

Ireneusz Miciuła

Szczególna rola zarządzania ryzykiem w sektorze finansów publicznych

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 34/1, 211-221

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ireneusz Miciuła*

Uniwersytet Szczeciński

SZCZEGÓLNA ROLA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W SEKTORZE FINANSÓW PUBLICZNYCH

Streszczenie

Artykuł dotyczy roli i sposobu zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora publicznego. Ukazano proces zarządzania ryzykiem oraz rolę kontroli zarządczej w odpowiednio szybkim podejmowaniu decyzji, a także poszczególne etapy postępowania przy identyfikacji ryzyka metodą punktowej oceny ryzyka. Polska zgodnie z umową państw UE opracowała i wdrożyła system zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym, co świadczy o roli, jaką odgrywa to zarządzanie w korzystnej realizacji założonych celów. Informacje o sposobie zarządzania ryzykiem w każdym państwie UE są udostępniane ze względu na chęć ukazania stabilności i odpowiedniego nadzorowania ryzyka w celu wywiązywania się z postawionych zadań.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, finanse publiczne, kontrola zarządcza, punktowa ocena ryzyka

Wprowadzenie

Zarządzanie ryzykiem dotyczy organizacji zarówno publicznych, jak i prywatnych. Ostatnie niepowodzenia w firmach z sektora publicznego i prywatnego na całym świecie spowodowały większe zainteresowanie tematyką skutecz-

* Adres e-mail: irekmic@wp.pl.

ności identyfikacji, a przede wszystkim zarządzania ryzykiem. W wielu firmach występują regularne procesy związane z zarządzaniem ryzykiem, w tym okresowe (np. miesięczne) sprawozdania na potrzeby organów regulacyjnych. Jednak okazuje się, że takie okresowe raporty nie są już wystarczające, by organy zarządzające mogły skutecznie przeciwdziałać ryzyku. Szczególne znaczenie ma to w sektorze finansów publicznych, gdzie mamy do czynienia z wysokim stopniem ustawodawstwa i hierarchii. Metoda ta jest już niewystarczająca w dobie tak szybko zmieniającej się sytuacji gospodarczej, co jest spowodowane m.in. procesami globalizacyjnymi¹. Ten sposób zarządzania może występować jedynie w jednostkach, które nie podejmują wielu działań lub działania te nie tworzą nieakceptowanego ryzyka, które w znacznym stopniu może wpłynąć na pogorszenie sytuacji. Dlatego ryzyko powinno być wpisane w zadania realizowane przez jednostkę sektora finansów publicznych. Należy określić możliwości, jakie jednostka finansów publicznych posiada w ramach zarządzania ryzykiem w trakcie swojej działalności. Potrafiąc wykorzystać instrumenty zarządzania ryzykiem, którymi dysponuje, wpłynie na efektywne uzyskiwanie swoich celów, np. wyższych i bezpieczniejszych wyników finansowych. Rząd Polski uznaje za wartość dodaną pozytywne efekty (szanse), jakie może przynieść zarządzanie ryzykiem obywatelom oraz polskiej administracji. Należy podjąć starania, aby wszyscy pracownicy w jednostce administracji państwowej w pełni rozumieli koncepcję zarządzania ryzykiem, która stanowi nie walkę z ryzykiem lub wykorzystanie go do osiągnięcia lepszych wyników, ale zarządzanie nim zgodnie z polityką realizowaną przez kierownictwo. Konieczne jest więc zapoznanie z właściwą metodologią zarządzania ryzykiem kierowników jednostek administracji publicznej. Celem artykułu jest analiza procesu zarządzania ryzykiem i szczególnej roli, jaką spełnia kontrola zarządcza w odpowiednio szybkim podejmowaniu decyzji w jednostkach sektora publicznego. Dla realizacji celu przeanalizowano poszczególne etapy postępowania przy identyfikacji ryzyka i zarządzaniu nim oraz przedstawiono metodę punktowej oceny ryzyka.

¹ W. Ziółkowska, *Finanse publiczne, teoria i zastosowanie*, Wyd. WSB, Poznań 2000, s. 24.

1. Kontrola zarządcza jako element procesu zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem to jeden z podstawowych elementów (procesów) zarządzania jednostką. Ma przede wszystkim na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki. Aby skutecznie zarządzać ryzykiem, należy najpierw sformułować i przyjąć do realizacji cele, które powinna osiągać jednostka w danym okresie, oraz powiązane z nimi cele szczegółowe poszczególnych komórek organizacyjnych. Określenie celów pozwala na identyfikację ryzyka, które może zagrozić osiągnięciu celu. W procesie zarządzania ryzykiem ważne jest wdrożenie działań zmniejszających ryzyko do akceptowalnego poziomu. Zarządzanie ryzykiem przez kierownictwo jednostki jest procesem ciągłym. Dla podkreślenia istotności procesu zarządzania ryzykiem wprowadzono trzy standardy kontroli finansowej, które zostały ogłoszone komunikatem przez ministra finansów w styczniu 2003 r.²:

- kierownik jednostki prowadzi bieżącą ocenę (monitoring) realizacji zadań za pomocą mierzalnych wskaźników lub precyzyjnie zdefiniowanych kryteriów,
- kierownik jednostki systematycznie dokonuje identyfikacji zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka związanego z osiąganiem celów jednostki, dotyczącego zarówno działania całej jednostki, jak i prowadzonych przez nią konkretnych programów, projektów czy zadań; w przypadku zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka, identyfikacja ryzyka powinna być ponawiana,
- kierownik jednostki zapewnia systematyczne poddawanie zidentyfikowanego ryzyka analizie mającej na celu określenie możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka; określa akceptowany poziom ryzyka, a także działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do poziomu akceptowanego.

Jednym z elementów efektywnego zarządzania jednostką administracji publicznej jest m.in. skuteczne zarządzanie ryzykiem. 1 stycznia 2010 r. weszła w życie ustawa o finansach publicznych z wyjątkiem regulacji dotyczących obowiązku planowania i wykonywania budżetów w układzie zadaniowym, któ-

² M. Szemrej, *Zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych*, „Biuletyn Finanse Publiczne” nr 10, Warszawa 2007.

re weszły w życie 1 stycznia 2012 r.³. Jedną z istotnych zmian w stosunku do poprzednio obowiązującej ustawy z 30 czerwca 2005 r. jest wprowadzenie regulacji dotyczących kontroli zarządczej oraz jej koordynacji w jednostkach sektora finansów publicznych, a tym samym w jednostkach samorządu terytorialnego. W świetle ustawy o finansach publicznych (art. 68) kontrolę zarządczą stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Natomiast celem tej kontroli jest zapewnienie:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań oraz ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- świadomego zarządzania ryzykiem.

Przygotowane przez ministra finansów i aktualnie poddane konsultacjom standardy kontroli zarządczej podejmują próbę porządkowania systemu tej kontroli⁴. Przede wszystkim wskazuje się potrzebę zorganizowania jej na dwóch poziomach. Podstawowym poziomem funkcjonowania kontroli zarządczej jest jednostka sektora finansów publicznych (I poziom kontroli zarządczej). Za funkcjonowanie kontroli zarządczej na tym poziomie jest odpowiedzialny kierownik jednostki. W ramach administracji rządowej i samorządowej powinna funkcjonować kontrola zarządcza odpowiednio na poziomie działu administracji rządowej jako całości (II poziom kontroli zarządczej). Za funkcjonowanie kontroli zarządczej na tym poziomie odpowiada wójt, burmistrz, prezydent miasta, starosta albo marszałek województwa. Opracowany projekt standardów kontroli zarządczej obejmuje pięć obszarów:

- środowisko wewnętrzne, które jest fundamentem dla pozostałych elementów kontroli, gdyż dotyczy systemu zarządzania jednostką, a obejmuje kompetencje zawodowe (poziom wiedzy, umiejętności)

³ Ustawa o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. (DzU z 2009 r., nr 157, poz. 1240).

⁴ Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce, *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym*, przez Bentley Jennison dla Ministerstwa Finansów, Warszawa 2007, www.mf.gov.pl (22.05.2013).

- i doświadczenie) kierownictwa i pracowników, zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych,
- zarządzanie ryzykiem, które ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki poprzez określanie celów i monitorowanie realizacji zadań, a także identyfikację i analizę ryzyka oraz działania zaradcze,
 - mechanizmy kontroli stanowiące odpowiedź na konkretne ryzyko, które jednostka zamierza ograniczyć poprzez: dokumentowanie, rejestrowanie i zatwierdzanie (autoryzację) operacji gospodarczych, podział kluczowych obowiązków, weryfikowanie, nadzór w ramach hierarchii służbowej, rejestrowanie odstępstw od procedur, utrzymanie ciągłości działalności, kontrolowany dostęp osób do zasobów (ochrona zasobów) finansowych, materialnych i informacyjnych, a także poprzez mechanizmy kontroli systemów informatycznych, takie jak kontrola dostępu do zasobów informatycznych i oprogramowania systemowego,
 - informacja i komunikacja, które dotyczą zapewnienia pracownikom jednostki dostępu do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków, a także efektywnego systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej,
 - monitorowanie i ocena systemu kontroli poprzez bieżącą ocenę skuteczności systemu kontroli i jego poszczególnych elementów, bieżące rozwiązywanie pojawiających się problemów przez wszystkich pracowników zgodnie z ich kompetencjami, w tym również poprzez samoocenę i audyt wewnętrzny.

2. Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym

Zarządzanie ryzykiem to wdrożony system procedur i zasad, który służy do identyfikacji, analizy, oceny i monitorowania ryzyka. Pozwala dzięki temu nie tylko ograniczać ryzyko, ale także wykorzystać pojawiające się szanse. Poprawny system nie tylko jest zorientowany na osiąganie lepszych wyników w przyszłości, ale na bieżąco wspomaga podejmowanie decyzji. Powinien składać się z zaplanowanej, logicznej, kompleksowej i udokumentowanej strategii, która przewiduje istnienie instrukcji działania, planów i procedur, które będą funkcjonować w codziennej pracy danego urzędu czy w danych jego komór-

kach organizacyjnych w celu zarządzania ryzykiem. Ryzyko można w jednostkach samorządu terytorialnego rozpatrywać m.in. w obszarach: finansów (np. mniejsza niż planowano wielkość dochodów z podatku od nieruchomości), kadr (np. błędy w pracy pracowników przy wydawaniu różnych decyzji), informatyki (np. wadliwie działające oprogramowanie) oraz innych dziedzinach wpływających na ryzyko nieosiągnięcia założonych celów i efektów działalności.

Stąd zarządzanie ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego powinno być poddane ściśle określonej procesowi, na który składają się następujące etapy:

- a) wyznaczenia celów i zrozumienia kontekstu danej dziedziny,
- b) identyfikacji ryzyka,
- c) analizy ryzyka:
 - prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,
 - konsekwencje określonych zdarzeń,
- d) szacowania ryzyka i jego hierarchizacji (wysokie, niskie ryzyko),
- e) oceny ryzyka (czy ryzyko jest akceptowane, czy nieakceptowane),
- f) metod postępowania z ryzykiem:
 - akceptacja ryzyka (wynikająca z faktu, że koszty przeciwdziałania przewyższają potencjalne straty wystąpienia danego zjawiska),
 - wycofanie się z danych działań,
 - przeciwdziałanie ryzyku (tworzenie i wdrożenie planów działania),
 - przenoszenie ryzyka (np. zawieranie polis ubezpieczeniowych, wykorzystywanie gwarancji dobrego wykonania kontraktu).

Rządy i służby publiczne w państwach UE często udostępniają informacje o sposobie i zakresie inwestycji w zarządzanie ryzykiem, ponieważ zainteresowane podmioty chcą być pewne, że ryzyko jest odpowiednio nadzorowane, a zasoby odpowiednio chronione. Polska, chcąc być postrzegana jako państwo, w którym warto inwestować, powinna wdrożyć system zarządzania ryzykiem, który będzie spełniał odpowiednie standardy zarządzania określone przez KE. W systemie administracyjnym odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem powierzono kierownictwu wyższego szczebla, chcąc zapewnić:

- realizację celów,
- ochronę aktywów,
- wydajne, ekonomiczne i efektywne wykorzystanie zasobów.

Szczególną rolę w tym procesie odgrywa system zarządzania ryzykiem. Definicja zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym to logiczna i systematyczna

metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działania, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi organizacji minimalizację strat i maksymalizację możliwości⁵. Tym samym proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- możliwie jak najszybszą identyfikację ryzyka związanego z działaniem operacyjnym,
- ocenę stopnia wpływu ryzyka na wyniki lub cele organizacji,
- zastosowanie odpowiednich środków kontroli ryzyka,
- struktury zarządzania ryzykiem, w tym: plany ładu organizacyjnego, politykę i procedurę dotyczącą zarządzania ryzykiem, dane o wszystkich zespołach i osobach ponoszących odpowiedzialność za ryzyko, dokumentację dotyczącą ryzyka.

Zarządzanie ryzykiem jest jednym z podstawowych procesów (elementów zarządzania jednostką) i ma przede wszystkim na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki. Aby skutecznie zarządzać ryzykiem, należy określić cele poszczególnych jednostek, co pozwoli na identyfikację ryzyka, które może utrudniać ich realizację. Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym. Zgodnie ze standardem kontroli finansowej kierownik jednostki będzie systematycznie dokonywał identyfikacji zarówno zewnętrznej i wewnętrznej ryzyka związanego z osiągnięciem celów jednostki, dotyczących całej jednostki, jak również konkretnych programów, projektów czy zadań z osobna. W momencie, gdy zachodzi zmiana warunków, w których funkcjonuje jednostka, identyfikacja ryzyka powinna zostać ponowiona. Każda identyfikacja ryzyka powinna zostać przeanalizowana pod kątem możliwych skutków i prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Kierownik będzie prowadził bieżącą ocenę realizowanych zadań przy pomocy ilościowych i jakościowych wskaźników lub za pomocą innych ustalonych kryteriów. W każdym sektorze finansów publicznych powinna zostać opracowana i wdrożona metoda identyfikacji i analizy ryzyka. Wdrożony program postępowania musi umożliwiać identyfikację i zrozumienie wszystkich rodzajów ryzyk, na które jednostka jest narażona na bieżąco, świadcząc usługi i realizując cele.

⁵ Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych, *Zarządzanie ryzykiem – informacje ogólne*, 2011, www.mf.gov.pl (20.05.2013).

3. Punktowa ocena ryzyka

Jedną z metod wewnętrznych mechanizmów kontrolnych, która pozwala na wykrycie ryzyka, jest punktowa ocena ryzyka. Obejmuje on definicję ryzyka dla różnych poziomów oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia. Metoda ta hierarchizuje ryzyko (zwiększa przejrzystość) oraz pozwala na ocenę zidentyfikowanego ryzyka ze względu na wpływ w osiąganiu założonych celów.

Tabela 1. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

Opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Bardzo prawdopodobne	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo	0–10%	11–30%	31–49%	50–69%	70–100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Punktowa tabela oddziaływania ryzyka

Punktacja	Opis	Kryteria			
		finansowe	organizacyjne	ochrona zdrowia i bezpieczeństwa	reputacja
5	katastrofalne	strata finansowa większa niż 500 000 zł	brak realizacji kluczowych celów	utrata życia	doniesienia prasowe w całym kraju
4	znaczne	strata finansowa między 100 000 zł, a 500 000 zł	brak realizacji kluczowego celu	poważne obrażenia	pewne informacje w mediach ogólnokrajowych
3	średnie	strata finansowa między 10 000 zł a 100 000 zł	zakłócenia w działalności	pewne obrażenia	pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	małe	strata finansowa między 100 zł a 1000 zł	niewielkie zakłócenia w działalności	niewielkie obrażenia	ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
1	nieznaczne	mała strata finansowa mniejsza niż 100 zł	krótkotrwałe zakłócenia w działalności	niewielkie obrażenia	ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

Źródło: Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce, *Zarządzanie ryzykiem...*

W metodzie tej liczbowe oceny oddziaływania i prawdopodobieństwa mnoży się, by uzyskać łączną punktową ocenę ryzyka. Pozwala to na odpowiednio wcześniejszą identyfikację ryzyka i możliwość podjęcia decyzji przeciwdziałających niekorzystnym skutkom.

Tabela 3. Matryca punktowej oceny ryzyka

Oddziaływanie					
katastrofalne	5	10	15	20	25
znaczne	4	8	12	16	20
średnie	3	6	9	12	15
małe	2	4	6	8	10
nieznaczne	1	2	3	4	5
	rzadkie	mało prawdopodobne	średnie	prawdopodobne	prawie pewne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce, *Zarządzanie ryzykiem...*

Punktowa ocena ryzyka pozwala na hierarchizację działań mających na celu zmniejszenie ryzyka:

- ryzyko w prawym górnym rogu (prawie pewne, oddziaływanie katastrofalne) wymaga natychmiastowych działań organizacji,
- ryzyko znajdujące się w środku matrycy należy omówić i monitorować, w pewnych przypadkach podjąć działania,
- ryzyko znajdujące się w lewym dolnym rogu to najniższe zagrożenie dla organizacji, często niewymagające reakcji.

Po uszeregowaniu ryzyka organizacja musi ustalić działania, które może podjąć, aby kontrolować określone ryzyko. Sposób działań zależy od stopnia akceptacji ryzyka przez organizację, możliwości jego kontroli oraz stosunku kosztów zmniejszenia lub likwidacji ryzyka do możliwych niekorzystnych skutków tego ryzyka.

Podsumowanie

Organizacja powinna posiadać proces nadzorowania możliwości wystąpienia określonego ryzyka. Wskazane by było, aby kierownik otrzymywał raporty z rejestru ryzyka, by mógł reagować na różne poziomy zagrożenia. Raportowanie ryzyka powinno się zintegrować z aktualnie istniejącymi procesami

raportowania zarządczego. Częstość raportowania powinna być dostosowana do organizacji, a działania związane z wysokim ryzykiem powinny być monitorowane na bieżąco.

Faktem szczególnej roli zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym jest wymóg UE dotyczący wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych⁶. W ten sposób ustawodawca zobowiązał jednostki sektora publicznego do analizy ryzyka związanego z wykonywanymi zadaniami publicznymi i zarządzania nim. Wynika to z chęci dostarczania obywatelom pożądaných usług, ponieważ zarządzanie ryzykiem może usprawnić procesy podejmowania racjonalnych decyzji. Celem tego procesu nie jest unikanie ryzyka, lecz zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu w poszczególnych dziedzinach funkcjonowania sektora publicznego. Wynika to również z chęci ukazania stabilności i odpowiedniego nadzorowania ryzyka w celu wywiązywania się z postawionych przez sektor publiczny zadań. Wzmacniając funkcję kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w nowej ustawie o finansach publicznych, polski rząd podąża za państwami Europy Zachodniej⁷.

Zarządzanie ryzykiem pomaga zabezpieczyć ludność oraz sprawność funkcjonowania administracji państwowej przed kryzysami finansowymi i innymi zagrożeniami. Przemiany, które coraz wyraźniej widać w wielu polskich instytucjach, są elementem zmiany biurokratycznej administracji w sprawnie zarządzaną organizację. Celem tej zmiany jest zwiększenie efektywności sektora publicznego. Dzięki takiemu podejściu system procedur w organizacji jest adekwatny do bieżących potrzeb. W artykule opisano poszczególne etapy postępowania przy identyfikacji ryzyka oraz metodę punktowej oceny ryzyka, co pokazuje szczególną rolę zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora publicznego dla zapewnienia możliwości podejmowania odpowiednio szybkich decyzji zarządczych.

⁶ C. Kosikowski, *Sektor finansów publicznych w Polsce*, ABC–Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 78.

⁷ Pomarańczowa Księga, *Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje*, Warszawa 2004.

Literatura

- Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych, *Zarządzanie ryzykiem – informacje ogólne*, 2011, www.mf.gov.pl.
- Kosikowski C., *Sektor finansów publicznych w Polsce*, ABC–Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Olejniczak A., *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych – podstawy prawne, standardy i sposób efektywnego przeprowadzenia*, Skarbnik i Finanse Publiczne, nr 5, Warszawa 2009.
- Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce, *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym*, przez Bentley Jennison dla Ministerstwa Finansów, Warszawa 2007, www.mf.gov.pl.
- Pomarańczowa Księża, *Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje*, 2004.
- Szemrej M., *Zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych*, „Biuletyn Finanse Publiczne” 2007, nr 10.
- Ustawa o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 r. (DzU z 2009 r., nr 157, poz. 1240).
- Ziółkowska W., *Finanse publiczne, teoria i zastosowanie*, Wyd. WSB, Poznań 2000.

THE SPECIFIC ROLE OF RISK MANAGEMENT IN THE PUBLIC FINANCES

Summary

The article concerns the role and risk management in public sector units. It shows the risk management process and the role of management control in a sufficiently fast decisions. Also shown at various stages of risk identification by risk score. Poland agreeably with the agreement to the European Union country has developed and implemented risk management in the public sector, reflecting the role played by the management of the preferred embodiment of the targets. Information on how to manage risk in each EU country are provided only for to demonstrate the stability and proper monitoring of risk in order to fulfill the given tasks.

Keywords: risk management, public finance, management control, risk assessment point

JEL Codes: E6, H0, G32