

ALDONA PIOTROWSKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

OD KRYZYSU DO INNOWACJI – ROLA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W ROZWIĄZYWANIU WYZWAŃ WYNIKAJĄCYCH ZE WSPÓŁCZESNYCH ZAGROŻEŃ*

1. KRYZYS JAKO SZANSA ROZWOJU

Administracja publiczna pełni rolę służebną wobec społeczeństwa, mając za zadanie zaspokajanie określonych ustawowo jego potrzeb. Nasilenie kryzysów w ostatnich kilku latach wyłoniło potrzebę szczególnej refleksji nad problematyką zagrożeń, z którymi musi się ona mierzyć. Do najistotniejszych kryzysów z ostatnich lat można zaliczyć:

- kryzys na rynku finansowym (2008/2009), który rozpoczął się w 2008 r. od symbolicznego upadku Lehman Brothers – pokazał, że procesy globalizacji i finansjalizacji gospodarek powodują efekt zarażenia i rozlania, co oznacza, że bezpieczeństwo i stabilność systemu finansowego w Polsce nie zależy tylko od nas;
- kryzys zdrowotny związany z pandemią COVID-19 (2020/2022);
- kryzys humanitarny związany z wojną na Ukrainie (2022/2023);
- kryzys energetyczny i powiązany z nim kryzys klimatyczny;
- kryzysy i zagrożenia cybernetyczne (np. w Wielkiej Brytanii – cyberatak zakłócił National Health Service – linię alarmową 111 – co wpłynęło na Adatastrę, platformę służącą do kierowania

* Publikacja została dofinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznego w Krakowie – projekt nr 048/GA0/2022/POT.

pacjentów na leczenie, pogotowie ratunkowe, umawianie wizyt¹; cyberatak na ukraińską sieć elektroenergetyczną²).

Jeśli przyjmiemy założenie, że kryzys może stanowić szansę rozwojową, zyskujemy inną perspektywę poznawczą. Możemy wówczas postawić następujące pytania badawcze:

- Czy administracja ma obowiązek poszukiwania innowacji w celu (efektywnej) realizacji zadań w obliczu zagrożeń?
- Jak innowacje w administracji (będące efektem pokryzysowym) wpływają na metody administrowania, instrumentarium, którym dysponuje, strukturę organizacyjną, układ kompetencji (czyli model administrowania, w tym tworzenie sieci powiązań)?
- Na ile możliwe są mitygacja oraz dystrybucja ryzyka – zwłaszcza ryzyka katastroficznego oraz cybernetycznego?

Odpowiedzi na te pytania są związane z pojęciem dobrego rządzenia. „W 1997 r. opracowano listę sześciu kluczowych wskaźników dobrego rządzenia³, [...] przejrzystość działania sfery publicznej, jakość regulacji, egzekwowanie prawa, efektywność oraz skuteczność realizacji zadań publicznych przez administrację⁴”.

Kryzysy są immanentną cechą funkcjonowania społeczeństwa. Wystąpienie sytuacji kryzysowych stanowi materializację potencjalnego

¹ https://economictimes.indiatimes.com/news/international/uk/cyber-attack-disrupts-uks-nhs-111-emergency-line/articleshow/93433142.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst [dostęp 8 czerwca 2023 r.].

² <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/02f0e5a0-en/index.html?itemId=/content/publication/02f0e5a0-en> [dostęp 8 czerwca 2023 r.].

³ *Bank Światowy: Polska osiągnęła ogromny sukces, ale wciąż potrzebuje reform*, www.worldbank.org/pl/news/press-release/2017/03/21/poland-success-is-remarkable-but-further-reforms-are-needed [dostęp 15 września 2017 r.], <https://journals.umcs.pl/g/article/view/5914>.

⁴ H. SPASOWSKA-CZARNY, *Efektywność administracji publicznej w kontekście sprawności instytucjonalnej państwa*, «Annales. Ius» 64.2/2017, <https://journals.umcs.pl/g/article/view/5914> [dostęp 7 czerwca 2023 r.], abstrakt oraz s. 180-181, która przywołując J. Milla, wskazuje, „że o sprawności instytucji decyduje przede wszystkim ustroj i wynikające z niego rozwiązania prawne, do których muszą się one stosować i w ramach których mogą się poruszać”. J. MILL, *Essey on Government*, [w:] *Utilitarian Logic and Politics*, red. J. LIVELY, J. REES, New York 1984, s. 73–77.

ryzyka, na które w swoich działaniach narażona jest administracja i podmioty administrowane. Stąd przemiany społeczne wymagają nowego podejścia do procesów administrowania i roli, jaką administracja winna pełnić. Jednocześnie różnorodność i specyfika każdego ze wskazanych kryzysów powoduje niemożność jednorodnego podejścia do oceny roli, jaką powinna odgrywać administracja publiczna. Obecnie większą uwagę przykładą się do tego, „jak się rządzi”, czyli jak administracja wykonuje swoje władztwo (*governance*), niż do tego „kto rządzi”⁵. By „służyć obywatelom, broniąc słusznego interesu jednostek i gwarantować wolność w granicach obowiązującego prawa, administracja musi identyfikować interes publiczny”⁶ i poszukiwać adekwatnych instrumentów jego realizacji. Jednocześnie zarówno podmioty administrowane, jak i administracja działają w bardzo niepewnym otoczeniu. Proces rozwoju sytuacji kryzysowej obejmuje następujące fazy: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie oraz odbudowę⁷. Każda faza powinna implikować adekwatne działania. Identyfikacja zagrożeń i odpowiednie zarządzanie ryzykiem pozwala administracji publicznej jako organizacji samouczącej na przewidywanie, zapobieganie i minimalizowanie negatywnych skutków kryzysów. Z tego względu tworzenie innowacji staje się nieodzownym elementem jej działań. Złożoność i wielowymiarowość współczesnych zagrożeń wymaga niestandardowego podejścia do zarządzania ryzykiem, które jest nieodłącznym elementem procesu administrowania. Nie dotyczy to w równym stopniu wszystkich organów administracji, bo ze względu na różnorodność zadań publicznych poszczególne organy pełnią w tym czterofazowym procesie różną rolę, ponieważ realizują różne zadania.

⁵ R. GRZESZCZAK, *Good governance – koncepcja dobrych rządów w Unii Europejskiej*, [w:] *Prawo administracyjne Unii Europejskiej*, red. R. GRZESZCZAK, A. SZCZERBA-ZAWADA, Warszawa 2016, s. 192.

⁶ H. KISIŁOWSKA, *Hierarchia ważności wyzwań administracji publicznej wobec kryzysu ekonomicznego w Polsce i w Europie*, [w:] *Administracja publiczna wobec wyzwań kryzysu ekonomicznego*, red. W. MIKUŁOWSKI, A. JEZIERSKA, Warszawa 2014, s. 16.

⁷ A. ŻEBROWSKI, *Zarządzanie kryzysowe elementem bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Kraków 2012, s. 41.

2. RYZYKO – ZAGROŻENIE – KRYZYS – INNOWACJA W SPOSOBACH REALIZACJI ZADAŃ

Choć niezmiennie administracja jest powołana do realizacji dobra wspólnego, w tym między innymi do realizacji zadań zmierzających do zapewnienia różnego rodzaju bezpieczeństwa, w tym publicznego, energetycznego, bezpieczeństwa systemu finansowego; w procesach administrowania musi identyfikować potencjalne ryzyka dotyczące zarówno jej działalności (m.in. zadań związanych z zarządzaniem kryzysowym), jak i działalności podmiotów administrowanych (np. zadania związane z zarządzaniem ryzykiem przez podmioty nadzorowane na rynku finansowym). Kumulowanie się i nierozwiązanie we właściwym czasie zagrożeń może prowadzić do powstania sytuacji kryzysowej w rozpatrywanym systemie⁸. Zagrożenie „oznacza sytuację, w której zachodzi większe prawdopodobieństwo utraty życia, zdrowia, wolności albo dóbr materialnych”⁹. Zagrożenie to „zdarzenia spowodowane przyczynami losowymi (naturalnymi) lub nielosowymi (celowymi), które wywierają negatywny wpływ na funkcjonowanie jakiegoś systemu lub powodują niekorzystne czy też niebezpieczne zmiany w jego otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym”¹⁰. Zagrożenia są też konsekwencją zmian cywilizacyjnych wynikających z postępu technicznego i technologicznego i stosowania przez administrację Internetu rzeczy, AI i innych rozwiązań cyfrowych składających się na czwartą rewolucję przemysłową.

Spojrzenie na rolę poszczególnych organów administracji w korelacji ryzyko – zagrożenie – kryzys – innowacja będzie się różnić ze względu na różnorodność funkcji administracji w społeczeństwie oraz w gospodarce i wynikających z nich zadań publicznych. Inaczej kwestia ryzyka, zarządzania nim oraz reagowania na sytuacje kryzysowe, a także tworzenie innowacji będzie postrzegane w przypadku zadań związanych

⁸ K. FICOŃ, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa 2007, s. 76.

⁹ *Leksykon wiedzy wojskowej*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 1979, s. 510.

¹⁰ K. FICOŃ, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Op.cit.*, s. 76.

z bezpieczeństwem publicznym i zarządzaniem kryzysowym, czyli wobec zagrożeń fizycznych, takich jak zagrożenie powodziowe czy pożarowe; inaczej w przypadku zagrożenia cybernetycznego; a jeszcze inaczej w przypadku zagrożenia klimatycznego, energetycznego lub kryzysu na rynku finansowym. Dynamizm przemian współczesnego świata zarówno społecznych, technologicznych, jak i klimatycznych powoduje konieczność refleksji nad zakresem zadań ciężących na administracji oraz sposobem ich realizacji. Specyfika współczesnej zglobalizowanej gospodarki z istniejącymi powiązaniem łańcuchów dostaw, powiązaniem systemów finansowych i zjawiskiem finansjalizacji¹¹ oraz powiązaniem systemów informacyjnych i informatycznych wynikających z digitalizacji i technicyzacji powoduje powstawanie nowych obszarów i form podatności na zagrożenia. Obserwuje się także wzrost „wrażliwości gospodarki na zjawiska skrajne”¹², które powodują duże straty. Do takich szczególnie istotnych zjawisk zalicza się ryzyka katastroficzne. Tym samym kryzysy wyłaniają potrzebę refleksji dotyczącej regulacji, struktury organizacyjnej i kompetencji poszczególnych organów administracyjnych, sposobu administrowania i adekwatności instrumentarium, z którego administracja może korzystać.

Kryzysy oddziałują na różne sfery funkcjonowania społeczeństwa i administracji. Ich specyfika związana jest z pewną nieprzewidywalnością co do czasu, miejsca, rozmiarów i źródła zagrożenia oraz niepowtarzalnością sytuacji kryzysowych. Każdy kryzys jest inny, więc zawsze będzie niósł ze sobą element zaskoczenia. Powoduje to trudność w opracowaniu skutecznych i adekwatnych środków przewidywania, zapobiegania i reagowania. Jednocześnie ta szczególna cecha kryzysu daje szansę na twórcze reakcje i powstawanie innowacji w różnych wymiarach.

¹¹ To „proces autonomizacji sfery finansowej w relacji do sfery realnej, a nawet uzyskiwania nadrzędności tej pierwszej w stosunku do drugiej”; M. RATAJCZAK, *Finansjalizacja gospodarki: wymiary dyskusji*, «Bezpieczny Bank» 68.3/2017, s. 12.

¹² R. PAJEWSKA-KWAŚNY, *Zagrożenie katastrofami naturalnymi w Polsce*, «Wiadomości Ubezpieczeniowe» 3/2012, s. 77-86.

3. INNOWACJE W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Innowacje w organizacjach można klasyfikować według różnych kryteriów. Jedną z najczęściej wskazywanych klasyfikacji jest podział zaproponowany przez OECD¹³ – na innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. „Zgodnie z terminologią OECD (wykorzystywaną przy kwalifikacji projektów do finansowania europejskiego) wskazuje się, że na działalność innowacyjną składa się wiele działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów”¹⁴. W przypadku administracji publicznej istotne jest spojrzenie z perspektywy rezultatów oraz procesów. Patrząc z perspektywy rezultatów, jakie innowacje mogą przynieść administracji i podmiotom administrowanym, można stwierdzić, że są one komercjalizacją pewnej idei, która jest procesem ciągłym¹⁵. Natomiast jeśli analizujemy innowacje z perspektywy procesów zachodzących w administracji, wówczas „innowacyjność w organizacjach publicznych można zdefiniować jako gotowość i zdolność administracji do tworzenia, przyswajania i wdrażania rozwiązań, przyczyniających się do usprawnienia zarówno jej procesów wewnętrznych, jak i zadań realizowanych na styku administracji i społeczeństwa”¹⁶. Wskazuje się w literaturze, że „błędem jest traktowanie innowacji w taki sposób, jakby były one dobrze zdefiniowanymi,

¹³ OECD, 2005, *Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd ed., European Commission, Eurostat, OECD.

¹⁴ E. STAWIARSKA, *Innowacje organizacyjne, techniczne, procesowe, marketingowe i finansowe powstałe w klastrach sektora TSL*, «Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej», Seria: Organizacja i Zarządzanie 76.1923/2014, s. 64, która wskazuje także na podział wprowadzony przez CATI.

¹⁵ J. FAGERBERG, *Innovation: A Guide to the Literature*, [w:] *The Oxford Handbook of Innovation*, red. J. FAGERBERG, D.C. MOWERY, R.R. NELSON, Oxford 2006, s. 1.

¹⁶ P. ZERKA, *Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard?*, Warszawa 2011, s. 18, za: E. KROK, *Innowacje w administracji publicznej*, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, «Uniwersytet Szczeciński Studia i Materiały» 1/2018, s. 146.

jednorodnymi elementami, które można zidentyfikować jako wchodzące do gospodarki w ściśle określonym czasie. [...] Faktem jest, że większość ważnych innowacji przechodzi drastyczne zmiany w ciągu swojego życia¹⁷. Wyrazem tego są między innymi systematycznie dokonywane przez Komisję Europejską przeglądy dyrektyw i rozporządzeń Parlamentu Europejskiego i Rady. Gdy kryterium klasyfikacji innowacji będzie rezultat, wówczas możemy wskazać następujące rodzaje innowacji¹⁸:

1. Usługowe lub produktowe – obejmują zmiany polegające na wprowadzaniu nowego lub znacznie udoskonalonego produktu lub usługi publicznej, o lepszej funkcjonalności parametrów technologicznych. Przykładem takiej innowacji jest udostępnienie usługi GloFAS jako narzędzia ułatwiającego zarządzanie ryzykiem katastroficznym przez organy administracji¹⁹.
2. Procesowe (technologiczne) – to zmiana w stosowanych metodach świadczenia usług, a także w sposobach docierania z produktem do odbiorców²⁰, technologiczne związane z informatyzacją administracji i rozwojem. Przykładem tego rodzaju innowacji jest wprowadzenie e-usług publicznych wraz z nową metodą uwierzytelniania poprzez bezpłatny instrument: profil zaufany. Innym przykładem jest wprowadzenie platformy e-urząd skarbowy. Natomiast jako przykład nowego sposobu docierania do obywateli można wskazać ostrzegawcze SMS-y wysyłane obywatelom przez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB) (np. alerty ostrzegające przed możliwymi gwałtownymi zjawiskami pogodowymi). Dzięki nim odbiorcy mogą lepiej zabezpieczyć mienie, co może zmniejszyć liczbę interwencji odpowiednich służb i straży w celu usuwania skutków kataklizmów. Innowacją

¹⁷ S.J. KLINE, N. ROSENBERG, *An Overview of Innovation*, [w:] *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, red. R. LANDAU, N. ROSENBERG, Washington 1986, s. 283, za: J. FAGERBERG, *Innovation: A Guide to the Literature*, 2006, Available from: https://www.researchgate.net/publication/24134940_Innovation_A_Guide_to_the_Literature [dostęp 12 czerwca 2023 r.].

¹⁸ Podział przedstawiony przez E. KROK, *op. cit.*, s. 65.

¹⁹ <https://www.globalfloods.eu/> [dostęp 12 czerwca 2023 r.].

²⁰ http://www.lawp.eu/pdf/innowacja_definicja.pdf [dostęp 12 czerwca 2023 r.].

- technologiczną jest wdrożenie działań „umożliwiających poprawę efektywności funkcjonowania danego podmiotu, np. nowa technologia pozwalająca zaoszczędzić energię elektryczną lub zredukować zatrudnienie”²¹. Tego rodzaju innowacją jest stosowanie przez organy administracji chatbotów do obsługi klientów oraz proces digitalizacji usług publicznych.
3. Organizacyjne – polegają na wprowadzaniu „nowej metody organizacji w praktykach biznesowych przedsiębiorstwa lub podmiotu publicznego, organizacji miejsca pracy lub w relacjach zewnętrznych. Innowacją organizacyjną będzie na przykład: 1) wdrażanie zaawansowanych technik zarządzania (TQM, TQS)²²; 2) wprowadzanie istotnie zmienionych (ulepszonych) struktur organizacyjnych; 3) wdrażanie nowych lub istotnie zmienionych strategii działania przedsiębiorstwa/podmiotu publicznego”²³. Przykładem tego rodzaju innowacji w administracji jest powołanie po kryzysie na rynku finansowym w 2008 r. nowej struktury organizacyjnej nadzoru gospodarczego i w jej ramach Europejskiego Systemu Nadzoru Finansowego (dalej: ESNF), a także wprowadzenie sieciowego systemu nadzoru nad rynkiem finansowym. Ewa Krok klasyfikuje do tej kategorii wprowadzenie do administracji systemów zarządzania jakością²⁴.
 4. Proceduralne – obejmują zmiany w procedurach postępowania (np. wprowadzenie zdalnych posiedzeń i obrad organów jednostek samorządu terytorialnego w trakcie pandemii COVID-19). W szerszym zakresie – możliwość korzystania z niewładczych form działania administracji, takich jak zalecenia i wytyczne²⁵,

²¹ K. CZERNEK-MARZĄŁEK, *Innowacje w turystyce miejskiej oraz determinanty ich rozwoju*, «Studia Oeconomica Posnaniensia» 2.3.264/2014, s. 59.

²² Total Quality Management, czyli kompleksowe zarządzanie przez jakość; Total Quality Solution.

²³ http://www.lawp.eu/pdf/innowacja_definicja.pdf [dostęp 9 czerwca 2023 r.].

²⁴ E. KROK, *op. cit.*, s. 147.

²⁵ Np. wytyczne i zalecenia EIOPA wydawane na podstawie art. 16 rozporządzenia PE i Rady nr 1094/2010 z 24 listopada 2010 r. w sprawie ustanowienia Europejskiego Urzędu Nadzoru (Europejskiego Urzędu Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych

rekomendacje²⁶, opinie, wskazówki czy ostrzeżenia. Dotyczy to zwłaszcza obszaru objętego regulacją publicznego prawa gospodarczego. Na przykład na mocy art. 365 ust. 1 pkt 2c u.d.z.u. Komisja Nadzoru Finansowego (dalej: KNF) może wydać rekomendacje w celu ograniczenia ryzyka występującego w działalności zakładu ubezpieczeń lub zakładu reasekuracji. Ostrzeżenia wydaje Komisja Nadzoru Finansowego, Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Prezes Urzędu Regulacji Energetyki.

Administracja publiczna powinna wprowadzać innowacje celowo, bo ich wdrażanie jest uwarunkowane zasadami działania (zasada praworządności, zasada subsydiarności, zasada proporcjonalności) i prawnymi formami działania administracji. Jednocześnie inne uwarunkowania funkcjonowania administracji powodują, że nie da się w tym przypadku wprost przełożyć stymulant innowacyjności przedsiębiorstw²⁷. Może to być wyrazem realizacji obowiązków wdrożenia innowacji (np. dotyczące cyfryzacji i odporności cyfrowej administracji, obowiązków zapewnienia różnego rodzaju bezpieczeństwa). Jest to istotne, bo administracja nie dysponuje wolnością przynależną jednostkom. Administracja co do zasady nie działa dla zysku, a realizacja zadań publicznych jest jej obowiązkiem, z którego nie może się zwolnić.

Innowacje mogą być kreowane na podstawie i w granicach dotychczasowych norm kompetencyjnych danego organu. W obrębie dopuszczalnych ram prawnych administracja ma pewien margines pozwalający jej na twórcze działanie. W niektórych obszarach jest on niezbędny do efektywnej realizacji zadań publicznych. Dotyczy to zwłaszcza tego obszaru działalności administracji, który znajduje się poza sferą władczą

Programów Emerytalnych), zmiany decyzji nr 716/2009/WE i uchylenia decyzji Komisji 2009/79/WE, Dz. Urz. UE L 331 z 15.12.2010 r., s. 48-83.

²⁶ Np. Rekomendacje KNF skierowane od zakładów ubezpieczeń, które powinny wprowadzić do organizacji zgodnie z wzorcem wynikającym z rekomendacji albo w inny sposób realizujący cel tych rekomendacji zgodnie z zasadą „zastosuj lub wyjaśnij”, o której mowa w art. 365 ust. 5 ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r., poz. 656).

²⁷ Szerzej K. CZERNEK-MARZĄŁEK, *op. cit.*, s. 57.

(*imperium*), obejmującego zaspokajanie potrzeb poprzez działania niewładcze. Wówczas wydaje się, że działania innowacyjne, zwłaszcza działania faktyczne, nie muszą mieć szczegółowej podstawy prawnej. Działania te muszą mieścić się w obrębie zadań oraz wartości, które te organy mają realizować w najwyższym możliwym stopniu. Zwłaszcza jednostki samorządu terytorialnego, dysponując prawnie określoną samodzielnością²⁸, mogą, a w niektórych przypadkach powinny, poszukiwać innowacji, by jak najlepiej zaspokajając potrzeby społeczności lokalnych. Innowacje mogą być też wynikiem wprowadzenia nowych norm prawnych (tzw. innowacji legislacyjnych (proceduralnych)). Przykładem pierwszego rodzaju innowacji jest wykupienie polisy ubezpieczeniowej od ryzyk katastroficznych przez gminę, by dokonać dystrybucji ryzyka katastroficznego; utworzenie spółdzielni energetycznej, w której członkami są jednostki gminy i spółki gminy w celu zapobiegania kryzysowi energetyzmu w gminie wiejskiej²⁹. Innym przykładem jest wydawanie przez EIOPA lub KNF rekomendacji lub wytycznych dotyczących uwzględniania ryzyk ESG³⁰ w strategii biznesowej i procesach zarządzania (m.in. rekomenduje się uwzględnianie przez banki ryzyka środowiskowego w dziesięcioletnim horyzoncie czasowym). Natomiast innowacją strukturalną powiązaną ze zmianami legislacyjnymi jest utworzenie w UE nowej architektury finansowej³¹ i w jej ramach utworzenie unijnych organów nadzoru (EBA, ESMA, EIOPA)³² nad poszczególnymi segmentami rynku finansowego z przypisanymi

²⁸ W. ŚNIECIKOWSKI, *Realizacja zadań publicznych przez samorządy lokalne i regionalne w sytuacji kryzysu ekonomicznego państwa*, [w:] *Administracja publiczna wobec wyzwań kryzysu ekonomicznego i jego konsekwencji społecznych*, red. W. MIKUŁOWSKI, A. JEZIERSKA, Warszawa 2014, s. 120-121.

²⁹ Por. M. KURTYKA, *Energetyka rozproszona jako element uniezależnienia Polski od zewnętrznych wstrząsów*, «Energetyka Rozproszona» 8/2022, s. 41-47.

³⁰ ESG – Environmental (środowisko), Social (społeczne) i Governance (zarządzanie).

³¹ „Przez nową architekturę finansową rozumie się instytucje, zasady, reguły, polityki i procedury związane z zapobieganiem i rozwiązywaniem kryzysów finansowych”; A.M. JURKOWSKA-ZEIDLER, *Bezpieczeństwo rynku finansowego w świetle prawa Unii Europejskiej*, Warszawa 2008, «Lex/el.».

³² EBA – European Banking Authority; ESMA – European Securities and Markets Authority; EIOPA – European Insurance and Occupational Pensions Authority.

kompetencjami, które są odpowiedzią na kryzys na rynku finansowym z 2008 r.

W literaturze wskazuje się, że „efektywne wdrażanie innowacji w administracji publicznej możliwe jest m.in. dzięki odejściu od modelu biurokratycznego, którego założenia uznane zostały za nieefektywne, na rzecz nowej koncepcji określanej mianem «nowe zarządzanie publiczne» (*new public management*) lub też na rzecz [...] szerszej koncepcji tzw. partycypacyjnego zarządzania publicznego (*public governance*)³³. Niedostosowanie procedur w administracji do innowacji technologicznych oraz brak korelacji między różnymi wprowadzanymi innowacjami może w konsekwencji prowadzić do spadku efektywności działania administracji³⁴.

4. WYBRANE PRZYKŁADY INNOWACJI JAKO ODPOWIEDŹ NA ZAGROŻENIE LUB KRYZYS I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

4.1. RYZYKO CYBERNETYCZNE I ZAGROŻENIE DOTYCZĄCE BEZPIECZEŃSTWA DANYCH I INFORMACJI

Wprowadzane innowacje mogą prowadzić do powstawania nowych form podatności na zagrożenia. Dotyczy to zwłaszcza problematyki digitalizacji administracji i wynikających z niej zagrożeń cybernetycznych, dotyczących danych i informacji. Terminem „dane” należy określać „rzeczy, fakty, na których można oprzeć się w wywodach”³⁵ lub też jako „surowe liczby i fakty odzwierciedlające jakiś pojedynczy aspekt

³³ E. KROK, *op. cit.*, s. 148.

³⁴ *Ibidem*, s. 150.

³⁵ A. JASHAPARA, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014, s. 32, za: C. SZYDŁOWSKI, *Zarządzanie bezpieczeństwem teleinformatycznym w urzędzie administracji publicznej*, [w:] *Innowacje 2015. Rozwój społeczeństwa informacyjnego w nowej perspektywie finansowej*, red. P.A. NOWAK, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego 2015, s. 23 <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/220541/edition/208396/content> [dostęp 7 czerwca 2023 r.].

rzeczywistości”³⁶. Informacja stanowi natomiast wynik „uporządkowania danych lub ich przeanalizowania w jakiś znaczący sposób”³⁷. Zasady świadczenia usług za pomocą systemów teleinformatycznych przez administrację reguluje w podstawowym zakresie ustawa o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne. Pandemia i potrzeba izolacji w celu ograniczenia transmisji ryzyka zakażenia wpłynęły pozytywnie na zmianę mentalną, zwiększając gotowość cyfrową obywateli i urzędników, co przełożyło się na wzrost kompetencji cyfrowych i ucyfrowienia kraju. „Zgodnie z analizami Komisji dostęp do e-usług publicznych w Polsce w 2010 r. wynosił 90% dla e-usług dla przedsiębiorców (UE – 94%) oraz 85% dla e-usług dla obywateli (UE – 87%). Z e-usług administracji korzystało w 2012 r. ponad 90% przedsiębiorców oraz tylko 48% obywateli, a jedynie 16% obywateli wysyłało przez Internet formularze (UE – 29,5%)³⁸. W 2021 r., czyli w czasie pandemii COVID-19, indeks DESI bardzo się podniósł, jeżeli chodzi o usługi publiczne, co obrazuje wykres 1.

Wybuch wojny na Ukrainie spowodował lawinowe zwiększenie ataków nie tylko na przedsiębiorców w Polsce, lecz także na sektor publiczny. Jak wskazują eksperci izraelskiej firmy Check Point Research, od października 2022 r. ich liczba, w przeliczeniu na jeden podmiot, wzrosła z 1214 prób tygodniowo do rekordowego poziomu 2316 co obrazuje wykres 2³⁹:

„Z raportu HackerOne wynika, iż w ub.r. tzw. etyczni hakerzy wykryli ponad 65 tys. luk w oprogramowaniu, czyli o 21 proc. więcej niż w 2021 r.”⁴⁰

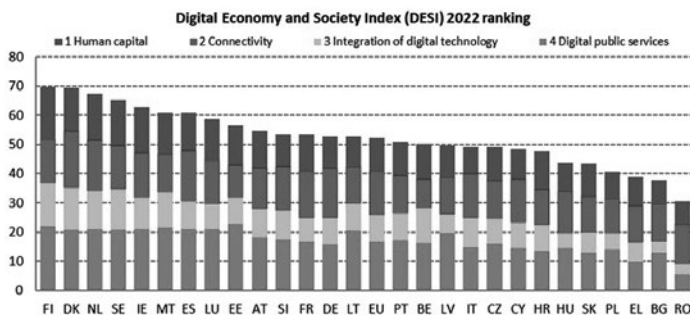
³⁶ R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2006, s. 724, za: C. SZYDŁOWSKI, *op. cit.*, s. 23.

³⁷ J.A.F. STONER, R.E. FREEMAN, D.R. GILBERT JR., *Kierowanie*, Warszawa 2011, s. 589, za: C. SZYDŁOWSKI, *op. cit.*, s. 23.

³⁸ <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/220541/edition/208396/content> [dostęp 7 czerwca 2023 r.].

³⁹ M. DUSZCZYK, *Polska jednym z kluczowych celów cyberprzestępców*, «Rzeczpospolita» z 5.01.2023 r., <https://www.rp.pl/biznes/art37728661-cyberataki-polska-liczba-cele> [dostęp 5 czerwca 2023 r.].

⁴⁰ *Ibidem*.



Wykres 1.

Źródło: Ranking indeksu gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego 2022, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/ip_22_4560.



Wykres 2.

Ryzyko cybernetyczne spowodowało wprowadzenie innowacji proceduralnych. Na poziomie UE opracowano nowe regulacje dotyczące odporności cyfrowej, na przykład rozporządzenie PE i Rady (UE) 2022/2554 z 14 grudnia 2022 r. w sprawie operacyjnej odporności cyfrowej sektora finansowego i zmieniające rozporządzenia (WE) nr 1060/2009, (UE) nr 648/2012, (UE) nr 600/2014, (UE) nr 909/2014 oraz (UE) 2016/1011⁴¹.

⁴¹ Dz. Urz. UE L 333 z 27.12.2022 r., s. 1-79.

4.2. INNOWACJE PRODUKTOWE W ODPOWIEDZI NA KRYZYS KLIMATYCZNY ORAZ RYZYKO KATASTROFICZNE

Jak wcześniej wskazano, wprowadzanie innowacji w administracji publicznej musi uwzględniać jej specyfikę, w tym obowiązujące ją zasady. W przypadku ryzyka katastroficznych i obowiązku podjęcia działań w ramach zarządzania kryzysowego konieczne jest uwzględnianie głównych zasad, na które składa się między innymi zasada odpowiedzialności organów władzy publicznej, z której wynika, że organy władzy przejmują kompetencje oraz odpowiedzialność w zakresie podejmowania decyzji w razie sytuacji kryzysowych⁴². Obowiązkiem administracji jest zorganizowanie procesu zarządzania ryzykiem i sytuacją kryzysową⁴³. Realizacja zadań wynikających z poszczególnych faz tego procesu wymaga adekwatnych instrumentów. Na każdym etapie tego procesu jest możliwe wprowadzenie innowacji. W fazie zapobiegania i przygotowania szczególnie ważne jest posiadanie przez administrację odpowiednich danych oraz informacji. Od aktualności, jakości i dostępności danych dotyczących zagrożeń zależy sukces kolejnych faz procesu zarządzania ryzykiem przez administrację. Jako przykład innowacji produktowych w ramach zapobiegania ryzykom katastroficznym można wskazać program obserwacji Ziemi UE – Copernicus EMS (*Emergency Management Service*)⁴⁴, a w jego ramach kilka serwisów mapowania zagrożeń fizycznych, które dostarczają na bieżąco dane dla organów administracji. „Mapy są tworzone na podstawie obrazów, identyfikowane są obiekty i anomalie oraz uzyskiwane są informacje statystyczne dotyczące powodzi, pożarów, suszy i przeciwdziałania ryzyku powodzi: EFAS oraz GloFAS. Partnerem EFAS może zostać organ administracji, który jest prawnie odpowiedzialny za prognozowania powodzi lub odgrywa krajową rolę w zarządzaniu ryzykiem powodziowym w kraju i służb Komisji Europejskiej. Celem Globalnego Systemu Informacji o Powodziach (GloFAS) jest wspieranie działań przygotowawczych i reagowania kryzysowego

⁴² *Nowe zarządzanie kryzysowe w praktyce, gotowe procedury, plany reagowania, schematy organizacyjne według nowych przepisów*, red. J. BĄGIŃSKI, Poznań 2008, s. 9.

⁴³ A. ŻEBROWSKI, *op. cit.*, s. 41.

⁴⁴ https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-space-policy/copernicus_en [dostęp 5 czerwca 2023 r.].

na zdarzenia powodziowe. Kolejnym innowacyjnym produktem jest europejski system informacji o pożarach lasów (EFFIS), który monitoruje aktywność pożarów lasów w czasie zbliżonym do rzeczywistego. Obserwatorium ds. suszy (DO) zapewnia informacje dotyczące suszy i wczesne ostrzeżenia dla Europy (EDO)⁴⁵.

4.3. INNOWACJE TECHNOLOGICZNE JAKO ODPOWIEDŹ NA KRYZYS ENERGETYCZNY

Dążenie do efektywności i racjonalnego gospodarowania zasobami prowadzi do wdrażania innowacji technologicznych. Szczególnie widoczne jest to w energetyce. Kryzys klimatyczny i energetyczny spowodowany wojną na Ukrainie zwiększył zapotrzebowanie na innowacyjne rozwiązania technologiczne oraz organizacyjne. Alternatywą dla konwencjonalnej energetyki wielkoskalowej, opartej na paliwach kopalnych, jest rozwój energetyki rozproszonej wraz z transformacją cyfrową systemu energetycznego. Innowacje w energetyce, stanowiące odpowiedź na kryzys, dotyczą, po pierwsze, zmiany podejścia do produkcji energii – poprzez rozwój energetyki rozproszonej i prosumenckiej w dwóch wymiarach – prosumentów indywidualnych oraz prosumentów zbiorowych, i po drugie, transformacji cyfrowej systemu energetycznego. Zainteresowanie energetyką rozproszoną w Polsce, a zwłaszcza możliwością tworzenia kooperatyw energetycznych przed wojną na Ukrainie było bardzo niskie. W celu spopularyzowania tej formy powstał projekt Renaldo⁴⁶, który miał stanowić pilotaż zachęcający lokalnych decydentów oraz lokalnych liderów zmian do zaangażowania się w rozwiązywanie lokalnych problemów związanych z dostarczaniem energii, ciepła oraz bezpieczeństwem energetycznym poprzez wykorzystanie instrumentu, jakim są spółdzielnie energetyczne. Rozwój energetyki prosumenckiej pozwala na obniżenie kosztów energii oraz zwiększa niezależność energetyczną gmin wiejskich i wiejsko-miejskich.

Komisja Europejska w komunikacie COM(2022) 552 final z 18 października 2022 r. do PE, Rady, EKES i Komitetu Regionów nakreśliła

⁴⁵ <https://edo.jrc.ec.europa.eu/edov2/php/index.php?id=1000> [dostęp 5 czerwca 2023 r.].

⁴⁶ Projekt Rozwój obszarów wiejskich poprzez odnawialne źródła energii – Renew(able) your Region – RENALDO.

plan działania dotyczący transformacji cyfrowej systemu energetycznego – {SWD(2022) 341 final}⁴⁷. Wskazano, że „inteligentne urządzenia internetu rzeczy (IoT) i inteligentne liczniki, łączność 5G i 6G, paneuropejska przestrzeń danych dotyczących energii zasilana serwerami przetwarzania brzegowego oraz cyfrowe bliźniaki systemu energetycznego” stwarzają szansę lepszego zarządzania energią⁴⁸, co stanowi odpowiedź na istniejący kryzys energetyczny. Przykładem tego jest inteligentne opomiarowanie lub wirtualne elektrownie⁴⁹.

4.4. INNOWACJE PROCESOWE, PRODUKTOWO-USŁUGOWE ORAZ PROCEDURALNE NA RYNKU FINANSOWYM JAKO REAKCJA NA KRYZYS NA RYNKU FINANSOWYM I NOWE RYZYKA ESG ORAZ ICT

Kryzys finansowy (2008) spowodował wprowadzenie wielu innowacyjnych zmian w sposobie administrowania instytucji finansowych, sposobie realizacji zadań nadzorczych wewnątrz UE oraz innowacje strukturalne. Pojawił się ESNF, nowe regulacje dotyczące między innymi uporządkowanej likwidacji oraz rozpoczęto prace dotyczące gwarantowania depozytów. Poza nadzorem mikroostrożnościowym wprowadzono nadzór makroostrożnościowy w celu monitorowania ryzyka systemowego, za które odpowiedzialna jest Europejska Rada Ryzyka Systemowego. Tym samym kryzys na rynku finansowym spowodował wiele innowacji procesowych, produktowo-usługowych oraz proceduralnych. Pojawiły się bowiem nowe publicznoprawne instrumenty ochrony klienta na rynku finansowym (np. interwencja produktowa organów regulacyjnych)⁵⁰, nowe zasady współpracy i współdziałania po-

⁴⁷ COM(2022) 552 final) s. 1, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022DC0552>.

⁴⁸ (COM(2022) 552 final) s. 1.

⁴⁹ Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Energii, C. Alaton, F. Tounquet, *Analiza porównawcza wdrażania inteligentnych pomiarów w UE-28 – sprawozdanie końcowe*, Urząd Publikacji, 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2833/492070> [dostęp 5 czerwca 2023 r.].

⁵⁰ Por. J. MONKIEWICZ, M. MONKIEWICZ, *W poszukiwaniu nowego paradygmatu ochrony konsumentów na rynkach finansowych*, [w:] *Ochrona konsumenta na polskim i międzynarodowym rynku finansowym*, red. J. MONKIEWICZ, E. RUTKOWSKA-TOMASZEWSKA, Warszawa 2019, s. 45.

między organami nadzoru wewnątrz ESNF, które to instrumenty mają za zadanie zapobiegać zagrożeniom dla stabilności i bezpieczeństwa systemu finansowego. Wprowadzono rozwiązania związane z przeciwdziałaniem praniu brudnych pieniędzy (*anti-money laundering*, AML) oraz zapobieganiem przestępstwom finansowym (Financial Crime Prevention, FCP). Na podmioty nadzorowane nałożono nowe obowiązki publicznoprawne w zakresie zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem ESG oraz ostatnio także ryzykiem ICT (rozporządzenie DORA)⁵¹. Organy nadzoru wspierają instytucje finansowe (*sensu largo*) w realizacji ich obowiązków publicznoprawnych poprzez niewładcze prawne formy działania. Realizacja ciężących na podmiotach nadzorowanych obowiązków publicznoprawnych jest wsparta przez działania informacyjne i edukacyjne organów nadzoru. Coraz częściej stosuje się metodę *top down*: unijne organy nadzoru opracowują RTS (*regulatory technical standard*), a następnie wydają wytyczne. Po czym właściwe krajowe organy nadzoru wydają rekomendacje nadzorcze dotyczące kwestii technicznych. Dotyczy to między innymi szacowania ryzyka ESG, co ma sprzyjać transformacji przedsiębiorców i ich procesów zarządzania ryzykiem (np. EBA – wytyczne dotyczące uwzględniania ryzyka ESG⁵²; KNF – opracowuje metodyki badania i oceny nadzorcze (BION), to z kolei będzie wpływać na modele biznesowe nie tylko podmiotów nadzorowanych, takich jak banki czy zakłady ubezpieczeń, lecz także na model pozostałych przedsiębiorców – bo pewne inwestycje mogą mieć problemy z uzyskaniem finansowania; ze względu na zbytnią emisyjność banki nie będą chciały takich kredytów w swoich portfelach).

5. PODSUMOWANIE

Efektywna realizacja zadań publicznych w obliczu różnych zagrożeń połączonych z procesem globalizacji, digitalizacji, finansjalizacji oraz

⁵¹ Rozporządzenie PE i Rady 2022/2554 z 14 grudnia 2022 r. w sprawie operacyjnej odporności cyfrowej sektora finansowego i zmieniające rozporządzenia (WE) nr 1060/2009, (UE) nr 648/2012, (UE) nr 600/2014, (UE) nr 909/2014 oraz (UE) 2016/1011.

⁵² Mierniki środowiskowe, społeczne i dotyczące zarządzania.

zmian klimatu wymaga od administracji poszukiwania innowacji zarówno procesowych, produktowych, proceduralnych, jak i organizacyjnych. Część z nich ma charakter pokryzysowy i jest skutkiem identyfikacji luk w regulacjach prawnych. Rezultatem tego jest zmiana metod administrowania, będąca konsekwencją zmiany filozofii w relacji organ – podmiot administrowany, nowe instrumentarium, którym dysponuje administracja, niekiedy zmiana struktury organizacyjnej czy układu kompetencji, w tym tworzenie sieci powiązań (np. ESNF). Organy administracji zyskują narzędzia pozwalające na identyfikację zagrożeń (np. GloFas, ostrzegawcze SMS-y RCB). Możliwe są także, choć mało wykorzystywane, działania zmierzające do mitygacji oraz dystrybucji ryzyka – zwłaszcza dotyczącego ryzyka katastroficznego oraz cybernetycznego (np. ubezpieczenia katastroficzne i cybernetyczne). Innowacje w administracji publicznej mają na celu między innymi usprawnienia jej procesów wewnętrznych, jak i realizacji zadań publicznych, dzięki czemu może ona wypełniać obowiązki wynikające z zasady dobra wspólnego. Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania administracji nie pozostają bez wpływu na procesy administrowania, stąd celowe poszukiwanie innowacji, które będą budować odporność państwa, regionu i społeczeństwa, jest jej obowiązkiem.

OD KRYZYSU DO INNOWACJI – ROLA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W ROZWIĄZYWANIU WYZWAŃ WYNIKAJĄCYCH ZE WSPÓŁCZESNYCH ZAGROŻEŃ

Streszczenie

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy zagrożenia i kryzysy, z którymi musiała mierzyć się administracja, wpływały na powstawanie innowacji, które mogą budować odporność. Kryzys może być szansą rozwojową, gdyż innowacje w administracji publicznej wpływają na metody administrowania, instrumentarium, którym dysponuje, strukturę organizacyjną, układ kompetencji. Poszczególne organy pełnią w czterofazowym procesie rozwoju sytuacji kryzysowej różną rolę, ponieważ realizują różne zadania. Wdrażanie innowacji w administracji publicznej jest także uwarunkowane zasadami działania administracji (zasada praworządności, zasada subsydiarności, zasada proporcjonalności) i jej prawnymi formami działania. Inaczej kwestia ryzyka, zarządzania nim, reagowania

na sytuacje kryzysowe oraz tworzenie innowacji będą postrzegane w przypadku zadań związanych z bezpieczeństwem publicznym i zagrożeniami fizycznymi, inaczej w przypadku zagrożenia klimatycznego, energetycznego czy kryzysu na rynku finansowym. Identyfikacja zagrożeń i odpowiednie zarządzanie ryzykiem pozwalają administracji publicznej, jako organizacji samouczącej, na przewidywanie, zapobieganie i minimalizowanie negatywnych skutków.

FROM CRISIS TO INNOVATION: THE ROLE OF POLISH PUBLIC
ADMINISTRATIVE AUTHORITIES IN RESOLVING THE COUNTRY'S RISK
PROBLEMS

Summary

The aim of this article is to answer the question whether the risks and crises facing Polish administrative authorities have had any effect on innovations to build up resilience. Crisis can be an opportunity for growth because innovations in public administration impact on administrative methods, the instruments at its disposal, its structure and the configuration of its powers. Different authorities have different roles and carry out different tasks in Poland's four-phase process of crisis management. Moreover, the implementation of innovations in public administration is conditioned by the principles of administrative activity (the rule of law, subsidiarity, and proportionality) and the legal forms of administrative operations. A different approach is taken to risk and risk management, the response to crises and the creation of innovations for tasks relating to public security and physical dangers, than for risks associated with climate change, energy, or financial market crises. Identifying risks and choosing a good risk management plan helps public administrative bodies, which are self-learning entities, to anticipate, prevent, and minimise negative effects.

Słowa kluczowe: kryzys; innowacja; zagrożenie; administracja; ryzyko; mitygacja.

Keywords: crisis; innovation; threat; administration; risk; mitigation.

Literatura

- CZERNEK-MARZĄLEK K., *Innowacje w turystyce miejskiej oraz determinanty ich rozwoju*, «Studia Oeconomica Posnaniensia» 2.3/2014, s. 57-79.
- DUSZCZYK M., *Polska jednym z kluczowych celów cyberprzestępców*, «Rzeczpospolita», <https://www.rp.pl/biznes/art37728661-cyberataki-polska-liczba-cele>.

- FAGERBERG J., *Innovation: A Guide to the Literature*, [w:] *The Oxford Handbook of Innovation*, red. J. FAGERBERG, D.C. MOWERY, R.R. NELSON, Oxford 2006, s. 1-26.
- FICOŃ K., *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa 2007.
- GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2006.
- GRZESZCZAK R., *Good governance – koncepcja dobrych rządów w Unii Europejskiej*, [w:] *Prawo administracyjne Unii Europejskiej*, red. R. GRZESZCZAK, A. SZCZERBA-ZAWADA, Warszawa 2016, s. 191-199.
- <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/220541/edition/208396/content>.
- JASHAPARA A., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014.
- JURKOWSKA-ZEIDLER A.M., *Bezpieczeństwo rynku finansowego w świetle prawa Unii Europejskiej*, Warszawa 2008, «Lex/el.».
- KISIŁOWSKA H., *Hierarchia ważności wyzwań administracji publicznej wobec kryzysu ekonomicznego w Polsce i w Europie*, [w:] *Administracja publiczna wobec wyzwań kryzysu ekonomicznego*, red. W. MIKUŁOWSKI, A. JEZIERSKA, Warszawa 2014, s. 13-30.
- KLINE S.J., ROSENBERG N., *An Overview of Innovation*, [w:] *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, red. R. LANDAU, N. ROSENBERG, Washington 1986, s. 283-283.
- Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Energii, ALATON C., TOUNQUET F., *Analiza porównawcza wdrażania inteligentnych pomiarów w UE-28 – sprawozdanie końcowe*, Urząd Publikacji, 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2833/492070>.
- Komunikat prasowy Bank Światowy z 21.03.2017: *Polska osiągnęła ogromny sukces, ale wciąż potrzebuje reform*, <https://www.worldbank.org/pl/news/press-release/2017/03/21/poland-success-is-remarkable-but-further-reforms-are-needed>.
- Leksykon wiedzy wojskowej*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 1979.
- KROK E., *Innowacje w administracji publicznej*, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, «Uniwersytet Szczeciński Studia i Materiały» 1/2018, s. 145-154.
- KURTYKA M., *Energetyka rozproszona jako element uniezależniania Polski od zewnętrznych wstrząsów*, «Energetyka Rozproszona» 8/2022, s. 41-47.
- MILL J., *Essey on Government*, [w:] *Utilitarian Logic and Politics*, red. J. LIVELY, J. REES, New York 1984, s. 73-77.
- MONKIEWICZ J., MONKIEWICZ M., *W poszukiwaniu nowego paradygmatu ochrony konsumentów na rynkach finansowych*, [w:] *Ochrona konsumenta na polskim i międzynarodowym rynku finansowym*, red. J. MONKIEWICZ, E. RUTKOWSKA-TOMASZEWSKA, Warszawa 2019, s. 33-50.
- Nowe zarządzanie kryzysowe w praktyce, gotowe procedury, plany reagowania, schematy organizacyjne według nowych przepisów*, red. J. BAGIŃSKI, Poznań 2008.

- OECD, 2005, *Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd ed., European Commission, Eurostat, OECD.
- PAJEWSKA-KWAŚNY R., *Zagrożenie katastrofami naturalnymi w Polsce*, «Wiadomości Ubezpieczeniowe» 3/2012, s. 77-86.
- Projekt Rozwój obszarów wiejskich poprzez odnawialne źródła energii – Renew(able) your Region – RENALDO*.
- RATAJCZAK M., *Finansjalizacja gospodarki: wymiary dyskusji*, «Bezpieczny Bank» 3.68/2017, s. 7-22.
- SPASOWSKA-CZARNY H., *Efektywność administracji publicznej w kontekście sprawności instytucjonalnej państwa*, «Annales. Ius» 64.2/2017, <https://journals.umcs.pl/g/article/view/5914>, s. 179-187.
- STAWIARSKA E., *Innowacje organizacyjne, techniczne, procesowe, marketingowe i finansowe powstałe w klastrach sektora TSL*, «Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej», Seria: Organizacja i Zarządzanie 76.1923/2014, s. 63-75.
- STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R. JR., *Kierowanie*, Warszawa 2011.
- SZYDŁOWSKI C., *Zarządzanie bezpieczeństwem teleinformatycznym w urzędzie administracji publicznej*, [w:] *Innowacje 2015, Rozwój społeczeństwa informacyjnego w nowej perspektywie finansowej*, red. P. NOWAK, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego 2015, s. 21-46, <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/220541/edition/208396/content>.
- ŚNIECIKOWSKI W., *Realizacja zadań publicznych przez samorządy lokalne i regionalne w sytuacji kryzysu ekonomicznego państwa*, [w:] *Administracja publiczna wobec wyzwań kryzysu ekonomicznego i jego konsekwencji społecznych*, red. W. MIKUŁOWSKI, A. JEZIERSKA, Warszawa 2014, s. 115-141.
- ZERKA P., *Innowacyjna adminstracja: oksymoron czy nowy standard?*, Warszawa 2011.
- ŻEBROWSKI A., *Zarządzanie kryzysowe elementem bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Kraków 2012.