

Stanisław Nowosielski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

CONTROLLING PROCESÓW JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

1. Wstęp

Procesy gospodarcze prowadzone w każdej organizacji, podobnie jak każda ludzka aktywność, są obciążone ryzykiem i niepewnością¹. Oznacza to najogólniej, że trudno jest dokładnie rozpoznać wszystkie parametry wewnętrznych i zewnętrznych warunków, w których będą one prowadzone. Ryzyko nie zawsze oznacza jednak zagrożenie, czasem też i korzystny dla firmy rozwój zdarzeń i przebieg zjawisk (np. szybszą realizację zamierzeń, większy zysk z inwestycji itd). Uwzględnienie obu stron ryzyka oznacza przyjęcie postawy aktywnej i stanowi punkt wyjścia do projektowania skutecznego systemu zarządzania ryzykiem. Takie dynamiczne podejście do ryzyka pozwala, z jednej strony, eliminować działania (lub minimalizować ich skutki) zagrażające przedsiębiorstwu, a z drugiej – podejmować (wzmocniać) takie, które dają szansę uzyskania ponadprzeciętnych efektów.

Szczególnie ważne są sytuacje ryzykogenne, związane z kształtowaniem i realizowaniem procesów gospodarczych, żywotnych dla przedsiębiorstwa². Jeśli nie są one właściwie nadzorowane, to mogą zagrozić trwaniu przedsiębiorstwa, stając się przyczyną sytuacji kryzysowej, a nawet mogą prowadzić do upadłości firmy. Dlatego też ich wczesne rozpoznanie i eliminacja stanowią jedno z ważniejszych zadań zarządzania ryzykiem, stanowiącego fundamentalną część zarządzania procesami.

Jak zatem postępować z zagrożeniami w organizacji zorientowanej na procesy gospodarcze, aby móc panować nad nimi i nie dopuszczać do sytuacji kryzysowych, nieko-

¹ W normatywnej teorii decyzyjnej z ryzykiem mamy do czynienia wówczas, jeśli znane są obiektywne prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zdarzeń, natomiast niepewność to stan, w którym nie udaje się określić takiego prawdopodobieństwa, lub możliwe jest jedynie oszacowanie subiektywnego prawdopodobieństwa.

² Przykładem takiego procesu, występującym praktycznie w każdym rodzaju działalności gospodarczej, jest proces realizacji zamówienia klienta.

rzystnych dla rozwoju firmy? W jaki sposób pomocny może się tu okazać controlling, jako narzędzie wspomagania zarządzania procesami? Próba odpowiedzi na te pytania stanowi treść niniejszego referatu.

2. Zarządzanie procesami jako obiekt wspomagany przez controlling

Zarządzanie procesami jest różnie definiowane. Na nasze potrzeby najogólniej oznaczać będzie planowanie zmian usprawniających procesy zachodzące w przedsiębiorstwie i kontrolę stopnia ich wprowadzania i stosowania. Zarządzanie procesami zawiera przede wszystkim identyfikowanie, analizowanie i ocenę, a także kształtowanie (projektowanie „nowych” i usprawnianie „starych”) procesów, sterowanie nimi i kontrolę procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i między przedsiębiorstwami³. Celowe ukierunkowanie zarządzania procesami powinno wynikać z przyjętej strategii przedsiębiorstwa oraz wymogów stawianych procesom zarówno przez klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Zarządzanie procesami sprowadza się wówczas do łącznego, możliwie najlepszego zaspokojenia potrzeb klientów z jednej strony, a z drugiej – do osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa poprzez poprawę skuteczności i efektywności funkcjonowania procesów. Za cel zarządzania procesami, w wymiarze strategicznym, można przyjąć także wprowadzanie do przedsiębiorstwa procesowo zorientowanej struktury organizacyjnej, adekwatnej do jego możliwości i potrzeb⁴. Zarządzanie procesami zakłada, że zawsze istnieją możliwości usprawniania procesów, i oznacza konieczność stałego monitorowania ich przebiegu (aktywna obserwacja podstawowych parametrów i wyników procesu) i ciągłego doskonalenia (ang. *CPI – Continuous Process Improvement*, niem. *KVP – Kontinuierlicherrverbesserungsprozess*).

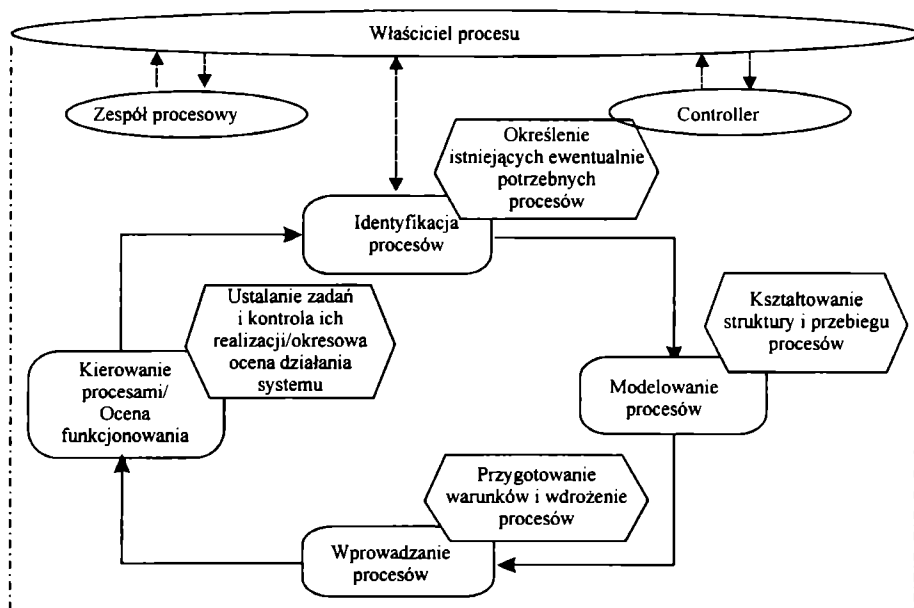
Controlling, po okresie zajmowania się wyłącznie funkcjami i komórkami organizacyjnymi (controlling funkcjonalny), odgrywa obecnie ważną rolę również we wspieraniu zarządzania procesami rzeczowymi (realnymi) i decyzyjnymi (regulacyjnymi), które zachodzą w różnych obszarach (zaopatrzeniu, produkcji, sprzedaży, kosztach i finansach, kadrach) i między nimi, na różnych szczeblach zarządzania (operacyjnym i strategicznym) przedsiębiorstwem, bez względu na jego wielkość⁵.

W odróżnieniu od tradycyjnego controllingu, zorientowanego na funkcje i komórki organizacyjne, a drugorzędnie traktującego procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, controlling procesów stara się towarzyszyć wszystkim funkcjom realizowanym w ramach zarządzania procesami (rys. 1). Wspomaga ich celową realizację poprzez zabezpieczenie planowania i kontroli w informacji i metody, prowadzenie działań

³ W literaturze przedmiotu zaleca się rozpatrywanie problemów związanych z procesami zachodzącymi nie tylko w samym przedsiębiorstwie, ale też między przedsiębiorstwami: dostawcami, odbiorcami. Zob. [2, s. 5].

⁴ W praktyce nie spotyka się tzw. czystych organizacji procesowych, ale mieszane (hybrydowe), w których na istniejące funkcje organiczne nałożone są procesy gospodarcze.

⁵ Zob. szerzej [4; 5].



Rys. I. Schemat logiczny procedury zarządzania procesami

Źródło: opracowanie własne.

koordynacyjnych, ale także inicjuje i pomaga wprowadzać zmiany w strukturze i przebiegu procesów. **Naczelnym zadaniem controllingu procesów** jest zapewnienie realizacji określonych dla nich celów. Planowanie celów jest zatem najważniejszą funkcją kierowniczą, której jednak towarzyszy najwyższe ryzyko.

Controlling realizuje określone zadania w ramach poszczególnych funkcji zarządzania procesami.

W pierwszym etapie – identyfikowania procesów – controlling rozpoznaje (mapuje) procesy funkcjonujące w przedsiębiorstwie, analizuje ich celowość, skuteczność i efektywność. Rozpoznaje czynniki odpowiadające za efekt końcowy (wynik) procesu, aby móc wzmocnić (utrwalić) je przez zastosowanie odpowiednich narzędzi. Pomaga dokonać wyboru procesów kluczowych dla firmy, podpowiadając kryteria ich selekcji.

W etapie drugim – modelowania procesów – controlling wspomaga określenie pożądanej architektury procesów, niezbędnej przedsiębiorstwu do skutecznej realizacji jego celów strategicznych i operacyjnych⁶. Następuje tutaj ujęcie procesów na różnych

⁶ Obecnie ważne staje się projektowanie procesów gospodarczych szybko reagujących na potrzeby klientów. Co prawda konfigurowanie działań cząstkowych w złożone procesy gospodarcze, a szczególnie ich standaryzacja, może sprawiać wrażenie nadawania pewnej bezwładności organizacji, ale jak słusznie zauważa R. Krupski, pozornie sztywna strukturalizacja procesowa ma również elastyczny charakter. Zob. [10, s. 12].

poziomach szczegółowości, ustalenie związków między procesami i wzajemnych relacji, określenie niezbędnych zasobów do realizacji określonych procesów, ujawnienie zapotrzebowania na usprawnianie procesów lub zaprojektowanie nowych (m.in. przez porównanie rozwiązań modelowych z faktycznymi procesami) oraz rozpoznanie zmian i ich skutków w przebiegu procesów⁷. Ustala się odpowiedzialnych za proces (menedżera, właściciela procesu). Tu potrzebne są proste instrumenty i procedury controllingowe po to, aby można było procesy wewnętrzne wzajemnie zsynchronizować i powiązać je z procesami zachodzącymi na zewnątrz przedsiębiorstwa.

W trzecim etapie tworzy się warunki do sprawnego wdrożenia i funkcjonowania procesów. Nie tylko zabezpiecza się zasoby rzeczowe i finansowe, niezbędne do wykonywania procesu, ale także przygotowuje właściciela procesu oraz zespoły procesowe do nadzorowania i kierowania procesami. Uczy się ich fachowego obsługiwanie procesów i sterowania nimi, zorientowanego na wielowymiarowe cele, za pomocą odpowiednich narzędzi.

W czwartym etapie controlling wspiera kierowanie procesami poprzez udział w:

- planowaniu celów (ustala się cele częściowe, wychodząc z celu głównego procesu),
- organizowaniu zasobów (przydziela się i harmonizuje zasoby niezbędne do realizacji poszczególnych czynności w procesie),
- kontroli procesów i sterowaniu ich przebiegiem (porównuje się wyniki rzeczywiste z przyjętymi wartościami celów głównych i częściowych, zbiera opinie klientów dotyczące wyników procesu, analizuje odchylenia, koryguje wszelkie błędy w procesie oraz ewentualnie zmienia cele procesu i przekazuje informacje wszystkim zainteresowanym).

Obok wspomagania wymienionych funkcji kierowniczych, controller może się zająć przygotowaniem informacji pod kątem okresowej oceny stosowanych rozwiązań w ramach zarządzania procesami. Celem takiej oceny jest zidentyfikowanie słabych stron w obowiązujących rozwiązaniach strukturalnych i metodycznych i przeciwdziałanie im. Może być ona prowadzona w ramach oceniania systemów zarządzania jakością, różnić się co do zakresu i obejmować szereg działań, takich jak: audytowanie, samoocena oraz przegląd systemu zarządzania jakością [8, s. 21].

Postępując w opisany powyżej sposób, właściciel procesu z zespołem procesowym, wspierany przez controlling, zajmuje się ciągłym usprawnianiem przypisanym procesom, co prowadzi do doskonalenia kompleksowej architektury procesów całego przedsiębiorstwa. Właściciel procesu, wspólnie z zespołem procesowym i controllerem, identyfikuje i rozwiązuje wszystkie problemy natury organizacyjnej i technicznej, aby optymalizować procesy w zakresie ich struktury i przebiegu, z punktu widzenia celów i wewnętrznej sytuacji przedsiębiorstwa oraz wymagań klientów. Wiele zadań tradycyjnego controllingu funkcjonalnego jest realizowanych przez controlling procesów. Ale są też specyficzne dla podejścia procesowego zadania controllingu [3].

⁷ Szerzej o modelowaniu procesów zob. [1].

Tradycyjne dla controllingu zadanie, zabezpieczenie w informację, ma w wypadku procesów swoje specyficzne ujęcie. Controlling zorientowany na procesy łączy ze sobą przepływy informacji na różnych poziomach agregacji procesów gospodarczych, w horyzontalne kręgi informacyjno-decyzyjne. Zamiast wertykalnego, charakterystycznego dla podejścia funkcjonalnego, dominuje horyzontalne funkcjonowanie controllingu, który koordynuje pracę zespołów procesowych na tym samym i różnych poziomach agregacji procesu gospodarczego. Controlling dostarcza przy tym zespołom procesowym i właścicielowi procesów wszystkich niezbędnych informacji do planowania i kierowania procesami. Informacje te są przygotowywane pod kątem każdego procesu co do jego treści, celów, odbiorców czy wąskich gardeł (potencjalnych zagrożeń), z wykorzystaniem raczej prostych systemów informacyjnych. Obok informacji o charakterze planistycznym dostarczane są informacje o realizacji wielkości planowych. Głównym elementem systemu informacyjnego jest komunikowanie się pracowników w łańcuchu procesu za pomocą także narzędzi informatycznych (w tym intranetu), które jest koordynowane przez controlling, ale nie zastępowane. Koordynacyjna funkcja controllingu procesów jest szczególnie ważna i pożądana, gdy obejmuje problemy powstające „na styku” poszczególnych czynności wchodzących w skład procesu, problemów między procesami (szczególnie tymi, które przekraczają granice działów funkcjonalnych) oraz między komórkami (działami), a także między różnymi funkcjami przedsiębiorstwa, w których może działać organizacja procesowa. Szczególnie potrzebna jest funkcja koordynacyjna controllingu, służąca „zacieraniu” granic procesów międzywydziałowych i między przedsiębiorstwami.

Controlling procesów obejmuje także wyszukiwanie i rozpoznawanie, likwidację lub redukcję tzw. wąskich gardeł – zarówno w fazie ich tworzenia, jak i realizacji⁸. Szczególnie w obszarze zarządzania procesami controlling może pomóc w wyborze między radykalnym (rewolucyjnym) a inkrementalnym (ewolucyjnym) sposobem wprowadzania zmian w procesach. Nie do przecenienia jest np. jego rola oceniająca potrzebę „wymiany” starego procesu na nowy, gdyż skutki takiej decyzji mogą być bardzo poważne dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ważna jest również rola controllingu w procesie decyzyjnym dotyczącym ciągłego doskonalenia (optymalizacji) procesów. Zatem tworzenie nowych rozwiązań na potrzeby zarządzania procesami i projektami jest uznawane za jedno z naczelných zadań controllingu, dzięki temu możliwy jest późniejszy sprawny rozwój organizacji. Bardzo istotne z punktu widzenia potrzeby ciągłego usprawniania procesów jest więc nadanie controllingowi funkcji innowatora procesów.

Podsumowując wątek controllingu procesów, należy zauważyć, że procesami można relatywnie prosto kierować, z wykorzystaniem raczej mało skomplikowanych instrumentów. Wskazane jest przy tym przestrzeganie następujących zasad, przytaczanych w specjalistycznej literaturze przedmiotu [6, s. 185 i n.]:

⁸ Wąskie gardła to takie najsłabsze ogniwa w strukturze i przebiegu procesów, które w konkretnej krytycznej sytuacji pierwsze stwarzają trudności.

1. Controlling procesów rozpoczyna się już w pierwszej fazie zarządzania procesami, tj. w fazie identyfikacji i analizy procesów. Gdy proces jest sprawdzany (audytowany), jest już jasne, jakie są rzeczywiste wielkości jego podstawowych atrybutów (czasu, terminowości, jakości i kosztu) i w jakim stopniu te wielkości są zoperacjonalizowane. Jeśli informacje planistyczne (np. dotyczące celów procesu) w fazie modelowania i kierowania są mało konkretne (aby te cele zoperacjonalizować), to controlling troszczy się o odpowiednie informacje. Takie spotykane nierzadko ogólniki, będące w istocie quasi-celami, jak np. „obniżenie kosztów”, „podwyższenie jakości”, dopiero wtedy stają się celami zarządzania procesami, gdy zdefiniowane zostają: wartość celu, miernik oceny, termin realizacji i odpowiedzialna osoba.
2. Obszary działania controllingu procesów są dwojakiego rodzaju: pierwszy można nazwać controllingiem finansowym (kosztowym), drugi – controllingiem działania. Controller musi przede wszystkim zadbać o budżet dla procesu: jego rola (bardziej jako buchaltera) sprowadza się do przygotowania danych i sprawdzenia, czy środki finansowe będą (zostały) celowo użyte. W drugim rodzaju ma miejsce kontrolowanie struktury i przebiegu procesów (czynności) pod kątem przyjętych celów, a także dokumentowanie zdarzeń. Dobrze zorganizowany controlling procesów jest zorientowany na oba wymiary.
3. Podstawowym narzędziem controllingu procesów jest raportowanie, czyli sporządzanie okresowych sprawozdań o procesach [7]. Wymagania dotyczące treści i formy takich sprawozdań, jak również terminu i adresatów, może zdefiniować tylko odbiorca takich raportów, tj. menedżer procesu, a nie controller. Te kwestie muszą być odpowiednio wcześniej rozstrzygnięte, aby owi menedżerowie mogli cokolwiek zrozumieć z controllingu.

W przypadku małych i nieskomplikowanych procesów nie jest uzasadnione rozdzielanie zarządzania procesami od controllingu. Natomiast przy dużych, skomplikowanych procesach, o dużej liczbie zagrożeń, zaleca się wydzielić funkcję controllingową i powołać controllera procesów. Dobrze zorganizowany i funkcjonujący controlling może znacznie usprawnić i przyspieszyć zarządzanie procesami, w tym zarządzanie ryzykiem, które zawsze towarzyszy procesom.

3. Zarządzanie ryzykiem w procesach

Z każdym procesem związane są pewne zagrożenia⁹. Mogą one w przyszłości utrudnić celową realizację procesu. Należy zauważyć, że większość zagrożeń (przyczyn ryzyka) leży we wczesnych fazach zarządzania procesami, ale ich skutki występują zazwyczaj później. Dlatego trzeba nie tylko rozpoznawać i analizować zagrożenia, ale

⁹ Zagrożenie to każde zdarzenie występujące w trakcie realizacji procesu, mogące przeszkodzić w spełnieniu wymogów klientów procesu i w osiągnięciu celów firmy.

także stale je monitorować i aktualizować. Należy też pamiętać, że znaczna część zakłóceń i problemów, które towarzyszą procesom, jest przyczyną nieidentyfikowalnego lub nieoszacowanego (czy źle wycenionego) ryzyka [6, s. 183-184].

Proces zarządzania ryzykiem¹⁰, w ramach ogólnego procesu zarządzania procesem, obejmuje wiele faz (etapów), przy czym ich liczba, nazwa oraz treść mogą się różnić, zależnie od autora. Wychodząc z pewnej analogii procesów i projektów¹¹, można skorzystać z metodyki zarządzania ryzykiem w projektach, dla określenia takiej metodyki postępowania w wypadku procesów [9, s. 73-74, 95]. Zatem w przypadku zarządzania ryzykiem odnośnie do procesów menedżer (właściciel) procesu we współpracy z zespołem procesowym, wspomagany controllinglem, powinien (etapowo) realizować następujące zadania:

- identyfikować i szacować potencjalne zagrożenia,
- uzyskiwać zgodę na działania zmierzające do zneutralizowania tych zagrożeń,
- podejmować odpowiednie działania i kontrolować ich rezultaty,
- na bieżąco rozwiązywać wszelkie problemy wynikające z pojawienia się konkretnych zagrożeń.

W pierwszym kroku są identyfikowane zagrożenia (ryzyko). W tym celu, dla wskazania potencjalnych zagrożeń, można przeprowadzić „burzę mózgów” z udziałem członków zespołu procesowego. Opracowując listę potencjalnych zagrożeń, trzeba się skoncentrować na czynnikach mogących mieć gwałtowny i bezpośredni wpływ na przebieg procesu. Należy przy tym pamiętać, że ryzyko może się wiązać z oddziaływaniem czynników zewnętrznych, na które nie mamy z reguły większego wpływu. Mogą to być też czynniki wewnętrzne, generujące różnego rodzaju ryzyko, może to być np. **ryzyko metodyczne i planistyczne**, które powstaje, gdy proces nie jest prawidłowo „ustawiony” [6, s. 183], nie podaje się miar atrybutów procesów lub proces nie jest organizacyjnie usytuowany. **Ryzyko kierownicze** ma miejsce wówczas, gdy proces nie poddaje się sterowaniu z powodu np. jego wielkości lub nadmiernej złożoności. Przyczyną takiego ryzyka mogą być też zbyt niskie kwalifikacje menedżera procesu. **Ryzyko zasobów** powstaje wówczas, gdy środki rzeczowe, finansowe lub kadrowe, choć zaplanowane przed rozpoczęciem procesu, są niedostępne w ustalonych terminach lub uległy zmianie w czasie (np. zmniejszyły się).

Zidentyfikowane ryzyko musi zostać „wycenione” co do prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz skutków. Nie ma żadnych matematycznych lub logiczno-dedukcyjnych sposobów, które pozwalałyby automatycznie dokonać takiej wyceny. Trzeba natomiast poszczególne rodzaje ryzyka poddać powszechnej dyskusji i analizie, a często także subiektywnej „wycenie”. W trakcie analizy dobrze jest podjąć próbę ustalenia, na jakie parametry (atrybuty) procesu może mieć wpływ dane zagrożenie (koszty, czas, ja-

¹⁰ Należy zauważyć, że samo zarządzanie ryzykiem (podobnie jak zarządzanie procesami), jest procesem, który jak wszystkie inne procesy podlega tym samym zasadom i metodom postępowania z nim.

¹¹ Projekt jest szczególnym rodzajem procesu, a odróżnia go od procesu przede wszystkim jednorazowy jego charakter, gdy tymczasem proces charakteryzuje się powtarzalnością.

kość). Jeśli żaden z istotnych parametrów procesu nie będzie dotknięty czynnikiem ryzyka, należy zdecydować, czy czynnik ten należy uznać za rzeczywiste zagrożenie dla procesu. Po wycenie powinno się sporządzić listę priorytetów ryzyka, które będą nadzorowane. Aby menedżer procesu przyjął na siebie odpowiedzialność za proces i towarzyszące mu ryzyko, musi ono zostać precyzyjnie sformułowane, wycenione i zapisane w postaci rejestru ryzyka¹². Jeśli w trakcie prac zespołu procesowego zidentyfikuje się poważne zagrożenia, w istotny sposób wpływające na podstawowe parametry procesu (czas, jakość, koszty), a przekraczające kompetencje właściciela procesu (tzw. ryzyko nieakceptowalne), należy przekazać informacje o tym fakcie, z odpowiednim wyprzedzeniem, kierownictwu przedsiębiorstwa, z sugestią zastosowania bezpieczniejszej strategii alternatywnej.

Po uzyskaniu zgody bezpośrednich przełożonych na działania zmierzające do zneutralizowania zidentyfikowanych zagrożeń powinny zostać opracowane konkretne sposoby usuwania ryzyka (minimalizacji następstw, ograniczania szkód). Sposoby te opierają się na przyczynach ryzyka i zakładają łagodzenie ich skutków. Trzeba pamiętać, że już sam pomiar wydajności procesu i kontrola jakości jest sposobem wykrywania i redukcji ryzyka. Ważna jest zasada pisemnego rejestrowania sposobów redukcji ryzyka i natychmiastowego reagowania.

Nadzór (kontrola) nad ryzykiem jest kolejnym zadaniem menedżera procesu w obszarze zarządzania ryzykiem. To w jego ramach wprowadza się przygotowane sposoby. Tu też lista rodzajów ryzyka jest sprawdzana w regularnych odstępach, aktualizowana i uzupełniana o nowe rodzaje ryzyka i sposoby przeciwdziałania im. Konieczna jest przy tym obserwacja rozwoju sytuacji, aby w razie potrzeby menedżer procesu mógł podjąć odpowiednie i szybkie działania. Ważne jest, aby poszczególne zagrożenia przydzielić członkom zespołu procesowego, którzy posiadając odpowiednią wiedzę i doświadczenia, powinni odpowiadać za ten obszar, na który dany czynnik może mieć największy wpływ. Szczególnie ważne jest też, aby nieustannie analizować nowo pojawiające się zagrożenia i na bieżąco uzupełniać rejestr ryzyka. Warto zauważyć, że choć większość zagrożeń jest przewidywalna, menedżerom procesów brakuje zazwyczaj czasu, by wskazać wszystkie potencjalnie niebezpieczne zagrożenia [9, s. 102 i n.]. Brakuje też wiedzy metodycznej, pozwalającej na przygotowanie się na zagrożenia. Z pomocą może przyjść controller, który jest gotów zapewnić skuteczne monitorowanie rozwoju sytuacji i wielowariantowe przygotowanie sposobów przeciwdziałania zagrożeniom.

Analizując etapy zarządzania procesami, należy zauważyć, że realizacja każdego z nich wiąże się z mniejszym czy większym zagrożeniem, jest obciążona niskim, średnim czy wysokim (a niekiedy nieakceptowalnym) ryzykiem. Szczególnie duże zagrożenie, a zatem potencjalnie wysokie ryzyko, towarzyszy funkcji kierowania procesami. Już

¹² Rejestr ryzyka nadaje każdemu zagrożeniu odpowiedni numer, opatruje nazwą i datą. Przedstawia charakterystykę zagrożenia, podając prawdopodobieństwo jego wystąpienia oraz możliwe skutki dla procesu. Rejestr ten powinien być systematycznie weryfikowany, np. na comiesięcznych spotkaniach zespołu procesowego. Zob. [9, s. 97].

określając cele procesu, należy automatycznie liczyć się z zagrożeniami towarzyszącymi ich treści lub sposobowi realizacji. Takie ryzyko w konwencji controllingowej oznacza negatywne lub pozytywne odchylenie od celu [6, s. 183]. Przykładowe zagrożenia związane z ustalaniem celów procesów są następujące: brak zgodności celów procesu z celami strategicznymi firmy i wymaganiami klientów procesów, nadmierna liczba celów i niski stopień ich konkretyzacji (niedookreśloność celów), jednowymiarowy (najczęściej finansowy) charakter celów procesów, brak akceptacji celów przez pracowników zaangażowanych przy realizacji procesu, a w konsekwencji brak gotowości do ich pełnej realizacji czy nieadekwatne do celów procesów sposoby ich realizacji i niezbędne do tego zasoby.

Z odchyleniami od planowanych celów (oczekiwanych wyników) w rzeczywistości należy się zawsze liczyć. Z tego powodu w controllingu procesów istotnie ważne, obok sterowania nadążnego, jest sterowanie antycypacyjne, w ramach którego następuje:

- oszacowanie możliwych odchyłeń od celu (oczekiwanego wyniku),
- ograniczenie (ewentualnie rozszerzenie) możliwości odchyłeń odpowiadających poziomowi dopuszczalnego ryzyka.

Dlatego tak ważna, również z punktu widzenia zarządzania ryzykiem, jest kwestia ustalania celów procesów.

4. Uwagi końcowe

Zarządzanie ryzykiem stanowi fundamentalną część zarządzania procesami i powinno być prowadzone z odpowiednim wsparciem ze strony controllingu. Rola zarządzania ryzykiem nie w każdym procesie jest taka sama. Jest ona proporcjonalna do stopnia złożoności procesu, jego znaczenia dla przedsiębiorstwa oraz interdyscyplinarności (angażowania różnych komórek w trakcie jego realizacji). W przypadku małych procesów, o niskim stopniu skomplikowania, małym znaczeniu dla osiągnięcia celów strategicznych, realizowanym w jednej komórce, lub obszarze funkcjonalnym, nie ma potrzeby wykorzystywania zarządzania ryzykiem procesowym. W sytuacji odwrotnej zarządzanie ryzykiem jest bezwzględnie potrzebne. Zdecydowanie większe ryzyko, a zatem niekwestionowana potrzeba zarządzania nim, jest związana raczej z nowym procesem, wprowadzanym po raz pierwszy w przedsiębiorstwie, aniżeli z już stosowanym procesem, co do którego posiadamy określone historycznie doświadczenie.

Wśród praktyków panuje przekonanie, że zarządzanie ryzykiem jest kosztowne [9, s. 92]. Jest to niewątpliwie prawda. Należy jednak pamiętać, że koszty z tym związane są zdecydowanie niższe niż koszty rozwiązywania problemów, które pojawiają się zawsze wtedy, gdy wystąpi zagrożenie. Unikanie ryzyka jest zdecydowanie korzystniejsze niż późniejsze minimalizowanie powstałych szkód i strat. Bezwzględnie należy pamiętać też o tym, że za zarządzanie ryzykiem odpowiedzialni są menedżerowie procesów, wspierani przez zespoły procesowe. Controller procesu, co prawda, nie może zdjąć z nich tej

odpowiedzialności, ale może wspomóc zarządzanie ryzykiem, przygotowując i dostarczając informacje i narzędzia pomocne w procesie identyfikowania i szacowania zagrożeń oraz przygotowywania się do ich zminimalizowania czy zneutralizowania, co powinno mieć miejsce na każdym etapie zarządzania procesami.

Literatura

- [1] Cyfert Sz., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Poznań 2006.
- [2] Delfmann W., Reihlen M., *Prozessanalyse und –bewertung als Kernelemente integrierten Prozessmanagements*, [w:] W. Delfmann, M. Reihlen, *Controlling von Logistikprozessen*, Schaeffer-Poeschel Verlag 2003.
- [3] Fischer J., *Prozessorientiertes Controlling: Ein notwendiger Paradigmawechsel?*, „Controlling” 1996, z. 4.
- [4] Nowosielski S., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 2002.
- [5] Nowosielski S., *Kontrolingowe aspekty zarządzania procesami w przedsiębiorstwie*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
- [6] Stoeger R., *Geschäftsprozesse erarbeiten-gestalten-nutzen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005.
- [7] Schmelzer H.J., Sesselman W., *Controlling in Geschäftsprozessen: Erfahrungen und Empfehlungen aus der Praxis*, „Kostenrechnungspraxis” 2001, nr 6.
- [8] *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. PN-EN ISO 9000*, PKN 2001.
- [9] Young T.L., *Skuteczne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- [10] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

PROCESSING CONTROLLING AS A TOOL OF RISK MANAGEMENT

Summary

The report presents the substance and the aims of processing management. It also shows controlling's role and tasks in the particular stages of this management. The report describes the essence and the aims of risk management in the processes. It shows the tasks of a manager and the processing team in the successive stages of risk management. The report submits the role of the processing controller in the risk management.