorów infrastruktury krytycznej państwa, a wobec tego coraz mocniej obciążane nowymi obowiązkami z zakresu publicznego zarządzania kryzysowego. Przedstawione w artykule projekty badawczo-wdrożeniowe wprowadzą do sfery publicznego zarządzania kryzysowego podejście metodyczne, analogiczne do zarządzania ryzykiem operacyjnym w sferze czysto biznesowej. W artykule pokazano: analogie publicznego zarządzania kryzysowego i zarządzania ryzykiem operacyjnym; istotę logistyki społecznej, której częścią jest publiczne zarządzanie kryzysowe, oraz logikę metodycznego reagowania kryzysowego.

Słowa kluczowe: publiczne zarządzanie kryzysowe, instytucje finansowe.

Nadesłany: 10.11.16 | Zaakceptowany do druku: 20.01.18

Public crisis management in the activities of financial institutions

As a result of the evolution of public crisis management (from providing security to the direction of guaranteeing the comfort of social life), financial institutions are gradually being recognized as crucial for the provision of public services in emergency situations, ie. the so-called “operators of critical infrastructure of the state”, and therefore increasingly charged with new responsibilities, in the field of public crisis management. The article demonstrates how R&D projects bring to the sphere of public crisis management methodological approach similar to operational risk management in the sphere of purely business. The article presents: analogies between public crisis management and operational risk management; the essence of social logistics, which part consists the public crisis management; and methodical logic emergency response.

Keywords: public crisis management, financial institutions.

Submitted: 10.11.16 | Accepted: 20.01.18

JEL: H12

* **Janusz Zawila-Niedźwiecki**, dr hab. inż. – Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania.
Adres do korespondencji: Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania, ul. Narbutta 85,
02-524 Warszawa; e-mail: j.zawila-niedzwiecki@wz.pw.edu.pl.

** **Antoni Rakoczy**, dr inż. – Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania.
Adres do korespondencji: Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania, ul. Narbutta 85,
02-524 Warszawa; e-mail: a.rakoczy@wz.pw.edu.pl.

1. Wprowadzenie

Artykuł powstał na tle dwóch projektów badawczych finansowanych przez NCBiR w zakresie badań naukowych i projektów rozwojowych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa, których instytucjonalnymi beneficjentami są: Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej oraz Departament Ochrony Ludności i Zarządzania Kryzysowego Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, a realizowanych przez Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej w konsorcjach z innymi podmiotami (Szkoła Główna Służby Pożarniczej, Akademia Obrony Narodowej, Instytut Naukowo-Badawczy Techniki Przeciwpowarowej oraz spółka Medcore):

- projektu pt. *Metodyka oceny ryzyka w ochronie infrastruktury krytycznej państwa*, prowadzonego od roku 2012 (zakończony w 2017 r.) w ramach umowy z konkursu NCBiR 3/2012.
- projektu pt. *Opracowanie i wykonanie na potrzeby podmiotów administracji publicznej i jednostek organizacyjnych KSRG wysoko zaawansowanego narzędzia informatycznego wspomagającego planowanie cywilne i ratownictwo*, prowadzonego od roku 2015 (zakończenie w 2018 r.) w ramach umowy z konkursu NCBiR 7/2015

Ustawa o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590) oraz tzw. Unijny Mechanizm Ochrony Ludności (Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1313/2013/EU.), a także analogiczne regulacje w USA i Kanadzie, określają następujące systemy tzw. infrastruktury krytycznej państwa:

- zaopatrzenia w energię, surowce energetyczne i paliwa;
- produkcji, składowania, przechowywania i stosowania substancji chemicznych i promieniotwórczych, w tym rurociągi substancji niebezpiecznych;
- transportowe;
- łączności;
- sieci teleinformatycznych;
- finansowe;
- zapewniające ciągłość działania administracji publicznej;
- zaopatrzenia w żywność;
- zaopatrzenia w wodę;
- ochrony zdrowia;
- ratownicze;
- zasobów dziedzictwa narodowego.

Podmioty działające w obrębie tych systemów są tzw. operatorami infrastruktury krytycznej państwa i będą coraz mocniej obciążane obowiązkami z zakresu publicznego zarządzania kryzysowego (Skomra, 2018). Jak widać z wykazu systemów infrastruktury krytycznej, będą to też instytucje finansowe – w pierwszej kolejności banki (prostą ilustracją niech będzie obowiązek zapewnienia funkcjonowania wybranych usług bankowych, np. wypłat środków, albo odwrotnie – zawieszenia realizacji zobowiązań przez kredytobiorców, w trakcie np. dużej powodzi) (Koleśnik, 2014). Wymienione na wstępie projekty wprowadzą do sfery publicznej (uregulowanej ustawą o zarządzaniu kryzysowym) podejście metodyczne, analogiczne do zarządzania ryzykiem operacyjnym w sferze czysto biznesowej. W artykule przedstawiono:

- analogie publicznego zarządzania kryzysowego i zarządzania ryzykiem operacyjnym przez podmioty gospodarcze;
- istotę kształtującej się subdyscypliny nauk o zarządzaniu – logistyki społecznej, której częścią jest publiczne zarządzanie kryzysowe;
- logikę metodycznego podejścia do identyfikacji zagrożeń, analizy i oszacowania ryzyka, planowania zabezpieczeń oraz projektowania planów postępowania kryzysowego.

2. Publiczne zarządzanie kryzysowe a zarządzanie ryzykiem operacyjnym

Zarządzanie kryzysowe odnosi się do ryzyka, które przez konkretne zagrożenia może oddziaływać zakłócająco na funkcjonowanie określonej społeczności, np. gminy, miasta, regionu czy kraju. Warto wobec tego rozważyć stopień analogii między zarządzaniem kryzysowym a zarządzaniem operacyjnym w przedsiębiorstwie, które po pierwsze też może być postrzegane jako specyficzna społeczność, a po drugie może być administratorem jednego z systemów infrastruktury krytycznej państwa i odpowiadać za jego zawodność w ujęciu Ustawy o zarządzaniu kryzysowym (Skomra, 2018; Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590).

Z kolei ryzyko operacyjne to ryzyko strat materialnych i reputacyjnych oraz odpowiedzialności prawnej, wynikających z niedostosowania lub zawodności proce-

sów i niezbędnych dla nich zasobów (osobowych, materialnych, informacyjnych i finansowych), a powstających w wyniku zakłóceń będących następstwem oddziaływania zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych (Zawiła-Niedźwiecki, 2013, s. 62). Wyartykułowane w tej definicji czynniki ryzyka sugerują intencje, które w świetle teorii organizacji i zarządzania można ująć następująco:

- możliwe są określone zdarzenia wewnętrzne i zewnętrzne zakłócające działanie organizacji, tzn. naruszające prowadzenie procesów,
- procesy są w określonym stopniu i zakresie podatne na zdarzenia zakłócające,
- określone zasoby są niewrażliwe dla utrzymania procesów,
- organizacja może ponosić prawną odpowiedzialność za konsekwencje naruszenia procesów lub zasobów.

Do takich samych aspektów ryzyka odwołuje się zarządzanie kryzysowe.

Ryzyko operacyjne jest w swej istocie triadą zagadnień, na którą składają się (Zawiła-Niedźwiecki, 2013, s. 55–57): samo ryzyko operacyjne, zapewnianie bezpieczeństwa w odniesieniu do zagrożeń wyrażających to ryzyko w określonym kontekście społecznym i organizacyjnym oraz zapewnianie ciągłości działania w sytuacjach spełniania się zagrożeń, czyli materializowania się ryzyka. Kluczowym aspektem jest postulat zapewniania ciągłości działania pomimo zakłóceń. Ryzyko operacyjne w tym aspekcie jest związane z kwestią horyzontu czasowego, w jakim rozważa się planowane działanie oraz towarzyszące mu ryzyko i wynikające z tego zagrożenia. Jeśli przyjmuje się perspektywę odległego horyzontu czasowego, wtedy jest to kwestia z zakresu dyscypliny ekonomia, natomiast jeśli przyjmuje się perspektywę bliskiego horyzontu czasowego, jest to kwestia z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu, a ryzyko operacyjne jest rozważane jako ryzyko niedostatecznej skuteczności działania z perspektywy celu operacyjnego (bieżącego) tego działania. W tym ujęciu ryzyko operacyjne polega na możliwości niespełnienia oczekiwań technicznych, efektywności lub kwalifikacji, a także umyślnego popełnienia szkody. Stanowi więc ono o tym, na ile wewnętrzne procesy organizacyjne są dość skuteczne, w tym odporne na zakłócenia, aby organizacja mogła realizować swe cele.

Logiczną konsekwencją uświadomienia, zidentyfikowania i oceny ryzyka jest poszukiwanie rozwiązań zabezpieczających i naprawczych. W szczególności wart podkreślenia jest synergiczny związek zagadnień zapewniania bezpieczeństwa i zapewniania ciągłości działania. Z perspektywy zadań stawianych zapewnianiu ciągłości działania wszelkie poczynania na rzecz bezpieczeństwa mają charakter prewencji. Z kolei z perspektywy zapewniania bezpieczeństwa rozwiązania ciągłości działania są reakcją naprawczą wobec nieskutecznej ochrony. Wynika z tego także rola racjonalnego przypisywania znaczenia z jednej strony zapewnianiu bezpieczeństwa, gdy lepiej nie dopuszczać do zakłóceń, a z drugiej poszukiwaniu zastępczych warunków ciągłości działania, gdy ochrona jest nieracjonalna ekonomicznie lub nieskuteczna. Oba te elementy, osadzone w rozwiązaniach jakościowego stałego doskonalenia, zapewniają organizacji elastyczność wobec ryzyka, które w warunkach rosnącej konkurencji na rynku także rośnie.

Z aktualnej teorii i praktyki tak pojmowanego zarządzania ryzykiem operacyjnym wynika też wiele sugestii pod adresem publicznego zarządzania kryzysowego (Zawiła-Niedźwiecki, 2014).

Prawidłowa analiza i ocena ryzyka powinna uwzględniać jego dynamiczną strukturę i to w dwóch aspektach. Pierwszym jest ciąg logiczny biegnący od przyczyn zdarzeń krytycznych, przez mechanizm ich spełniania się, po ostateczne spełnienie czyli skutki. Ryzyko w gruncie rzeczy dostrzega się bowiem przez (Zawiła-Niedźwiecki, 2013).

- zagrożenia, które stanowią o przyczynowym obrazie ryzyka,
- interakcję tych zagrożeń z podatnościami podmiotu, który doświadcza ryzyka, co stanowi istotę mechanizmu spełniania się ryzyka,
- skutki spełniania się ryzyka.

Postrzeżenie ryzyka silnie zależy od perspektywy strony nim dotkniętej. Równocześnie nie są to wszystkie przesłanki relatywizacji spojrzenia na ryzyko. W ujęciu przyczynowym bardziej niż w ujęciu skutkowym można mówić o obiektywnym definiowaniu ryzyka, ponieważ w tym ujęciu jest badany mechanizm jego powstawania i można precyzyjnie opisać jego cechy. Od strony skutków ryzyko postrzegane jest już natomiast wyraźnie subiektywnie, gdyż to

samo zdarzenie może rodzić skutki o różnych konsekwencjach dla różnych podmiotów o nawet podobnym profilu działalności i umiejscowieniu.

Wpływanie na ryzyko operacyjne, tj. reagowanie organizacji na zidentyfikowane ryzyko, może polegać na oddziaływaniu na jego przyczyny, mechanizm spełniania się go lub jego skutki. Działanie takie odbywa się w kontekście istoty samego ryzyka i możliwości oddziaływania na nie oraz w kontekście zdolności organizacji do podjęcia się takiego oddziaływania, czy to w znaczeniu dysponowania właściwymi środkami/narzędziami, czy posiadania odpowiednich umiejętności. Sytuacja taka na ogół jest pozytywnie dynamiczna, tzn. coraz lepsze poznawanie ryzyka oraz praktykowanie oddziaływania na nie daje organizacji doświadczenie, które zwiększa skuteczność ograniczania ryzyka.

Wbrew pozorom nie zakłada się automatycznej wyższości działań prewencyjnych nad naprawczymi. Ocena i dobór działań dokonywane są przy wykorzystaniu kryteriów ekonomicznych – niekiedy racjonalnym podejściem do ryzyka jest naprawianie jego skutków, a nie zapobieganie im. Pierwszy rodzaj oddziaływania określa się mianem zapewniania bezpieczeństwa operacyjnego, drugi zaś zapewnianiem ciągłości działania. Oddziaływania obu rodzajów bazują na analizie ryzyka, jego przyczyn i skutków, ale także na analizie istoty działania organizacji, związanego z danym przejawem ryzyka.

Na praktykę zarządzania ryzykiem operacyjnym istotny wpływ ma silny związek tego ryzyka z zasobami organizacji. Ich niedostatek, zbyt mała dostępność lub niska jakość są w praktyce działaniem organizacji postrzegane jako zagrożenia, natomiast pewność dysponowania tymi zasobami na odpowiednim poziomie i o odpowiedniej jakości jest postrzegana jako przejaw bezpieczeństwa. W intuicyjnym odbiorze bezpieczeństwo jest kojarzone z rodzajem zasobu i fakt ten często znajduje odzwierciedlenie organizacyjne – zarządzanie ryzykiem operacyjnym jest dzielone na: ochronę fizyczną (i techniczną), bezpieczeństwo osobowe, bezpieczeństwo informacji i systemów informatycznych oraz zapewnianie ciągłości działania.

Oczekiwanie bezpieczeństwa implikuje rozwiązania, których zasadniczym celem jest prewencja polegająca na dostrzeganiu czynników zagrożeń, monitorowaniu cha-

rakterystycznych i typowych symptomów ich aktywizowania się oraz zapobieganiu ich interakcji z systemem działania organizacji lub z jej otoczeniem. Jeśli te posunięcia zawiodą i dochodzi do zakłócenia działalności organizacji, to przychodzi czas na zaplanowaną i zorganizowaną aktywność naprawczą jako zdolność do utrzymywania ciągłości działania (Zawiła-Niedźwiecki, 2013, s. 91–92).

Ryzyko, jakiemu podlega organizacja, jest bezpośrednią konsekwencją prowadzonego działania, którego konieczność i sens wynikają ze świadomej decyzji co do potrzeby i kierunku takiego działania. Dopiero ono ma charakter ryzykowny. Zagrożenia, jako formy przejawiania się ryzyka, są przedmiotem analizy pod kątem ich ewentualnego wpływu na organizację i są potencjalnymi zjawiskami, na które nakierowane są: obserwacja przesłanek zaistnienia zakłóceń oraz działania prewencyjne dokonywane w celu zapobieżenia interakcji zagrożenia z systemem działania organizacji (jej podatnościami). Z kolei to zakłócenia (spełnienie się zagrożeń) są faktycznym obiektem działań określanych mianem szeroko rozumianej polityki zapewniania ciągłości działania. Gdy dane zagrożenie oddziałuje na system działania organizacji lub jego otoczenie, a system staje się podatny na to oddziaływanie, ma się do czynienia z zakłóceniem. Wobec tego postępowanie służące zapewnianiu ciągłości działania jest podobne do postępowania służącego zabezpieczeniu przed zagrożeniami. Różni je relacja czasowa i charakter oddziaływania wobec zagrożenia, któremu mają przeciwdziałać zabezpieczenia i które ma być ograniczane w wyniku postępowania zapewniania ciągłości działania. Oba uzupełniają się.

3. Publiczne zarządzanie kryzysowe a logistyka społeczna

Fenomenem logistyki społecznej, a więc zjawiskiem (zagadnieniem) wyróżniającym tę problematykę, jest usługa publiczna, w której istocie tkwi nie tylko mechanizm funkcji dostarczania tej usługi, lecz także zbiór wartości związanych z kwestiami: społecznej integracji, sprawiedliwym społecznym podziałem dóbr skończonych, ochroną „słabszych” w społeczeństwie, społecznej solidarności wobec zagrożeń przekraczających zdolność reagowania jednostki.

Dopiero w następnej kolejności brane są pod uwagę zagadnienia sprawnego zarządzania, a więc: skuteczności, sprawności, efektywności (Kisilowski i Zawila-Niedźwiecki, 2016, s. 337–351).

Właściwa hierarchia wartości powinna być punktem wyjścia ustalenia zakresu usługi powszechnej (usługi użyteczności publicznej), którą państwo przez swoje organy – w ramach zadań logistyki społecznej – ma obowiązek świadczyć obywatelom. To zakres usług i działań, na które może liczyć obywatel na co dzień, a szczególnie wtedy, gdy on lub cała społeczność, do której należy, znajdzie się w sytuacji kryzysowej. Istotne dla prawidłowego określenia tego zakresu jest zdefiniowanie pojęcia infrastruktury krytycznej, czyli systemów oraz wchodzących w ich skład – powiązanych ze sobą funkcjonalnie – obiektów, urządzeń i usług kluczowych dla: po pierwsze jakości życia społecznego i indywidualnego, a po drugie dla bezpieczeństwa państwa i jego obywateli, zarówno w warunkach stabilnych, jak i w sytuacjach występującego zagrożenia (Kozuch i Kozuch, 2011).

Według Traktatu Lizbońskiego odpowiedzialność za podejmowanie wszelkich działań zmierzających do ochrony ludności, mienia oraz środowiska naturalnego w sytuacjach zagrożeń, w tym prowadzenie działań ratowniczych, spoczywa na poszczególnych państwach członkowskich. Zadaniem Unii jest wspieranie współpracy operacyjnej krajowych służb ochrony ludności na terytorium Unii oraz zwiększania spójności działań międzynarodowych. Działalność ta nosi nazwę Unijnego Mechanizmu Ochrony Ludności (UMOL).

4. Metodyczne podejście do publicznego zarządzania kryzysowego

Opracowana, w wyniku pierwszego z projektów wymienionych na początku artykułu, metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym opiera się na modelu złożonym z wzajemnie powiązanych modułów, realizujących procesy składające się na przygotowanie, przeprowadzenie oraz wykorzystanie oceny ryzyka. Za podstawę do budowy modelu oceny ryzyka przyjęto podejście systemowe, nakazujące traktowanie poszczególnych komponentów modelu oceny ryzyka (modułów), jako zbioru wyodrębnionych z otoczenia

i wzajemnie powiązanych elementów. Na metodykę oceny ryzyka składają się z następujące moduły: M1 – organizacja pracy zespołu oceny ryzyka, M2 – charakterystyka podmiotu chronionego, M3 – wyznaczanie podsystemów i grup zasobów infrastruktury krytycznej państwa, M4 – obliczanie zmierzających ryzyka, M5 – identyfikacja zagrożeń (M5a) oraz analiza i oszacowanie ryzyka (M5b), M6 – kryteria akceptowalności ryzyka, M7 – uwzględnianie zależności w ocenie ryzyka oraz prognozowanie rozprzestrzeniania się zagrożeń, M8 – ustalenie kryteriów przejścia zagrożenia w sytuację kryzysową, M9 – sprawozdawczość i międzyszczeblowe przekazywanie oceny ryzyka. Uzupełnia je quasi moduł zarządzania wiedzą o ryzyku w zarządzaniu kryzysowym (Kosieradzka i Zawila-Niedźwiecki, 2016, rozdz. 6).

5. Zakończenie

Istnieje wyraźna analogia między zarządzaniem kryzysowym (odnoszonym do społeczności funkcjonującej w ramach pewnego obszaru administracyjnego z jego organami władzy publicznej odpowiedzialnej za to zarządzanie) a zarządzaniem ryzykiem operacyjnym w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa. Źródłem tej analogii są koncepcje zarządzania, w świetle których przedsiębiorstwo jest zawsze odzwierciedleniem struktur i mechanizmów społecznych, ponieważ jest powołane i uformowane przez ludzi oraz działa dla ludzi. Dlatego też dobre praktyki środowiska podmiotów gospodarczych, dotyczące poszczególnych elementów triady „Ryzyko–Bezpieczeństwo–Ciągłość”, powinny być rozważane i uwzględniane na potrzeby opracowania dokumentów planistycznych związanych z systemami zarządzania kryzysowego i relacji między tymi systemami. Różnica między tymi rodzajami zarządzania polega tylko na tym, że pojedyncza organizacja (przedsiębiorstwo), w przypadku ryzyka operacyjnego, jest środowiskiem dużo bardziej jednorodnym niż społeczność, którą chroni się przed kryzysami. Charakteryzowanie ryzyka (w ujęciu przyczynowym, podatności i skutkowym), jego ocena oraz tok postępowania prewencyjnego i naprawczego są natomiast co do zasady tożsame. Podobne też są reguły zarządzania i tworzenia struktur organizacyjnych odpowiedzialnych za panowanie nad ryzykiem. Szczeg-

gólnie istotny w analizie ryzyka jest podział na perspektywę przyczyn i podatności oraz perspektywę skutków. Ujęcie przyczynowe pozwala na systematyczne wprowadzanie zabezpieczeń przed ryzykiem i doskonalenie praktyki bieżącego działania uwzględniającego istnienie ryzyka. Ujęcie skutkowe pozwala zaś na systematyczne przygotowywanie sposobów i zasobów postępowania naprawczego na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowych. W szczególności zaś w zarządzaniu kryzysowym warto poszukiwać analogii do zarządzania ryzykiem operacyjnym co do następujących ustaleń (Kosieradzka i Zawila-Niedźwiecki, 2016, s. 96–104, 133–136):

1. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym rozumiane jako triada „Ryzyko operacyjne–Bezpieczeństwo–Ciągłość działania” jest kwintesencją zarządzania, podejmując w samej swej istocie kwestie skuteczności, sprawności i efektywności działania organizatorskiego.
2. Zarządzanie zapewnianiem ciągłości działania jest częścią nauki o zarządzaniu o docelowej roli i wartości analogicznej do znaczenia teorii niezawodności w dziedzinie nauk technicznych.
3. Z perspektywy społecznej zarządzanie zapewnianiem ciągłości działania, odniesione do pojedynczej organizacji, uzupełnia teorię zarządzania kryzysowego przypisaną do skali regionalnej lub krajowej.
4. Zarządzanie zapewnianiem ciągłości działania jest równocześnie przeciwdziałaniem ryzyku operacyjnemu. Pozostaje przy tym związku z pozostałymi obszarami takiego przeciwdziałania, tj. zarządzaniem zapewnianiem bezpieczeństwem i zarządzaniem jakością. Ponieważ ryzyko operacyjne jest wyrazem niedoskonałości organizacji, to zarządzanie zapewnianiem ciągłości działania jest jedną z dróg doskonalenia organizacji i w tym sensie wpisuje się w szerokie rozumienie zarządzania przez jakość.
5. Modelowe reagowanie na możliwość zaistnienia zakłóceń sprowadza się do czterech postaw reagowania, zwanych: tolerowaniem, monitorowaniem, zapobieganiem i planowaniem.
6. Zarządzanie zapewnianiem ciągłości działania jest procesem, który wymaga przypisania dedykowanej struktury organizacyjnej, określenia zasad działania,

zadań i odpowiedzialności oraz przydzielenia zasobów.

Zarządzanie zapewnianiem ciągłości działania wymaga stałego doskonalenia rozwiązań, czego powodem jest zmienność wewnętrzna organizacji, jej procesów i zasobów, oraz zmienność otoczenia zewnętrznego i jego oddziaływania na organizację. Ważnym elementem tego doskonalenia jest systematyczne gromadzenie uporządkowanej wiedzy o zjawiskach zagrożeniach, o zaistniałych zakłóceniach, a w tym kontekście ocena stosowanych dotąd i dostępnych w przyszłości rozwiązań zaradczych. Podobnie istotne jest ćwiczenie (testowanie) sprawności organizacji w rozwiązywaniu sytuacji krytycznych na drodze symulowania sytuacji pojawienia się zakłóceń.

Omówione kwestie, tj. problematyka logistyki społecznej oraz publicznego zarządzania kryzysowego, powinny znaleźć się w kręgu zainteresowań środowiska instytucji finansowych, w tym organów nadzoru nad rynkiem finansowym, gdyż instytucje te są w interpretacji UMOL częścią infrastruktury krytycznej państwa i stopniowo powinny podjąć zadania publiczne jako operatorzy tej infrastruktury. Biorąc pod uwagę dorobek ostatnich lat w zakresie rekomendacji dobrych praktyk zarządzania ryzykiem operacyjnym w tych instytucjach, nie powinna to być *terra incognita*.

Bibliografia

- Kisilowski, M. i Zawila-Niedźwiecki, J. (2016). Odkrywanie „DNA” logistyki społecznej. Ujęcie fenomenologiczne i aksjologiczne. *Marketing i Rynek*, 7.
- Koleśnik, J. (2014). *Adekwatność kapitałowa banków. Standardy regulacyjne*. Warszawa: Difin.
- Kosieradzka, A. i Zawila-Niedźwiecki, J. (red.). (2016). *Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*. Kraków: edu-Libri.
- Kozuch, B. i Kozuch, A. (2011). Istota współczesnych usług publicznych. W: B. Kozuch i A. Kozuch (red.), *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Zawila-Niedźwiecki, J. (2013). *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*. Kraków: edu-Libri.
- Zawila-Niedźwiecki, J. (2014). Analogie zarządzania kryzysowego z zarządzaniem ryzykiem operacyjnym przedsiębiorstwa. *Logistyka*, 5.

Skomra, W. (2018). *Panowanie nad ryzykiem w ramach publicznego zarządzania kryzysowego*. Warszawa: BEL Studio.

Ustawa o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590. z późn. zm.

Unijny Mechanizm Ochrony Ludności, Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1313/2013/EU z dnia 17 grudnia 2013 r.