Bożena Ciupek
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

RYZYKO PARTNERÓW PRZEDSIĘWZIĘĆ REALIZOWANYCH W RAMACH PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO

Wstęp

Partnerstwo publiczno-prywatne to instrument, który we współczesnej gospodarce pełni podwójną rolę. Po pierwsze, służy wykonywaniu zadań publicznych w sposób pozwalający na inwestowanie w infrastrukturę i eksploatowanie jej zgodnie z interesem wspólnot samorządowych przy wykorzystaniu potencjału sektora prywatnego, szczególnie w sferze zarządzania majątkiem oraz kapitałami. Po drugie, współpraca partnera publicznego i prywatnego służy wspieraniu przedsiębiorczości, przejawiającemu się w zlecaniu zadań i zawieraniu kontraktów na wykonanie zadań publicznych.

Zasadniczym celem wykorzystania tego instrumentu jest optymalizacja wykonania zadania publicznego. Cel ten osiąga się zarówno poprzez rozdział między podmioty poszczególnych działań w zakresie realizowanego przedsięwzięcia publicznego, jak i poprzez właściwy podział związanego z nimi ryzyka. Podział zadań i ryzyka uwzględniający możliwości i umiejętności stron umowy powinien zapewnić skuteczny sposób wykonania zadań publicznych, a w konsekwencji osiągnięcie oczekiwanych korzyści ekonomicznych przez każdą ze stron realizującą przedsięwzięcie.

1. Strony przedsięwzięć realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego

Z formalno-prawnego punktu widzenia, partnerstwo publiczno-prywatne to oparte na umowie zawieranej między dwoma podmiotami: publicznym i prywatnym, porozumienie dotyczące współpracy w celu osiągnięcia umówionego przedsięwzięcia. Podmiot publiczny jako strona umowy, z natury rzeczy to podmiot, na którym

spoczywa obowiązek dostarczania określonych dóbr i usług publicznych, wyposażony w kompetencje do podjęcia ściśle określonych prawem działań służących ich dostarczeniu. Podmiot prywatny to natomiast strona umowy niewyposażona w żaden zakres władztwa publicznego, ale korzystając w przeciwieństwie do partnera publicznego ze swobody podejmowania działań gospodarczych, podejmuje się wykonania powierzonych mu zadań.

Współpraca podmiotów publicznego i prywatnego opiera się więc na założeniu, iż każda ze stron jest w stanie wywiązać się z powierzonych jej zadań sprawniej niż druga strona. Strony w ten sposób uzupełniają się, zajmując się w ramach partnerstwa tą częścią zadania, którą wykonają najlepiej i tym rodzajem ryzyka, którym potrafią skuteczniej zarządzać (Korbus i Strawiński 2009)

Idei partnerstwa publiczno-prywatnego nie należy ograniczać jedynie do współpracy pomiędzy jedną jednostką sektora publicznego i jednym podmiotem prywatnym, w proces wykonania zadania oprócz głównych uczestników umowy zaangażowanych może być wiele innych podmiotów bezpośrednio lub pośrednio uczestniczących w przedsięwzięciu. W konsekwencji w roli podmiotu publicznego występować może pojedyncza jednostka publiczna lub związki podmiotów publicznych, a po stronie partnera prywatnego mogą występować skomplikowane konsorcja najróżniejszych przedsiębiorstw i instytucji prywatnych (Brzozowska 2006).

Bez względu na konfigurację prawną stron umowy, każda z nich wnosi w realizacje przedsięwzięcia określony potencjał twórczy i ponosi określone ryzyko prowadzonych działań. Jednostka sektora publicznego dysponuje ogromnym potencjałem, jakim jest zaangażowanie i profesjonalizm kadry oraz doświadczenie zdobyte podczas świadczenia usług publicznych. Kadra sektora publicznego, dysponując wiedzą i bogactwem koncepcji związanych z realizacją licznych przedsięwzięć publicznych, pozostaje odpowiedzialna za:

- określenie wymaganego standardu świadczonych usług oraz źródeł publicznych finansowania przedsięwzięcia,
- przeprowadzenie procesu przetargowego mającego na celu pozyskanie najlepszego partnera,
- zamówienie wykonania zadania publicznego,
- zapewnienie warunków kontraktu,
- opracowanie standardów bezpieczeństwa, jakości i efektywności usług oraz monitorowanie i egzekwowanie tych standardów,
- podejmowanie działań mających na celu dostosowanie projektu do zmieniających się warunków ich realizacji.

Podmiot prywatny również stanowi stronę, która dysponuje zarówno potencjałem intelektualnym, jak i możliwościami finansowymi. Doświadczenie nabyte przy realizowaniu przedsięwzięć gospodarczych, umiejętności planowania i organizowania działań oraz pozyskiwania niezbędnych środków finansowych są nie-

wątpliwym atutem tej strony umowy. Partner prywatny to często prywatna spółka celowa (SPV), do której obowiązków należy przede wszystkim:

- bezpośrednia realizacja ustalonego projektu,
- pozyskanie funduszy do sfinansowania przedsięwzięcia,
- podejmowanie działań mających na celu dostosowanie projektu do zmieniających się warunków otoczenia,
- przekazanie danego obiektu sektorowi publicznemu na wcześniej ustalonych zasadach.

Wykonując swoje obowiązki, partner prywatny może nawiązywać współpracę z innymi podmiotami i instytucjami. Przede wszystkim są to pożyczkodawcy krajowi i zagraniczni, którzy uczestniczą w przedsięwzięciach partnerstwa publiczno-prywatnego z reguły poprzez zasilanie spółki celowej w kredyty bankowe lub nabywanie emitowanych przez nią obligacji. Ponadto obowiązki partnera prywatnego są bezpośrednio wykonywane przez wyspecjalizowanych wykonawców, którzy między innymi zobowiązani są do budowy, dostarczenia wyposażenia, eksploatacji i utrzymania obiektu. Proces realizacji projektu wspomagają i uzupełniają też inne podmioty. Są to przede wszystkim firmy doradcze, ubezpieczeniowe oraz podmioty kontrolujące. Udział firm doradczych w trakcie realizacji projektu ma zapewnić odpowiednią jakość i efektywność prowadzonych prac. Firmy ubezpieczeniowe przejmują ryzyko prowadzonych działań i poprzez system reasekuracji dokonują transmisji ryzyka na inne podmioty niezwiązane bezpośrednio z danym projektem. Podmioty kontrolujące wydają stosowne zezwolenia, licencje i koncesje oraz prowadzą monitoring zgodności realizacji przedsięwzięcia z ustalonymi ramami regulacyjnymi (Ciupek 2004).

Koncepcja wykonywania zadań publicznych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego znalazła swoje odzwierciedlenie w rozwiązaniach systemowych polskiego prawodawstwa. Zgodnie z obowiązującym prawem przedmiotem partnerstwa publiczno-prawnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyka pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym. Podstawą realizacji wspólnego przedsięwzięcia jest zawarcie umowy. Poprzez zawarcie umowy partner prywatny zobowiązuje się do realizacji przedsięwzięcia za wynagrodzeniem oraz poniesienia w całości lub części wydatków na jego realizację lub poniesienia ich przez osobę trzecią, a podmiot publiczny zobowiązuje się do współdziałania w osiągnięciu celu przedsięwzięcia, a w szczególności poprzez wniesienie wkładu własnego (DzU 2009, nr 19, poz. 100). Rozważając kwestię partnerstwa publiczno-prywatnego, należy zwrócić uwagę, że inicjatorem zawarcia umowy może być tylko podmiot publiczny, którego zakresem działania objęte jest zadanie mające stanowić przedmiot współpracy z podmiotem prywatnym, a majątek publiczny powierzany jest partnerowi prywatnemu jedynie pod ściśle określonymi warunkami i w ściśle określonym celu.

2. Ryzyko realizacji przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego

W trakcie każdego przedsięwzięcia gospodarczego należy liczyć się z ryzykiem, czyli wszelkimi elementami rzeczywistości mogącymi mieć wpływ na efekt końcowy. Identyfikacja ryzyka, a później zarządzanie nim, stanowi nierozerwalny element każdego przedsięwzięcia realizowanego w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Trudno jest uogólniać kwestie ryzyka związanego z przedsięwzięciami partnerskimi. Każdy rodzaj zadań publicznych ma swój własny profil ryzyka, różne jego komponenty i uwarunkowania realizacji. Dla celów identyfikacji ryzyka różne jego rodzaje można generalnie podzielić na dwie obszerne kategorie:

- ryzyko ogólne związane z makrootoczeniem, na które generalnie partnerzy przedsięwzięcia mają niewielki wpływ, lub które znajduje się całkowicie poza ich kontrolą;
- ryzyko specyficzne związane z konkretnym przedsięwzięciem, które partnerzy przedsięwzięcia winni rozpoznać i skutecznie nim zarządzać.

Ryzyko ogólne tworzą trzy zasadnicze elementy: ryzyko polityczne, ryzyko rynkowe, ryzyko prawne (Yeskambe 2007).

Ryzyko polityczne to ryzyko związane z wewnętrzną i zewnętrzna sytuacją polityczną, polityką monetarną i fiskalną państwa, stanowiskiem władz publicznych odnośnie do dopuszczenia podmiotów prywatnych do wykonywania zadań publicznych, możliwością wywłaszczenia i nacjonalizacji majątku powstałego w ramach realizowanego przedsięwzięcia czy unieważnieniem koncesji. Ryzyko to może potęgować ryzyko siły wyższej, jak zamieszki, strajki czy sabotaże. Ryzyko polityczne jest tym większe, im dłuższy jest okres, na jaki współpraca została określona szczególnie wtedy, gdy na skutek zmian kadencyjnych dane przedsięwzięcie wdrażane jest przez politycznych następców władzy, która przedsięwzięcie przygotowała.

Ryzyko rynkowe to rodzaj ryzyka związany, z jednej strony, z ogólnym stanem rynku danego państwa, jego równowagą i czynnikami mającymi wpływ na jej utrzymanie, z drugiej – zmianami siły nabywczej pieniądza, szczególnie w odniesieniu do innych walut, oraz zmianami poziomu kosztu pozyskania kapitału. Ryzyko to w zasadniczy sposób wpływa na koszty finansowania przedsięwzięć.

Ryzyko prawne natomiast wynika z możliwości zmiany legislacyjnej istotnej do realizacji przedsięwzięcia. Zmiany te mogą mieć różny charakter i zakres. Mogą dotyczyć na przykład zasad ochrony środowiska, dziedzictwa narodowego, gospodarki nieruchomościami, norm technicznych. Zmiany te mogą w istotny sposób podważyć długoterminową opłacalność przedsięwzięcia.

Ryzyko specyficzne może z kolei być rozpatrywane jako zbiór różnych kategorii ryzyka związany z kolejnymi etapami realizacji przedsięwzięcia i można tu wyróżnić ryzyko związane z przygotowaniem przedsięwzięcia, ryzyko wyboru

partnera prywatnego, ryzyko realizacji (budowy/zakończenia) przedsięwzięcia i ryzyko eksploatacji (Korbus i Strawiński, 2009; *BOT w projektach* 2006; Jedynak 2003; Moszaro 2005).

Ryzyko przygotowania przedsięwzięcia to ryzyko, z którym musi liczyć się zarówno strona publiczna, jak i strona prywatna. Strona publiczna inicjując zadanie publiczne winna jasno określić jego przedmiot, zakres i sposób wykonania. Pominięcie lub częściowe uwzględnienie parametrów jakościowych i ilościowych podejmowanego przedsięwzięcia może przyczynić się do konieczności realizowania dodatkowych obowiązków lub ponoszenia dodatkowych kosztów. Strona prywatna natomiast ponosi ryzyko związane z konkurencją podczas przetargów. Przystępując do przetargu, musi liczyć się z przegraną. Podmiot prywatny, opracowując ofertę, często ponosi wysokie koszty jej przygotowania, a brak oczekiwanego efektu może przyczynić się do pogorszenia jego sytuacji finansowej. Również w sytuacji, gdy rozstrzygnięcie przetargu jest korzystne dla podmiotu, podmiot nadal musi liczyć się z ryzykiem strat spowodowanych opóźnieniami w planowaniu i uzyskiwaniu stosownych pozwoleń.

Ryzyko wyboru partnera prywatnego jest ponoszone przez stronę publiczną. Konieczność nawiązania ścisłej współpracy z nieznanym lub mało znanym podmiotem rodzi obawy, czy partner w praktyce wykaże się dostatecznymi zasobami majątkowymi, kapitałowymi i osobowymi pozwalającymi realizować przedsięwzięcie na poziomie określonym w specyfikacji dokonanej przez władze publiczne. Niestety, procedury przetargowe nie sprzyjają wzajemnemu poznaniu się partnerów i głębszemu zapoznaniu się z potencjałem partnera prywatnego, co również może przyczynić się do błędnej oceny ofert.

Ryzyko budowy/ukończenia obiektu związane jest przede wszystkim z takimi sytuacjami, jak: przekroczenie planowanych kosztów, opóźnienia w realizacji projektu, zatrzymanie realizacji obiektu. Czynnikami warunkującymi ten typ ryzyka zazwyczaj jest: konieczność stworzenia infrastruktury towarzyszącej związanej z realizacją przedsięwzięcia, niewłaściwa organizacja działań, trudności związane z pracami konstrukcyjnymi, kłopoty z dostawą, surowców, materiałów i sprzętu, problemy z pozyskaniem pracowników o właściwych kwalifikacjach czy bankructwo podwykonawców. Wzrost kosztów i opóźnienia realizacyjne mają wpływ na moment realizacji zwrotu z inwestycji, a w konsekwencji na poziom tej stopy. Poziom ryzyka związanego ze wzrostem kosztów i opóźnieniami może spotęgować ryzyko zatrzymania realizacji inwestycji, co może w konsekwencji oznaczać nie tylko brak oczekiwanych efektów, ale także utratę poniesionych już nakładów.

Ryzyko eksploatacyjne wynika z niezadowalającego sposobu i efektu funkcjonowania obiektu. Na ryzyko to składa się przede wszystkim ryzyko związane z infrastrukturą towarzyszącą, ryzyko techniczne, ryzyko braku publicznej akceptacji i ograniczenia popytu, ryzyko związane z zaopatrzeniem, ryzyko utraty kontroli publicznej nad procesem świadczenia usług, a także ryzyko siły wyższej. Ryzyko

dotyczące infrastruktury związanej z przedsięwzięciem, związane jest z infrastrukturą nienależącą do przedsięwzięcia (np. drogi dojazdowe, parkingi), za której powstanie odpowiedzialne są osoby trzecie. Ryzyko techniczne przejawia się przede wszystkim w ujawnieniu podczas eksploatacji błędów projektowych i ukrytych wad. Powody te przyczyniają się do częstszych awarii i konieczności napraw lub nawet przeprowadzenia remontu generalnego. Ryzyko majątkowe potęgować może wieloaspektowe ryzyko związane z bieżącym świadczeniem usług publicznych. Po pierwsze, istnieje niebezpieczeństwo bojkotu usług przez klientów nieprzyzwyczajonych do wykonywania zadań publicznych przez podmioty prywatne. Po drugie, istnieje zagrożenie mniejszego rozmiaru popytu niż było to planowane. Po trzecie, mogą zawieść dostawcy, którzy nieterminowo wywiązują się z zawartych umów lub dostarczają dobra i usługi niewłaściwej jakości. Podczas etapu eksploatacji na ryzyko narażona jest nie tylko strona prywatna, ale także partner publiczny, który może utracić pełną kontrolę nad procesem świadczenia usług, szczególnie jeżeli w ramach współpracy nie stworzy się odpowiedniego systemu monitoringu i konsultacji z usługobiorcami, którzy mogą zgłaszać zastrzeżenia do świadczonych usług. Ponadto ryzykiem, o którym nie należy zapominać podczas eksploatacji obiektu, jest ryzyko siły wyższej wynikające z różnego rodzaju zdarzeń losowych.

Identyfikacja ryzyka przedsięwzięcia oparta jest przede wszystkim na wiedzy i doświadczeniu partnerów, ale istniejące i potencjalne ryzyko nie powinno być przeszkodą do zawierania porozumień dotyczących wspólnych przedsięwzięć, a powinno przyczynić się do lepszych i trafniejszych uzgodnień między stronami oraz skuteczniejszych sposobów jego ograniczania.

3. Alokacja i zarządzanie ryzykiem przedsięwzięć realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego

Zapewnienie pomyślnej realizacji przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego wymaga, aby wszystkie zidentyfikowane rodzaje ryzyka zostały efektywnie rozdzielone i zarządzane. Uzgadnianie podziału ryzyka powinno być dokonane z zastosowaniem zasady optymalnej alokacji danego ryzyka, uwzględniającej możliwości i umiejętności zarządzania ryzykiem przez strony. Wynika z tego, że ryzyko związane z przedsięwzięciem musi być dzielone i zarządzane na indywidualnych warunkach, zgodnie z zakresem przedsięwzięcia i na zasadzie indywidualnego rozpatrywania możliwości każdej ze stron. W praktyce podstawy podziału ryzyka określone są w umowie zawartej między partnerem publicznym a partnerem prywatnym, a po zawarciu umowy podmiot prywatny zazwyczaj negocjuje przeniesienie całości lub poszczególnych typów ryzyka na innych uczestników przedsięwzięcia.

Podmiot publiczny, zawierając umowę, zwykle jest w stanie ponieść większość rodzajów ryzyka związanych z opracowaniem, budową i eksploatacją obiektu poprzez udzielenie gwarancji określonego postępowania, udostępniając dodatkowe warunkowe wsparcie finansowe, lub gwarantując wypłatę odszkodowań. Ponadto podmiot publiczny może udzielić zapewnienia, że (BOT w projektach 2006):

- pozyska wymagane pozwolenia i zgody;
- będzie dokonywany odbiór usług przynajmniej na określonym poziomie minimalnym i po ustalonych cenach, co przyczyni się do zapewnienia przedsięwzięciu minimalnego poziomu przychodów;
- będą realizowane dostawy przynajmniej na określonym poziomie minimalnym i po ustalonych cenach, co przyczyni się do stabilizowania kosztów przedsięwzięcia;
- wymiana na walutę obcą będzie dokonywana po z góry określonym kursie, co może ograniczyć ryzyko walutowe podmiotu prywatnego;
- będzie udzielał gwarancji i poręczeń kredytowych;
- przekona opinię publiczną o zasadności świadczenia usługi przez podmiot prywatny.

Stopień oraz rodzaje ryzyka ponoszone przez podmiot publiczny stanowią istotną informację dla innych uczestników przedsięwzięcia, a szczególnie kredytodawców i ubezpieczycieli, o poziomie zaangażowania i bezpieczeństwa realizowanego przedsięwzięcia.

Podmiot prywatny na ogół podejmuje ryzyko związane z budową i ukończeniem przedsięwzięcia, jego eksploatacją oraz ryzyko zasilania finansowego.

W celu zarządzania ryzykiem budowy zazwyczaj strona prywatna zobowiązana jest do przygotowania i podpisania kontraktu z głównym wykonawcą na realizację obiektu pod klucz, często o z góry ustalonej cenie. Umowy powinny określać gwarancje ukończenia i prawidłowego funkcjonowania obiektu oraz kary umowne płatne, gdy nie zostaną osiągnięte odpowiednie parametry użytkowe. Podobne umowy zapewniające określone gwarancje i zadośćuczynienia powinny być sporządzone w przypadku dostaw środków trwałych i wyposażenia. Ponadto, dążąc do ograniczenia ryzyka budowlanego, podmiot prywatny winien zawrzeć stosowne umowy ubezpieczeniowe dotyczące niekorzystnych zdarzeń związanych z procesem budowlanym (Jedynak 2003).

Zarządzanie ryzykiem eksploatacyjnym w praktyce często oznacza przeniesienie przynajmniej jego części na podmioty bezpośrednio związane ze świadczeniem usług, bieżącą konserwacją i utrzymaniem obiektu. Ponadto obowiązkiem partnera prywatnego jest zawarcie umów ubezpieczeniowych w zakresie dającego się ubezpieczyć ryzyka eksploatacyjnego, które najczęściej obejmuje ubezpieczenie ryzyka straty i uszkodzenia obiektu oraz ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej. Ryzyko eksploatacji tkwi także w terminowości dostaw dóbr i usług służących realizacji przedsięwzięcia. Strona prywatna w celu zabezpieczenia się przed tym

ryzykiem najczęściej zawiera długoterminowe umowy o dostawy z gwarancjami ich stabilnych cen (Moszaro 2005).

Zarządzanie ryzykiem finansowym przede wszystkim ma na celu ograniczenie negatywnych skutków zmian stóp procentowych i cen walut. Partner prywatny może ograniczać negatywne skutki zmian poprzez rozłożenie ryzyka między podmioty zaangażowane w realizację przedsięwzięcia. Będzie dążyć do takiego rozłożenia ryzyka na jakie jest narażony, na takie, jakie odpowiada relacji ryzyko–dochód wszystkich wykonawców przedsięwzięcia. W tym celu można wykorzystać instrumenty rynku kapitałowego, takie jak opcje, kontrakty typu *swap* i *future* (Ronka-Chmielowiec 2002).

Zarządzając ryzykiem przedsięwzięcia realizowanego w ramach współpracy partnera publicznego i prywatnego, należy zwrócić uwagę na pewną zależność: każdej identyfikacji ryzyka towarzyszy identyfikacja sposobu lub instrumentu jego ograniczania, ale każdy instrument zarządzania ryzykiem ma określoną cenę. Stąd więc, zawierając porozumienia dotyczące realizacji przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, niezwykle istotne jest nie tylko dokonanie podziału zadań i ryzyka, ale także określenie progu kosztów łagodzenia ryzyka.

Zakończenie

Podjęcie decyzji o realizacji przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego wymaga zidentyfikowania ryzyka, jego rozdziału między strony umowy i wskazania narzędzi zarządzania nim. Nie ma standardowego katalogu ryzyka w tego typu przedsięwzięciach, ich charakter i zakres zależą od przedmiotu przedsięwzięcia, jego rozmiaru i czasu realizacji. Podstawą identyfikacji i mierzenia ryzyka jest studium wykonalności projektowanego przedsięwzięcia. Studium wykonalności zawiera techniczną, organizacyjną i finansową charakterystykę przedsięwzięcia, która to charakterystyka powinna być przedmiotem wnikliwej oceny partnerów. Nie ma też standardowego zbioru narzędzi zarządzania ryzykiem. Ich zastosowanie zdeterminowane jest poziomem prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz wysokością kosztów jego ograniczania.

Bibliografia

BOT w projektach partnerstwa publiczno-prywatnego (2006), Difin, Warszawa.

Brzozowska, K. (2006), *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki. Możliwości. Bariery,* Cedetu, Warszawa.

Ciupek B. (2004) *Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma realizacji inwestycji lokalnych,* w: T. Famulska i K. Znaniecka (red.) *Finansowe aspekty rozwoju lokalnego*, AE Katowice, Katowice.
Jedynak P. (2003), *Ubezpieczenia gospodarcze. Wybrane elementy teorii i praktyki,* Księgarnia Akademicka, Kraków.
Korbus B., Strawiński M. (2009), *Partnerstwo publiczno-prywatne. Nowa forma realizacji zadań publicznych,* LexisNexis, Warszawa.
Moszaro M.(2005), *Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w sferze użyteczności publicznej,* SGH, Warszawa.
DzU (2009), Ustawa z 19.12.2008 r. *o partnerstwie publiczno-prawnym*, DzU nr 19, poz. 100.
Yeskambe E.R. (2007), *Project finance. Wybrane elementy finansowania strukturalnego*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

RISK OF PARTNERS IN CASE OF VENTURES UNDERTAKEN WITHIN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Summary

Realization of public-private partnership ventures is based on the assumption that both parties – equipped with appropriate competencies and experience – are able together to complete their tasks and they obtain more effective results than in case of the results obtained by each party separately. Assessment of the effectiveness of actions undertaken requires economic analyses that to large extent involve risk identification and management.

The article deals with risk identification and allocation. It is concluded that it is not possible to standardise types of risk to be faced by partners. The type and scope of risk depend on the type, size and time of ventures. Therefore, the risk in question may be of general or specific nature. Partners accept the risk they are able to manage more effectively. As a result, it is possible to distinguish two major groups of risk management, i.e. application of tools that allow for limiting risk and adoption of activities aimed at transferring risk to other entities involved in particular venture.

BIBLIOTEKA UEP GŁÓWNA

Książka jest dotowana przez

NBP
Narodowy Bank Polski

Sponsorzy główni

SGB
Spółdzielcza Grupa Bankowa

ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

BIK
BIURO INFORMACJI KREDYTOWEJ

Biuro Informacji Gospodarczej
InfoMonitor S.A.

Krajowa Izba Rozliczeniowa S.A.

Sponsorzy wspierający

BRE BANK SA

Amica

GIEŁDA PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH w Warszawie

SGB - TRANS - LEASING
Polskie Towarzystwo Leasingowe Sp. z o.o.