

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

281

Problemy rozwoju regionalnego



Redaktorzy naukowi

Elżbieta Sobczak

Małgorzata Markowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

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 jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-325-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Hanna Adamska , Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich – próba oceny	11
Emilia Bogacka , Stan i perspektywy wzrostu bezpieczeństwa publicznego w województwie dolnośląskim.....	19
Ewa Glińska, Ewelina Muszyńska , Kampanie promujące markę „Podlaskie” w opinii mieszkańców województwa mazowieckiego	28
Tomasz Kolakowski , Dynamika i kierunki rozwoju bezpośrednich inwestycji zagranicznych na Dolnym Śląsku.....	36
Alina Kulczyk-Dynowska , Konflikty przestrzenne na przykładzie parku narodowego	48
Florian Kuźnik , Polityka rozwoju metropolitalnego regionu	57
Renata Lisowska , Bariery i stimulatory rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionach zmarginalizowanych	74
Marian Maciejuk , Zróżnicowanie samorządu terytorialnego w państwach Unii Europejskiej	85
Magdalena Malucha , Europejska polityka klimatyczna.....	95
Agnieszka Panasiewicz , Zarządzanie ryzykiem jako narzędzie równoważenia rozwoju w skali regionalnej.....	103
Zbigniew Piepiora , Zapobieganie negatywnym konsekwencjom klęsk elementarnych w województwie opolskim – aspekty finansowe.....	113
Andrzej Raczyk, Sylwia Dolzblasz , Czynniki i bariery rozwoju obszaru pogranicza polsko-niemieckiego w opinii samorządów lokalnych.....	121
Andrzej Raszkowski , Rankingi marek narodowych na przykładzie raportu Brand Finance.....	130
Elżbieta Sobczak , Zróżnicowanie struktury pracujących według sektorów intensywności działalności B+R w państwach Unii Europejskiej.....	140
Mariusz E. Sokolowicz , Instytucje a przestrzeń. Przegląd nurtów ekonomii instytucjonalnej w kontekście ich przydatności dla badań procesów rozwoju lokalnego i regionalnego.....	151
Jacek Soltys , Uwarunkowania i dylematy polityki regionalnej na obszarze peryferyjnym województwa pomorskiego	160
Olga Stefko , Możliwości i bariery rozwoju gospodarstw rolniczych i ogrodniczych w Wielkopolsce	169

Ewelina Szczech-Pietkiewicz , Implementacja i realizacja celów spójności terytorialnej w Polsce	178
Jarosław Uglis , Ocena poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin wiejskich województwa wielkopolskiego	187
Agnieszka Zielińska , Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi w województwie podkarpackim	198

Summaries

Hanna Adamska , Sustainable development of rural areas – assessment attempt	18
Emilia Bogacka , Public safety state and growth perspectives in Lower Silesia Voivodeship	27
Ewa Glińska, Ewelina Muszyńska , Branding campaigns of Podlaskie in the opinion of Mazovia Voivodeship residents	35
Tomasz Kołakowski , Dynamics and directions of FDI in Lower Silesia.....	47
Alina Kulczyk-Dynowska , Spatial conflicts based on the example of a national park.....	56
Florian Kuźnik , Metropolitan policy of a region	73
Renata Lisowska , Stimulants and barriers to the development of small and medium enterprises located in marginalized regions.....	84
Marian Maciejuk , Diversity of local self-government in the European Union member states	94
Magdalena Malucha , European climate policy	102
Agnieszka Panasiewicz , Risk management as a tool for sustainable development on a regional scale.....	112
Zbigniew Piepiora , Preventing of negative consequences of natural disasters in Opole Voivodeship – financial aspects	120
Andrzej Raczyk, Sylwia Dolzblasz , Factors and barriers of development in the Polish-German borderland in the opinion of local self-governments... ..	129
Andrzej Raszkowski , National brands ranking based on brand finance report.....	139
Elżbieta Sobczak , Diversification of workforce structure by R&D activity intensity sectors in EU countries	139
Mariusz E. Sokółowicz , Institutions and territory. Review of institutional economics' strands in the context of their usefulness in the research on local and regional development	150
Jacek Sołtys , Conditions and dilemmas of regional policy in the peripheral area of Pomeranian Voivodeship	159

Olga Stefko , Possibilities and barriers of development in agricultural and horticultural farms in Wielkopolska Voivodeship.....	177
Ewelina Szczech-Pietkiewicz , Implementation and realization of territorial cohesion aims in Poland	186
Jarosław Uglis , Socio-economic development assessment of rural communities in Wielkopolska Voivodeship.....	197
Agnieszka Zielińska , Cooperation between self-government units and NGOs in Podkarpackie Voivodeship.....	206

Agnieszka Panasiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM JAKO NARZĘDZIE RÓWNOWAŻENIA ROZWOJU W SKALI REGIONALNEJ

Streszczenie: Niepewność i ryzyko to zjawiska, które towarzyszą każdej działalności. Z roku na rok rośnie liczba katastrof, które zagrażają gospodarkom miast i regionów. Aby zapewnić stabilność rozwoju gospodarek lokalnych, należy wdrażać procedury zarządzania ryzykiem. Poprawa zarządzania ryzykiem w miastach, regionach jest ważna dla długoterminowej stabilności gospodarek miejskich.

Słowa kluczowe: ryzyko, niepewność, zarządzanie ryzykiem.

1. Wstęp

Z roku na rok w Polsce i w innych krajach coraz częściej dochodzi do klęsk spowodowanych huraganami, powodzią i innymi żywiołami. Stanowią one duże zagrożenie dla gospodarki miast i regionów. Jednak zagrożeniem dla gospodarki regionalnej są nie tylko klęski żywiołowe, istnieje wiele innych potencjalnych niebezpieczeństw, które stwarzają bardzo poważne zagrożenie dla miejskich gospodarek i żyjących w niej społeczności lokalnych. Wśród najważniejszych zagrożeń występujących w zarządzaniu rozwojem regionalnym należy wymienić:

- ryzyko gospodarcze, które odnosi się do wpływu globalnych rynków, czynników zawodowych, inflacji i innych czynników na gospodarkę regionalną,
- ryzyko produkcji, które jest związane m.in. z dostępem do zasobów, zakłóceniami pracy, zmianami cen materiałów i energii, mającymi bardzo istotny wpływ na produkcję,
- ryzyko środowiskowe, które odnosi się przede wszystkim do zanieczyszczenia, spowodowania choroby, wpływu na jakość życia społeczności,
- ryzyko technologiczne, czyli ryzyko związane z zastosowaniami technologii używanej w procesie produkcji.

Do tej listy można dodać inne rodzaje ryzyka. Ponadto w ramach każdej kategorii można wymieniać bardziej szczegółowe ryzyka. Mają one negatywny wpływ na funkcjonujące w regionie przedsiębiorstwa, żyjącą w nim społeczność oraz stan śro-

dowiska naturalnego. Z uwagi na stale rosnącą liczbę zagrożeń konieczne staje się wprowadzanie odpowiednich procedur, które pozwolą na efektywne i systematyczne działania oraz umożliwią kontrolowanie i zarządzanie tymi zagrożeniami. Taką procedurą jest zarządzanie ryzykiem (ZR). Dobrze przeprowadzane zarządzanie ryzykiem pozwala przede wszystkim na lepsze rozpoznanie szans i zagrożeń zarówno w skali przedsiębiorstwa, jak i w skali całego regionu, skuteczne ograniczenie ryzyka do wielkości akceptowalnych, zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów.

Celem artykułu jest przegląd międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem normy ISO 31 000 oraz australijsko-nowozelandzkiego standardu AS/NZS 4360:2004. Wdrożenie procedury zarządzania ryzykiem w oparciu o te standardy zapewni prawidłowe zbudowanie struktury tego procesu. Dodatkowo oba standardy pozwalają świadomie zarządzać zagrożeniami poprzez właściwe wykorzystanie mechanizmów kontroli.

2. Istota zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem zapoczątkowane zostało w Stanach Zjednoczonych, skąd rozprzestrzeniło się na inne kraje. Jest to proces, który w ostatnich latach rozwija się bardzo dynamicznie. Przy jego pomocy identyfikuje się ryzyko związane z prowadzoną działalnością, a następnie stosując odpowiednie metody manipulowania ryzykiem, dąży się do zrealizowania celów [Strupczewski 2004, s. 68]. Umiejętne jego przeprowadzanie pozwala podejmować działania wyprzedzające, które umożliwiają m.in. optymalne wykorzystywanie dostępnych zasobów w regionie oraz pojawiających się w nim szans rozwoju [Gasiński, Pijanowski, s. 29]. Stwarza również możliwość wzmocnienia odporności regionu na pojawiające się zagrożenia.

Jak do tej pory nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji zarządzania ryzykiem, mimo iż w literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych definicji. Każda z nich kładzie jednak nacisk na to, iż zarządzanie ryzykiem jest procesem, który ma na celu rozpoznać ryzyka, a następnie określić, jakie metody można zastosować, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo i skutki, jakie spowoduje wystąpienie zidentyfikowanych ryzyk.

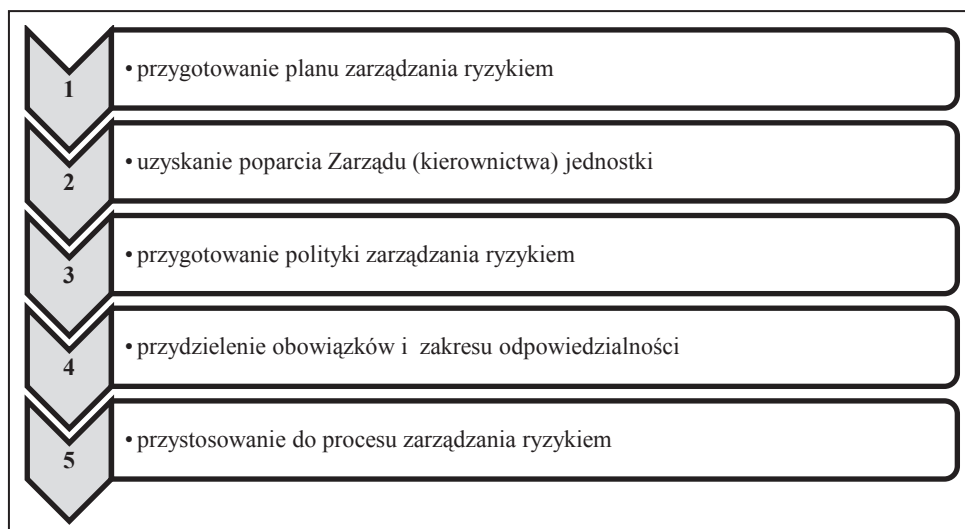
3. Standardy zarządzania ryzykiem

W zakresie zarządzania ryzykiem istnieje już wiele standardów, które mogą być pomocne przy jego wdrażaniu oraz przeprowadzaniu. Na szczególną uwagę (zdaniem autorki) zasługują dwa standardy:

- AS/NZS 4360:2004 Risk Management (Australia, Nowa Zelandia 2004);
- IEC/ISO 31010 Risk management – Risk assessment techniques (2009).

Standardy te to dokumenty, które zawierają wytyczne i metody postępowania w procesie zarządzania ryzykiem. Są one bardzo pomocne przy wdrażaniu procedury zarządzania ryzykiem w każdej jednostce.

Standard AS/NZS został opracowany w 1999 roku. Jednocześnie w pierwszych latach stosowania standardu przeprowadzono konsultacje z przedsiębiorcami, przedstawicielami sektora publicznego oraz ośrodków akademickich i naukowych, w wyniku których instytucje standaryzujące wprowadziły pewne modyfikacje do standardu. W 2004 roku opublikowano aktualnie obowiązującą wersję 4360:2004, która nie została do tej pory przetłumaczona na język polski. AS/NZS jest ogólnym standardem opisanym na 28 stronach. Jako uzupełnienie wydany został 120-stronicowy podręcznik, w którym znajdują się szczegółowe rozwinięcia poszczególnych zagadnień. Standard zawiera omówienie wszystkich elementów procesu zarządzania ryzykiem, a także wskazówki i rady pomagające w efektywny sposób stworzyć struktury organizacyjne, określić kompetencje poszczególnych podmiotów oraz skutecznie wdrożyć system zarządzania ryzykiem w organizacji. Stosując strukturę postępowania z ryzykiem, kierownictwo może lepiej identyfikować ryzyko wystąpienia zagrożeń oraz w odpowiedni sposób na nie reagować [<http://www.pbsg.pl/>]. Zgodnie ze schematem zarządzania ryzykiem zawartym w standardzie AS/NZS 4360 można wyróżnić dwie podstawowe płaszczyzny. Pierwszą z nich jest program wprowadzania zasad zarządzania ryzykiem w wewnętrzne struktury organizacji (zob. rys. 1) [Thlon 2011, s. 18].

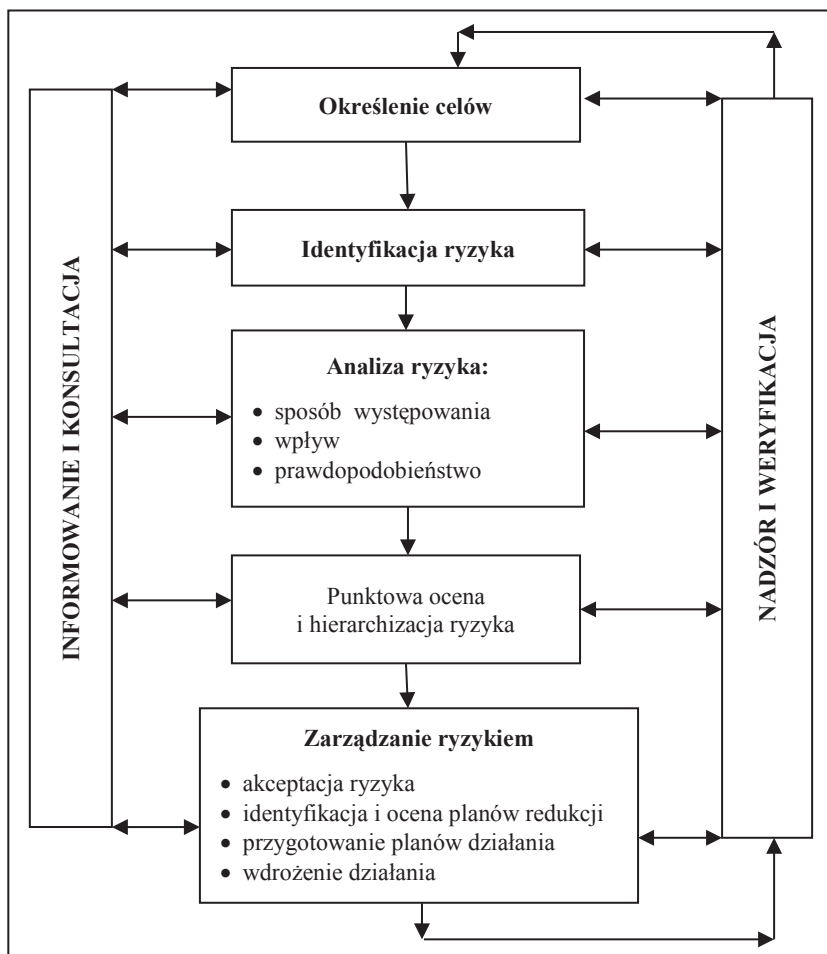


Rys. 1. Program wdrażania systemu zarządzania ryzykiem

Źródło: [Thlon 2011, s. 18].

Drugą płaszczyzną w standardzie jest sam proces zarządzania ryzykiem, którego schemat przedstawia rysunek 2.

Zarządzanie ryzykiem, jego procedura opisana w tym standardzie wymaga specjalistycznej wiedzy, która może znaleźć zastosowanie w wielu obszarach ludzkiej



Rys. 2. Struktura zarządzania ryzykiem według AS/NZS 4360:2004

Źródło: [<http://www.ucop.edu/>].

działalności np.: biznesie i finansach, zarządzaniu środowiskiem, ochronie zdrowia, zarządzaniu w sytuacjach kryzysowych, zarządzaniu ciągłością biznesu, zarządzaniu w sporcie i rekreacji itd. [Wróblewski 2011, s. 26].

W szczególności może ona mieć zastosowanie do:

- precyzyjnej identyfikacji szans i zagrożeń,
- efektywniejszego wykorzystania zasobów,
- efektywniejszego zarządzania zdarzeniami nadzwyczajnymi (katastroficznymi),
- spełnienia wymagań prawnych (np. dotyczących ochrony środowiska),
- wzmocnienia roli działań zapobiegawczych [<http://qconsultant.com.pl>].

Drugim standardem, na który należy zwrócić szczególną uwagę, jest norma ISO 31000. Normę tę Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny opublikował

13.11.2009 r. Prace nad tym standardem zostały zapoczątkowane cztery lata wcześniej, kiedy to utworzono grupę roboczą do opracowania pierwszego międzynarodowego standardu zarządzania ryzykiem. Standard ten, co ciekawe, opracowano w oparciu o AS/NZS 4360:2004, który był traktowany jako projekt roboczy. Polska wersja tej normy została zatwierdzona przez Polski Komitet Normalizacyjny w lutym 2012 r. Na uwagę zasługuje fakt, iż w odróżnieniu od wcześniej wprowadzanych standardów jest to pierwszy standard międzynarodowy, a jego opracowanie było efektem ewolucyjnego procesu poszukiwania najlepszych rozwiązań dotyczących ograniczania niepewności i redukcji ryzyka [Wróblewski 2011, s. 17].

Norma ISO 31000 jest zbiorem zasad, jakie należy uwzględnić przy wdrażaniu procesu analizy ryzyka w organizacji. Wytyczne zawarte w normie ISO 31000 nie stanowią wytycznych do certyfikacji. Są one wyłącznie narzędziem do wprowadzenia systemu zarządzania ryzykiem w każdej organizacji. Norma określa ramy procesu, jednocześnie wskazując, że każda analiza ryzyka, niezależnie czy dotyczy bezpieczeństwa informacji, ryzyka finansowego, czy innego obszaru, powinna trzymać się wytycznych nowej normy [<http://www.pnj.pl/>].

Strukturę procesu zarządzania ryzykiem według normy ISO 31000 przedstawia rysunek 3.

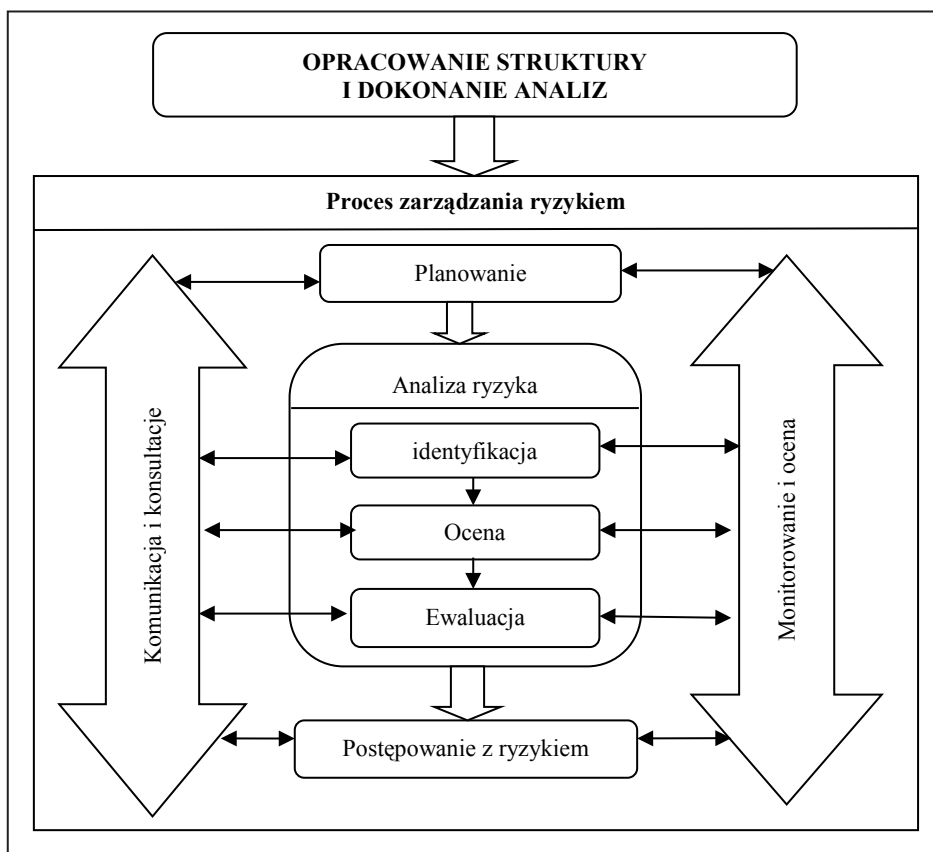
Pierwszym krokiem całej procedury wdrażania zarządzania ryzykiem w organizacji zgodnie z normą ISO 31000 jest zbudowanie struktury oraz przeprowadzenie niezbędnych analiz. Jest to nowość wśród standardów zarządzania ryzykiem. Dopiero po zbudowaniu struktury rozpoczyna się właściwy etap postępowania z ryzykiem [Kasiewicz (red.) 2011, s. 105], którego pierwszym etapem jest planowanie. Na tym etapie należy w sposób precyzyjny określić cele jednostki, jej zadania, misję, specyficzne uwarunkowania. Odpowiednie ustalenie tych wszystkich elementów wpływa na efektywność zarządzania ryzykiem.

Kolejny krok to dogłębna analiza ryzyka. Na początku tego etapu dokonuje się identyfikacji ryzyka, mającej na celu rozpoznanie czynników ryzyka wszelkich ryzyk, które stanowią zagrożenie dla człowieka, jego działań lub organizacji, jak również określenie, jak duża jest ekspozycja danej organizacji na niepewność, ryzyko. Rezultatem identyfikacji ryzyka jest rejestr lub scenariusze ryzyka i powiązań (potencjalnych sprzężeń oraz interakcji) pomiędzy nimi w różnych częściach organizacji [Gasiński, Pijanowski, s. 42].

Mając skatalogowane ryzyka, można przejść do drugiego etapu ZR, którym jest ocena ryzyka. Jest to pogłębiona analiza ryzyka, która polega na wymiernej lub opisowej ocenie ryzyka i pozwala określić:

- prawdopodobieństwo wystąpienia (realizacji) zidentyfikowanego w pierwszym etapie ryzyka,
- szacowanie rozmiarów skutków.

Wynikiem tego etapu powinien być rejestr ryzyka zaktualizowany o wartość prawdopodobieństwa oraz skutki ryzyka (zarówno finansowe, jak i pozafinansowe). Takie opisanie ryzyk pozwala na ich uszeregowanie oraz określenie, jak należy



Rys. 3. Struktura zarządzania ryzykiem wg normy ISO 31000

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gasiński, Pijanowski].

z nimi dalej postępować. Łączna analiza obu aspektów daje pełny obraz istniejących zagrożeń i pozwala na opracowanie modelu ryzyka, a następuje to w kolejnym etapie, którym jest ewaluacja ryzyka. Celem ewaluacji jest wsparcie procesu podejmowania decyzji. Następuje to poprzez przypisanie do ryzyka działań mających na celu obniżenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia lub zmniejszenie skutków. Ustala się również hierarchię ich wdrożenia na etapie „postępowanie z ryzykiem” [Gasiński, Pijanowski, s. 44]. Etap ten kończy się opracowaniem mapy ryzyka (najczęściej w formie graficznej). Dzięki mapie ryzyka ujęte są one w sposób hierarchiczny i na tej podstawie zostają wskazane [Zarządzanie ryzykiem... 2011]:

- ryzyka, wobec których muszą być podjęte kolejne działania,
- ryzyka, które wymagają monitorowania,
- ryzyka, które nie niosą szczególnych zagrożeń.

Kolejnym krokiem zarządzania ryzykiem jest postępowanie z ryzykiem. Jest to etap, na którym podejmuje się decyzje o wyborze środków reagowania na ryzyko,

a następnie wdraża się je w życie. Na tym etapie można podjąć działania, które można zaliczyć do:

- działań radykalnych (np. unikanie ryzyka, zatrzymanie ryzyka),
- działań polegających na transformacji ryzyka (np. zmniejszenie ryzyka, ograniczenie i zmniejszenie strat, dyspersja ryzyka, transfer ryzyka).

To, z jakich działań skorzysta organizacja, zależy od wielkości ryzyka, jego akceptowalności oraz od kosztów, jakie należy ponieść na wdrożenie działań.

Zgodnie ze strukturą normy ISO 31000, wdrażając, projektując system ZR, należy ponadto określić, w jaki sposób system będzie monitorowany i oceniany oraz w jaki sposób będzie przebiegała komunikacja między jego uczestnikami (czyli tzw. mechanizmy informacyjne). Oba etapy powinny przenikać przez wszystkie pozostałe etapy zarządzania ryzykiem i powinny być ciągle w czasie.

Opisane standardy są do siebie bardzo podobne. To podobieństwo wynika przede wszystkim z tego, iż (jak już wcześniej wspomniano) norma ISO 31000 była opra-

Tabela 1. Porównanie standardów zarządzania ryzykiem

Elementy porównania	AS/NZS 4360	ISO 31000
Język	angielski	angielski/polski
Rok publikacji	2004	2009 (przetłumaczona na język polski w 2012)
Definicja ryzyka	możliwość wystąpienia zdarzenia mającego wpływ na działalność, które może prowadzić do powstania zysku lub straty, jest ono mierzone z punktu widzenia prawdopodobieństwa oraz konsekwencji	wpływ niepewności na cele, efekt ten jest pozytywnym lub negatywnym odchyleniem od oczekiwanego celu
Definicja zarządzania ryzykiem	kultura, proces i struktury bezpośrednio skoncentrowane na realizacji korzyści przy jednoczesnym kontrolowaniu zagrożeń	systematyczne stosowanie polityk zarządzania, procedur i praktyk w zakresie następujących działań: komunikacji i konsultacji, ustanowienia kontekstu, identyfikacji, oceniania, ewaluacji, postępowania oraz monitoringu i nadzorowania ryzyka
Uniwersalność	standard możliwy do zastosowania w każdej organizacji	standard możliwy do zastosowania w każdej organizacji niezależnie od jej profilu, wielkości
Poziom szczegółowości	ogólny opis w standardzie ze zwięzłym rozwinięciem w podręczniku	szczegółowy opis w standardzie procedury postępowania określa zbiór zasad, których organizacja musi przestrzegać, aby zarządzanie było efektywne
Zasięg	standard regionalny	standard międzynarodowy

Źródło: opracowanie własne.

cowywana w oparciu o standard AS/NZS 4360. Określają one jasno, w jaki sposób procedura zarządzania ryzykiem powinna być wdrażana i w jaki sposób przeprowadzana. Jednak występują między nimi również pewne istotne różnice. Zestawienie porównania obu standardów zawiera tabela 1.

Przy ISO 31000 po raz pierwszy pojawia się schemat pokazujący nie tylko etapy samego procesu zarządzania ryzykiem (identyfikacja, szacowanie, ocena, reagowanie i monitorowanie), ale też etapy tworzenia struktury zarządzania ryzykiem w firmie. W standardzie tym brakuje jednak bardziej szczegółowego przewodnika z przykładami, w co wyposażony jest standard AS/NZS 4360.

Bardzo duża różnica pomiędzy tymi standardami występuje w przypadku definiowania pojęcia ryzyka. W normie ISO 31 000 ryzyko jest definiowane w kategoriach wpływu niepewności na cele, podczas gdy w australijskim standardzie ryzyko definiowane jest jako możliwość wystąpienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na cele.

4. Zakończenie

W obecnych czasach głównie ze względu na nasilające się niekorzystne dla jednostek, organizacji oraz gospodarek całych miast i regionów zdarzenia konieczne staje się nie tylko unikanie i redukcja ryzyka, ale też sprawne nim zarządzanie. Zarządzanie ryzykiem powinno być wdrożone w każdej jednostce niezależnie od tego, w jakim sektorze prowadzi działalność. Dobrze przeprowadzane zarządzanie ryzykiem pozwala przede wszystkim na lepsze rozpoznanie szans i zagrożeń, czy to w skali przedsiębiorstwa, czy też w skali całego regionu, skuteczne ograniczenie ryzyka do wielkości akceptowalnych, zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów. Zarządzanie ryzykiem należy traktować jako narzędzie równoważenia rozwoju nie tylko na szczeblu przedsiębiorstwa, ale również na poziomie całego regionu lub kraju. Właściwe jego wdrożenie i stosowanie pozwala świadomie zarządzać zagrożeniami, a dzięki temu w odpowiedni sposób wykorzystywać pojawiające się szanse rozwoju. Niestety, zagadnienie wdrażania i przeprowadzania ZR jest trudne i wymaga budowania świadomości i dobrego przygotowania [<http://www.safetyrisk.com.au>]. W odpowiedni sposób wdrożone i przeprowadzone może przynosić wiele korzyści nie tylko organizacjom, które je stosują, ale również gospodarce miasta czy regionu. Za podstawowe korzyści można uznać:

- opracowanie skutecznych zabezpieczeń, które chronią przed skutkami negatywnych zdarzeń,
- efektywniejsze wykorzystanie zasobów w regionie,
- zmniejszenie niepewności w działaniach, co umożliwi lepsze wykorzystanie zasobów,
- zwiększenie ochrony przed stratami,
- określenie krytycznych ryzyk i przygotowanie działań, które mogłyby zapobiec lub zmniejszyć straty w sytuacji kryzysowej,

- określenie priorytetów działań zapobiegawczych i doskonalenia rozwiązań w oparciu o szczegółowe wyniki zarządzania ryzykiem [Panasiewicz 2012].

Pomocne przy wdrażaniu tego procesu są standardy zarządzania ryzykiem, które zawierają zbiory dobrych praktyk zarządzania. Dają one precyzyjne wytyczne, co zapewnia odpowiednie wdrożenie wszystkich procedur i zarządzanie na odpowiednim poziomie. Dlatego też warto oprzeć się na jednym z istniejących standardów. Wśród tych standardów norma ISO 31000 to standard, który został wprowadzony stosunkowo niedawno. Jest to co prawda standard, który zawiera rozwiązania podobne do rozwiązań zawartych w takich standardach, jak COSO II czy też AS / NZS, jednak od pozostałych standardów odróżnia go to, iż jest to standard międzynarodowy. Ponadto został opracowany w drodze poszukiwania najlepszych rozwiązań, które pozwolą na zarządzanie ryzykiem na właściwym poziomie, który zapewni redukcję ryzyka. Poprawa zarządzania ryzykiem w miastach, regionach jest istotna dla długoterminowej stabilności gospodarek miejskich, dla funkcjonujących w regionach przedsiębiorstw i żyjącej w nich społeczności lokalnej. Dlatego tak ważne staje się odpowiednie zarządzanie ryzykiem.

Literatura

- Gasiński T., Pijanowski S., *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*. Podręcznik dla dużych i średnich przedsiębiorstw. Publikacja przygotowana na zlecenie Ministerstwa Gospodarki. Materiał powielony.
- ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and guidelines.
- Kasiewicz S. (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Okuniewski M., *Jaką metodę wybierzemy..., metodę zarządzania ryzykiem*, http://www.ergohestia.pl/_items/publikacje/riscfocus/rf_4/jaka_metode_wybierzemy..._metode_zarzadzania_ryzykiem.pdf.
- Panasiewicz A., *Zarządzanie ryzykiem a skuteczność organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Standard AS/NZS 4360:2004 http://www.mwds.com/AS4me_files/AS-NZS%204360-2004%20Risk%20Management.pdf.
- Strupczewski G., *Zarządzanie ryzykiem – systematyka pojęć*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2004, nr 5-6.
- Thlon M., *Przegląd międzynarodowych standardów dobrych praktyk w obszarze zarządzania ryzykiem operacyjnym*, „Finansowy Kwartalnik Internetowy e-Finanse” 2011, vol. 7, nr 1, s. 13-23, <http://www.e-finanse.com/artykuly/171.pdf>.
- Wróblewski R., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria Administracja i Zarządzanie nr 90, red. J. Toruński, Siedlce 2011, s. 9-31.
- Zarządzanie ryzykiem – informacje ogólne, Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych, 2011, http://www.mf.gov.pl/_files/_audyt_wewn_i_kontrola_zarz/kontrola_zarzadzca_w_sektorze_publicznym/metodyka_i_dobre_praktyki/metodyka/zarzadzanie_ryzykiem.pdf.

Źródła internetowe

<http://qconsultant.com.pl/qc/system-zarzadzania-ryzykiem-wg-normy-iso-310002009>, 26.11.2011.
http://www.mg.gov.pl/files/upload/14666/Podrecznik_pl.pdf.
http://www.pbsg.pl/index2.php?option=com_content&glossary=1&do_pdf=1&id=49, 21.08.2012.
<http://www.pnj.pl/files2012/11.06.2012/materialy.pdf>.
<http://www.safetyrisk.com.au/2010/05/03/new-risk-management-standard-asnzs-iso-31000/>.
http://www.ucop.edu/riskmgmt/erm/documents/asnzs4360_2004_tut_notes.pdf, 20.08.2012.

RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT ON A REGIONAL SCALE

Summary: Uncertainty and risk are phenomena that accompany every activity. From year to year there is an increasing number of disasters that threaten the economies of cities and regions. To ensure the stability of the development of local economies risk management procedures must be implemented. Improving risk management in urban areas is important for the long term sustainability of urban economies,

Keywords: risk, uncertainty, risk management.