

Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wrocławska

***RISK SCORECARD* W UJĘCIU CONTROLLINGOWYM JAKO INSTRUMENT OGRANICZANIA RYZYKA DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI**

1. Wstęp

Prowadzenie działalności gospodarczej nierozzerwalnie wiąże się z podejmowaniem ryzyka, żaden menedżer nie ma bowiem pewności co do przyszłego rozwoju zdarzeń, a w konsekwencji pojawia się zawsze „niepewność osiągnięcia zakładanego rezultatu” [14, s. 141], a więc ryzyko¹. Podejmowanie ryzyka stwarza możliwość osiągnięcia nadzwyczajnych zysków, ale i poniesienia nadzwyczajnych strat, stąd też w obawie przed negatywnymi konsekwencjami swoich decyzji wielu menedżerów często rezygnuje z działań obarczonych zbyt wysokim – jak im się subiektywnie wydaje² – ryzykiem, ograniczając się jedynie do działań zachowawczych. „Rezygnacja z działania obciążonego ryzykiem nie oznacza uniknięcia ryzyka, ponieważ działania i decyzje alternatywne również nie są pozbawione ryzyka. W takich warunkach wybór powinien stanowić rozsądną równowagę pomiędzy potencjalną szansą (zagrożeniem), a prawdopodobieństwem ich zaistnienia” [7, s. 21].

¹ W literaturze pojawia się wiele definicji ryzyka, akcentujących różne jego wymiary, jak również wiele jego klasyfikacji. Często podkreśla się, że ryzyko to „niepewność osiągnięcia zakładanego rezultatu [...] Zgodnie z tym określeniem za ryzykowne przyjmuje się zarówno osiągnięcie lepszych, jak i gorszych rezultatów od zaplanowanych” [14, s. 141]. Nie jest to jednak jedyny sposób pojmowania ryzyka. Szersze informacje na temat definicji i rozumienia ryzyka można odnaleźć w literaturze [4, s. 77-83; 10, s. 37-47; 14, s. 11-15; 15, s. 62-63].

² Odczuwanie ryzyka jest zawsze subiektywne. Stąd też tak ważne wydaje się konstruowanie instrumentów, które pozwolą „oswoić” ryzyko i zobiektywizować ocenę. Takie postępowanie warunkuje racjonalizm podejmowania decyzji w organizacji.

Menedżer zatem nie powinien stronić od ryzyka, lecz „wyjść mu naprzeciw i uwzględnić w procesie decyzyjnym” [10, s. 55], redukując jednak jego rozmiary do racjonalnego, dopuszczalnego poziomu. Biorąc pod uwagę, że ryzyko „jest konsekwencją braku wiedzy o przyszłym rozwoju sytuacji (w praktyce są to tylko mniej lub bardziej wiarygodne przypuszczenia) oraz braku pełnej informacji o sytuacji obecnej, która umożliwia lepszą ocenę rokowań na przyszłość” [14, s. 141], należy zatem poszukiwać takich instrumentów, metod i technik zarządzania, które – umożliwiając pomiar, identyfikację i monitoring ryzyka i dostarczając decydentom wiarygodnych informacji w tym względzie – pozwalałyby na koncentrację na obszarach wymagających szczególnej uwagi i umożliwiłyby tym samym ograniczanie ryzyka podejmowanych decyzji. Jak się wydaje, pewne możliwości w tym zakresie daje controlling i wykorzystywane przezeń instrumentarium.

2. Controlling a ryzyko działalności organizacji

Ograniczanie ryzyka działalności organizacji opiera się, jak się wydaje, przede wszystkim na ogólnych zasadach zapobiegania podejmowaniu niewłaściwych decyzji. O przydatności controllingu w tym procesie świadczą już podstawowe cechy tej koncepcji wspomagania zarządzania. Chodzi tu zwłaszcza o controllingowe połączenie orientacji na cele z ukierunkowaniem controllingu na przyszłość. Orientacja na cele w controllingu oznacza bowiem, że w zakresie planowania, kontroli i sterowania controlling odnosi się do celów organizacji. Cele te muszą być sformułowane jasno i dokładnie oraz muszą być realne. Nie wystarcza przy tym wyznaczenie jedynie celów ogólnych, ale wymagana jest ich dekompozycja na cele cząstkowe – odpowiadające poszczególnym częściom składowym organizacji – i doprowadzenie aż do bezpośrednich wykonawców. Umożliwia to pomiar stopnia osiągania tak wyznaczonych celów, podejmowanie działań zapobiegających powstawaniu odchyłeń, a także korygowanie celów, skupiając jednocześnie wysiłki wszystkich przełożonych i podwładnych wokół realizacji przyjętych założeń [3, s. 289].

Controllingowe odniesienie do przyszłości natomiast wymusza na organizacjach nieustanną obserwację otoczenia i wyszczególnienie działań dostosowujących rozwój organizacji do zmian w nim zachodzących, co pozwala na określenie właściwego kierunku działalności w przyszłości. W controllingu przyjmuje się sposób myślenia uwzględniający zarządzanie antycypacyjne i sprzężenia wyprzedzające, pozwalające zapobiegać w przyszłości odchyleniom od przyjętych wzorców. Porównywanie przewidywanego stanu przyszłego z ustalonymi celami umożliwia wskazanie potencjalnych odchyłeń, ich analizę i odpowiednio wczesne wprowadzenie przeciwdziałań. Sprzężenia zwrotne – oznaczające stałe porównywanie odniesionych do czasu minionego stanów faktycznych z zadanymi wzorcami – są ważne przede wszystkim w takiej mierze, w jakiej wpływają na przyszłość i sprzyjają usprawnianiu rozwiązań w przyszłości [12,

s. 14]. A zatem zorientowany na przyszłość controlling, łącząc sprzężenia zwrotne z wyprzedzającymi, umożliwia analizę zarówno zaistniałych, jak i antycypowanych odchyłeń oraz zapobieganie tym drugim.

Synergia obu wymienionych cech controllingu umożliwia z jednej strony uważne planowanie działalności organizacji, z drugiej zaś – przez nieustanne monitorowanie ryzyka wystąpienia potencjalnych odchyłeń pozwala zawczasu przygotować i wdrożyć programy zapobiegawcze. Podkreślona zostaje w ten sposób rola sterowania, rozumianego w controllingu jako reagowanie na pojawiające się w organizacji i przewidywane odchylenia, przez wypracowywanie na podstawie różnorodnych analiz wariantów decyzji i realizację jednego z nich.

Reasumując, „dla controllingu charakterystyczna jest więc zmiana sposobu myślenia: od dylematów wyrównywania odchyłeń (kompensowania) do przeciwdziałania antycypowanym nieprawidłowościom (zapobiegania odchyleniom)” [16, s. 143]. Osobliwe jego cechy umożliwiają więc stałe monitorowanie „parametrów życiowych” organizacji, ścisłą kontrolę realizacji zadań, koncentrację na najważniejszych aspektach działalności organizacji (uwzględnienie koncepcji „wąskich gardeł”) i – co najważniejsze – odpowiednio wczesne korygowanie planów. Sterowanie, będące fundamentalnym składnikiem controllingu, oparte na analizie odchyłeń potencjalnych i rzeczywistych, umożliwia przewidzenie zachowania się organizacji w przyszłości, a co za tym idzie – przeciwstawienie się sytuacjom niepożądanym. Controlling zatem:

- pozwala na wcześniejsze zaobserwowanie i przeanalizowanie oznak niebezpieczeństwa,
- przekazuje specyficzne informacje wczesnego ostrzegania w przypadku zmian sytuacji, gdy odbiega ona od założonych granic tolerancji,
- a przez stałe analizowanie organizacji i jej otoczenia w poszukiwaniu możliwości powstania odchyłeń (sprzężenie wyprzedzające) z reguły pozostawia wystarczająco dużo czasu na wprowadzenie korekt ograniczających negatywne skutki zjawisk kryzysowych [16, s. 144].

Rozważając przydatność koncepcji controllingu w ograniczaniu ryzyka działalności organizacji, nie sposób nie wspomnieć o bogatym instrumentarium controllingu. Jak się wydaje, przynajmniej część z narzędzi controllingowych odznacza się wysoką przydatnością w szeroko rozumianym procesie ograniczania ryzyka. Warto w tym miejscu napomknąć choćby o controllingowych systemach wczesnego ostrzegania, ocenianych jako użyteczne w ograniczaniu ryzyka, „gdyż dostarczają informacji o zmianach sytuacji decyzyjnej. Pozwalają dostrzec i przeanalizować symptomy zagrożeń, dają decydentowi rezerwę czasu, niezbędną dla wprowadzenia odpowiednich zmian i jednocześnie ograniczenia zaistniałych zagrożeń” [5, s. 55]. Szczególnym jednak instrumentem controllingu, przydatnym w ograniczaniu ryzyka działalności gospodarczej jawi się zrównoważona karta wyników, a raczej jej zmodyfikowana wersja – Risk Scorecard.

3. Istota i założenia Risk Scorecard w ujęciu controllingowym

O ile piśmiennictwo na temat zrównoważonej karty wyników (Balanced Scorecard) jest już dosyć bogate, o tyle o Risk Scorecard wspominają nieliczne pozycje literaturowe [8, 17-19] i to najczęściej przy okazji opisu sposobu konstruowania map ryzyka [13, s. 246-248]. Zasadniczo filozofia tworzenia Risk Scorecard nie odbiega w nich od filozofii tworzenia zrównoważonej karty wyników, z tą jedną różnicą, że przyjmowane w ramach podstawowych perspektyw mierniki opisują różnorodne aspekty działalności organizacji prowadzonej w warunkach ryzyka bądź wprost umożliwiają pomiar wyników organizacji skorygowanych o ryzyko.

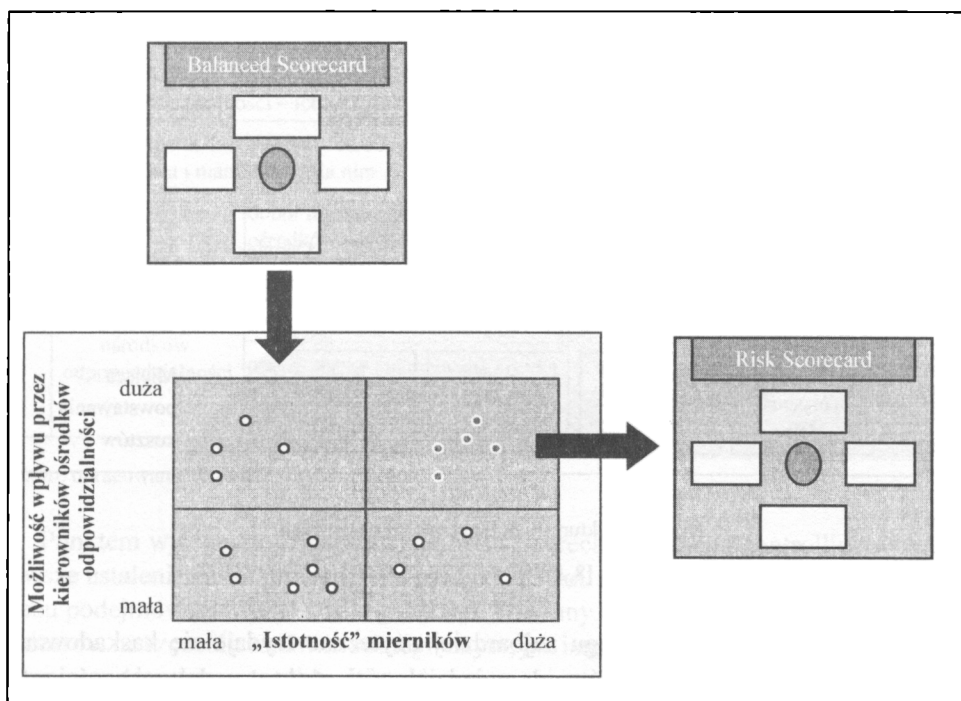
Zasadniczym celem tworzenia Risk Scorecard w ujęciu controllingowym jest identyfikacja i ocena ryzyka działalności organizacji, co z kolei ma się stać podstawą podejmowania decyzji w zakresie ograniczania ryzyka. W istocie więc instrument ten ma umożliwiać proponowanie odpowiednich działań zapobiegawczych, a następnie sprawdzenie ich skuteczności.

Wprowadzenie Risk Scorecard w ujęciu controllingowym wymaga spełnienia szeregu warunków wstępnych, związanych zarówno z wdrożeniem controllingu (i warunkujących jego późniejsze poprawne funkcjonowanie)³, jak i z konstruowaniem zrównoważonej karty wyników. Spośród warunków związanych z wdrażaniem controllingu najważniejsze wydają się być te, które odnoszą się do tworzenia ośrodków odpowiedzialności i delegowania na niższe szczeble zarządzania stosownego pakietu zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

Druga istotna grupa warunków wstępnych wiąże się z utworzeniem zrównoważonej karty wyników i wyborem mierników istotnych z punktu widzenia zagrożenia działalności organizacji, pozostających pod wpływem decydentów. Proces tworzenia Risk Scorecard jest poprzedzony konstruowaniem zrównoważonej karty wyników na poziomie całej organizacji. Na potrzeby tworzenia Risk Scorecard zostaje ona zmodyfikowana w taki sposób, by móc oszacować ryzyko działalności organizacji w odniesieniu do realizowanych działań, a następnie wskazać osoby, w których gestii leży możliwość manipulowania ryzykiem. Dopiero to staje się podstawą wyodrębnienia mierników (wskaźników) ryzyka, umieszczonych w Risk Scorecard. Mierniki te powinny wskazy-

³ Warunki wstępne wdrażania controllingu, podzielić można na pierwotne, które przyczyniają się do właściwego przeprowadzenia procedury wdrożeniowej controllingu, oraz wtórne, które oddziałują na późniejsze jego sprawne funkcjonowanie. Do pierwotnych warunków wstępnych zalicza się: ustalenie właściwego stylu kierowania, przyjęcie odpowiednich zasad i technik zarządzania, modyfikację struktury organizacyjnej pod kątem wymagań controllingu wraz z rozgraniczeniem obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, a także przekształcenie systemu rachunkowości (księgowości) na użyteczną z punktu widzenia controllingu. Wśród wtórnych warunków wstępnych wyróżnia się tworzenie rozwiązań organizacyjnych (obejmujących utworzenie ośrodków odpowiedzialności, usytuowanie służb controllingowych w strukturze przedsiębiorstwa i przypisanie im odpowiedniego zakresu obowiązków) oraz instrumentalnych (np. controllingowego rachunku kosztów i wyników, modyfikacji systemu budżetowania pod kątem potrzeb controllingu itd.) [1, s. 40-42].

wać obszary ryzyka, tzn. być ściśle związane z potencjalnymi zagrożeniami działalności organizacji, charakteryzującymi się wysokim prawdopodobieństwem występowania i dużą siłą oddziaływania (szkodliwością). W istocie poszukuje się tu „wąskich gardeł”, na których skoncentrowane powinny być wysiłki kadry kierowniczej organizacji. Jednocześnie mierniki te muszą być w pełni kontrolowalne przez decydentów. Tylko wtedy mogą być podstawą podejmowania decyzji menedżerskich w zakresie sterowania ryzykiem (tzn. podejmowania decyzji co do akcji, które mają wpływ na ograniczanie poziomu ryzyka). Należy tu wyraźnie podkreślić, że oba te warunki muszą być spełnione równocześnie⁴. Filozofię konstruowania Risk Scorecard prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Filozofia konstruowania Risk Scorecard

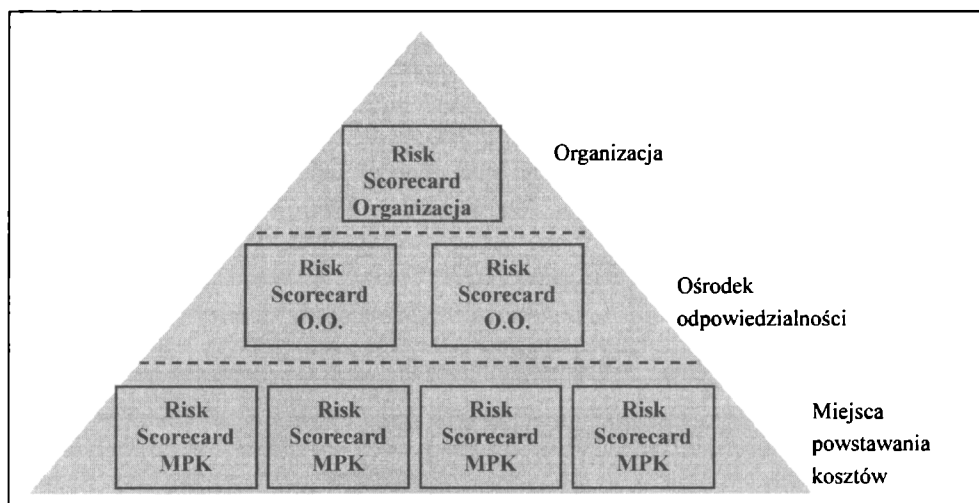
Źródło: opracowanie własne na podstawie [8, s. 18].

⁴ Oprócz dwóch zasadniczych warunków umieszczone w Risk Scorecard mierniki powinny spełniać także i inne wymagania. W szczególności często podkreśla się, że:

- nie powinny one się powtarzać (jeśli dwa wskaźniki są ze sobą silnie skorelowane, tylko jeden powinien być brany pod uwagę),
- powinny być mierzalne (tak dalece, jak to możliwe, mierniki powinny być obiektywne i niezależne, kwantyfikowalne i możliwe do weryfikacji),
- wskaźniki i ich źródła powinny być właściwie udokumentowane [13, s. 239].

Zgodnie z controllingowym postulatem decentralizacji zarządzania, proponowany instrument zmierza do budowy przejrzystego sposobu pomiaru i raportowania ekspozycji na ryzyko poszczególnych ośrodków odpowiedzialności, stąd też uwzględniać musi potrzeby decyzyjne menedżerów usytuowanych na różnych szczeblach zarządzania.

Wynika z tego konieczność tworzenia Risk Scorecard nie tylko na szczeblu całej organizacji, ale także w przekroju ośrodków odpowiedzialności bądź nawet – w razie potrzeby – w przekroju miejsc powstawania kosztów. Postulowaną strukturę Risk Scorecard w organizacji prezentuje rys. 2.



Rys. 2. Struktura Risk Scorecard w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8, s. 19].

Z punktu widzenia controllingu najbardziej użyteczne wydaje się kaskadowanie Risk Scorecard na poziom ośrodków odpowiedzialności, stąd też w dalszej części artykułu przedstawiona zostanie procedura jej tworzenia właśnie dla centrów gospodarowania. Analogicznie jednak można ją dalej dekomponować na poziom poszczególnych miejsc powstawania kosztów.

4. Tworzenie Risk Scorecard w ujęciu controllingowym dla ośrodków odpowiedzialności

Proponowane etapy konstruowania Risk Scorecard w ujęciu controllingowym prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Proponowane etapy dochodzenia do Risk Scorecard w ujęciu controllingowym

Etap		Zakres działań
I		Ustalenie zasad prowadzenia polityki ryzyka w organizacji
II	Skonstruowanie zrównoważonej karty wyników	ustalenie podstawowych perspektyw oceny działalności organizacji
		identyfikacja podstawowych celów organizacji i działań, służących ich realizacji
		identyfikacja podstawowych mierników osiągnięć w przekroju zidentyfikowanych perspektyw oceny działalności organizacji
III		Identyfikacja ryzyka: określenie zagrożeń celów organizacji (rodzajów ryzyka, na które narażona jest organizacja)
IV		Określenie liczby ryzyka (oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń osiągnięcia celów, znaczenia ich skutków dla organizacji oraz możliwości ich kontroli przez kierowników ośrodków odpowiedzialności – ich wpływu)
V		Delegowanie do kierowników ośrodków odpowiedzialności uprawnień odnoszących się do kontrolowania ryzyka i manipulowania nim
VI	Budowa Risk Scorecard dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności	dobór mierników (wskaźników ryzyka) do Risk Scorecard dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności
		szacowanie potencjalnych wartości szkód
		dobór akcji zapobiegawczych
		ponowne określanie liczby ryzyka (oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń osiągnięcia celów oraz znaczenia ich skutków dla danego ośrodka odpowiedzialności)

Źródło: opracowanie własne.

Punktem wyjścia do konstruowania Risk Scorecard w ujęciu controllingowym jest zawsze ustalenie zasad prowadzenia polityki ryzyka, tj. ogólnych wytycznych co do zakresu podejmowania ryzyka w organizacji. Powinny one bowiem być wspólne dla menedżerów na szczeblu zarówno strategicznym, jak i operacyjnym. Etap ten powinien być przeprowadzony na szczeblu strategicznym, a jego wyniki – mieć odzwierciedlenie w przyjętej strategii organizacji. W dużej mierze przyjęte rozwiązania będą tu wynikiem preferencji kadry zarządzającej, ale także jej wiedzy w zakresie możliwości manipulowania ryzykiem. Organizacja ma tu bowiem do wyboru wiele możliwości: od unikania ryzyka, przez jego redukcję, transfer, kompensację, podział, aż na retencji, czyli świadomym zatrzymaniu ryzyka kończąc⁵, a w zależności od przyjętego rozwiązania inne powinny być instrumenty finansowe i pozafinansowe, służące realizacji obranej strategii. Etap ten kończy się przekazaniem wypracowanej polityki ryzyka kierownikom ośrodków odpowiedzialności.

⁵ Szersze informacje na temat sposobów manipulacji ryzykiem można odnaleźć w literaturze [7, s. 28-31; 10, s. 101-108].

W kolejnym kroku należy opracować zrównoważoną kartę wyników dla organizacji. W szczególności należy tu przyjąć podstawowe perspektywy oceny działalności organizacji, w których – w kolejnych etapach – będzie dokonywana ocena ryzyka. Można obrać tu te, które są aktualne w klasycznej karcie wyników, tj. perspektywę finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju [9, s. 41-46], bądź też zmodyfikować je w taki sposób, by uwzględniały wszystkie te obszary, które wydają się istotne z punktu specyfiki działalności danej organizacji. W kolejnym kroku – w przekroju wyróżnionych perspektyw – ustala się podstawowe cele strategiczne, a potem – określa zestaw działań służących ich realizacji. Następnie dobiera się mierniki oceny realizacji wytyczonych celów. Postępowanie to jest zgodne z procedurą zaproponowaną przez R. Kaplana i D. Nortona.

Istotną różnicę wprowadza etap trzeci. Dąży się w nim do określenia zagrożeń osiągnięcia celów organizacji (a w istocie rodzajów ryzyka, na które narażona jest organizacja, tj. potencjalnych przyczyn tych zagrożeń). W kolejnym kroku natomiast szacuje się prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń osiągnięcia celów (ryzyka), znaczenie ich skutków oraz możliwości ich kontroli przez kierowników ośrodka odpowiedzialności (wpływu)⁶. Autorzy niniejszego opracowania do oceny tych trzech parametrów proponują posługiwać się 10-punktową skalą, której interpretację zaprezentowano w tab. 2.

Tabela 2. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia, znaczenia jego skutków dla funkcjonowania ośrodka odpowiedzialności i możliwości wpływu kierownika ośrodka odpowiedzialności na nie, w skali 10-punktowej

Prawdopodobieństwo wystąpienia danego zagrożenia (P)		Znaczenie skutków dla funkcjonowania organizacji (S)		Możliwość manipulowania ryzykiem przez kierownika ośrodka odpowiedzialności (K)	
nieprawdopodobne	1	prawie nieodczuwalne	1	pełna kontrola	1
bardzo mało prawdopodobne	2-3	niewielkie	2-3	duży wpływ	2-5
mało prawdopodobne	4-6	umiarkowane	4-6	umiarkowany wpływ	6-8
umiarkowanie prawdopodobne	7-8	duże	7-8	niewielki wpływ	9
wielce prawdopodobne	9-10	bardzo duże	9-10	brak możliwości wpływu	10

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przemnożenia wartości liczbowych przypisanych prawdopodobieństwu wystąpienia danego zagrożenia *P* i znaczenia ich skutków dla funkcjonowania organizacji *S* otrzymamy liczbę ryzyka. Wyższa wartość liczby ryzyka wskazuje na te zagrożenia, których prawdopodobieństwo wystąpienia jest wysokie, a znaczenie ich skutków (także finansowych) dla organizacji – ogromne. Wyznaczanie liczby ryzyka dla przykładowych potencjalnych zagrożeń osiągnięcia celów organizacji (rodzajów ryzyka) prezentuje tab. 3.

⁶ Sposób podejścia do oceny ryzyka jest tutaj analogiczny do metody FMEA [2, s. 73].

Tabela 3. Zmodyfikowana Balanced Scorecard: wyznaczanie liczby ryzyka dla przykładowych mierników oceny działalności – fragment

	Cele	Mierniki realizacji zadań	Potencjalne zagrożenie	Przyczyny potencjalnego zagrożenia osiągnięcia celów (rodzaje ryzyka)	P ^a	S ^b	Liczba ryzyka	K ^c	O.O. ^d
1. Perspektywa finansowa									
1.1.	Maksymalizacja przychodów ze sprzedaży	Przychody ze sprzedaży	1.1.1. Niezrealizowanie zaplanowanych przychodów ze sprzedaży	a) utrata głównego klienta	5	10	50	7	CW1,2
				b) pojawienie się nowej konkurencji	6	7	42	4	CW1,2
				c) niska aktywność przedstawicieli handlowych	8	6	48	8	CW1,2
				d) błędne oszacowanie popytu rynkowego	2	7	14	3	CW1,2, CK1
				e) błędne oszacowanie cen	7	6	42	7	CW1,2, CK1
1.2.	Utrzymanie założonego poziomu kosztów	Wskaźnik poziomu kosztów	1.2.1. Przekroczenie zaplanowanego poziomu kosztów	a) nieoczekiwany wzrost cen surowców i materiałów	4	7	28	6	CK2
				b) awaria maszyn i urządzeń	3	7	21	5	CK3,4
				c) zdarzenia losowe (pożar, powódź itp.)	2	9	18	7	CK0
				d) niedoszacowanie potrzeb materiałowych	2	7	14	9	CK2
1.3.	Terminowe płatności	Wartość kar za zaleganie z płatnościami	Nieterminowe płatności	a) opóźnienia w ściąganiu należności	7	7	49	6	CK7
				b) brak płynności finansowej	5	10	50	5	CK7
				c) błędy zarządzania kapitałem obrotowym	6	8	48	6	CK7
1.4.	...								
2. Perspektywa klienta (także wewnętrznego)									
2.1.	Terminowość	Czas opóźnień realizacji zadań	2.1.1. Nieterminowa realizacja zadań	a) brak surowców i materiałów (na skutek złego błędnego oszacowania potrzeb w tym zakresie)	2	8	16	2	CK2
				b) brak surowców i materiałów (na skutek niewłaściwego wyboru źródeł zakupu)	2	9	18	8	CK2
				c) zła organizacja (arytmiczność) dostaw	6	7	42	6	CW1,2, CK2
				d) zbyt długi czas wytwarzania i przerw w procesie produkcyjnym	6	8	48	3	CK3,4
				e) niska efektywność systemu produkcyjnego	4	10	40	3	CK3,4,5
				f) zły stan parku maszynowego	9	7	63	6	CK5,6
				g) przerwy w dostawie energii	2	7	14	10	-

Tabela 3, cd.

2.2.	...								
3. Perspektywa procesów									
3.1.	Jakość	Procent niezgodności z wymaganiami klientów	3.1.1. Niska jakość	a) niska skuteczność pierwszego podejścia	6	8	48	2	CK3,4,5
				b) brak wiedzy i kwalifikacji pracowników	8	7	56	5	wszystkie
				c) niedoskonała technologia	6	8	48	9	C5
3.2.	...								
4. Perspektywa rozwoju									
4.1.	Optymalizacja zasobów osobowych	Wskaźnik obsady kluczowych stanowisk	4.1.1. Brak kompetentnych kadr	a) błędy w systemie doboru kadr	6	6	36	2	CK7,0
				b) uchybienia systemu utrzymania kadr (system motywowania i wynagradzania)	8	6	48	8	CK7,0, CW1,2
				c) niewłaściwy system rozwoju kadr (system szkoleń, planowanie karier)	4	8	32	3	CK7,0
4.2.	Dostępność informacji	Sprawność systemu informatycznego	4.2.1. Niewydolny system informatyczny	a) awaria systemu informatycznego (awaria sprzętu, wadliwe działanie programu)	7	6	42	5	CK6
				b) błąd pracownika	4	4	16	6	wszystkie
				c) utrata bazy danych	3	10	30	6	CK6
4.3.	...								

^aPrawdopodobieństwo wystąpienia danego zagrożenia.

^bZnaczenie skutków dla organizacji.

^cMożliwość kontroli ryzyka przez kierownika ośrodka odpowiedzialności.

^dOśrodek odpowiedzialności, w gestii którego leży możliwość ograniczania ryzyka.

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku wskazuje się osoby odpowiedzialne za sterowanie zidentyfikowanymi rodzajami ryzyka, określając jednocześnie ich kompetencje w zakresie manipulowania ryzykiem. Możliwości te zależą przede wszystkim od zakresu swobody, a więc uprawnień decyzyjnych przekazywanych kierownikom poszczególnych ośrodków odpowiedzialności, ale także od przyjętej polityki ryzyka. Stąd też – stosownie do potrzeb – w kolejnym kroku następuje delegowanie uprawnień dotyczących kontrolowania ryzyka i manipulowania nim do kierowników ośrodków odpowiedzialności. W szczególności powinno to się odbywać przez opisanie obowiązków konkretnych osób (kierowników ośrodków odpowiedzialności) w postaci kart stanowisk (charakterystyk stanowisk pracy) oraz zdefiniowanie wymagań co do ich zachowań w momencie wystąpienia określonych sytuacji i przypisanie każdemu z nich prawa do podejmowania określonego ryzyka (co najczęściej określane jest wartościowo). Oczywiście jest, że kierownicy ośrodków odpo-

wiedzialności nie są w stanie wyeliminować wszelkiego ryzyka (np. zdarzeń losowych typu pożar, powódź itp.), ale dzięki odpowiedniemu zakresowi kompetencji są w stanie się przed nim przynajmniej częściowo zabezpieczyć (np. w drodze ubezpieczeń).

Tabela 4. Proponowany układ Risk Scorecard dla konkretnego ośrodka odpowiedzialności

Risk Scorecard dla CW I								
	Rodzaje ryzyka	Liczba ryzyka I	Szacowana wartość szkody [zł/miesiąc]	Działania zapobiegawcze	Koszt działań zapobiegawczych [zł]	P_n	S	Liczba ryzyka 2
Perspektywa finansowa								
1.1.1.a	Utrata głównego klienta	50	300 000	Zastosowanie rabatu	50 000	2	10	20
1.1.1.c	Niska aktywność przedstawicieli handlowych	48	450 000	Zastosowanie systemu prowizyjnego wynagradzania	60 000	3	6	18
1.1.1.e	Błędne oszacowanie cen	42	50 000	Przeprowadzenie badań marketingowych	10 000	1	6	6
...								
Perspektywa klienta (wewnętrznego)								
2.1.1.c	Zła organizacja (arytmiczność) dostaw	42	60 000	Nowe umowy z firmą spedycyjną	40 000	5	7	35
...								
Perspektywa procesów								
3.1.1.b	Brak wiedzy i kwalifikacji pracowników	56	200 000	Przeprowadzenie szkoleń z zakresu potrzeb i oczekiwań klientów	20 000	4	7	28
...								
Perspektywa rozwoju								
4.1.1.b	Uchybienia systemu utrzymania kadr (system motywowania i wynagradzania)	48	450 000	Zastosowanie systemu prowizyjnego wynagradzania	60 000	3	6	18
...								
Łączna liczba ryzyka przed wprowadzeniem działań zapobiegawczych			Łączna liczba ryzyka po wprowadzeniu działań zapobiegawczych					

Źródło: opracowanie własne.

Oszacowanie liczby ryzyka i ustalenie osób odpowiedzialnych za manipulowanie ryzykiem staje się podstawą konstruowania Risk Scorecard dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności. W karcie mierników ryzyka działalności ośrodka odpowiedzialności powinny się bowiem znaleźć takie mierniki, dla których wyznaczona liczba

ryzyka będzie istotna (wysoka) z punktu widzenia bezpieczeństwa organizacji⁷ i które będą w pełni kontrolowalne przez kierownika danego ośrodka odpowiedzialności. Tylko wtedy mogą być one podstawą podejmowania decyzji menedżerskich w zakresie sterowania ryzykiem (tzn. podejmowania decyzji co do akcji, które mają wpływ na ograniczanie poziomu ryzyka). Spośród etapów projektowania Risk Scorecard dobór właściwych mierników jest chyba najtrudniejszy.

Hierarchizacja poszczególnych rodzajów ryzyka pozwala określić, które spośród nich wymagają natychmiastowego podjęcia działań zaradczych. Podejmowane działania powinny zmierzać do obniżania liczby ryzyka, tj. redukowania prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia, bądź też obniżania dotkliwości jego skutków. Sterowanie ryzykiem odbywać się powinno przez dobór odpowiednich środków prewencji, eliminujących lub ograniczających zidentyfikowane ryzyko zgodnie z przyjętą polityką ryzyka w organizacji. Każdorazowo wybór odpowiednich środków powinien być „rezultatem szczegółowej analizy skuteczności oraz kosztów ich wprowadzania. Koszty ograniczania ryzyka nie mogą bowiem przewyższać wartości szkody, która się może wydarzyć” [10, s. 95]. W Risk Scorecard dla konkretnego ośrodka odpowiedzialności powinno zatem znaleźć się miejsce na oszacowanie wartości potencjalnych szkód i kosztów proponowanych działań zapobiegawczych. Po przeprowadzeniu działań zapobiegawczych należy ponownie wyznaczyć liczbę ryzyka celem sprawdzenia, czy podjęte działania przyniosły pożądany skutek.

Ze względu na nieustanną zmienność organizacji i warunków jej funkcjonowania, a także na skutek podjętych akcji zmierzających do ograniczania ryzyka bardzo prawdopodobne jest, że w kolejnych okresach oprócz „starych”, zidentyfikowanych wcześniej zagrożeń, pojawią się zupełnie inne zagrożenia, konstytuujące nowe obszary ryzyka. Stąd też wskaźniki przyjęte w Risk Scorecard dla poszczególnych ośrodków odpowiedzialności mogą ulegać zmianom.

5. Zakończenie

Proponowany instrument umożliwia powiązanie ekspozycji na ryzyko z istotnymi obszarami działalności organizacji (ośrodkami odpowiedzialności), zapewniając jednocześnie możliwość stałego i systematycznego identyfikowania, monitorowania i kształtowania poziomu ryzyka, odpowiadającego przyjętej polityce organizacji. Sprzyja budowie przejrzystego sposobu raportowania i informowania decydentów na różnych szczeblach zarządzania o ryzyku (wyrażonym jako wartość liczbowa), które niesie za

⁷ Biorąc pod uwagę przyjęte skale oceny prawdopodobieństwa wystąpienia danego zagrożenia i jego szkodliwości dla organizacji, zasadne wydaje się umieszczanie w Risk Scorecard takich mierników, dla których wyznaczona liczba ryzyka jest równa bądź większa od 49 lub ocena przynajmniej jednego z parametrów konstytuujących liczbę ryzyka jest większa od 7.

sobą prowadzenie działalności gospodarczej, a także o możliwych udoskonaleniach pod tym względem.

Wdrażanie Risk Scorecard powinno być zainicjowane przez kierownictwo organizacji i poprzedzone przeprowadzeniem prac przygotowawczych, związanych zarówno z tworzeniem zespołu projektowego, jak i z edukowaniem członków organizacji. Konieczne jest także opracowanie właściwego procesu kontrolnego, wraz z ustaleniem częstotliwości i zasad prowadzenia kontroli. Wyniki procesu kontroli stają się punktem wyjścia do sterowania (a więc podejmowania działań zapobiegawczych w zakresie ograniczania ryzyka) oraz podstawą promocyjnego kształtowania wynagrodzeń. Alokacja odpowiedzialności w zakresie sterowania ryzykiem rodzi bowiem potrzebę nagradzania stosownie do zachowań (podjętych akcji). Istotą kształtowania systemu wynagrodzeń w ujęciu controllingowym jest uwzględnienie wyników oceny działalności ośrodków odpowiedzialności w procesie kształtowania tego systemu. W tym kontekście ważne jest, aby zasady oceny centrów gospodarowania bezpośrednio wynikały z przyjętych celów (w tym polityki ryzyka), odnoszących się zarówno do organizacji jako całości, jak i przydzielonych poszczególnym ośrodkom odpowiedzialności. Istotne jest ponadto, aby w procesie oceny każdorazowo doceniano starania ośrodków odpowiedzialności w dążeniu do założonych celów. A zatem przedmiotem oceny powinna być w szczególności skuteczność i efektywność podejmowanych w organizacji działań zapobiegawczych i/lub korygujących, zbliżających organizację do osiągnięcia założonych celów, a tym samym działań ograniczających ryzyko ich działalności.

Literatura

- [1] Bienkowska A., *Kształtowanie rozwiązań kontrolingu jakości w przedsiębiorstwie przemysłowym*, rozprawa doktorska, Instytut Organizacji i Zarządzania PWr, seria PRE nr 16, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2002.
- [2] Bienkowska A., Zabłocka-Kluczka A., *FMEA organizacji – instrument szybkiej diagnozy potencjalnych zagrożeń dla funkcjonowania organizacji*, „Zarządzanie Jakością” 2006, nr 1, s. 72-81.
- [3] Bienkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Zarządzanie controllingowe czy tradycyjne?*, [w:] *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Międzynarodowa konferencja naukowa, Szklarska Poręba, 17-19 września 1998, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 68, Wrocław 1998, s. 288-295.
- [4] Bizon-Górecka J., *Inżynieria niezawodności i ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2001.
- [5] Bizon-Górecka J., *Monitoring czynników ryzyka w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1998.
- [6] Caplice C., Sheffi Y., *A Review and Evaluation of Logistics Metrics*, „The International Journal of Logistics Management” 1994, nr 2.
- [7] Jedynek P., Szydło S., *Zarządzanie ryzykiem*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1997.
- [8] Kalwait R., *Risk Prevention in European Corporate Management*, XI Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Techniczna Inżynierii Wojskowej, Wojskowa Akademia Techniczna, mat. powielone, Warszawa – Rynia 2000.

- [9] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [10] Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Technicznego, Bydgoszcz 2001.
- [11] Nowosielski S., *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2001.
- [12] *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 1996.
- [13] Scandizzio S., *Risk mapping and key risk indicators in operational risk management*, „Economic Notes: Review of Banking, Finance and Monetary Economics” 2005, nr 2, s. 231-256.
- [14] Tarczyński W., Mojsiewicz M., *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001.
- [15] Wilimowska Z., Wilimowski M., *Zarządzanie finansami*, cz. III, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1998.
- [16] Zabłocka-Kluczka A., *Wykrywanie i przewidywanie zjawisk kryzysowych organizacji*, rozprawa doktorska, Raport Instytutu Organizacji i Zarządzania PWr, seria PRE nr 57, Wrocław 2002.

RISK SCORECARD IN THE CONTROLLING GRASP – AS AN INSTRUMENT OF LIMITING THE ORGANIZATION ACTIVITY RISK

Summary

The topicality of a problem of construction instruments, which will permit to objectivize the risk assessment at organization, is justified. The RISK SCORECARD in the controlling grasp as an instrument of limiting the organization activity risk is proposed. Its essence and assumptions are pointed. The procedure of creating the RISK SCORECARD for responsibility centres is introduced.