

# **Praktyki zarządzania ryzykiem i budżetowania podczas wdrożeń w organizacjach zarządzanych projektowo**

**JACEK JAMROŹ**

[jj@jacekjamroz.eu](mailto:jj@jacekjamroz.eu)

Sierpień 2009

## **Streszczenie**

Celem niniejszego wystąpienia podczas konferencji jest podzielenie się z jej uczestnikami kilkoma praktykami dotyczącymi zastosowania narzędzi zarządzania ryzykiem i budżetowania, przedstawionych na przykładach trzech różnych polskich przedsiębiorstw. Na wystąpienie składa się poniższy referat oraz prezentacja, która zostanie dokonana podczas konferencji. Referat zawiera opis, w jaki sposób można świadczyć usługi doradczo-wdrożeniowe oraz stanowi wstęp do omawianych zagadnień. Na konferencji autor skupi się na zaprezentowaniu, istotnych pod względem merytorycznym, przykładów biznesowych.

Pierwsza część referatu wskazuje na jedną z najważniejszych potrzeb współczesnego menadżera, czyli na potrzebę posiadania we właściwym momencie, właściwej informacji w celu podejmowania jak najlepszych decyzji gospodarczych. Zbudowanie systemu dostarczania takiej informacji - oto cel usług doradczo-wdrożeniowych. Druga część referatu opisuje Zarządzanie Ryzykiem Biznesowym (Enterprise Risk Management), jako narzędzie dla menadżera na każdym poziomie kierowania przedsiębiorstwem, wykorzystywane do sterowania zdarzeniami, które mogą zaskoczyć przedsiębiorstwo w przyszłości. W tej części zawarto wstępny opis przypadku wdrażania zarządzania ryzykiem w dwóch przedsiębiorstwach.

W trzeciej i ostatniej części referatu podkreślono rolę i zadania controllingu oraz procesu budżetowania dla efektywnego zarządzania projektami i procesami biznesowymi. Wskazano, iż controlling projektu to przede wszystkim dostarczenie informacji do menadżera „na bieżąco”, czyli w trakcie realizacji projektu oraz zauważono, iż controlling powinien służyć prawie wszystkim menadżerom, jako system informacyjny niezależny od księgowości. Tutaj również zawarto wstępny opis przypadku wdrażania controllingu i procesu budżetowania na przykładzie jednego przedsiębiorstwa.

## **Cechy usług doradczo-wdrożeniowych**

Menadżer procesu czy menadżer projektu to kluczowa osoba w przedsiębiorstwie niezależnie od szczebla zarządzania, na którym się znajduje. Podstawowym zadaniem menadżera jest jedna czynność: podejmowanie decyzji gospodarczych, a każda taka decyzja ma mniejszy lub większy wpływ na całe przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo chce, aby decyzje jego menadżerów były przynajmniej tak samo dobre jak poprzednie a nawet co raz lepsze. Menadżer starając się spełnić, ten swój oczywisty swój obowiązek, trafia prędzej czy później na barierę

braku odpowiedniej informacji, która utrudnia mu podejmowanie decyzji. I właśnie to jest zadanie dla doradcy (konsultanta). Usługa doradczo-wdrożeniowa ma na celu spowodować trwałą zmianę w przedsiębiorstwie, polegającą na zbudowaniu systemu dostarczania właściwej informacji, właściwym menadżerom, we właściwym czasie.

Informacja dostarczana menadżerowi może mieć wieloraki charakter: jako szeroki zbiór danych do analizy; jako zagregowane, najważniejsze lub najbardziej zmieniające się dane lub jako sugestie co do możliwych do podjęcia decyzji wraz z opisem ich konsekwencji. W zakresie zarządzania ryzykiem mogą to być najważniejsze lub najbardziej zmieniające się ryzyka (grupy ryzyk) oraz możliwe scenariusze reakcji na konkretne ryzyka. W obszarze budżetowania podstawową wymaganą informacją są stopnie wykorzystania budżetów i to nie tylko na poziomie kosztów stałych ale również w trudniejszym obszarze - kosztów zmiennych (np. projektów). Sugestie decyzji są również zalecane np. autor ostatnio wskazał swojemu klientowi: „Sugeruje się wstrzeźliwość w zakresie inwestycji do czasu ....”

Pierwszym niezbędnym krokiem dla nawiązania współpracy pomiędzy doradcą a przedsiębiorstwem (organizacją, klientem) jest wyznaczenie, po stronie przedsiębiorstwa, koordynatora (menadżera ryzyka, controllera itp.) - tj. osoby odpowiedzialnej za koordynację projektu zmian i proces funkcjonowania nowego systemu informacyjnego. Nie musi, choć może, być to osoba decyzyjna lub odpowiedzialna za powodzenie zmiany w przedsiębiorstwie. Ale niezbędne jest aby taka osoba pełniła funkcje stałego punktu dostępu dla doradcy do organizacji oraz stałego punktu informacyjnego wewnątrz przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo przedstawia doradcy swoją potrzebę, opisując problem z własnej perspektywy. Doświadczony konsultant jednak wie, iż rzeczywista potrzeba jest dużo bardziej złożona. Często zlokalizowana gdzie indziej, a prawie zawsze na początku nie do końca widoczna. Definiowanie potrzeby klienta jest to wspólne działanie klienta i doradcy, które ma na celu sprecyzowanie zakresu potrzebnych zmian w organizacji klienta. Odbywa się to poprzez analizę dokumentacji, wywiady a przede wszystkim poprzez cykl warsztatów.

Kolejny krok wdrożenia to wyznaczenie mierzalnego celu usługi. Cel taki należy opisać dwójako: jako stan docelowy po zmianie oraz jako harmonogram dojścia do stanu docelowego. W praktyce określa się ilość procesów i projektów biznesowych w przedsiębiorstwie objętych usługą doradcą. Można zaczynać „od dołu” albo „od góry”. „Od dołu” oznacza wybór jednego lub więcej projektów (lub procesów) biznesowych działalności operacyjnej lub pomocniczej i poprzez promocję sukcesu tu osiągniętego, rozprzestrzenienie systemu na całą organizację. Tak też to się odbyło na jednym z przykładów opisanych w dalszej części referatu. „Od góry” oznacza rozpoczęcie prac doradczych na poziomie zarządu. Tutaj przeważnie można wytypować modelowo cztery procesy biznesowe: finanse i administracja, działalność podstawowa, działalność pomocnicza oraz działania strategiczno-rozwojowe. Później stopniowo rozbudowuje się system na obszary operacyjne. Tak też to odbyło w dwóch, kolejnych przykładach opisanych w dalszej części referatu.

Istotą budowy nowego systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie jest jego trwałość, ciągłość i zdolność do samorozwoju. Dlatego też ujmuje się takie działania w procesy zarządcze, takie jak: proces zarządzania ryzykiem czy proces

budżetowania. Każdy proces zarządczy musi być przypisany do konkretnego procesu (projektu) biznesowego. Kluczowe więc będą tu dwie osoby. Pierwszą z nich jest menadżer, odpowiedzialny za oba działania: menadżer projektu, menadżer procesu, dyrektor pionu itp.. W zarządzaniu ryzykiem nazywany taką osobą, dodatkowo, właścicielem ryzyka - czyli osobą decyzyjną. Drugą, kluczową osobą jest specjalista wspierający menadżera (może wspierać jednocześnie wielu menadżerów). W zarządzaniu ryzykiem nazywany specjalistą ds. ryzyka lub myląc Risk Managerem, zaś w budżetowaniu controllerem. Specjalista taki może być osobą tożsamą z opisanym wyżej koordynatorem na poziomie przedsiębiorstwa i może dodatkowo pełnić funkcje menadżerską w zakresie wszystkich procesów zarządczych z danej dziedziny. Ciągłe jednak dla menadżerów procesów i projektów biznesowych pozostanie tylko wsparciem i służbą dostarczającą informacje.

Każdy system informacyjny w każdym przedsiębiorstwie jest inny, bowiem inna jest organizacja, dla której się taki system buduje. Zawsze inna jest potrzeba klienta, inny temperament menadżerów, inny styl działania zarządu i inne realia rynkowe, geograficzne, kulturowe itp. System informacyjny ma powodować, że menadżerowie podejmują coraz lepsze decyzje. Jakie informacje powinni więc otrzymywać? To zależy, inne. Na pewno właściwe. I tu jest wspólna rola klienta i konsultanta aby w projekcie doradczo-wdrożeniowym to prawidłowo, indywidualnie określić.

Klient oczekuje miary skuteczności wdrożonego systemu informacyjnego, oczekuje często, wprost, pokazania korzyści z posiadania tak zaawansowanych narzędzi zarządzania. W zarządzaniu ryzykiem jest to trudne, ale bowiem nie łatwo jest udowodnić, iż opłaca się zarządzać ryzykiem. Bo jak udowodnić, że na skutek pracy zespołu zarządzania ryzykiem osiągnięto korzyść w postaci uniknięcia negatywnego zdarzenia losowego? Skoro to zdarzenie losowe i bez pracy zespołu mogło by do tego zdarzenia nie dojść. Są miary syntetycznego pomiaru ryzyka np. oparte o pojęcie apetytu na ryzyko. Powinny one jednak opierać się o duże próby ilościowe co jest cechą procesów powtarzalnych. W projektach i większości procesów funkcjonalnych przedsiębiorstwa zjawiska statystyczne nie zachodzą (próby zdarzeń są za małe) i zarządzanie ryzykiem powinno się opierać o miary subiektywne. I w takim właśnie przypadku trudno udowodnić, iż opłaca się zarządzać ryzykiem. Miarą sukcesu niech będzie więc poczucie bezpieczeństwa dla organizacji albo miejmy nadzieję rzadka satysfakcja, że zdarzenie losowe dotknęło naszego konkurenta a nas nie, bo my zarządzamy ryzykiem. Niedawne przykłady problemów „opcji walutowych”, jako nie wykrytego błędu w zarządzaniu (to nie było ryzyko finansowe), który wystąpił jako zmaterializowane ryzyko, są bieżącym dowodem, że warto zarządzać ryzykiem. W zakresie budżetowania udowodnienie opłacalności systemu informacyjnego jest dużo prostsze. Czasami nie trzeba rozbić wyrafinowanych analiz, wystarczy, że menadżer zobaczy właściwie ujęte swoje koszty, w tym prawidłowe rozliczenia wewnętrzne, a już dalej wie co ma z tym zrobić, jakie decyzje podjąć.

## **Zarządzanie ryzykiem biznesowym ERM**

Enterprise Risk Management to narzędzie dla menadżerów znajdujących się na każdym poziomie kierowania przedsiębiorstwem; to narzędzie do sterowania zdarzeniami, które mogą zaskoczyć przedsiębiorstwo w przyszłości. Zdarzenia te

mogą być pozytywne (Szanse) lub negatywne (Zagrożenia). Szansami interesują się w przedsiębiorstwie głównie służby sprzedażowo-marketingowe oraz interesuje się nimi Zarząd w obszarze planowania strategicznego. Zagrożenia to domena pozostałej większości przedsiębiorstwa, stąd, niżej, autor odnosi się wyłącznie do zagrożeń. Istotą dobrze funkcjonującego procesu zarządzania ryzykiem jest możliwości znalezienia maksymalnej liczby przyszłych zdarzeń (Identyfikacja), wyłonienia z pośród nich najgroźniejszych (Analiza) oraz podjęcia wobec nich właściwych decyzji (Reakcja).

Niniejszy referat, ze względu na charakter przykładów biznesowych, które będą omawiane podczas prezentacji, skupia się na cechach dobrej i skutecznej identyfikacji ryzyka. Celem komponentu identyfikacji jest znalezienie maksymalnej ilości, bez zwracania uwagi na jakość, przyszłych zdarzeń ryzyka. Zalecanym podejściem jest zdefiniowanie zdarzenia ryzyka jako związku przyczynowo-skutkowego. Są ku takiemu podejściu dwa powody. Pierwszy to łatwiejsza i efektywniejsza identyfikacja a drugi to możliwość bardziej precyzyjnej i kompletnej reakcji na ryzyko. W zakresie przyczyny zdarzenia ryzyka przedsiębiorstwo definiuje grupy/obszary przyczynowe, które ułatwiają procesy kreatywne identyfikacji czyli szukania ryzyk. Modelowo proponuje się podział na sześć obszarów tj.: zasoby, błędy menadżera w planowaniu, błędy menadżera w realizacji, podwykonawcy i dostawy, klient, organizacja oraz zewnętrzne. Skutki zdarzenia ryzyka można w każdej organizacji wystandaryzować. W obszarze operacyjnym będą to czas, jakość, budżet oraz załamanie się danego działania. Natomiast w obszarze organizacji jest wachlarz bardzo różnorodny, co będzie omówione podczas prezentacji.

Prawidłowa identyfikacja ryzyk ma duże znaczenie dla trzeciego podstawowego komponentu zarządzania ryzykiem, czyli dla reakcji na ryzyko, bowiem tak przeprowadzona identyfikacja definiuje przyczyny i skutki ryzyka. Reakcja na ryzyko to podjęcie decyzji przez menadżera dotyczącej danego ryzyka, które było wcześniej zidentyfikowane, ocenione (Analiza - wybór najgroźniejszych) oraz dla którego zespół zarządzania ryzykiem zaproponował wiele różnych typów reakcji na ryzyko. Reakcja tj. decyzja, może być podjęta (zawsze zanim wystąpi zdarzenie ryzyka!), tak aby zadziałała na jednym lub kilku z trzech etapów materializowania się ryzyka. Pierwszy etap to prewencja, czyli działanie zanim zmaterializuje się przyczyna ryzyka. Drugi etap to plan B / dywersyfikacja, czyli działanie kiedy już przyczyna się zmaterializowała ale skutek w pełni jeszcze nie wystąpił. Trzeci etap zaś to „sprzątnięcie” / przygotowanie się na przyjęcie / transfery ryzyka czyli działanie kiedy skutek się w pełni zmaterializował.

## **Przypadek przedsiębiorstwa AAA**

Jest to duże przedsiębiorstwo z branży energetycznej, należące do jednej z wiodących grup kapitałowych w branży. Przedsiębiorstwo jest zarządzane głównie procesowo - utrzymanie stanu infrastruktury właściciela, realizuje również projekty - inwestycje w majątku właściciela. Celem usługi doradczo-wdrożeniowej było zaadaptowanie procedur grupy kapitałowej do specyfiki organizacji AAA oraz inicjacja i moderowanie pierwszych okresów procesu zarządzania ryzykiem. Projekt doradczy był prowadzony od stycznia do maja 2007 roku a moderacja miała miejsce do 2008 roku. Wymiernymi efektami wdrożenia było powstanie zindywidualizowanej

procedury - Instrukcji Zarządzania Ryzykiem przedsiębiorstwa AAA oraz, co najważniejsze, funkcjonowanie procesu zarządzania ryzykiem w organizacji.

Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie AAA został podzielony na trzy procesy zarządcze, jako wsparcie trzech głównych obszarów funkcjonowania organizacji. Pierwszy obszar, którego właścicielem został Dyrektor Ekonomiczno-Finansowy objął pięć wydziałów szeroko rozumianej administracji i marketingu. Drugi obszar, którego właścicielem został Dyrektor Zarządzania Operacyjnego, objął cztery wydziały techniczne funkcjonujące procesowo - tj. utrzymanie stanu. Trzeci obszar, którego właścicielem został jeden z kierowników Usług Technicznych, objął trzy wydziały techniczne funkcjonujące projektowo - tj. głównie zakres inwestycji. Właściciele ryzyka z pośród własnych pracowników tworzą doraźnie zespół zarządzania ryzykiem. Na poziomie organizacji funkcjonuje specjalista z komórki wsparcia zarządzania - koordynator d/s zarządzania ryzykiem, który nie tylko jest odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem w całej organizacji ale również uczestniczy w pracach wszystkich trzech zespołów.

Istotne i ciekawe praktyki, które będą omawiane podczas prezentacji, będą dotyczyły: sztywnej kodyfikacji grup przyczynowych ryzyk, nazywanych czynnikami materializującymi ryzyko; wypracowanej listy skutków ryzyk; półrocznych okresów funkcjonowania procesu zarządzania ryzykiem; ułomności systemu oraz roli motywacji we wdrożeniu procesu zarządzania ryzykiem w tym przedsiębiorstwie.

## **Przypadek przedsiębiorstwa BBB**

Jest to duże, samodzielne przedsiębiorstwo z branży budowlanej. Przedsiębiorstwo jest zarządzane głównie projektowo, realizuje bowiem prace budowlane na zlecenie klientów. Celem tej niewielkiej usługi doradczo-wdrożeniowej było zainicjowanie procesu zarządzania ryzykiem w obszarze jednego projektu budowlanego, jako wsparcie procesu zmian metod zarządzania całej organizacji. Projekt doradczy był prowadzony na początku 2007 roku. Wymiernymi efektami świadczonej usługi było zainicjowanie procesu zarządzania ryzykiem dla tego kontraktu ale również zidentyfikowanie ważnego obszaru przyczyn ryzyk.

W przypadku tego klienta usługa doradczo-wdrożeniowa obejmowała tylko jeden proces zarządczy, którego właścicielem był menadżer projektu, zaś koordynatorem d/s. ryzyka - specjalista d/s zarządzania z biura zarządu spółki. Zespół zarządzania ryzykiem został zbudowany w oparciu o kadrę menadżerską innych projektów. Podczas prezentacji zostaną omówione cechy szczególne prac zespołu, tak aby w kontraście do pierwszego przykładu pokazać możliwą różnorodność. W tym przypadku szczególnie ciekawa jest, wypracowana w zespole, kodyfikacja skutków ryzyka oraz mnogość potencjalnych zdarzeń ryzyka przy zastosowaniu efektywnych metod jego identyfikacji.

## **Controlling i budżetowanie**

Controlling w biznesie można wytłumaczyć, jako sterowanie projektem lub procesem biznesowym. Sterowanie to odbywa się poprzez współpracę menadżera i

controllera, w której ten pierwszy podejmuje decyzje a ten drugi dostarcza informacji i doradza. W szczególności pod pojęciem controllingu projektu należy rozumieć przede wszystkim dostarczenie informacji „na bieżąco”, czyli w trakcie realizacji projektu. W praktyce najczęściej „uprawiany” jest controlling finansowy, a jego podstawowym narzędziem jest proces budżetowania. Controlling może również wspierać księgowość (działalność uboczna) i powinien dostarczać informacje Zarządowi, ale nie tylko. Controlling, jako system informacyjny, niezależny od księgowości powinien służyć wszystkim menadżerom, a na pewno wszystkim tym którzy się budżetują.

Początek wdrożenia systemu budżetowania to wyznaczenie/podział organizacji na projekty i procesy biznesowe, mniej lub bardziej analitycznie oraz objęcie każdego z nich procesem zarządczym budżetowania (jednostka budżetowa, MPK itp). Projekty i procesy biznesowe mogą dotyczyć obszarów funkcjonalnych organizacji (koszty stałe) oraz obszarów operacyjnych pomocniczych i podstawowych (koszty zmienne). Każdy MPK musi mieć osobę zań odpowiedzialną (menadżer). Aby odpowiedzialność menadżera za budżet, z której jest rozliczany w fazie zakończenia procesu budżetowania, była realna a nie fasadowa, menadżer musi otrzymać faktyczną samodzielność w fazie układania i realizacji budżetu. Zalecanym wsparciem są tu moderowane konferencje budżetowe. Praktyką procesu budżetowania jest, iż jego uczestnicy uczą się wyskalowywać swoje potrzeby dopiero po 3-4 okresach budżetowania (projektach).

Jednym z najbardziej „czułych” na nieprawidłowości miejsc procesu budżetowania są rozliczenia wewnętrzne pomiędzy kosztami działalności podstawowej i pomocniczej. Rozliczenia te, aby były prawidłowe, powinny oddawać cenę kosztową usługi wewnętrznej, opartą na naturalnym nośniku kosztu, przy założonej pełnej wydajności zasobu pomocniczego. Podejście takie nazywane jest też często rachunkiem kosztów działań.

## **Przypadek przedsiębiorstwa CCC**

Jest to małe samodzielne przedsiębiorstwo produkcyjne, zarządzane projektowo w oparciu o zlecenia klientów. Celem kompleksowej usługi doradczo - wdrożeniowej było zainicjowanie oraz rozwój i moderowanie procesu budżetowania w całej organizacji. Projekt doradczy jest obecnie kontynuowany a początek procesu miał miejsce w II połowie 2008 roku. Wymiernymi efektami świadczonej usługi jest nie tylko uświadomienie menadżerom przedsiębiorstwa ich kosztów w poszczególnych procesach, ale przede wszystkim zapoczątkowanie prawidłowej analizy kosztów projektów.

Podczas prezentacji zostaną omówione kluczowe zagadnienia z wdrożeniem, styk płynność a rentowność, problematyka wartości uzyskanej EV, trudności wyznaczania produkcji w toku oraz macierzowego układu MPK procesów i projektów biznesowych.

## **Prezentacja podczas konferencji**

Rozwinięciem niniejszego referatu będzie prezentacja dokonana podczas konferencji. Zawierać ona będzie szczegółowe przykłady biznesowego zastosowania opisywanych narzędzi wsparcia dla menadżera we wspomnianych trzech przedsiębiorstwach. Autor referatu i prezentacji na konferencji liczy, iż jego wystąpienie będzie stanowić inspirację i punkt odniesienia dla bardziej skutecznego zarządzania projektami biznesowymi w oparciu o zarządzanie ryzykiem oraz controlling i budżetowanie. Autor dołoży starań aby przedstawić biznes jako pasję i sztukę, którą należy uprawiać jak najdoskonalej.