

Krzysztof Bielecki

Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe

KONCEPCJA UMIEJSCOWIENIA CONTROLLINGU W STRUKTURZE GÓRSKIEGO OCHOTNICZEGO POGOTOWIA RATUNKOWEGO

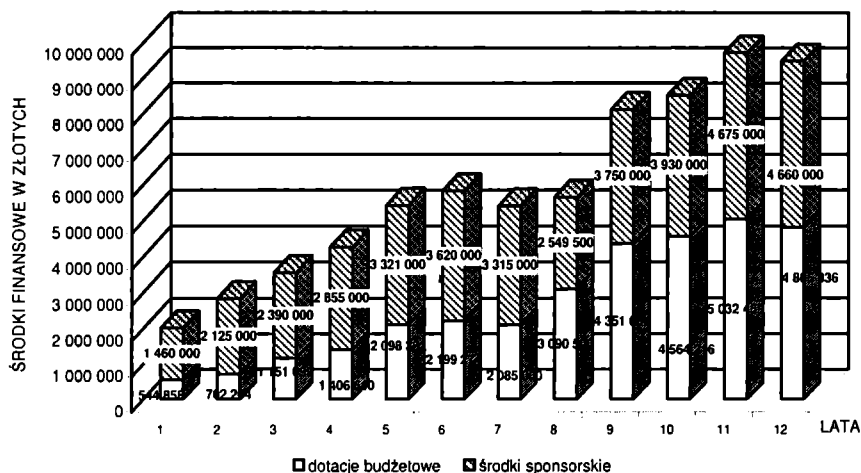
1. Wstęp

Doświadczenia ostatnich lat w zakresie skuteczności wykorzystania koncepcji controllingu, jako nowoczesnego narzędzia kierowania przedsiębiorstwami [2, s. 149], na poziomie zarówno globalnych korporacji, jak i małych i średnich przedsiębiorstw, skłaniają do coraz śmielszych rozważań, a nawet działań, na temat zastosowania tej koncepcji do różnych rodzajów działalności niezwiązanej *stricte* ze sferą gospodarczą. Poszukiwania metod efektywnego działania w sektorach nazwijmy je „pozagospodarczych”, niemniej jednak w swojej istocie zależnych od racjonalnego gospodarowania w zakresie zarówno posiadanych środków finansowych, jak i osiąganego przy ich wykorzystaniu efektu, wykazują szerokie możliwości wykorzystania controllingu jako narzędzia wspomagającego zarządzanie strategiczne i operacyjne tych podmiotów. W odniesieniu do organizacji *non-profit* pojawia się jednak nowy problem a mianowicie sposób realizacji budowy systemu controllingu i jego umiejscowienia w strukturze organizacji. Przyjęcie rozwiązań systemowych w tym zakresie i realizacja controllingu przez wyspecjalizowane w tym kierunku komórki nie znajduje dziś w tym przypadku zastosowania z powodu braku środków na ich organizację i ich charakter. Ponadto controlling z istoty rzeczy jako narzędzie zarządzania przypisane zarządowi jednostki przyczynia się w konsekwencji do konieczności posiadania umiejętności właściwego jego wykorzystania, co z kolei wymaga pewnego zakresu wiedzy od osób pełniących funkcje zarządcze. W tym momencie należy stwierdzić, iż duża część podmiotów z racji ograniczonych środków finansowych i charakteru społecznego ich działalności takich zasobów personalnych nie posiada. Funkcjonujące rozwiązania systemów controllingowych oparte są ponadto na zasadzie ścisłego dopasowania ich do specy-

fiki danego podmiotu i nakierowane nie tylko na istotne obszary działalności, ale ich specyfikę, co z kolei uniemożliwia ich bezpośrednie i bezkrytyczne transponowanie.

2. Wpływ specyfiki działalności oraz sposobu finansowania ratownictwa górskiego w Polsce na orientację systemu controllingu Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego

Realizowana w Polsce koncepcja zapewnienia bezpieczeństwa w górach z wykorzystaniem stowarzyszenia w postaci Tatrzańskiego i Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego, przy uwzględnieniu niedoboru środków finansowych przewidzianych w budżecie państwa na ten cel, powoduje konieczność funkcjonowania specyficznego systemu finansowania bezpieczeństwa ludzi przebywających w górach. Na budżety tych organizacji składają się: dotacja państwa oraz środki uzyskane od samorządów terytorialnych właściwych dla miejsca działania tych podmiotów, a także pieniądze uzyskane zarówno z działalności gospodarczej, jak i od sponsorów (rys. 1).



Rys. 1. Środki finansowe Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów finansowych GOPR.

Zestawienie środków finansowych Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego pokazuje udział poszczególnych strumieni pieniężnych w kolejnych latach działalności. Przyjmując w analizie ważną dodatkową informację, iż pozyskiwane środki zostają w całości wykorzystane, można wskazać kluczowe zagadnienia, które stanowią przesłankę do modelowania systemu controllingu dla Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego:

- Planowanie przyszłych działań w odniesieniu do przewidywanych strumieni finansowania w krótko i długookresowym horyzoncie działania.
- Racjonalizacja wydatków przy zachowaniu wymaganego poziomu osiągania celu w postaci zapewnienia bezpieczeństwa.
- Zapewnienie ciągłości finansowania.

Przy tak sformułowanych założeniach wyjściowych otrzymujemy sfery oddziaływania controllingu: sferę planowania w zakresie działań organizacyjnych, strukturalnych i inwestycyjnych, sferę działań optymalizacyjnych o charakterze operacyjnym i strategicznym w obszarach funkcjonalnych działalności Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego i sferę działania w zakresie ciągłej oceny sytuacji, analizy ryzyka i projektowania koncepcji alternatywnych źródeł finansowania. Przyjęte powyżej rozumowanie pozwala w kolejnym etapie wyróżnić czynniki zewnętrzne i wewnętrzne stanowiące ramy brzegowe dla systemu zarządzania i systemu controllingu [1, s. 76].

Odrębnym zagadnieniem niezbędnym dla realizacji całości problematyki związanej z utrzymaniu działalności, a spinającym wszystkie powyższe działania wydaje się prognozowanie scenariuszowe zachowań i działań w sytuacjach kryzysowych i realizacja koordynacyjnych działań controllingu [3, s. 328]. Wynika to przede wszystkim z dużego udziału środków pozabudżetowych w finansowaniu działalności Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego, co z kolei ma ściśle powiązanie z sytuacją rynkową, która ze swej natury ma charakter dynamiczny i podlega ciągłym przeobrażeniom. Okresy tych zmian ulegają ciągłemu skróceniu. Coraz trudniejszy do przewidzenia jest też ich kierunek – ze względu na skomplikowaną analizę coraz większej ilości danych oraz mnogość informacji mających rzeczywisty wpływ na przebieg i kierunek procesów.

3. Ryzyko zapewnienia ciągłości funkcjonowania organizacji

Funkcjonowanie jakiegokolwiek podmiotu zarówno w sferze gospodarczej jak i innych obszarach działalności człowieka przebiega w krótszym lub dłuższym czasie. Czas trwania określonego działania jest uzależniony od występowania zapotrzebowania na to działanie. Niezależnie od tego dana forma działalności może być realizowana przez wiele podmiotów równocześnie na różnych bądź tym samym obszarze. W sytuacji stałego rozwoju i konkurencyjności nierzadko wykonywanie pewnego rodzaju czynności jest przejmowane przez nowe bardziej konkurencyjne jednostki, które wypierają z rynku konkurentów. Podobna sytuacja ma miejsce w sferze działalności pozagospodarczej czy też charytatywnej. Na co dzień spotykamy się tu z przejmowaniem środków przeznaczonych na działania humanitarne przez konkurujące ze sobą fundacje czy stowarzyszenia. Działalność wielu tego typu organizacji ze względu na zakres i formy działania opiera się nie tylko na pracy wolontariuszy, lecz także nierzadko na zatrudnieniu szerokiego grona etato-

wych pracowników. W tej sytuacji pozyskiwane środki przeznaczone są na działalność statutową po pokryciu kosztów prowadzonej działalności. Stan taki powoduje, iż brak strumieni finansowania w pierwszym etapie prowadzi do ograniczenia, a następnie zaniechania działalności, dla której organizacja została powołana. W kolejnym kroku następuje likwidacja podmiotu w wyniku braku możliwości pokrycia kosztów stałych funkcjonowania.

Z podobną sytuacją, oczywiście w ograniczonym zakresie, mamy do czynienia w przypadku górskich służb ratowniczych w Polsce. Jak widzimy na rys. 1 przedstawionym w rozdziale drugim niniejszego opracowania, koszty prowadzenia działalności ratowniczej w pogotowiu górskim dwukrotnie przekraczają dotacje budżetu państwa na ten cel. Taka struktura finansowania nasuwa pytanie o bezpieczeństwo funkcjonowania organizacji, a zarazem o bezpieczeństwo ludzi przebywających w górach w momencie pozostania górskich służb ratowniczych tylko przy dotacji budżetowej. Controlling w takiej sytuacji stanowiłby klucz do odpowiedzi na temat stabilności funkcjonowania systemu bezpieczeństwa powszechnego w górach, a przede wszystkim wskazałby obszary bezpośredniego zagrożenia funkcjonowania i jego skali w momencie niedoboru finansowania. System controllingu dałby także odpowiedź na pytanie o efektywność wykorzystania już posiadanych środków finansowych i rodzaju działań niezbędnych do podjęcia w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji dla optymalizacji wykorzystania posiadanych zasobów. Ponadto system controllingu po określeniu kosztów utrzymania gotowości, mógłby mieć zasadniczy wpływ na zmianę struktury organizacyjnej Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego oraz na zmianę prawa wewnątrzorganizacyjnego w odniesieniu do możliwego ryzyka utraty zdolności wykonywania swoich zadań statutowych.

4. Controlling a struktura organizacyjna Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego

Podmioty działające w sektorze gospodarczym, bez względu na wielkość i rodzaj działalności, w swoim postępowaniu kierują się generowaniem wartości przedsiębiorstwa. Usystematyzowana koncepcja prowadzonej działalności podlega w firmie realizacji przez centrum lub centra zarządzania, poprzez które następuje kontrola i pomiar osiągania powierzonych celów. Odchylenia osiąganych rezultatów w stosunku do wartości oczekiwanych skutkują działaniami korekcyjnymi odnoszącymi się również do analizy struktury organizacyjnej firmy. W zależności od wyników tych analiz podejmowane są działania modyfikujące przyjęty model funkcjonowania i model zarządzania, a przekształcenie struktury organizacyjnej w większości przypadków ma umożliwić w przedsiębiorstwie skuteczną pracę [4, s. 81].

Zgoła odmienną sytuację możemy zaobserwować w organizacjach o charakterze stowarzyszeń, w których struktura władz naczelnych organizacji, zakresu ich

kompetencji i wzajemnych powiązań wymagają zmian aktów założycielskich – statutów. Przy uwzględnieniu sposobu wprowadzania zmian w postaci demokratycznych głosowań z reguły licznych organów stanowiących trudne staje się wypracowanie jednolitej i ogólnie akceptowanej koncepcji wprowadzania centrów decyzyjnych.

Duża autonomia oddziałów terenowych Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego powoduje problem z wygenerowaniem niezależnego i obiektywnego ośrodka controllingu. Taka sytuacja może powodować tendencje powstawania składowych systemu, podnoszących koszty działania organizacji, dla których nie można znaleźć uzasadnienia z punktu widzenia realizacji zadań stawianych przed GOPR. Pomimo istnienia statutowego organu kontrolnego Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego w postaci Komisji Rewizyjnej GOPR nie można oczekiwać realizowania przez nią controllingowej funkcji planowania, kontroli i korygowania procesów, gdyż przy dużej formalnej nieokreśloności zakresu jej funkcjonowania w stowarzyszeniu uprawnione wydaje się stwierdzenie, że jej głównym i jedynym celem jest okresowa (coroczna) ocena zgodności działalności stowarzyszenia z celami statutowymi. Na podstawie przedstawionej skrótkowo, z racji objętości niniejszego opracowania, problematyki Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego w sferze finansowej i organizacyjnej należy stwierdzić, iż wprowadzenie koncepcji controllingu w struktury górskich służb ratowniczych jest możliwe, wymaga jednak dokonania zmian o charakterze systemowym, strukturalnym i organizacyjnym.

5. Podsumowanie

Controlling w działalności Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego może mieć poważne znaczenie nie tylko w zakresie racjonalizacji wykorzystania zasobów niezbędnych do funkcjonowania ratownictwa górskiego, ale i do optymalizacji efektów w stosunku do nakładów. Zgoła inną rolę controllingu stanowi stworzenie procedur zabezpieczenia działalności ratowniczej i funkcjonowania organizacji w układzie niedoboru finansowania działalności ze środków budżetowych w przypadku utraty strumienia finansowego pochodzącego od sponsorów GOPR, w przypadku np. zmiany koniunktury na rynkach z obszaru zainteresowania głównych darczyńców GOPR, tudzież zachwiania gospodarczego w ogóle. Sprawnie funkcjonujący system controllingu zorientowany na przyszłość na podstawie bieżących zdarzeń i analizy scenariuszowej może stać się poważnym narzędziem minimalizowania ryzyka zabezpieczenia finansowania działalności i funkcjonowania organizacji oraz osiągania celów jej istnienia.

Literatura

- [1] Horvath P., *Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem*, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2000.
- [2] Nowak E., *Zarządzanie kosztami jako zadanie controllingu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 902, AE, Wrocław 2001. ✓
- [3] Nowosielski S., *Controlling strategiczny w procesie kreowania zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1136, AE, Wrocław 2006.
- [4] Volmuth J.H., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

CONCEPTION OF LOCATION OF CONTROLLING IN THE STRUCTURE OF MOUNTAIN RESCUE SERVICE

Summary

Controlling in the activity of GOPR (Mountain Rescue Service) can be highly significant not only in terms of the rationalization of using resources needed for the mountain rescuing but also to optimize the effects in relation to costs. Completely other role of controlling is creating procedures of insuring the rescuing activity and functioning of the organization in the arrangement of lack of financing this activity from the national budget in relation to losing financing support from GOPR sponsors i.e. changes of economical situation on markets in the area of the GOPR main donors. Well functioning controlling system oriented at future, based on current occurrences and scenario analysis can become a serious tool in minimizing the risk of financial insuring of activity and functioning of the organization.