

## Czy zasadne jest tworzenie perspektywy ryzyka w zrównoważonej karcie wyników?

Maria Nieplowicz\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest wskazanie najlepszego rozwiązania w zakresie rozszerzenia zrównoważonej karty wyników o zasady kompleksowego zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym.

*Metodologia badania* – Przegląd literatury, analiza dokumentów źródłowych i analiza porównawcza.

*Wynik* – Przeprowadzone rozważania potwierdzają zasadność postawionej tezy, że specyfika funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego determinuje sposób rozszerzenia karty wyników. Wskazano argumenty, kiedy należy dodać perspektywę ryzyka, a kiedy rozszerzyć istniejącą o dodatkowe cele i mierniki odnośnie do ryzyka w każdej z perspektyw zrównoważonej karty wyników.

*Oryginalność/wartość* – Oryginalną wartością jest wskazanie metodologii rozszerzenia zrównoważonej karty wyników o cele i mierniki w obszarze ryzyka.

**Słowa kluczowe:** zrównoważona karta wyników, ryzyko, perspektywa ryzyka

### Wprowadzenie

Źródłem występowania ryzyka jest brak jednoznacznej informacji o przyszłej sytuacji jednostki. Wypracowano wiele metod prognozowania przyszłego obrazu organizacji. Jednak jest to wyłącznie projekcja dokonań przedsiębiorstwa najbardziej odpowiadająca zarządzającym. Ryzyko należy definiować jako różnicę między stanem prognozowanym a faktycznym, zsumowanym rezultatem zaistniałych operacji gospodarczych.

Zrównoważona karta wyników odzwierciedla strategię poprzez przełożenie jej na cele i działania operacyjne oraz dzięki jej konkretyzacji w postaci szczegółowych celów, mierników i inicjatyw działania (Kaplan, Norton, 2010, s. 12–13). Dzięki karcie likwidowana jest luka, która często powstaje między strategią i zarządzaniem operacyjnym w drodze integrowania planowania strategicznego z procesem ustalania budżetów. Istotnym elementem strategii każdej jednostki jest ograniczenie negatywnych skutków szeroko rozumianego ryzyka. Stosowanie instrumentów redukcji ryzyka nie powinno być działaniem sporadycznym, uzależnionym od obecnej sytuacji jednostki. Pomiar skuteczności i celowości wykorzystania tych instrumentów powinien być stałym elementem strategii każdej organizacji. Konieczne jest więc poszerzenie zrównoważonej karty wyników o cele i mierniki w obszarze ryzyka

---

\* dr Maria Nieplowicz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, e-mail: maria.nieplowicz@ue.wroc.pl.

przez wyodrębnienie nowej perspektywy ryzyka w strukturze już istniejącej zrównoważonej karty wyników lub dostosowanie wszystkich czterech standardowo stosowanych perspektyw zrównoważonej karty wyników.

W artykule wykorzystano następujące metody badawcze: przegląd literatury, analizę dokumentów źródłowych i analizę porównawczą.

## 1. Ryzyko w działalności jednostki

Prowadzenie działalności gospodarczej związane jest z podejmowaniem wielu decyzji, wywołujących krótko- lub długofalowe skutki. Decyzje te są podejmowane dzisiaj, a dotyczą przyszłości, nieznanej w momencie podejmowania decyzji. Zarządzający są odpowiedzialni za te decyzje, które mają przyczynić się do przetrwania i rozwoju jednostki funkcjonującej w niestabilnym, konkurencyjnym otoczeniu, przy czym z podejmowanymi decyzjami związane jest ryzyko uzyskania rezultatów odmiennych od spodziewanych czy zakładanych<sup>1</sup>. Najczęściej występują negatywne odchylenia, które można zdefiniować jako straty powstałe na skutek ryzyka, ponieważ rzadziej ryzyko skutkuje niezamierzonymi korzyściami. W związku z tym należy przyjąć, że ryzyko jest nierozzerwalnie związane z prowadzoną działalnością. Menedżerowie powinni je uwzględniać przy podejmowaniu wszystkich decyzji, zarówno operacyjnych, jak i strategicznych.

Poszczególne jednostki gospodarcze różnie definiują ryzyko, które generuje najbardziej znaczące zagrożenia dla ich działalności. Dla jednostek zajmujących się produkcją istotnym zagrożeniem jest ryzyko utraty dotychczasowych odbiorców lub ryzyko utraty wizerunku rzetelnego kontrahenta. Podstawowym zagrożeniem działalności banku są ryzyko kredytowe i ryzyko utraty płynności, na skutek którego może wystąpić masowy exodus depozytariuszy. Odmiennym zagrożeniem jest ryzyko w działalności jednostek sektora finansów publicznych. Przejawia się ono w formie nieefektywnego gospodarowania majątkiem i mieniem publicznym. Różnorodność ryzyka towarzyszącego poszczególnym rodzajom działalności gospodarczej wymaga stosowania odmiennych metod zarządczych, których celem jest jego ograniczanie. Punktem wyjścia procesu przeciwdziałania zagrożeniom jest właściwa klasyfikacja i pomiar rezultatów ryzyka, które są podstawą doboru odpowiednich instrumentów zabezpieczających.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele kryteriów klasyfikacji ryzyka (Ostrowska, 2002, s. 30; Jajuga, 2015, s. 16). Podstawowym jest kryterium kierunkowe, według którego wyznacza się zagrożenia pochodzące z wnętrza jednostki oraz mające źródło w jej otoczeniu. Często jest stosowane kryterium zasięgu. W tym wypadku należy wyróżnić ryzyko o charakterze strategicznym oraz ryzyko operacyjne. Bez względu na rodzaj przyjętego kryterium, kluczowe jest zdefiniowanie wszystkich rodzajów ryzyka z perspektywy skutków zagrażających jednostce. Szczegółową klasyfikację ryzyka w ujęciu kierunkowym przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>1</sup> Jest to tzw. neutralne podejście do definiowania ryzyka (Nowak, 2010, s. 13).

Zawarte w niej informacje wskazują, jakie analizy należy przeprowadzić przy ocenie zagrożeń działalności jednostki.

**Tabela 1**

Klasyfikacja ryzyka działalności jednostki

Ryzyko zewnętrzne		
Ryzyko makroekonomiczne	Ryzyko branżowe	Ryzyko regionalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko stóp procentowych</li> <li>– ryzyko kursu walutowego</li> <li>– ryzyko polityki fiskalnej</li> <li>– ryzyko prawne</li> <li>– ryzyko społeczno-polityczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko postępu technicznego</li> <li>– ryzyko efektywnego popytu</li> <li>– ryzyko przepisów prawnych</li> <li>– ryzyko nowych konkurentów</li> <li>– ryzyko branży odbiorców</li> <li>– ryzyko branży dostawców</li> <li>– ryzyko polityki gospodarczej państwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko infrastrukturalne</li> <li>– ryzyko rynkowe</li> </ul>
Ryzyko wewnętrzne		
Ryzyko techniczne	Ryzyko marketingowe	Ryzyko finansowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko lokalizacji</li> <li>– ryzyko długości okresu budowy</li> <li>– ryzyko nakładów inwestycyjnych</li> <li>– ryzyko technologii budowania</li> <li>– ryzyko wykonawcy</li> <li>– ryzyko wykorzystywanej technologii</li> <li>– ryzyko zdolności produkcyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko rynku</li> <li>– ryzyko produktu</li> <li>– ryzyko ceny</li> <li>– ryzyko kanału dystrybucji</li> <li>– ryzyko konkurencji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko nieosiągnięcia oczekiwanych korzyści</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rogowski (2016), s. 72.

W tabeli 1 przedstawiono najczęstsze rodzaje ryzyka, które mogą być zagrożeniem dla działalności jednostki. Nie jest możliwe jednoczesne przeciwdziałanie wszystkim rodzajom tych zagrożeń. W wielu sytuacjach nie jest to konieczne, gdyż zmaterializowanie się wszystkich wymienionych zagrożeń rzadko występuje w praktyce gospodarczej. Po zidentyfikowaniu zagrożeń towarzyszących działalności jednostki niezbędne jest przeprowadzenie pomiaru i wyznaczenie najbardziej znaczących problemów działalności jednostki. Jest to konieczne, aby zastosować instrumenty pozwalające skutecznie neutralizować istotne zagrożenia.

Pomiar ryzyka jest kluczowym elementem procesu zabezpieczania jednostki przed jego negatywnymi skutkami. Istotnymi wielkościami wykorzystywanymi w szacowaniu wielkości ryzyka są typowe miary opisujące sytuację finansową i majątkową jednostki (por. Nowak, 2010, s. 28), w szczególności:

- stopa zwrotu,
- wynik finansowy,
- przepływy pieniężne netto,
- wartość przedsięwzięcia inwestycyjnego,
- wartość zaangażowanych składników aktywów,
- zysk lub strata z tytułu realizacji ściśle określonej transakcji.

Zaproponowane wskaźniki powinny być ściśle skorelowane z szacowanym prawdopodobieństwem wystąpienia sytuacji generującej negatywne skutki. Nie jest to działanie, które można bezwzględnie oszacować, gdyż kluczowym jego elementem jest doświadczenie i intuicja zarządzającego jednostką. Nie jest możliwe wyznaczenie uniwersalnych mierników, gdyż konieczne jest zastosowanie rozwiązań najlepiej przystających do kontekstowego problemu. Efektem pomiaru ryzyka jest hierarchizacja zagrożeń, która jest podstawą doboru „szytych na miarę” instrumentów ograniczania ryzyka.

Proces doboru instrumentów redukcji zagrożenia nie może być oderwany od realizacji innych zadań kluczowych dla funkcjonowania jednostki. Ograniczanie ryzyka powinno być naturalnie wkomponowane w procedury stosowane w każdej organizacji. Redukcja negatywnych skutków ryzyka nie jest możliwa wyłącznie na poziomie operacyjnym. Jest to element, który musi być uwzględniany w zarządzaniu strategicznym. Z tego względu jest zasadne, aby sformalizować proces oceny skuteczności zastosowanych instrumentów przeciwdziałania negatywnym skutkom ryzyka. Bardzo dobrym rozwiązaniem jest wkomponowanie celów i mierników odnoszących się do ograniczania ryzyka w strukturę zrównoważonej karty wyników.

## **2. Zarządzanie ryzykiem w zrównoważonej karcie wyników**

W opracowanej przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona (1992, s. 71–79) klasycznej koncepcji zrównoważonej karty wyników misja, wizja i strategia jednostki tłumaczone są na cele i mierniki sklasyfikowane w cztery perspektywy, czyli kluczowe obszary działalności, tj. finanse, klient, procesy wewnętrzne, rozwój. Podstawowym założeniem koncepcji zrównoważonej karty wyników jest zapewnienie równowagi w wymienionych obszarach działalności, ponieważ warunkuje to osiągnięcie strategicznych celów organizacji, przy czym nie musi ona stosować wszystkich standardowych perspektyw. Może wybrać jedynie te, które są adekwatne z charakterem jej działalności. W związku z tym może również przyjąć perspektywy zupełnie odmienne. Przykładem tego może być perspektywa dotycząca bezpieczeństwa prowadzonej działalności.

Kompletna, klasyczna zrównoważona karta wyników składa się z (Kaplan, 2004, s. 7–9):

- tematów strategicznych,
- perspektyw,
- celów strategicznych i ich mierników,
- mapy strategii,
- docelowych wartości mierników,
- zidentyfikowanych działań dla osiągnięciu celów strategicznych.

Wyznaczenie stopnia osiągnięcia strategicznych celów zawartych w zrównoważonej karcie wyników jest mierzone za pomocą mierników strategicznych i wspomagane przez przypisane tym celom strategiczne działania. Każdy cel ma zdefiniowany docelowy poziom miernika oraz zaplanowaną ścieżkę osiągnięcia tego poziomu w określonym czasie zgodnie

ze strategią jednostki. Idea konstrukcji zrównoważonej karty wyników opiera się na założeniu, że strategię można przedstawić jako zbiór hipotez, między którymi występują określone zależności przyczynowo-skutkowe. Ukazują one przejście jednostki z pozycji terażniejszej na oczekiwaną, przyszłą pozycję.

Praktyka gospodarcza wykształciła wiele instrumentów ograniczania ryzyka działalności. Najczęstszym elementem strategii zarządzania ryzykiem jest unikanie działań i operacji, które mogą być wysoce prawdopodobnymi przyczynami przyszłych strat. Często nie jest to możliwe do zrealizowania, ponieważ podstawą generowania zysków wyższych niż przeciętne jest angażowanie się podmiotu w transakcje o podwyższonym ryzyku. W związku z tym wielu menedżerów wybiera działania ryzykowne z jednoczesnym wyszukiwaniem odpowiednich metod niwelowania ryzyka. W dynamicznie rozwijającej się gospodarce generowanie nadwyżki finansowej wyłącznie na podstawie operacji pozbawionych ryzyka jest niemożliwe. Należy więc zaakceptować występowanie ryzyka z jednoczesnym pomiarem skuteczności tych instrumentów jako jeden z celów strategicznych jednostki.

Najczęściej stosowanymi instrumentami ograniczania ryzyka jednostki są procedury wewnętrzne i rozwiązania organizacyjne, mające na celu właściwe zorganizowanie bieżącej działalności jednostki. Procedury takie pozwalają na eliminację błędów i nieprzewidzianych spraw. Ich głównym celem jest utrzymywanie ładu korporacyjnego, lecz często mają one charakter ograniczeń biurokratycznych, utrudniających sprawne funkcjonowanie jednostki, która je wdrożyła. Jednak rezygnacja z takich procedur znacząco podwyższa ryzyko prowadzonej działalności. Wśród uniwersalnych procedur umożliwiających redukcję ryzyka należy wskazać zasady udzielania odbiorcom kredytu kupieckiego oraz procedury limitowania i kontroli zatrudnionego personelu w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi. Standardowymi rozwiązaniami wewnętrznymi są również formy reakcji na ryzyko już zmaterializowane w postaci tworzenia odpisów aktualizujących wartość wybranych składników aktywów oraz tworzenie rezerw na przyszłe zobowiązania.

Pomiar skuteczności zastosowanych instrumentów ograniczania ryzyka jest kluczowym elementem niezakłóconej działalności każdej jednostki. Nie jest możliwe jednoznaczne wskazanie formy rozszerzenia klasycznej koncepcji zrównoważonej karty wyników o ocenę skuteczności redukcji zagrożeń działalności. W literaturze przedmiotu można wskazać dwa przeciwstawne rozwiązania (Butler, Henderson, Raiborn, 2011, s. 4). Pierwsze polega na wyodrębnieniu dodatkowej perspektywy ryzyka w strukturze już istniejącej zrównoważonej karty wyników. Drugie obejmuje wkomponowanie celów i mierników ograniczania ryzyka do wszystkich czterech standardowo stosowanych perspektyw zrównoważonej karty wyników. Obydwa sposoby mają swoje mocne i słabe strony, w związku z czym konieczne jest przeprowadzenie studium porównawczego.

### **3. Rozszerzenie zrównoważonej karty wyników o ryzyko na przykładzie jednostek samorządu terytorialnego**

Jednostki samorządu terytorialnego mają prawny obowiązek redukcji ryzyka (Puchacz, 2013, s. 51). Finansowe skutki tego ryzyka zazwyczaj obciążają członków lokalnej społeczności jako beneficjentów ostatecznych realizowanych procesów i podejmowanych decyzji. Nie jest możliwe bierne akceptowanie ryzyka, konieczne jest minimalizowanie prawdopodobieństwa wystąpienia tego typu zagrożeń (Dylewski, Filipiak, 2013, s. 39), bowiem jednostki samorządu terytorialnego prowadzą działalność opartą na środkach dostarczanych przez podatników. W związku z tym proponowanym rozwiązaniem jest uwzględnienie celów i mierników odnoszących się do ograniczania ryzyka w strukturze zrównoważonej karty wyników. Na świecie jednostki sektora publicznego często stosują zrównoważoną kartę wyników (Kaplan, Norton, 2001, s. 200; Niven, 2003, s. 271–283). Jest ona także wdrażana w Polsce, np. w Urzędzie Miasta Tarnowa, Hrubieszowa czy w gminie Dobrzyce (Nieplowicz, 2016, s. 164; Świerk, 2014, s. 538). Nie jest jednak możliwe zastosowanie uniwersalnego sposobu jej rozszerzenia o pomiar skuteczności ograniczania ryzyka. W wypadku dużych, dynamicznie rozwijających się jednostek samorządu terytorialnego zasadne wydaje się wydzielenie dodatkowej perspektywy ryzyka, natomiast w wypadku mniejszych jednostek samorządu terytorialnego – rozszerzenie istniejących perspektyw o cele i mierniki związane z redukcją ryzyka (Nowak, Skotarczak, 2010, 31–39).

Duże jednostki samorządu terytorialnego mają znacznie więcej możliwości do przeprowadzania przedsięwzięć rozwojowych. Najczęściej powodem takiej sytuacji jest wysokość dochodów, która przekłada się na zdolność do zaciągania większych zobowiązań. Wykorzystanie zobowiązań jest nieodzowne w procesie rozwoju. Jednak zobowiązania te generują ryzyko nadmiernego zadłużenia. Skutki takich zagrożeń mogą wpływać na poziom życia mieszkańców przez długi okres. Dlatego, ze względu na znaczące potencjalne straty wynikające z realizacji dużych przedsięwzięć rozwojowych, można zastosować w zrównoważonej karcie wyników dodatkową perspektywę – ryzyko. W perspektywie ryzyka należy wskazać kluczowe determinanty ograniczające ryzyko. W tabeli 2 przedstawiono przykładowe cele i mierniki występujące w perspektywie ryzyka zrównoważonej karty wyników jednostek przeprowadzających duże projekty rozwojowe.

Osiąganie celów zawartych w perspektywie ryzyka powinno się przełożyć na oczekiwany poziom mierników w perspektywie finansowej, które pośrednio przekładają się na jakość życia mieszkańców. Na przykład wyższe ryzyko powinno być kompensowane przez zwiększanie efektywności działalności jednostki. Z tego względu w perspektywie ryzyka pojawia się pytanie, które rodzaje ryzyka należy kontrolować, aby można było uzyskać długoterminowy wzrost efektywności operacyjnej jednostki. Perspektywa ryzyka na mapie strategii znajduje się między perspektywą finansową a perspektywą procesów wewnętrznych.

**Tabela 2**

Cele i mierniki w perspektywie ryzyka zrównoważonej karty wyników w dużych jednostkach samorządu terytorialnego

Cele	Mierniki
Ścisłe przestrzeganie przepisów i instrukcji dotyczących polityki ryzyka	liczba naruszeń
Utrzymywanie ryzyka nadmiernego zadłużenia w zakresie dopuszczalnych progów	wskaźniki zadłużenia
Doskonalenie modeli prognostycznych	dokładność prognozy
Ograniczenie ryzyka niegospodarności w działalności inwestycyjnej	liczba nieuzasadnionych wydatków (wyznaczona w trakcie zadań audytowych)

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie ryzykiem w mniejszych jednostkach samorządu terytorialnego jest procesem odmiennym od rozwiązań stosowanych w dużych jednostkach. Podstawowym rodzajem ryzyka jest ryzyko prawne i operacyjne, które występuje we wszystkich realizowanych procesach. Wydzielenie dodatkowej perspektywy ryzyka w małych jednostkach może spowodować, że będzie ona marginalizowana przez większość urzędników. Przyczyną takiej sytuacji jest fakt, że proces zarządzania ryzykiem jest regulowany w prawodawstwie niższej rangi (standardy kontroli zarządczej). W związku z tym konieczne jest wkomponowanie celów i mierników do istniejących perspektyw. Skuteczność osiągnięcia tych celów będzie wyższa, jeżeli w każdej perspektywie zostaną wskazane pojedyncze cele związane z redukcją ryzyka. Przykładowe cele i ich mierniki zaprezentowano w tabeli 3.

**Tabela 3**

Cele i mierniki wspomagające ograniczanie ryzyka w mniejszych jednostkach samorządu terytorialnego

Perspektywa	Cele	Mierniki
1	2	3
Mieszkańca	redukcja ryzyka wydawania błędnych decyzji administracyjnych	M1. Liczba decyzji administracyjnych uchylonych w postępowaniu przez instytucje wyższych instancji. M2. Udział kosztów odszkodowań w kosztach ogółem
Finansowa	redukcja ryzyka niewłaściwie przygotowanego budżetu	F1. Wielkość odchyleń od planowanych dochodów budżetowych F2. Wielkość przekroczeń planu szczegółowych wydatków budżetowych
Procesów wewnętrznych	redukcja ryzyka niewłaściwie opracowanych procedur wewnętrznych	P1. Liczba usterek zgłoszonych przez instytucje kontrolne (AW, RIO, NIK) w zakresie braku odpowiednich procedur P2. Liczba usterek zgłoszonych przez instytucje kontrolne (AW, RIO, NIK) w zakresie wykluczających się procedur

1	2	3
Rozwoju	redukcja ryzyka niewłaściwie przeprowadzonych działań rozwojowych	R1. Wysokość kosztów przeznaczonych na szkolenia urzędników, którzy wypowiedzieli umowę o pracę w danym roku R2. Wysokość kosztów usług doradczych dla konsultantów zewnętrznych wynikających z niekompetencji zatrudnionego personelu

Źródło: opracowanie własne.

Specyfika występujących problemów zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego powinna być podstawą do doboru metod ograniczania ryzyka. Z tego powodu istotne jest różnorodne podejście do jej rozszerzenia o proces zarządzania ryzykiem. Jeżeli w danej jednostce realizowane są projekty rozwojowe o nominalnie wysokim zaangażowaniu różnorodnych źródeł finansowania, ważne jest indywidualne podejście do procesu zarządzania ryzykiem. W mniej dynamicznych jednostkach indywidualizacja nie jest potrzebna. Różnice te determinują konieczność stosowania odmiennych rozwiązań polegających na rozszerzeniu zrównoważonej karty wyników o skuteczne zasady ograniczania ryzyka.

## Uwagi końcowe

Z przeprowadzonej analizy wynika, że ryzyko jest znaczącym zagrożeniem, więc wymaga szczególnego zarządzania, zwłaszcza na poziomie strategicznym. Zrównoważona karta wyników jest bardzo dobrym narzędziem do oceny działalności każdego typu organizacji. Warto zatem uwzględniać w niej problemy zarządzania ryzykiem. W dużych jednostkach samorządu terytorialnego należy, w zrównoważonej karcie wyników, wydzielić dodatkową perspektywę ryzyka, natomiast w mniejszych jednostkach kluczowe jest uwzględnienie dodatkowych celów i mierników w istniejących perspektywach dla podkreślenia, jak ważne jest ograniczanie ryzyka.

## Literatura

- Butler, J., Henderson, S.C., Raiborn, C. (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*, 2 (12), 1–10.
- Dylewski, M., Filipiak, B. (2013). Ryzyko w działalności jednostek samorządu terytorialnego w nowych uwarunkowaniach prawnych. *Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego*, 7, 28–40.
- Jajuga, K. (red.) (2015). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January–February, 71–79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *Strategiczna Karta Wyników. Praktyka*. Warszawa: CIM.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2011). *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



- Nieplowicz, M. (2016). Analiza przypadków wdrożeń zrównoważonej karty wyników w jednostkach samorządu terytorialnego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 424, 164–172.
- Niven, P.R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Nowak, E. (2010). Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa. W: *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak (s. 13–36). Warszawa: PWE
- Nowak, M.J., Skotarczak, T. (red.) (2010). *Zarządzanie miastem. Studium ekonomiczne i organizacyjne*. Warszawa: CeDeWu.
- Ostrowska, E. (2002). *Ryzyko projektów inwestycyjnych*. Warszawa: PWE.
- Puchacz, K. (2013). *Zarządzanie ryzykiem w sektorze finansów publicznych*. Gdańsk: ODDK.
- Rogowski, W. (2016). *Rachunek efektywności inwestycji: wyzwania teorii i potrzeby praktyki*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Świerk, J. (2014). Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 343, 538–549.

#### IS IT REASONABLE TO CREATE A RISK PERSPECTIVE IN THE BALANCED SCORECARD?

**Abstract:** *Purpose* – The aim of this article is to indicate the best solution in the scope of extending the Balanced Scorecard with the principles of comprehensive risk management at the strategic level.

*Design/methodology/approach* – Literature review, source document analysis, and comparative analysis.

*Findings* – The considerations carried out confirm the legitimacy of the thesis that the specificity of the operation of the local government unit determines the method of extending the Balanced Scorecard. The arguments are given when to add a risk perspective, and when to extend existing Scorecard with additional risk goals and measures in each of the Balanced Scorecard perspectives.

*Originality/value* – The original value is to indicate the methodology for extending the Balanced Scorecard to objectives and measures in the area of risk.

**Keywords:** the Balanced Scorecard, risk, risk perspective

#### Cytowanie

Nieplowicz, M. (2018). Czy zasadne jest tworzenie perspektywy ryzyka w zrównoważonej karcie wyników? *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (94/1), 257–265. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-22.