

Ocena zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych w Polsce – wyniki badań empirycznych

Wstęp

W celu zwiększenia jawności i przejrzystości finansów publicznych znowelizowana Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 wprowadziła wiele zmian, z których część dotyczyła szeroko rozumianej kontroli zarządczej. Jednym z kluczowych działań w ramach systemu kontroli zarządczej jest zarządzanie ryzykiem [Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, art. 68].

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych w Polsce. Badania ankietowe zostały przeprowadzone przez Komisję Audytu i Kontroli Wewnętrznej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce.

1. Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym

Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym, realizowanym zarówno przez kierownictwo jednostki, jak i jej pracowników, uwzględnionym w strategii działania i dotyczącym całej jednostki. Stanowi ono podstawę utworzenia właściwego ładu organizacyjnego, tj. kombinacji procesów oraz struktur wprowadzonych przez kierownictwo dla uzyskania przepływu informacji, zarządzania, kierowania oraz monitorowania działań w organizacji, nakierowanych na realizację celów tej organizacji [Ministerstwo Finansów, 2004, s. 10]. Jego założeniem jest identyfikacja zdarzeń, które mogą mieć wpływ na realizację ustalonych celów, utrzymanie ryzyka w określonych granicach oraz rozsądne, a więc nie dające 100% pewności zapewnienie realizacji celów organizacji [Zarządzanie ryzykiem. Informacje ogólne, 2011, s. 2]. Oczekuje się, że sektor publiczny będzie zarządzał ryzykiem i tym samym chronił środki publiczne.

* Dr, Katedra Finansów Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, olga.martyniuk@wp.pl, ul. Armii Krajowej 101, 81 – 824 Sopot

Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym można podzielić na trzy poziomy:

1. Zarządzanie ryzykiem na poziomie danej jednostki, czyli zarządzanie ryzykiem finansowym, operacyjnym, strategicznym, które dotyczą jednej jednostki lub wydziału, nie wywierając wpływu na działalność innych jednostek sektora publicznego.
2. Zarządzanie ryzykiem na poziomie kilku jednostek, wynikające ze współpracy różnych jednostek sektora publicznego, dotyczące realizacji wspólnych zadań publicznych.
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie państwa, związane z polityką państwa, czyli ryzykiem o charakterze strategicznym, mającym wpływ na realizację celów państwa.

Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym jest często trudniejsze niż w przedsiębiorstwie. Przyczynami tego są:

- zmiany kierownictwa zależne od decyzji politycznych, a nie umiejętności i wiedzy,
- niska wiedza na temat zarządzania ryzykiem u osób zajmujących stanowiska kierownicze,
- częsty brak odpowiedzialności za decyzje finansowe,
- trudności w pomiarze skutków ryzyka,
- regulacje prawne, procedury obowiązujące w sektorze publicznym, których zmiany wymagają długiego procesu decyzyjnego,
- mała wiedza na temat ryzyka u pracowników,
- obojętność na ryzyko w związku z brakiem poczucia zagrożenia.

[Braig i inni, 2011, s. 2-3]

Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie i sektorze publicznym podzielić można na trzy główne etapy:

1. Planowanie.
2. Analizę ryzyka, w tym identyfikacja ryzyka, ocena ryzyka, hierarchizacja ryzyka.
3. Działania zapobiegające realizacji negatywnych skutków ryzyka.

Działania podejmowane w ramach wymienionych trzech etapów muszą być stale monitorowane, a wyniki ich oceny powinny być przekazywane zarządzającym na różnych szczeblach oraz osobom odpowiedzialnym za poszczególne rodzaje ryzyka.

W jednostkach sektora finansów publicznych w Polsce najczęściej identyfikowane rodzaje ryzyka to:

- ryzyko operacyjne,
- ryzyko prawne,

– ryzyko związane z naruszeniem dyscypliny finansów publicznych. Czynniki ryzyka operacyjnego są m.in.: doświadczenie i kwalifikacje pracowników, zasady funkcjonowania poszczególnych wydziałów oraz zasady współdziałania między nimi. Ryzyko prawne wynika z błędnego opracowania lub uchwalenia regulacji prawnych. Specyficznym dla sektora publicznego rodzajem ryzyka jest ryzyko związane z naruszeniem dyscypliny finansów publicznych. Jest to kompilacja trzech rodzajów ryzyka:

- ryzyka płynności – wynikającego głównie z zaciągania nadmiernych zobowiązań (przekraczających dopuszczalne progi i limity),
- ryzyka operacyjnego – powodowanego błędami pracowników np.: brak przekazania środków do właściwego organu lub zignorowanie obowiązków wynikających z przepisów o zamówieniach publicznych;
- ryzyka prawnego – najczęściej związanego z przekroczeniem uprawnień lub przygotowaniem niewłaściwej decyzji związanej np.: z wydatkowaniem środków lub zaciąganiem zobowiązań bez odpowiedniej uchwały organu stanowiącego [Oleksyk, 2011].

2. Charakterystyka badań empirycznych

Badania ankietowe zostały przeprowadzone przez Komisję Audytu i Kontroli Wewnętrznej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce. Ankiety skierowano do 473 jednostek sektora finansów publicznych. Otrzymano 148 wypełnionych ankiet. Ankieta składała się łącznie z 77 pytań jedno i wielokrotnego wyboru podzielonych na sześć bloków:

- Identyfikacja badanej jednostki,
- Środowisko kontroli,
- Zarządzanie ryzykiem,
- Mechanizmy systemu kontroli wewnętrznej,
- Informacja i komunikacja,
- Monitorowanie i ocena [szerzej Winiarska i inni, 2011, s. 146-148].

Jak wynika z badań, istotną słabością działalności jednostek sektora finansów publicznych w badanych obszarach jest zarządzanie ryzykiem¹.

¹ Wyniki kontroli NIK dotyczące funkcjonowania audytu wewnętrznego w systemie kontroli wewnętrznej w jednostkach administracji rządowej również wskazują, że słabym ogniwem badanego systemu jest zarządzanie ryzykiem. Najwięcej zastrzeżeń NIK budzi brak sformalizowanego, spójnego i kompleksowego systemu zarządzania ryzykiem lub wprowadzenie go z opóźnieniem w badanych jednostkach administracji rządowej. Szerzej [NIK, 2012; Ministerstwo Finansów, 2012].

Najwięcej zastrzeżeń w tym obszarze dotyczy niskiego poziomu stosowanych metod analizy ryzyka i stosowanych zabezpieczeń przed jego negatywnymi skutkami. W związku z tym, przeprowadzono pogłębioną analizę wyników badań ankiety dotyczącej tego obszaru. Założono, że w jednostkach, w których istnieje dział audytu wewnętrznego proces zarządzania ryzykiem cechuje się wyższą jakością. Wynika to z zadań audytu wewnętrznego określonych w Ustawie o finansach publicznych, według której *„audyt wewnętrzny pomaga organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez systematyczne i metodyczne podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i zarządzania organizacją”* [Ustawa z dnia 27 sierpnia o finansach publicznych, art. 272 ust.1].

Dla realizacji założonego celu badań objęte nimi jednostki podzielono na dwie grupy:

- jednostki, w których istnieje komórka audytu wewnętrznego (samodzielnie lub łącznie z kontrolą wewnętrzną) - grupa A,
- jednostki, w których komórka taka nie funkcjonuje - grupa B.

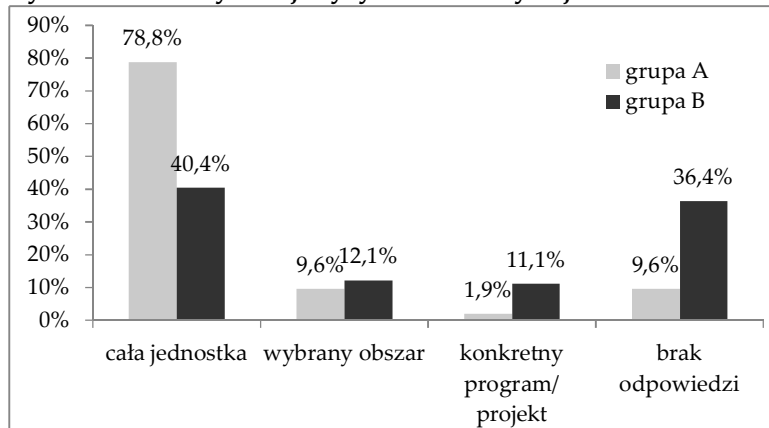
Z odpowiedzi respondentów badania wynika, że w 34% jednostek system kontroli zarządczej jest sprawowany przez dział audytu i kontroli wewnętrznej. Są to przede wszystkim jednostki budżetowe (80%), istniejące dłużej niż 20 lat (70%) i w większości z nich (60%) system kontroli wewnętrznej funkcjonuje od 1995 roku lub dłużej.

3. Zarządzanie ryzykiem w badanych jednostkach sektora finansów publicznych – wyniki badań empirycznych

Zarządzanie ryzykiem jest ściśle nakierowane na realizację celów jednostki. Zatem, podstawą zarządzania ryzykiem są jasno i precyzyjnie wyznaczone cele i zadania jednostki, które zgodnie z zaleceniami Standardów Kontroli Zarządczej dla Sektora Finansów Publicznych powinny być dokładnie określone w co najmniej rocznej perspektywie, a ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników. Bez znajomości celów jednostki, nie jest możliwa dobra identyfikacja ryzyka. Zgodnie ze Standardami identyfikacja ryzyka powinna być przeprowadzana nie rzadziej niż raz w roku w odniesieniu do celów i zadań. Należy przy identyfikacji ryzyka także uwzględnić ryzyka wynikające z działalności jednostek podległych i nadzorowanych, a w przypadku istotnych zmian warunków funkcjonowania jednostki, identyfikacja powinna być przeprowadzona ponownie.

Wyniki badań dotyczące obszarów, w których identyfikowane jest ryzyko w ankietowanych jednostkach zostały przedstawione na rysunku 1.

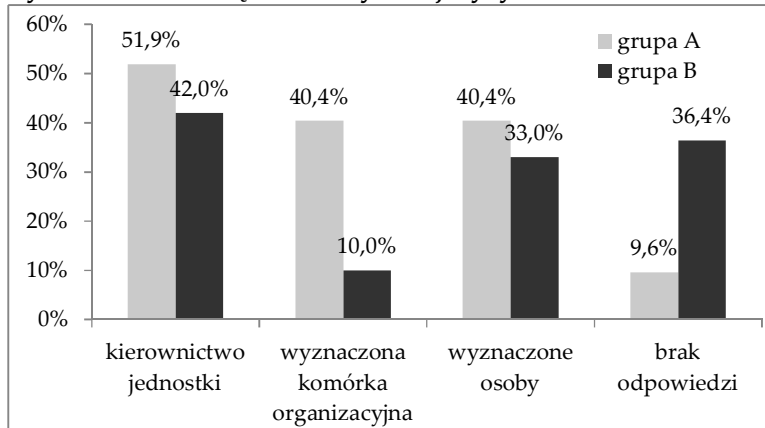
Rysunek 1. Identyfikacja ryzyka w badanych jednostkach



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety

W 78,8% jednostek z grupy A identyfikacja ryzyka dotyczy całej jednostki i jest przeprowadzana nie rzadziej niż raz w roku (73% jednostek). Porównując te wyniki do jednostek z grupy B można zauważyć istotne różnice. W grupie B, ryzyko dla całej jednostki określane jest w 40,4% z nich i w zaledwie 35,35% identyfikacja ryzyka przeprowadzana jest nie rzadziej niż raz w roku. Należy również zauważyć, że na pytania dotyczące zakresu i częstotliwości przeprowadzania identyfikacji ryzyka w jednostkach grupy B 36,4% z nich nie udzieliło odpowiedzi. Oznacza to może, że takie działania nie są w ogóle prowadzone w sposób świadomy. Wydaje się bowiem niemożliwym, żeby nie były podejmowane żadne działania związane z określaniem ryzyka.

Do identyfikacji ryzyka we wszystkich badanych jednostkach najczęściej zobowiązane jest ich kierownictwo. Jednak w jednostkach z grupy A znacznie częściej wskazywano jako odpowiedzialnego za jego identyfikację odpowiednią komórkę organizacyjną (40,4%) lub wyznaczoną osobę (40,4%), w porównaniu do jednostek z grupy B. Prawdopodobnie komórką organizacyjną wyznaczoną do tych działań jest dział audytu wewnętrznego, a osobą audytor wewnętrzny. Jest to bowiem jednym z zadań audytu wewnętrznego i warunkiem koniecznym, by w sposób rzetelny ocenić proces zarządzania ryzykiem w jednostce. Szczegółowe wyniki przedstawiające organ zobowiązany do identyfikacji ryzyka w badanych jednostkach prezentuje rysunek 2.

Rysunek 2. Obowiązek identyfikacji ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety

Należy zauważyć, że w jednostkach z grupy A często obowiązek identyfikacji ryzyka przypisany jest równocześnie kierownictwu i wyznaczonej osobie lub komórce organizacyjnej. W przypadku badanych z grupy B aż 36,4% jednostek nie udzieliło w ogóle odpowiedzi na to pytanie. Potwierdza to wcześniejsze stwierdzenie, że identyfikacja ryzyka w tych jednostkach nie jest prowadzona w sposób zorganizowany i świadomy. W związku z tym w dalszej części ankiety, zawierającej pytania szczegółowe dotyczące identyfikacji ryzyka, metod pomiaru ryzyka, sposobów jego ograniczania i monitorowania, jednostki w których nie istnieje audyt wewnętrzny bardzo często nie udzielały odpowiedzi.

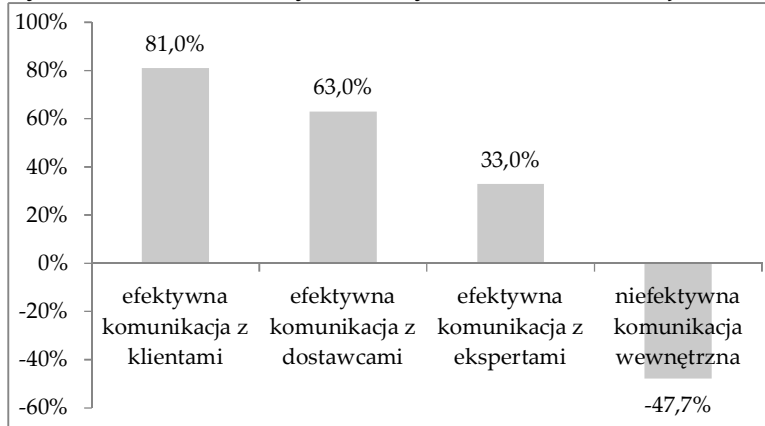
Wszystkie badane jednostki jako największe zagrożenie uznały wzrost wydatków, a w drugiej kolejności zmianę wysokości dochodów. Bardziej szczegółowa analiza przyczyn realizacji negatywnych skutków ryzyka wskazała, że we wszystkich jednostkach w przypadku ryzyka płynności finansowej za największe zagrożenie uważa się wielkość zadłużenia. Zdaniem jednostek, drugim istotnym zagrożeniem są zatory płatnicze.

W przypadku ryzyka inwestycyjnego można zauważyć różnice w ocenie najistotniejszych jego zagrożeń przez jednostki z dwóch analizowanych grup. W jednostkach z grupy A za najistotniejsze jego źródło uznaje się opóźnienia w realizacji inwestycji (75% wskazań) i niewystarczające źródła finansowania (73,1% wskazań). W grupie B wzrost kosztów realizacji uznaje się za najistotniejszy czynnik ryzyka inwestycyjnego (52,5% wskazań).

W przypadku przyczyn ryzyka związanego z zarządzaniem jednostką w obu badanych grupach na pytanie dotyczące jakości zespołu zarządzającego nie odpowiedziało blisko 40% respondentów. Szczególnie jest to niepokojące w przypadku jednostek, w których ankieta była wypełniana przez komórki audytu wewnętrznego lub audytorów wewnętrznych. Brak odpowiedzi na temat zarządzających może oznaczać obawę przed konsekwencjami z ich strony, mimo że podstawowymi cechami audytu wewnętrznego są jego niezależność i obiektywizm [Ustawa z 27 sierpnia 2009 o finansach publicznych, art. 272 ust. 1]. Może to świadczyć, że w badaniu cechy te nie zostały zachowane. Zdaniem osób, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie najczęściej jako czynnik ryzyka związanego z zarządzaniem wskazywano poziom wynagrodzeń. Ryzyko związane z organizacją jednostki, zdaniem ankietowanych, wynika głównie z nieefektywnego systemu przepływu informacji (odpowiednio 67,3% wskazań w grupie A, 37,4% wskazań w grupie B). Jest to dość zaskakujące, gdyż w większości respondenci ocenili kanały komunikacji z otoczeniem (klienci, usługodawcy i dostawcy) jako efektywne (odpowiednio 81% wskazań grupa A, 63% wskazań grupa B), trochę gorzej oceniając efektywność komunikacji z ekspertami i innymi podmiotami np. podległymi jednostkami organizacyjnymi. Oznacza to, że w większości badanych jednostek należy podjąć działania usprawniające przepływ informacji wewnątrz jednostki np.: poprzez mniejszą formalizację procesów, rozpowszechnienie elektronicznych form zatwierdzania dokumentów (podpis elektronicznych), stworzenie wewnętrznych systemów wymiany danych, elektronicznych biuletynów informacyjnych. Ponadto należy zauważyć, że ocena efektywności komunikacji jest tym wyższa, im wyższa jest zależność odbiorcy informacji od decyzji badanej jednostki (rysunek 3).

Kolejnym etapem procesu zarządzania ryzykiem jest analiza ryzyka. Zgodnie z zaleceniami Ministerstwo Finansów analiza ryzyka powinna obejmować oszacowanie jego prawdopodobieństwa i skutków realizacji, a także określenie poziomu akceptacji ryzyka.

W związku z tym, że identyfikacja ryzyka w jednostkach z grupy B często prowadzona jest nieświadomie, to na pytania dotyczące jego analizy (szacowanie prawdopodobieństwa realizacji ryzyka i jego skutków, metody pomiaru) nie udzielano odpowiedzi. Najwięcej jednostek grupy B nie udzieliło odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobów pomiaru

Rysunek 3. Ocena efektywności systemów komunikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety

ryzyka (56,5%). Wynika to prawdopodobnie z faktu, że odpowiedź na to pytanie wymagała posiadania przez respondentów specjalistycznej wiedzy w zakresie metodyki pomiaru ryzyka. W przypadku jednostek z grupy A, na to pytanie nie odpowiedział co piąty respondent. Jest to niepokojące i oznacza niski poziom wiedzy z tego zakresu pracowników komórek audytu wewnętrznego, a przecież mają oni wspomagać kierownictwo jednostki przez ocenę skuteczności procesu zarządzania ryzykiem. Trudno jest to zadanie realizować, jeśli posiada się słabą wiedzę z zakresu pomiaru ryzyka. Ponadto profesjonalizm jest podstawową cechą wynikającą z Kodeksu Etyki, która powinna charakteryzować audytora wewnętrznego [Instytut Audytorów Wewnętrznych, 2000, pkt.4.3.]. W konsekwencji tego, że metody pomiaru ryzyka są mało znane, najczęściej skutki jego realizacji są wyrażane bardzo ogólnikowo jako niski, średni lub wysoki stopień. W jednostkach z grupy B skutki ryzyka są częściej wyrażane kwotowo (36,4% wskazań, w tym kwota ewentualnych strat, dodatkowych kosztów, niezyskanych przychodów) niż w jednostkach z grupy A (25% wskazań).

Szacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w obu grupach badanych jednostek dotyczy najczęściej ryzyka istotnego (56,76% wskazań). Wydaje się to być działaniem rozsądnym, gdyż najczęściej w jednostkach identyfikuje się kilkadziesiąt ryzyk o różnym stopniu natężenia jego negatywnych konsekwencji i zbyt czasochłonnym byłoby szacowanie prawdopodobieństwa dla każdego z nich.

Kolejnym negatywnym zjawiskiem w kwestii zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych wynikającym z prze-

prorowadzonych badań jest brak odpowiedzialności za kontrolę ryzyka, o czym świadczy brak odpowiedzi na pytanie dotyczące tego obszaru w przypadku 50,5% jednostek grupy A i 21,1%, jednostek z grupy B. Można sobie, zatem zadać pytanie, w jaki sposób zarządzać ryzykiem, jeśli brak jest odpowiedzialności za jego kontrolowanie. Można zauważyć, że w jednostkach z grupy A odpowiedzialność ta jest częściej przypisana do osoby (stanowiska), jednak niepokojącym jest fakt, że aż w przypadku 28,85% tych jednostek taka osoba nie jest za to rozliczana.

Standardy Kontroli Zarządczej dla Sektora Finansów Publicznych zalecają by w stosunku do każdego istotnego ryzyka określić rodzaj reakcji na nie oraz określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu. Najczęściej stosowanymi metodami prewencji przed negatywnymi konsekwencjami realizacji ryzyka we wszystkich badanych jednostkach, zdaniem respondentów, jest eliminacja jego czynników (53,6% wskazań), a następnie zabezpieczenie prawne (43,7% wskazań). Zaskakującym jest fakt, że wskazano eliminację czynników ryzyka jako stosowane działanie osłowne, szczególnie w przypadku aż 75% jednostek z grupy A. Wydaje się bowiem, że istotna część czynników ryzyka, szczególnie w jednostkach sektora finansów publicznych, jest od nich samych niezależna, np.: zmienność przepisów prawnych, zmiany polityczne, zmiany koniunktury gospodarczej lub trudno jest wprowadzić zmiany eliminujące wewnętrzne źródła ryzyka np.: zmiana struktury organizacyjnej, zmiana systemu informatycznego. Z pewnością w badanych jednostkach obok zabezpieczenia prawnego, stosowane są również inne metody prewencji. Jednym z takich sposobów jest skuteczny system monitorowania zmian warunków funkcjonowania jednostki, który istnieje w 86,5% jednostek grupy A i w co drugiej jednostce z grupy B.

Zakończenie

Podsumowując należy przypomnieć wnioski z ogólnej analizy ankiety związane z tym elementem systemu kontroli zarządczej, z których wynika, iż w jednostkach sektora finansów publicznych w Polsce ryzykiem interesuje się przede wszystkim kierownictwo najwyższego szczebla, słusznie koncentrując się na płynności finansowej. Autorzy tej analizy podkreślali jednak, że brak przekazania obowiązków w tym zakresie na niższe szczeble obniża jakość zarządzania ryzykiem, co potwierdza niski poziom wiedzy z zakresu pomiaru ryzyka. Ponadto za negatywne

zjawisko wskazują oni brak egzekwowania odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem [Winiarska, 2011, s. 154].

Pogłębiając analizę ankiety w zakresie zarządzania ryzykiem, można stwierdzić, że wszystkie wskazane słabe strony tego elementu systemu kontroli zarządczej w badanych jednostkach w mniejszym stopniu dotyczą jednostek, w których istnieje komórka audytu wewnętrznego. Szczególnie różnice można zauważyć przy analizie odpowiedzi dotyczących metodyki zarządzania ryzykiem, a więc jego identyfikacji, pomiaru i prewencji. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że w jednostkach w których komórka audytu wewnętrznego nie istnieje, zarządzanie ryzykiem odbywa się w sposób intuicyjny, niesystematyczny, tym samym mniej skuteczny. W związku z tym rekomenduje się, by w szczególności w tych jednostkach przeprowadzić szkolenia dotyczące ryzyka na wszystkich szczeblach. Wskazano, że podobne szkolenia zostały zorganizowane w jednostkach, w których komórka audytu wewnętrznego istnieje. Mogłyby zostać one przeprowadzone przez pracowników tej komórki, tym samym audyt wewnętrzny spełniłby jedną ze swoich funkcji – funkcję doradczą. Szkolenia te powinny przede wszystkim mieć charakter uświadamiający, ponieważ trudno skutecznie zarządzać jest procesem, którego nie znamy. Jak wynika z analizy odpowiedzi również pracownicy komórek audytu wewnętrznego powinni pogłębić swoją wiedzę, szczególnie z zakresu pomiaru i sposobów zapobiegania ryzyka.

Literatura

1. *Analiza wystąpień pokontrolnych Najwyższej Izby Kontroli dotyczących funkcjonowania audytu wewnętrznego w systemie kontroli wewnętrznej* (2012), Ministerstwo Finansów, Warszawa.
2. *Audyt wewnętrzny w systemie kontroli wewnętrznej* (2012), NIK, Warszawa.
3. Braig S., Gebre B., Sellgren A. (2011), *Strengthening risk management In the US public sector*, McKinsey&Company.
4. Oleksyk P. (2011), *Dyscyplina finansów publicznych a zarządzanie ryzykiem w JSFP*, www.taxfin.pl, dostęp 23.11.2012
5. *Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych* (2009), Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84.
6. *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych*, Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.

7. 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.
8. *Zarządzanie ryzykiem. Informacja ogólna*. (2011), Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych, Warszawa.

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań ankietowych przeprowadzonych w jednostkach sektora finansów publicznych w Polsce dotyczących zarządzania ryzykiem. Jednostki te podzielono na dwie grupy. Kryterium klasyfikacyjnym był fakt działania w danej jednostce komórki audytu wewnętrznego. Badania te wskazują, że zarządzanie ryzykiem jest najsłabszym ogniwem systemu kontroli w tych jednostkach. Do słabości procesu zarządzania ryzykiem w polskim sektorze publicznym można zaliczyć m.in.: brak świadomości istnienia ryzyka, brak znajomości metod pomiaru ryzyka, brak odpowiedzialności za kontrolę ryzyka.

Słowa kluczowe

zarządzanie ryzykiem, system kontroli zarządczej, sektor publiczny

Risk management In Polish public sector – assessment of survey results (Summary)

The purpose of this article is to present the results of survey carried out in Polish public sector concerning risk management. Research respondents are divided into two groups, using as the criterion the activity of internal audit. These studies indicate that risk management is the weakest link in the Polish control system in public sector. The main weaknesses of risk management process in the Polish public sector include: lack of awareness of risk, lack of knowledge of risk measurement methods, the lack of responsibility for risk control.

Keywords

risk management, managerial control, public sector