

Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych – wyniki badań empirycznych

Olga Martyniuk*

Streszczenie: *Cel* – W artykule zaprezentowano wyniki badań oceniających aplikację ustawowych zaleceń związanych z zarządzaniem ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych.

Metodologia badania – Badania miały charakter badań ankietowych. Zostały przeprowadzone w 2013 roku. Przedmiotem badań było pięć obszarów systemu kontroli zarządczej: środowisko wewnętrzne, cele i zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja, monitorowanie i ocena. Podmiotem badań były jednostki sektora finansów publicznych.

Wynik – Badania są kontynuacją wcześniejszych analiz systemu kontroli wewnętrznej przeprowadzonych w 2010 roku przez SKwP oraz mogą stanowić uzupełnienie do analiz systemu kontroli zarządczej przeprowadzanych przez Ministerstwo Finansów oraz NIK w latach 2010–2012.

Oryginalność/Wartość – Istotnym walorem prezentowanych wyników badań jest wielowymiarowa ocena systemu kontroli zarządczej, w tym jednego z jego elementów, jakim jest sposób zarządzania ryzykiem.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, jednostki sektora finansów publicznych, kontrola zarządcza

Wprowadzenie

Zarządzanie ryzykiem jest jednym z elementów kontroli zarządczej, której ideą jest podejmowanie działań zapewniających realizację celów i zadań jednostki sektora finansów publicznych (jsfp) w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Odpowiednie zarządzanie ryzykiem zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia celów jsfp na każdym poziomie, zarówno strategicznym, jak i operacyjnym, w związku z większą koncentracją kierownictwa na zagadnieniach, które są istotne. Zakłada się, że proces zarządzania ryzykiem obejmuje identyfikację zdarzeń, które mogą mieć wpływ na realizację ustalonych celów, utrzymanie ryzyka w określonych granicach oraz rozsądne, a więc niedające 100% pewności, zapewnienie realizacji celów organizacji (*Zarządzanie ryzykiem...* 2011: 2). Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym jest często trudniejsze niż w przedsiębiorstwie. Przyczynami tego są (Braig, Gebre, Sellgren 2011: 2–3):

- zmiany kierownictwa zależne od decyzji politycznych, a nie od umiejętności i wiedzy,
- niska wiedza na temat zarządzania ryzykiem u osób zajmujących stanowiska kierownicze,

* dr Olga Martyniuk, Sopotcka Szkoła Wyższa, 81-855 Sopot, ul. Rzemieślnicza 5, olga.martyniuk@wp.pl.

- częsty brak odpowiedzialności za decyzje finansowe,
- trudności z pomiarem skutków ryzyka,
- regulacje prawne, procedury obowiązujące w sektorze publicznym, których zmiany wymagają długiego procesu decyzyjnego,
- mała wiedza pracowników na temat ryzyka,
- obojętność na ryzyko w związku z brakiem poczucia zagrożenia i odpowiedzialności.

Badania przeprowadzane w Polsce w jsfp w latach 2010–2011 wskazują, że zarządzanie ryzykiem było słabym ogniwem systemu kontroli wewnętrznej (Winiarska i in. 2011), jak i systemu kontroli zarządczej (NIK 2011, Ministerstwo Finansów 2012), co wynikało prawdopodobnie z niskiej świadomości istnienia ryzyka oraz słabej wiedzy z tego zakresu nie tylko wśród pracowników jsfp, ale także kierownictw tych jednostek. Należy jednak pamiętać, że badania przeprowadzono w dość krótkim czasie od wprowadzenia w życie znowelizowanej ustawy o finansach publicznych (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r.).

Obecna ankieta dotycząca realizacji kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych, opracowana przez Komisję Audytu i Kontroli Wewnętrznej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce wśród 289 podmiotów sektora publicznego, została przeprowadzona w 2013 roku, zawierała łącznie 72 pytania, z czego 9 dotyczyło procesu zarządzania ryzykiem, w tym 1 miało charakter otwarty.

1. Czynniki ryzyka w jednostkach sektora finansów publicznych

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje identyfikację ryzyka, ocenę stopnia jego wpływu na wyniki lub cele jednostki oraz zastosowanie odpowiednich środków kontroli i minimalizacji ryzyka skutecznie ograniczających skutki jego negatywnych konsekwencji. Wynika z tego, że nie można zarządzać ryzykiem, jeśli prawidłowo nie zostały określone cele i zadania jednostki. Można wyróżnić dwie zasadnicze grupy celów: strategiczne, które powinny wynikać z przyjętej misji i wizji, dotyczące całej jednostki, oraz cele operacyjne, wynikające z celów strategicznych i dotyczące najczęściej 1 roku i określonych komórek organizacyjnych. Zgodnie z zaleceniami standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych cele powinny być dokładnie określone w co najmniej rocznej perspektywie, a ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników.

W badanej grupie jsfp:

- 94% respondentów miało sprecyzowane cele strategiczne,
- 87% respondentów miało określone cele operacyjne,
- w 94% jednostek celom operacyjnym przypisano zadania.

Oznacza to, że zarządzanie ryzykiem jest możliwe w prawie każdej badanej jednostce, przy czym w większości z nich powinno odbywać się na poziomie strategicznym i operacyjnym.

Ryzyko obejmuje wszystkie dziedziny, od działań technicznych po zarządzanie. Odnosi się do sfery mikro- i makroekonomicznej. Literatura przedmiotu przedstawia różne klasyfikacje czynników ryzyka, ale najogólniej można je podzielić na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.

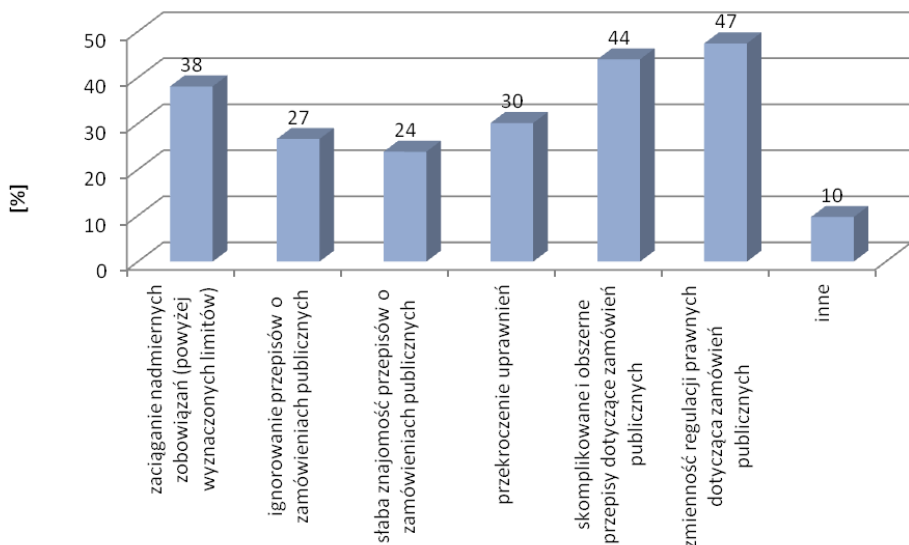
Do czynników zewnętrznych, które wydają się najistotniejsze z punktu widzenia jsfp, a potwierdzają to odpowiedzi ankietowanych, należy zmienność przepisów prawnych i niejednolite orzecznictwo. Zmienność regulacji prawnych jest szczególnie uciążliwa, zwłaszcza gdy zmiany następują w ciągu roku budżetowego, co może skutkować nałóże-

nieniem dodatkowych zadań na jsfp bez zapewnienia ich finansowania. Kolejną zewnętrzną determinantą ryzyka istotną dla jsfp wydają się być zmiany polityczne, które prawdopodobnie w największym stopniu oddziałują na kierownictwo jednostki. Ten czynnik ryzyka nie był jednak wymieniany przez respondentów, co raczej wynika z obawy przed konsekwencjami niż z rzeczywistej sytuacji. Do czynników zewnętrznych można również zaliczyć presję społeczną.

Wśród czynników wewnętrznych zagrażających realizacji celu jsfp można zaliczyć m.in.: czynniki finansowe, zasoby ludzkie, czynniki operacyjne. Jak wynika z odpowiedzi ankietowanych, najczęściej zagrożeniem realizacji zadań i celów jsfp jest ograniczoność środków finansowych, wynikająca z błędów w planowaniu i realizacji dochodów i wydatków, nakładanie na jsfp zadań bez zapewnienia adekwatnych środków finansowych na ich realizację, ograniczone możliwości aplikacji o środki zewnętrzne oraz realizacja projektów finansowanych z dotacji unijnych.

Rzadko jako czynnik ryzyka finansowego ankietowani wskazywali kwestie związane z rachunkowością jednostek (prowadzenie ksiąg rachunkowych, sporządzanie sprawozdań finansowych).

Specyficznym czynnikiem finansowym ryzyka, występującym tylko w sektorze publicznym, są zamówienia publiczne, a szczególnie działania związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych czy zlecaniem zadań publicznych jednostkom nadzorowanym. Jak wynika z przeprowadzonych badań (wykres 1), ten czynnik ryzyka ma charakter wewnątrzno-zewnętrzny. Z jednej strony na ryzyko finansowe mają wpływ skomplikowane, obszerne i zmieniające się przepisy dotyczące zamówień publicznych, z drugiej strony przekraczanie uprawnień, ignorowanie przepisów oraz słaba ich znajomość wśród pracowników jsfp.



Wykres 1. Główne czynniki ryzyka naruszenia dyscypliny finansów publicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Analizując odpowiedzi na pytanie związane z czynnikami ryzyka dotyczącego naruszenia dyscypliny finansów publicznych, można w poszczególnych grupach badanych zauważyć pewne zależności. Im dłuższy jest okres funkcjonowania jednostki, tym częściej wymieniano czynniki ryzyka o charakterze zewnętrznym, związane z przepisami prawnymi. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi na to pytanie jest przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1

Okres funkcjonowania jednostki a czynniki naruszenia dyscypliny finansów publicznych

Okres funkcjonowania	Czynniki wewnętrzne				Czynniki zewnętrzne	
	Zaciąganie nadmiernych zobowiązań	Ignorowanie przepisów	Słaba znajomość przepisów	Przekroczenie uprawnień	Skomplikowane i obszerne przepisy	Zmiany przepisów
11–20 lat	46%	33%	25%	34%	42%	47%
Powyżej 20 lat	36%	25%	27%	32%	54%	56%

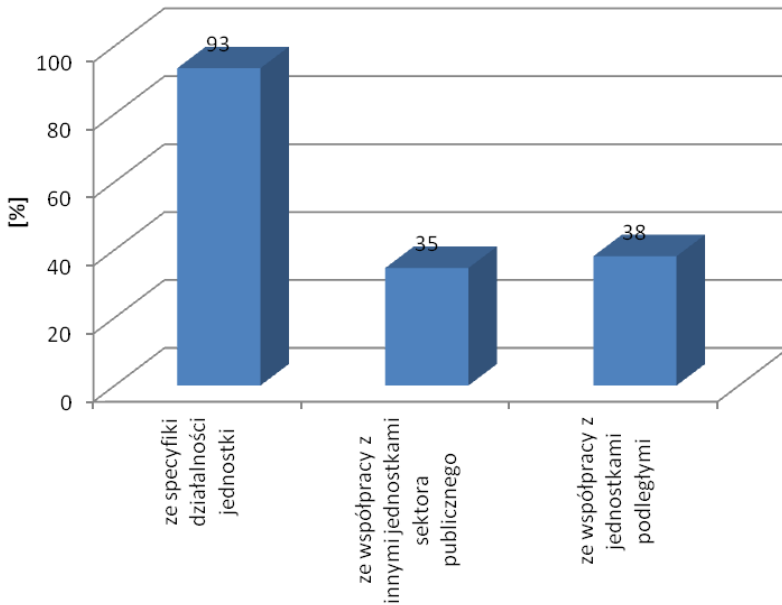
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Ponadto w jednostkach, w których funkcjonuje audyt wewnętrzny, częściej stwierdzano, że czynnikiem tego specyficznego dla jsfp ryzyka jest ignorowanie przepisów o zamówieniach publicznych i przekroczenie uprawnień. Przyczyną tego może być fakt, że w tych jednostkach systematycznie jest oceniane przestrzeganie procedur obowiązujących w jednostce nie tylko przez przełożonych, ale także przez niezależnych audytorów wewnętrznych. Tym samym kierownictwo jest bardziej świadome czynników ryzyka wynikających z samej jednostki.

Poza tym, jak wynika z ankiety w podmiotach, w których wdrożono budżet zadaniowy, deklarowano większą znajomość przepisów o zamówieniach publicznych, co powoduje, że są one rzadziej ignorowane i oceniane jako skomplikowane i zbyt obszerne. Poza determinantami finansowymi ryzyka działalności jsfp bardzo często wymieniano zasoby ludzkie, a w szczególności absencje pracowników oraz ich kompetencje. Do czynników o charakterze operacyjnym można zaliczyć niedoskonałe systemy ochrony danych, używane systemy i programy informatyczne, jakość systemów komunikacji wewnętrznej, a także wizerunek jednostki, podejmowanie decyzji administracyjnych i uchwał przez organy kolegialne.

Podsumowując, można zatem stwierdzić, że w jsfp występuje przede wszystkim ryzyko finansowe, zależne w dużym stopniu od czynników zewnętrznych o charakterze prawnym, oraz ryzyko operacyjne związane z zasobami jednostki, a w części dotyczącej zarządzania jednostką – zależne od zmian politycznych.

Analizując ryzyko działalności jsfp, można również uwzględnić inne kryteria. W ankiecie zapytano, w jakim stopniu na ryzyko ma wpływ specyfika działalności danej jednostki, współpraca z innymi jednostkami sektora publicznego lub jednostkami podległymi. Wyniki w tym zakresie zaprezentowano na wykresie 2.



Wykres 2. Czynniki ryzyka działalności jsfp

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

2. Procedury zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych

Znając cele i zadania jednostki oraz czynniki, które zagrażają ich realizacji, należy przygotować i wdrożyć w jednostce procedury zarządzania ryzykiem. W celu zachowania jednolitych procedur identyfikacji, analizy i wyboru reakcji na ryzyko oraz skutecznego jego monitorowania Ministerstwo Finansów zaleciło jsfp opracowanie procedury zarządzania ryzykiem, która stanowi element dokumentacji systemu kontroli zarządczej. Powinno to ułatwić pracownikom wykonywanie powierzonych im obowiązków oraz usprawnić współpracę pomiędzy poszczególnymi działami. Ponadto taka procedura powinna zapobiec działaniom podejmowanym intuicyjnie i spontanicznie oraz uświadomić konsekwencje, które mogą wpływać ze źle wykonanych obowiązków. Procedury są potrzebne także po to, by osoby kontrolujące posiadały punkt odniesienia, do którego będą mogły przyrównać sytuację zastaną podczas przeprowadzania kontroli. Ponadto działanie w sposób systematyczny pozwala ograniczyć koszty jednostki. Procedury postępowania przekazywane w formie ustnej nie zawsze jednak są przestrzegane i często są traktowane jako nieistotne. W związku z tym Ministerstwo Finansów zaleciło, by działania podejmowane w ramach systemu zarządzania ryzykiem były odpowiednio dokumentowane (Ministerstwo Finansów 2012: 7.2).

W badanej grupie 89% jsfp, bez względu na ich formę organizacyjną oraz okres funkcjonowania, ma udokumentowane proces zarządzania jednostką. Prawdopodobnie zasady dokumentacji tego procesu są zawarte w zarządzeniu kierownika jednostki regulującym

system kontroli zarządczej lub w regulaminie kontroli zarządczej istniejącym w 91% badanych jednostek. Na dokumentację procesu zarządzania ryzykiem ma wpływ fakt funkcjonowania audytu wewnętrznego w jednostce, który istnieje w 85,5% badanych jednostek. W tej grupie proces zarządzania ryzykiem jest dokumentowany w 91% jednostek, w porównaniu do 78% w podmiotach, w których audyt wewnętrzny nie funkcjonuje. Prawdopodobnie jak w wypadku innych procedur również ocena przestrzegania tych, które dotyczą procesu zarządzania ryzykiem, jest przeprowadzana w większości jednostek (94%) przez przełożonych.

Procedura zarządzania ryzykiem zgodnie z zaleceniami Ministerstwa Finansów powinna wskazywać na relacje pomiędzy celami jednostki a przyjętymi zasadami zarządzania ryzykiem. Ponadto jest wskazane, by zawierała ona politykę kierownictwa w zakresie dopuszczalnego poziomu ryzyka. W badanej grupie blisko połowa (49%) jednostek ma wyznaczony akceptowalny poziom ryzyka, a tylko w 10% jednostek takich ustaleń brak, co zdaniem respondentów wynika m.in. z braku potrzeby lub braku odpowiednich procedur, które w niektórych jednostkach są w trakcie przygotowania.

Można stwierdzić, że jednostki zobowiązane do sporządzania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej częściej ustalają dopuszczalny poziom dla każdego zidentyfikowanego ryzyka (57% respondentów) niż jednostki, które nie mają takiego obowiązku. Zaskakuje jednak fakt, że w jednostkach, w których funkcjonuje audyt wewnętrzny, nie określa się wcale akceptowalnego poziomu ryzyka w 12% jednostek, a w grupie podmiotów bez audytu wewnętrznego – tylko w 5%.

3. Pomiar i monitorowanie ryzyka w jednostkach sektora finansów publicznych

Procedura zarządzania ryzykiem powinna także określać sposoby jego pomiaru. Wyniki ankiety przeprowadzonej w 2010 roku przez Komisję Audytu i Kontroli Wewnętrznej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce wskazywały na niski poziom wiedzy w tym zakresie. Wówczas nawet w jednostkach, w których funkcjonował audyt wewnętrzny, co piąty respondent nie odpowiedział na pytanie dotyczące stosowanych metod pomiaru ryzyka (Martyniuk 2012) chociaż ocena skuteczności procesu zarządzania ryzykiem jest jednym z podstawowych zadań audytu wewnętrznego. Analizując odpowiedzi na pytania ankietowe dotyczące sposobów pomiaru ryzyka, można stwierdzić, że świadomość i wiedza z tego obszaru w jsfp zwiększyła się. Jest to zmiana pozytywna, ponieważ trudno jest zarządzać zjawiskiem, którego się nie mierzy. Metoda pomiaru poszczególnych rodzajów ryzyka została wskazana przez 91% respondentów, w tym w grupie jednostek, w których:

- funkcjonuje audyt wewnętrzny, na to pytanie odpowiedziało 93% badanych;
- nie funkcjonuje audyt wewnętrzny – odpowiedziało 83% badanych.

Może to potwierdzać pogląd, że audyt wewnętrzny wspomaga kierownictwo w ocenie skuteczności procesu zarządzania ryzykiem.

Do najczęściej stosowanych metod pomiaru należą: metoda punktowa, mapa ryzyka oraz metoda matematyczna. Poza tym do ustalenia rangi poszczególnych rodzajów ryzyka stosuje się burzę mózgów, ocenę ekspertów (np. kierowników komórek), metodę opisową czy analizę dokumentów źródłowych i wyników kontroli.

Do poszerzenia wiedzy z zakresu pomiaru ryzyka przyczynił się prawdopodobnie aktywny udział kierownictwa lub wyznaczonych pracowników uczestniczących w szkole-

niach dotyczących zarządzania ryzykiem. Wzięli w nich udział przedstawiciele 86% badanych jednostek. Można również stwierdzić, że częściej respondenci potwierdzali uczestnictwo ich przedstawicieli w takich szkoleniach. Obserwuje się przy tym zależność od:

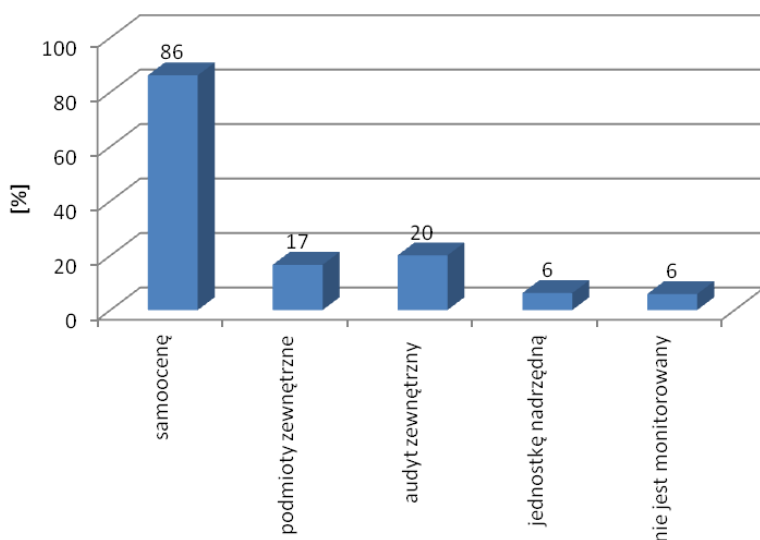
- wieku jednostki – im dłuższy okres funkcjonowania jednostki, tym częstsze uczestnictwo;
- funkcjonowania audytu wewnętrznego – jeśli funkcjonuje, tym więcej odpowiedzi potwierdzających uczestnictwo.

Mimo faktu, że szkolenia z zakresu zarządzania ryzykiem cieszyły się dużym zainteresowaniem, a Ministerstwo Finansów udostępnia na swojej stronie internetowej liczne opracowania z tego zakresu (np. *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej; Pomarańczowa księga – zarządzanie ryzykiem zasady i koncepcje*), to nadal środowisko jsfp (71% respondentów) zgłasza zapotrzebowanie na opracowanie przez Ministerstwo Finansów szczegółowych wytycznych dotyczących zarządzania ryzykiem. W szczególności dotyczy to jednostek najdłużej istniejących (ponad 20 lat – 77% odpowiedzi) i tych, w których funkcjonuje audyt wewnętrzny (91% respondentów). Są to z pewnością jednostki, w których skala trudności i istotności procesu zarządzania ryzykiem jest największa. Wydaje się jednak, że opublikowane przez Ministerstwo Finansów w 2012 roku *Szczegółowe wytyczne dla jednostek sektora finansów publicznych w zakresie planowania oraz zarządzania ryzykiem* są opracowaniem dość precyzyjnym, zawierającym konkretne wskazówki i wzory niektórych dokumentów, tym samym przydatnym dla osób zajmujących się procesem zarządzania ryzykiem.

Wyjaśnieniem tak dużego zapotrzebowania respondentów ankiety na szczegółowe wytyczne z zakresu zarządzania ryzykiem może być fakt krótkiego okresu między publikacją wspomnianych wytycznych (grudzień 2012) a terminem przeprowadzenia ankiety (I półrocze 2013). Należy także podkreślić, że wydane przez Ministerstwo Finansów szczegółowe wytyczne nie różnicują podejścia do zarządzania ryzykiem w zależności od wielkości jednostki czy rodzaju prowadzonej działalności, a tego być może oczekują przedstawiciele jsfp. Wskazane byłoby zatem opracowanie szczegółowych wytycznych uwzględniających m.in. wymienione kryteria.

Zgodnie z zaleceniami Ministerstwa Finansów oprócz określenia sposobu mierzenia ryzyka procedura zarządzania nim powinna wskazywać także sposób jego monitorowania. Najczęściej w badanych jednostkach proces zarządzania ryzykiem jest monitorowany w drodze samooceny (86% odpowiedzi). Przeciętnie w co dziesiątej badanej jednostce proces ten nie jest monitorowany. Dotyczy to 5% jednostek, w których funkcjonuje audyt wewnętrzny, oraz 12% podmiotów, w których ta działalność nie istnieje. Inne sposoby monitorowania są mniej popularne, co przedstawiono na wykresie 3.

Można zauważyć, że w wypadku jednostek, w których funkcjonuje audyt wewnętrzny, monitorowanie tego procesu częściej odbywa się z udziałem usługodawców zewnętrznych. Wówczas czynność ta jest zlecana odpowiednio: podmiotom zewnętrznym w 19% jednostek i audytorom zewnętrznym w 22% jednostek. Znacznie rzadziej monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem jest prowadzone przez jednostkę nadrzędną – 5% jednostek. W wypadku podmiotów, w których nie funkcjonuje audyt wewnętrzny, jednostka nadrzędna monitoruje omawiany proces w 17% z nich. W tej grupie jsfp znacznie rzadziej do monitorowania procesu zarządzania ryzykiem są zatrudniane podmioty zewnętrzne (5% odpowiedzi) czy audytorzy zewnętrzni (12% odpowiedzi). Taki rozkład odpowiedzi na



Wykres 3. Sposób monitorowania zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

pytanie dotyczące sposobu monitorowania procesu zarządzania ryzykiem wynika prawdopodobnie z faktu, że audyt wewnętrzny musi obowiązkowo funkcjonować w większych jednostkach budżetowych¹, rzadziej kontrolowanych przez jednostkę nadrzędną oraz posiadających większe możliwości finansowe na zatrudnienie podmiotów zewnętrznych. Choć w ankiecie nie pojawiło się pytanie, kto w jednostce dokonuje samooceny procesu zarządzania ryzykiem, to wydaje się, że tam, gdzie funkcjonuje audyt wewnętrzny, tę czynność powinni wykonywać głównie audytorzy wewnętrzni, ponieważ jednym z ich zadań, wynikającym z Międzynarodowych Standardów Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego (standard 2120), jest ocena skuteczności procesów zarządzania ryzykiem.

Uwagi końcowe

Podsumowując wyniki badań ankietowych dotyczących realizacji kontroli zarządczej w jsfP w części dotyczącej zarządzania ryzykiem, można stwierdzić, że w porównaniu ze stanem z roku 2010 wiedza w tym zakresie znacznie się wśród ankietowanych poprawiła, w szczególności wiedza dotycząca metodyki pomiaru. Z pewnością miał na to wpływ nie tylko termin przeprowadzenia obu badań, ale także aktywne uczestnictwo kierownictwa i pracowników jsfP w szkoleniach, opracowanie przez Ministerstwo Finansów szczegółowych wytycznych, a także promowanie na jego stronach praktycznej wiedzy z tego zakre-

¹ Audyt wewnętrzny musi funkcjonować m.in. w jednostkach budżetowych, jeżeli kwota ujętych w planie finansowym dochodów lub kwota wydatków przekroczyła wysokość 40 000 tys. zł (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r.: art. 274 pkt. 2).

su. Istotny wpływ na pozytywne zmiany ma na pewno większa świadomość kierownictw jednostek, a tym samym większe wsparcie przez nie usprawniania tego procesu.

Świadome i usystematyzowane zarządzanie ryzykiem skraca czas reakcji kierownictwa na kryzysy; ułatwia podejmowanie decyzji w oparciu o większą ilość informacji wskazujących na ewentualne zagrożenia, które zdaniem respondentów w przypadku jsfp wynikają głównie ze zmian regulacji prawnych oraz z ograniczoności środków finansowych, często nieadekwatnych do nakładanych zadań, a także z realizacji zamówień publicznych. Nadal jednak sektor publiczny zgłasza zapotrzebowanie na opracowanie przez Ministerstwo Finansów szczegółowych wskazówek dotyczących metodologii zarządzania ryzykiem. Rozwiązaniem może być opracowanie i umieszczenie na stronie internetowej Ministerstwa Finansów bazy wiedzy zawierającej przykłady dobrych praktyk w tym zakresie wraz z wzorcowymi dokumentami dla jednostek o różnej wielkości oraz realizujących różne cele publiczne. Elementem takiej bazy wiedzy może być centralny katalog rodzajów ryzyka i narzędzi informatycznych do jego obsługi, opracowywany obecnie przez pięć ministerstw.

Literatura

- Audyt wewnętrzny w systemie kontroli wewnętrznej* (2012), NIK, Warszawa.
- Braig S., Gebre B., Sellgren A. (2011), *Strengthening risk management in the US public sector*, McKinsey & Company.
- Komunikat nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (2012), Dz. Urz. Min. Fin. poz. 56.
- Martyniuk O. (2012), *Ocena zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych w Polsce – wyniki badań empirycznych*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4/3, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych* (2009), Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r., Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DzU z 2013 r., poz. 885 z późn. zm.
- Winiarska K., Kiziukiewicz T., Dziedziczak I., Hass-Symotiuk M., Nadolna B. (2011), *Ocena funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej w jednostkach sektora finansów publicznych w Polsce*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” nr 61 (117), SKwP, Warszawa.
- Zarządzanie ryzykiem. Informacje ogólne* (2011), Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych, Warszawa.

RISK MANAGEMENT IN THE PUBLIC FINANCE SECTOR - THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Abstract: *Purpose* – The paper presents the results of studies evaluating the application statutory audits of recommendations related to risk management in the public finance sector units.

Design/Methodology/approach – The object of the study was five areas of management control system: internal environment, objectives and risk management, control mechanisms, information and communication, monitoring and evaluation. The subject of research were public sector entities.

Findings – These studies are a continuation of the internal control system analysis conducted in 2010 by the SKwP and may complement the analysis of management control system carried out by the Ministry of Finance and the NIK in the years 2010–2012.

Originality/value – An important advantage of the presented research results is a multidimensional assessment of management control system, in this article especially – Risk Management).

Keywords: risk management, public sector, management control

Cytowanie

Martyniuk O. (2014), *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych – wyniki badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 833, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 72, Szczecin, s. 87–96, www.wneiz.pl/frfu.