



Teksty Fim@ngo

Kilka słów o ryzyku w organizacjach pozarządowych

Poniższy tekst powstał na podstawie publikacji pt. „Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa”, przygotowanej przez – amerykańską organizację sektora prywatnego, założoną w celu sponsorowania Krajowej Komisji ds. Nieuczciwej Sprawozdawczości Finansowej (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, w skrócie zwanej COSO). Celem tej organizacji jest doskonalenie jakości sprawozdawczości finansowej spółek, poprzez propagowanie etyki biznesu i efektywne kontrole wewnętrzne. Na jej zlecenie PricewaterhouseCoopers opracował strukturę umożliwiającą zarządom organizacji ocenę i ulepszanie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie (tzw. COSO II).

W Nibylandii¹ działa stowarzyszenie, które ma swoją misję i wyznaczone cele: chce pomagać skrzatom znaleźć pracę. Stowarzyszenie ma wielu darczyńców, świetne kontakty z instytucjami finansującymi, zadowolonych podopiecznych, którzy dzięki stowarzyszeniu znów pracują. Cały zespół organizacji jest mocno zaangażowany w pomoc bezrobotnym skrzatom. Wszystko dobrze działa, nic nie budzi wątpliwości, nikt nie musi niczego podpisywać, zaświadczać, decyzje zapadają wspólnie – wąpiący szybko odnajdują dobre strony zmian i przyłączają

¹ Nazwa zaczerpnięta z powieści „Piotruś Pan” Jamesa Matthew Barriego, oznaczająca m.in. krainę wyobraźni; motyw wykorzystany w publikacji B.Juraszek, J.Tyrowicz, Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych. Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2008.



się do nowych wyzwań. Obowiązujące prawo mieści się na korze jednego niewysokiego drzewa. A skarbnik – zwany Zaufanym – raz w roku przynosi swój niewielki zeszyt, w którym notuje wszystkie wpłaty i wydatki, i zdaje raport przed Wielkim Zgromadzeniem. Nikt nie ma wątpliwości, także Wysoka Rada Lasu ufa, że wszystko zgadza się co do grosika.

Po drugiej stronie wyobraźni, w krainie „Tu i teraz” jest stowarzyszenie, które wie, że chce zmienić świat na lepszy, stara się wyznaczyć sobie cele możliwe do osiągnięcia w danym czasie: chce pomóc osobom niepełnosprawnym znaleźć pracę i przekonać pracodawców, że zatrudnianie osób niepełnosprawnych może przynieść dodatkowe korzyści ich przedsiębiorstwu. Stowarzyszeniu udaje się zdobyć darowizny od kilku darczyńców rocznie, uzyskać dotacje od instytucji finansującej, ale i tak nie zawsze wystarcza środków na działania, które chce prowadzić, albo zdarza się, że przez niedopatrzenie procedur czy dokumentacji finansowej musi zwracać środki z dotacji. Sprawozdanie finansowe pokazuje niewielką stratę za ostatni rok – członkowie zarządu widzą, że nie wszystko idzie dobrze, narasta więc poczucie zagrożenia.

Co różni te dwie krainy? Przede wszystkim historyczne doświadczenie: w Nibylandii wszystko się zawsze udaje, jest pełne zaufanie, nie ma więc podstaw do zakładania, że w przyszłości będzie inaczej.

W krainie „Tu i teraz” historyczne doświadczenie uczy członków stowarzyszenia, że ryzyka czyhają na każdym kroku, a przyszłość jest niepewna i wymaga „oswojenia”.

Zarządzanie ryzykiem jest w pewnym sensie oswojaniem niepewnej przyszłości: przede wszystkim określeniem tego, co może się wydarzyć, jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, jaki może to mieć wpływ na działania organizacji. Wiedza o tym, co może się zdarzyć, ocena ryzyk i gotowość do reakcji na nie to podstawowe mechanizmy dobrego zarządzania organizacją, również pozarządową.

Zarządzanie organizacją polega m.in. na planowaniu i przewidywaniu różnych zdarzeń – pozytywnych i negatywnych – i reakcji na nie. Zdarzenia te wiążą się ze zmianami w organizacji, przy czym to, co wydaje się nam ryzykowne, może okazać

Artykuł powstał w ramach projektu „Fimango 2010 – Zarządzanie finansami w organizacjach pozarządowych”, który jest elementem Programu Wspierania Organizacji Pozarządowych Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

się szansą dla organizacji (np. odejście istotnego dla organizacji pracownika – menadżera może przynieść radykalną zmianę sposobu funkcjonowania zespołu – konieczność rozłożenia zadań i odpowiedzialności na pozostałych jej członków, co w rezultacie spowoduje silniejsze ich zaangażowanie w działania organizacji).

- Ryzyko to możliwość, że jakieś zdarzenie będzie miało miejsce i, że będzie miało negatywny wpływ na osiągnięcie założonych celów.² A więc ryzyko wyznaczone jest przez dwa czynniki: przez prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia i przez efekt, jaki może ono przynieść. Żeby móc określić ryzyko, najpierw trzeba określić cele. Elementami systemu zarządzania ryzykiem są m.in. ustalanie celów, identyfikacja ryzyk, ocena ryzyk oraz reakcja na ryzyka.

Ustalanie celów

Tworzenie strategii, wyznaczanie celów działania to niezwykle ważne zadanie osób zarządzających organizacją. W systemie COSO mówi się o czterech grupach celów:

- strategicznych – a więc najważniejszych z punktu widzenia realizacji misji organizacji;
- operacyjnych – tych, które wyznaczają ramy efektywnego i gospodarnego funkcjonowania organizacji (ponoszenie nakładów odpowiednich do osiągniętych rezultatów);
- dotyczących wiarygodności sprawozdań finansowych – niezwykle istotnej dla różnych interesariuszy organizacji: zarządu, organu nadzoru, członków, pracowników, odbiorców i partnerów;
- dotyczących zgodności z obowiązującym prawem – przestrzeganie prawa, choć często trudne, jest jednak wyznacznikiem rzetelności działań i wiarygodności organizacji.

Identyfikacja ryzyka

Zgodnie z ramową strukturą zarządzania ryzykiem możemy wyróżnić kilka technik identyfikacji zdarzeń, np.:

² Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, wrzesień 2004, tom I, s. 118.

- Listy zdarzeń – są to szczegółowe listy potencjalnych zdarzeń wspólnych dla organizacji z danego sektora gospodarki czy obszaru działania. Ciekawe byłoby stworzenie takiej listy zdarzeń specyficznych dla organizacji pozarządowych.
- Sygnały alarmowe – ta technika wymaga ustalenia na wstępie kryteriów, do których odnoszone będą rzeczywiste rezultaty działań organizacji, jeśli kryteria te nie są spełniane, kierownictwo organizacji otrzymuje wyraźny sygnał alarmowy. Jeżeli np. organizacja prowadzi punkt informacyjny i doradczy i planuje udzielanie stu porad miesięcznie, to może ustalić, że sygnałem alarmowym będzie udzielenie mniej niż osiemdziesięciu porad w danym miesiącu, co może stwarzać ryzyko nieosiągnięcia wskaźników projektowych.
- Moderowane warsztaty i wywiady – jest to technika polegająca na moderowanej „burzy mózgów” wszystkich członków zespołu, niekiedy również i innych interesariuszy, wykorzystująca ich indywidualne doświadczenie. Ważne jest tu, że uczestnicy warsztatów prezentują odmienne punkty widzenia, wspólnie określając ryzyka dla poszczególnych celów. Ta interaktywna technika, budująca poczucie kreatywnej współpracy całego zespołu, zorientowana na wyraźnie zarysowany cel, przy dobrym prowadzeniu ma szansę dać najlepsze rezultaty.
- Analiza procesów – technika ta wymaga szczegółowego opisanie danego procesu (np. ścieżki obsługi beneficjenta w biurze pośrednictwa pracy) – przy czym analizie poddawane są czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, mające wpływ na przebieg procesu (np. wykorzystane nakłady, zadania, obowiązki i rezultaty).

Ocena ryzyka

Po zidentyfikowaniu zdarzeń mogących mieć negatywny wpływ na działania organizacji rozpoczyna się proces oceny ryzyka. Ocena ta dotyczy przede wszystkim dwóch czynników: prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia i efektu, jakie może ono wyrzucić na działania organizacji. Etap ten prowadzi do stwierdzenia, które z ryzyk są istotne dla organizacji i muszą być przedmiotem kolejnego etapu –

Artykuł powstał w ramach projektu „Fimango 2010 – Zarządzanie finansami w organizacjach pozarządowych”, który jest elementem Programu Wspierania Organizacji Pozarządowych Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

odpowiedniej reakcji. Ocenę rozpoczyna się od rozważenia ryzyka wewnętrznego – czyli takiego, które wystąpi w przypadku braku jakiejkolwiek reakcji ze strony kierownictwa organizacji. A po określeniu możliwych środków zapobiegających efektem takich zagrożeń ocenie poddawane jest ryzyko nieodłączne (rezydualne), czyli takie, które pozostaje mimo zastosowania odpowiednich mechanizmów zapobiegawczych.

Reakcje na ryzyko

Są cztery możliwości reakcji na ryzyko:

- unikanie,
- ograniczanie,
- dzielenie się,
- akceptacja.

Unikanie ryzyka jest jednoznaczne z rezygnacją z realizacji założonych celów. Należy więc starannie ocenić, jak duże jest prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń, czy może warto podjąć ryzyko decydując się na poniesienie pewnych kosztów.

Ograniczanie ryzyka to codzienne mechanizmy kontrolne mające na celu zmniejszenie ryzyka przy zachowaniu wyznaczonych celów. Dobrym przykładem takiego mechanizmu jest prosta weryfikacja „dwóch par oczu”: np. jedna osoba sporządza wniosek o płatność, druga osoba weryfikuje losowo wybrane pozycje, przeliczając je inną metodą – na kalkulatorze. Także tworzenie listy sprawdzającej dokumentacji, która musi być załączona np. do wniosku o dofinansowanie, zweryfikowanie ostatecznie zgromadzonych dokumentów i podpisów może ustrzec nas przed ich odrzuceniem przez instytucję finansującą.

W ramach dzielenia się ryzykiem duże firmy najczęściej korzystają ze współpracy z firmami ubezpieczeniowymi, przerzucając na nie część ryzyka swoich operacji biznesowych i ponosząc koszt takiego ubezpieczenia. Organizacje korzystają z innej formy dzielenia się ryzykiem – możliwości zawiazania partnerstwa. Odpowiedzialność za realizację części działań spoczywa wtedy również na innej instytucji. Wybór partnera nie może być przypadkowy: organizacja musi znać przede

Artykuł powstał w ramach projektu „Fimango 2010 – Zarządzanie finansami w organizacjach pozarządowych”, który jest elementem Programu Wspierania Organizacji Pozarządowych Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

wszystkim swoje podstawowe kompetencje i umieć określić, jakich kompetencji szuka u partnera. Partnerstwo w projekcie powinno w założeniu przynieść wartość dodaną – w prostym rachunku ekonomicznym 2+2 powinno dać 5. Wybór niewłaściwego partnera może przysporzyć organizacji dodatkowych problemów .

Akceptacja ryzyka oznacza zgodę na poziom ryzyka przy założonych celach.

Dla perspektywicznego i w miarę stabilnego funkcjonowania organizacji bardzo ważna jest równowaga między wybranymi celami a potencjalnymi zagrożeniami ich realizacji. Często określa się tzw. apetyt na ryzyko, czyli poziom ryzyka, które organizacja jest gotowa zaakceptować. Zazwyczaj nie jest to jeden punkt na osi ryzyka, a raczej pewien zakres – tzw. limit ryzyka – czyli możliwe odchylenia od akceptowanego poziomu.

Należy pamiętać, że system zarządzania ryzykiem jest zawsze prognozą, opartą o dotychczasowe doświadczenia. Nawet jeśli działa bardzo sprawnie, nigdy nie daje 100% pewności, że nasze cele zostaną osiągnięte. System ten umożliwia – jak mówi definicja – „rozsądny stopień pewności”³, że nasze cele zostaną osiągnięte. Sformułowanie „rozsądne zapewnienie” odnosi się także do ponoszenia kosztów w ramach systemu zarządzania ryzykiem. Istotne jest, czy nakłady poniesione w związku z tym systemem stanowią koszty racjonalne wobec spodziewanych korzyści związanych ze zmniejszeniem ryzyka. Jest to więc system zmierzający do rozsądnego zapewnienia zrealizowania celów, przy racjonalnych kosztach związanych z reakcją na ryzyko.

Trzeba pamiętać, że – jak dotychczas – żaden człowiek nie jest w stanie przewidzieć, co *na pewno* się wydarzy w przyszłości, a pewne wydarzenia w organizacji mogą wykroczyć poza przewidziane przez zarządzających ramy i potoczyć się własnym torem. Czy warto więc planować, identyfikować i analizować ryzyka?? Myślę, że tak, bo jeśli wiemy, jakie one są, możemy na nie odpowiednio zareagować, we właściwym czasie.

³ Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym, tamże s. 28.