

Katarzyna PETER-BOMBIK

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

RYZIKO W DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH. PRZYPADEK FUNDUSZU LOKALNEGO

*Zmiany generują ryzyko. Zmiany są nieuniknione.
Dlatego ryzyko jest również nieuniknione*
(C. L. Pritchard)

Streszczenie

W niniejszym artykule podjęto próbę przedstawienia podstawowych zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem w organizacjach pozarządowych. Przeprowadzono również badania w trzech funduszach lokalnych, które miały na celu identyfikację głównych ryzyk występujących w działalności tych organizacji.

Słowa kluczowe: organizacja pozarządowa, fundusz lokalny, ryzyko, zarządzanie ryzykiem.

RISK OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS' ACTIVITIES. LOCAL FUND CASE

Summary

The article presents basic issues related to non-governmental organizations. Research was also carried out in three local funds, which were aimed at identifying the main risks occurring in the activities of these organizations

Key words: non-governmental organization, local fund, risk, risk management.

Wprowadzenie

Ryzyko dotyczy praktycznie każdego obszaru działania człowieka, zwłaszcza procesów podejmowania decyzji. Zasadniczo chodzi o zaakceptowanie faktu, że niewiele rzeczy ma charakter w pełni przewidywalny, a znacząca część działań odbiega od przyjętych wcześniej planów. Nie oznacza to rezygnacji z planowania, ale uwzględnienie w tym procesie potencjalnych odchyleń i przygotowanie się na ich wystąpienie. Już P. Drucker zwrócił uwagę, że wykorzystywanie okazji tkwiących w otoczeniu (czyli ryzykowanie) może zapewnić organizacji sukces. W efekcie ryzyko stanowi nieodłączny element aktywności, zarówno ludzi w ujęciu jednostkowym, jak i wszystkich organizacji, niezależnie od ich przynależności sektorowej. Oczywiście świadomość występowania ryzyk oraz działania podejmowane w celu ich minimalizacji lub wzmocnienia (w zależności od charakteru) są zróżnicowane i na chwilę obecną w największym stopniu rozwinięte oraz stosowane w sektorze prywatnym. Nie oznacza to jednak, że pozostałe sektory, czyli publiczny i społeczny, pozostają bierne w tym obszarze. Jak najbardziej zauważalne są zmiany podkreślające ważność zarządzania ryzykiem czy wręcz narzucające określone działania. W odniesieniu do sektora publicznego za przykład na gruncie polskim służyć mogą m.in. rozwiązania w zakresie kontroli zarządczej, wśród której celów wymienia się właśnie zarządzanie ryzykiem. Standardy kontroli zarządczej ogłoszone przez Ministra Finansów (w ramach

obszaru: cele i zarządzanie ryzykiem) – niejako rozwijając dość ubogie zapisy ustawowe w tym zakresie – obligują jednostki publiczne do dokonywania, przynajmniej raz w roku, identyfikacji i analizy, jak również ustalenia działań w ramach reakcji na ryzyko.

Najsłabiej na tle pozostałych sektorów – z punktu widzenia zarządzania ryzykiem – wypada sektor społeczny, w przypadku którego trudno mówić o jakichkolwiek rozwiązaniach systemowych w tym zakresie. Niemniej jednak, w przypadku poszczególnych organizacji czy też grup tych organizacji podejmowane są określone działania związane z minimalizowaniem różnego rodzaju negatywnych zjawisk, mogących utrudnić lub wręcz uniemożliwić funkcjonowanie organizacji. Celem niniejszego opracowania jest próba identyfikacji podstawowych zagrożeń (ryzyk), stanowiąca jeden z elementów zarządzania ryzykiem w przypadku szczególnego rodzaju organizacji pozarządowych, jakimi są fundusze lokalne.

Ryzyko i zarządzanie ryzykiem we współczesnej organizacji

Ryzyko, będąc integralnym elementem działalności każdego człowieka i organizacji, jest pojęciem wieloaspektowym, dotyczącym wielu obszarów, a także niejednoznacznym. Wynika to przede wszystkim z wielości interpretacji i podejść, które wykształciły się w ramach odmiennych dyscyplin naukowych i funkcjonują w powszechnym użyciu. Źródłosłowu terminu „ryzyko” można dopatrywać się zarówno we wczesnowłoskim *riscare*, oznaczającym śmiałość, greckim *rhize*, utożsamianym z dokonaniem odważnego czynu, jak też łacińskim *riscum*, które tłumaczone jest jako szansa zdarzenia pozytywnego lub negatywnego (sukcesu lub porażki), przez co jest najbardziej zbieżne ze współczesnym podejściem do ryzyka. Pominąwszy odnośnienie definicji ryzyka do wybranego obszaru działalności, np. ekonomii i finansów, gdzie ryzyko definiowane jest przede wszystkim jako niepewność przyszłego dochodu, potencjalne wahania oczekiwanego dochodu, brak pewności, że jakaś inwestycja przyniesie oczekiwaną stopę zwrotu oraz brak możliwości przewidywania warunków przyszłego gospodarowania (Zawiła-Niedźwiecki, 2013), ryzyko zasadniczo traktowane jest jako odchylenie od przyjętych założeń, wartości czy planów. I tak np. w literaturze przedmiotu można znaleźć definicje ryzyka, wskazujące, że jest ono możliwością wystąpienia zdarzeń (negatywnych i pozytywnych), które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów, możliwością urzeczywistnienia się czegoś niepożądanego, niebezpieczeństwem poniesienia straty, odchyleniem od wartości założonego celu, rezultatem niepewności, niepewnością co do wystąpienia zdarzenia, które może mieć istotnie negatywny lub pozytywny wpływ na przebieg projektu, a także niewykorzystanymi szansami, utraconymi korzyściami oraz hamulcem w osiąganiu założonych celów organizacji (Staniec, 2011). Warto podkreślić, że występujące w części przywołanych definicji terminy: „ryzyko” i „niepewność” traktowane są przez niektórych autorów jako synonimy, a przez innych jako odrębne, wręcz przeciwstawne, pojęcia. Podstawowe różnice sprowadzają się głównie do uznania ryzyka za zjawisko obiektywne, mierzalne prawdopodobieństwem, które można traktować jako swoisty stan świata. Niepewność ma natomiast charakter subiektywny i jest postrzegana jako stan umysłu. Jest kategorią niemierzalną, co oznacza niemożność jej ujęcia ilościowego (Tworek, 2018).

Wspomniana wcześniej niejednoznaczność ryzyka związana jest przede wszystkim z możliwością jego dwojakiego ujęcia – jako ryzyka jednokierunkowego i różnokierunkowego. W ujęciu pierwszym ryzyko traktowane jest wyłącznie jako zagrożenie lub problem, z którym trzeba się zmierzyć, w celu jego wyeliminowania lub przynajmniej ograniczenia. Tym samym reakcja na ryzyko staje się koniecznością, bez jakiegokolwiek wyboru. Z drugiej jednak strony, w ujęciu różnokierunkowym, ryzyko może być traktowane zarówno jako strata, jak i zysk.

Podejście to, określane często mianem neutralnego, akcentuje przede wszystkim możliwość pojawienia się efektów działania odmiennych od oczekiwań i przyjętych założeń, które z punktu widzenia danej osoby czy organizacji mogą stanowić tak zagrożenie, jak też szansę. W takim przypadku podjęcie ryzyka, zwłaszcza gdy jest ono utożsamiane z szansą, staje się wyborem danego podmiotu, elementem strategii i prowadzonej przezeń polityki.

Z uwagi na wielość ryzyk występujących w rzeczywistości społeczno-gospodarczej, w literaturze przedmiotu można spotkać wiele typologii ryzyka, które uwzględniają różne kryteria podziału. Przykładowo, można więc mówić o podziale ogółu ryzyk na ryzyka specyficzne dla poszczególnych sektorów i dziedzin aktywności, podziale uwzględniającym umiejscowienie ryzyka w stosunku do organizacji (wewnętrzne, zewnętrzne) czy też podziale na ryzyko specyficzne i systemowe (Zawiła-Niedźwiecki, 2013). Wśród innych kategoryzacji można wskazać również na rozróżnienie ryzyka finansowego i niefinansowego, co pozwala na pomiar przy wykorzystaniu powszechnie stosowanych miar finansowych (Postuła, 2013), a także podział na ryzyko akceptowane i nieakceptowane, ryzyko kontrolowane i niekontrolowane, ryzyko krótkoterminowe oraz długoterminowe, czy też wspomniane już wcześniej ryzyko pozytywne i negatywne.

Mówiąc o ryzyku, warto zwrócić uwagę na kilka kwestii. Po pierwsze, ryzyko dotyczy każdej działalności i każdej organizacji. Po drugie, niezależnie od doświadczenia, stabilności warunków działania, zawsze jest ono częściowo nieznanne, a także może zmieniać się w czasie. Z drugiej jednak strony, dzięki podjęciu określonych działań, ryzyko można kształtować. Z punktu widzenia organizacji oznacza to konieczność stałego lub systematycznego kontrolowania ryzyka, co stanowi jeden z elementów szeroko rozumianego zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem stanowi integralny element zarządzania każdą współczesną organizacją, który obecnie nabiera coraz większego znaczenia. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji, które traktują je jako jeden z podstawowych procesów zarządzania, zorganizowany proces rozwiązywania problemów związanych z pojawiającym się ryzykiem, proces podejmowania decyzji w zakresie wyboru zabezpieczeń adekwatnych do występujących zagrożeń, proces obejmujący identyfikację i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie, czy też po prostu – najogólniej – sposób funkcjonowania organizacji w warunkach niepewności (Peter-Bombik, 2018). Zarządzanie ryzykiem obejmuje kilka podstawowych etapów (nieco zróżnicowanych – w zależności od autora lub metodyki), wśród których należy wymienić przede wszystkim: identyfikację ryzyka, szacowanie (pomiar) i analizę ryzyka, reagowanie na ryzyko oraz kontrolowanie/monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem.

Pierwszy etap, czyli identyfikacja ryzyka, zasadniczo polega na określeniu zagrożeń (lub szans) związanych z działalnością danej organizacji. Kluczowym jest ustalenie dwóch kwestii: do czego organizacja dąży i w jaki sposób zamierza to zrobić. Chodzi więc o cele i sposoby ich realizacji (narzędzia, strategię). Kiedy wiadomo, co ma zostać zrealizowane oraz jak ma to być osiągnięte, w sposób bardziej precyzyjny da się określić potencjalne zagrożenia i szanse, które mogą wystąpić w tym procesie. Efektem identyfikacji jest zebranie potencjalnych ryzyk właściwych dla organizacji, ewentualnie z dodatkowym podziałem na określone kategorie (np. ryzyka finansowe, ryzyka zasobów ludzkich). Dodatkowo na tym etapie możliwe jest – co podkreśla A. Skrzypek (2015) – określenie charakteru ryzyka ze względu na możliwość jego zmaterializowania się w stosunku do działalności organizacji (ryzyko łączne, ryzyko indywidualne).

W kolejnym etapie – mając jako punkt wyjścia zidentyfikowane i z reguły skategoryzowane ryzyka (przykładowo finansowe, ludzkie, techniczne) – należy dokonać oceny wpływu tych ryzyk na działalność organizacji (przyjęte do realizacji cele). Na etapie tym stosowane są różne techniki o charakterze jakościowym oraz ilościowym. Pozwalają one określić zarówno

prawdopodobieństwo wystąpienia określonych zdarzeń (będących przyczyną zagrożenia lub szansy), jak i oszacować potencjalne ich skutki. W efekcie analizy możliwe staje się ustalenie ryzyk istotnych dla organizacji. Dla tych ryzyk określone są odpowiednie reakcje o charakterze aktywnym i pasywnym (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie). Dodatkowo, wszelkie działania związane z zarządzaniem ryzykiem poddawane są stałej kontroli, która ma na celu identyfikację pojawiających się nieprawidłowości oraz nowych zagrożeń i szans.

Mówiąc o ryzyku, zwłaszcza na etapie identyfikacji i analizy, warto pamiętać, że to, czy dane ryzyko zostanie uznane przez organizację za istotne, czy nie zależy od wielu czynników, takich jak m.in. szeroko rozumiane uwarunkowania społeczno-kulturowe (wpływające na sposób postrzegania ryzyka), wcześniejsze doświadczenia organizacji, poziom tolerancji wobec ryzyka, apetyt na ryzyko, czyli skłonność do jego akceptacji, a także inne, które mogą być zarówno odmienne w przypadku poszczególnych organizacji, jak i zmieniać się w czasie w przypadku konkretnego podmiotu. Zmiana sytuacji działania każdej organizacji, uznawanej za optymalną lub bezpieczną, może zmienić się w sytuację ryzykowną głównie jako efekt bierności organizacji, czyli niepodjęcia przez organizację działań (zwłaszcza w przypadku zmian różnych uwarunkowań) lub podejmowania działań w sposób aktywny, ale nieadekwatny (zbyt ryzykowny lub zbyt asekurancki). Ryzyko może wystąpić także w sytuacjach, gdy organizacja podejmuje działania właściwe (w rozumieniu określenia celów i dążenia do ich realizacji), ale wykorzystując źle dobrane techniki i narzędzia, jak również gdy popełnia różnego rodzaju błędy, np. koncepcyjno-planistyczne, analityczne, realizacyjne i inne (Borkowski, 2014).

W efekcie, analizując aktywność poszczególnych organizacji w obszarze zarządzania ryzykiem, można wskazać na określone strategie w tym zakresie, które obejmują podejście ekspansywne – charakteryzujące się otwarciem na ryzyko i celowym podejmowaniem działań obarczonych ryzykiem, z założeniem osiągnięcia dzięki temu większych korzyści, podejście zachowawcze – które cechuje ostrożność, dopuszczająca jednak podejmowanie pewnych działań obarczonych ryzykiem, a także podejście impasywne – eliminujące działania ryzykowne (Bizon-Górecka, 2001).

Organizacje pozarządowe a ryzyko

W obecnych czasach działalność każdej organizacji w coraz większym stopniu związana jest z ryzykiem, co jest efektem przede wszystkim wzrastającej zmienności otoczenia – praktycznie każdego rodzaju. Ryzyko to traktowane jest jako niewystarczająca skuteczność działania organizacji z punktu widzenia jej celów (Zawiła-Niedźwiecki, 2013), a zarządzanie ryzykiem staje się w efekcie nieodłącznym elementem zarządzania każdą współczesną organizacją i to nie tylko zbiorem określonych czynności, ale rozbudowanym procesem. Jest to specyficzne dla organizacji każdego sektora, także społecznego, chociaż w przypadku tych właśnie organizacji zarówno świadomość, jak i określone działania w obszarze zarządzania ryzykiem, wydają się – na tle pozostałych sektorów – najmniej rozwinięte.

Organizacje pozarządowe, usytuowane pomiędzy państwem a rynkiem, „mają charakter organizacji uzupełniających, ale nie alternatywnych” (Owczarek, 2016, s. 194), w związku z czym specyfika zarządzania nimi, w tym również zarządzania ryzykiem, wynika z pewnej ich odmienności w stosunku do organizacji publicznych i prywatnych. Dość precyzyjnie pokazała to M. Stewart-Weeks, wskazując na takie cechy organizacji pozarządowych, jak: działający kapitał społeczny będący fundamentem zaufania i zdolności do wspólnego działania obywatelskiego; praktyczność; połączenie autonomii i społecznej jedności; oddolny charakter działalności poparty legitymizacją odbiorców działań, jak również sposób na wypracowanie wspólnego

dobra (Bogacz-Wojtanowska, 2006). Równocześnie inni autorzy zwracają często uwagę na dwa szczególne i w pewien sposób przenikające się obszary, którymi są ludzie i finanse. Z jednej strony funkcjonowanie organizacji pozarządowych to stan chronicznych niedoborów – tak środków finansowych, jak i ludzi w rozumieniu pracowników i/lub wolontariuszy, o różnym poziomie kompetencji (co może przełożyć się na różny poziom profesjonalizacji). Z drugiej strony to ciągle balansowanie pomiędzy pozyskiwaniem funduszy a misją oraz związaną z nią pasją i energią do działania (Allison, Kaye, 2001). Może to stanowić źródło licznych napięć, ponieważ pozyskiwanie funduszy, rozumiane jako bieżące starania o zabezpieczenie bytu organizacji, często nie idą w parze z „misyjnością” organizacji, znajdującą swój wyraz w przekonaniu o „nadrzędności celów nad zyskiem” (Reichel, 2018).

Ponieważ, co zauważył P. Drucker, „zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą cechą każdej organizacji” (2000, s. 9), nie da się dokonać bezpośredniego przeniesienia narzędzi i technik stosowanych w obszarze zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych i prywatnych do organizacji pozarządowych. Niemniej jednak, podejmując próbę zidentyfikowania podstawowych ryzyk występujących w działalności organizacji społecznych, słusznym wydaje się dokonać pewnej implementacji części ryzyk właściwych dla innych sektorów. W przypadku organizacji publicznych podyktowane jest to przede wszystkim charakterem działania (realizacja zadań ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb publicznych) oraz brakiem nastawienia na zysk. Z drugiej strony w obszarze zarządzania organizacjami społecznymi coraz więcej rozwiązań jest przejmowanych z sektora biznesowego, zwłaszcza w obszarach zarządzania strategicznego, przywództwa czy marketingu.

Do głównych kategorii ryzyka występującego w organizacjach pozarządowych – według J. Domańskiego (2014) – zaliczyć można ryzyko finansowe, ryzyko personelu (wolontariuszy), ryzyko operacyjne, ryzyko współpracy, ryzyko prawne i ryzyko zewnętrzne. Przeprowadzone przez autora badania pokazują, że główne zagrożenia dla własnej działalności organizacje upatrują w obszarze finansowym, co związane jest m.in. z uzależnieniem się niewielkiej ilości źródeł finansowania, brakiem płynności finansowej, zadłużeniem, wykorzystaniem środków finansowych niezgodnie z pierwotnym przeznaczeniem, a także brakiem stałych źródeł zasilania finansowego. W obszarze tym można zauważyć pewną analogię do ryzyk właściwych dla sektora publicznego, wśród których wymienia się głównie ryzyko związane z bieżącym funkcjonowaniem, w tym z planowaniem, sprawozdawczością oraz rachunkowością (Postuła, 2013).

Osobną kategorię – niezmiernie ważną w przypadku organizacji pozarządowych – stanowi ryzyko zasobów ludzkich, gdyż kapitał ludzki jest jednym z podstawowych zasobów każdej współczesnej organizacji. Jego niedobór lub problemy z właściwym wykorzystaniem mogą w istotny sposób wpłynąć na jakość działania organizacji (świadczenie usług, dostarczanie określonych dóbr). Ryzyko personalne związane jest zasadniczo z występowaniem negatywnych zdarzeń w wyniku podejmowania decyzji personalnych, tak o charakterze subiektywnym, jak i obiektywnym, a także skutków tych zdarzeń dla właściwego funkcjonowania organizacji (Rutka, Czerska, 2006). W przypadku organizacji pozarządowych główne zagrożenia w tym obszarze związane są z rotacją członków i pracowników organizacji (w tym wolontariuszy) oraz efektami niewłaściwych działań tych osób, mogącymi rzutować na reputację organizacji.

Reputacja w działaniu organizacji odgrywa niezmiernie istotną rolę, ponieważ działają one dla ludzi, ale także w oparciu o ludzi. Oparcie działalności na ludziach oznacza z jednej strony faktyczne wykorzystanie zasobów ludzkich (członkowie, wolontariusze), pozwalające na podejmowanie określonych zadań, ale z drugiej wykorzystanie zasobów finansowych osób, skłonnych wspierać działalność organizacji. Bardzo ważnym w tym obszarze wydaje

się być zaufanie, reputacja i wizerunek organizacji, swoista „marka”, wypracowywana często przez długie lata. Zarówno wizerunek, jak i reputacja mogą być traktowane jako obraz organizacji w świadomości adresatów (Witek-Hajduk, 2011). Jak zauważają A. Olejniczak i R. Barański, „kształtowanie obrazu organizacji w oczach środowiska lokalnego (regionu) posiada (...) kluczowe znaczenie dla powodzenia planowanych i podejmowanych inicjatyw” (2013, s. 279). Decyduje bowiem o zdolności przyciągania i utrzymywania współpracowników, partnerów, w tym darczyńców. Jak wskazują niektórzy autorzy, reputacja wpływa także na relacje z organami regulacyjnymi, społecznością lokalną, grupami nacisku, mediami (Skowron, 2014), czyli staje się czynnikiem swoistego „być albo nie być” organizacji. Automatycznie więc ryzykiem, które dla organizacji społecznych może okazać się istotnym, staje się ryzyko utraty reputacji. Może być ono definiowane jako różnica pomiędzy oczekiwaniami interesariuszy względem organizacji a jej faktycznym działaniem, w tym również poziomem zaspokojenia potrzeb interesariuszy (CIMA – The Chartered Institute of Management Accountant, 2007).

Organizacje społeczne funkcjonują w otoczeniu, które podlega zmianom m.in. o charakterze polityczno-prawnym. Poszczególni decydenci (o różnych orientacjach politycznych) mogą mieć bowiem odmienne podejście do działalności organizacji pozarządowych. Z jednej strony mogą być one traktowane jako znaczący element państwa demokratycznego, fundament społeczeństwa obywatelskiego czy też gwarant sprawniejszego identyfikowania i rozwiązywania problemów społecznych, głównie poprzez realizację części zadań publicznych. Z drugiej jednak strony mogą – w pewnych okolicznościach – stać się sektorem „wrogim”, zwłaszcza gdy podejmują działania kontrolujące władze publiczne, co prowadzić może do podejmowania prób ograniczania ich aktywności. Sytuacja taka dotyczyć może zwłaszcza organizacji silnie powiązanych (głównie finansowo) z sektorem publicznym, dla których brak publicznych źródeł finansowania jest równoznaczny ze znacznym zmniejszeniem zakresu lub nawet zaprzestaniem działalności. Określona polityka względem organizacji przekłada się z reguły na zmiany w prawodawstwie, w związku z czym oprócz ryzyka stricte politycznego, może pojawić się także ryzyko prawne (ryzyko regulacji). W przypadku organizacji pozarządowej mogą wystąpić także problemy z interpretacją przepisów (ryzyko błędnej wykładni przepisów).

Biorąc pod uwagę specyfikę działania organizacji społecznych (konkretny, a nie anonimowy odbiorca, zaspakajanie często podstawowych potrzeb, rozwiązywanie problemów społecznych, działanie w środowisku lokalnym), wśród potencjalnych ryzyk związanych z aktywnością tych organizacji można wymienić także ryzyko moralne, nazywane niepewnością subiektywną. Jego cechą charakterystyczną, co wskazuje m.in. T. Gospodarek (2014), jest niemożność zastosowania w procesie podejmowania decyzji odpowiednich zasad moralnych (wybór tzw. „mniejszego zła”).

Zidentyfikowane ryzyka wydają się być typowe dla większości organizacji pozarządowych, przy czym możliwość faktycznego zmaterializowania się czy też dotkliwość jest uzależniona od specyfiki organizacji, m.in. jej wielkości, formy organizacyjno-prawnej, „pozycji”, zakresu działania lub sposobu finansowania, także w rozumieniu charakteru środków i stabilności finansowej.

Wśród polskich organizacji pozarządowych warto zwrócić uwagę na niewielką liczebnie (obecnie mniej niż 30 organizacji), ale dość specyficzną grupę, którą tworzą fundusze lokalne. Organizacje te pojawiły się w Polsce pod koniec lat 90. XX wieku jako próba przetransponowania na grunt polski amerykańskich organizacji filantropijnych. W przypadku polskiej organizacji działają zarówno jako stowarzyszenia, jak i fundacje, a ich głównym celem jest działalność na rzecz poprawy jakości życia określonej społeczności. Drugim charakterystycznym elementem funduszy lokalnych jest gromadzenie kapitału żelaznego (było to zresztą warunkiem powstania poszczególnych funduszy). Kapitał żelazny to środki gromadzone przez organizację po to,

aby przynosiły zyski i mogły służyć w przyszłości do finansowania celów organizacji¹. Są to środki o charakterze nienaruszalnym, co w praktyce oznacza brak możliwości bieżącego ich wykorzystywania – w rozumieniu kapitału a nie pochodzących z niego zysków (Gałązka, 2005). Kapitał żelazny traktowany jest jako wyjściowy kapitał inwestycyjny organizacji, który ponadto pozwala na zbudowanie trwałej stabilności finansowej, także poprzez uniezależnienie się od innych, często ograniczonych lub uzależnionych od uwarunkowań politycznych, źródeł finansowania. Charakteryzując fundusze lokalne należy podkreślić również, że w swoim środowisku (zasięg ich działania nie przekracza obszaru województwa) funkcjonują one z reguły jako organizacje-liderzy, którzy aktywizują społeczność lokalną (indywidualne osoby, organizacje lokalne), a także wspierają ich działalność, propagując kulturę dobroczynności, zwłaszcza w wymiarze lokalnym.

Ryzyko w działalności funduszy lokalnych – badania własne

Aby odpowiedzieć na pytania, czy i ewentualnie, w jaki sposób zarządzają ryzykiem fundusze lokalne, przeprowadzono badania w trzech polskich funduszach. Sformułowano trzy podstawowe pytania badawcze, dotyczące postrzegania ryzyka przez fundusze lokalne (w osobach liderek), identyfikacji tego ryzyka, jak również sposobów reagowania. Strategia badawcza wykorzystana na potrzeby niniejszego artykułu ma charakter empiryczny i oparta została na metodzie wielokrotnego studium przypadku. Przyjęto, że – przy relatywnie niewielkiej liczbie funduszy lokalnych w Polsce – badania w trzech organizacjach tego typu będą reprezentatywne. Badane fundusze, poza lokalizacją (położone są w różnych częściach Polski), wykazują kilka wspólnych cech, do których zaliczyć można przede wszystkim: okres działalności (ok. 20 lat), lokalizację (niewielkie miejscowości) oraz lidera-kobietę (co jest typowe dla większości organizacji tego typu w Polsce). Z liderkami, stojącymi na czele wybranych organizacji, w latach 2018 i 2019 przeprowadzono pogłębione wywiady (wybrane cytaty zostały przedstawione w opracowaniu), które pozwoliły na sformułowanie określonych wniosków, zaprezentowanych w dalszej części.

Zastanawiając się nad występowaniem ryzyka w organizacjach pozarządowych, liderki zauważyły, że jest ono elementem integralnym działalności, także funduszu lokalnego, ale też warunkiem rozwoju. Oznacza to więc traktowanie ryzyka nie tylko w kategoriach zagrożeń (choć w wywiadach przy identyfikacji pojawiały się tylko obszary problemowe), lecz również jako potencjalnych szans.

„Musimy podejmować ryzyko. W organizacjach pozarządowych wszystko związane jest z ryzykiem, ale z drugiej strony nie można być kreatywnym i skutecznym jeżeli się tego ryzyka nie podejmuje”.

Podejmując próbę zdefiniowania i zidentyfikowania ryzyka w działalności funduszu lokalnego, wszystkie liderki badanych organizacji wskazywały przede wszystkim na określone obszary problemowe w działalności organizacji. Do podstawowych obszarów obarczonych ryzykiem zaliczone zostały takie obszary, jak: ludzie, finanse, reputacja i uwarunkowania zewnętrzne, przede wszystkim w rozumieniu obowiązującego prawa.

Ryzyko ludzkie, wymienione jako pierwsze, wynika przede wszystkim ze specyfiki funduszy, które działają w określonej społeczności i dla tej społeczności. Ludzie są podstawą, motorem napędowym i celem działania funduszu lokalnego. Ludzie są ważni zarówno jako odbiorcy określonych działań i usług, jako współpracownicy, z którymi liderki działają, jak

¹ *Elementarz III sektora* (s. 68), A. Gałązka (red.), 2005, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

też darczyńcy i osoby wspierające, bez których niemożliwe byłyby jakiegokolwiek działania. Z każdą z tych grup (może w najmniejszym stopniu z pierwszą) wiążą się określone ryzyka, gdyż „bez ludzi nie ma funduszu”. Istotnym elementem działalności każdego funduszu jest fundraising, który wymaga pracy – „solidnej, ciągłej, dokładnej i uporządkowanej”. To budowanie i utrzymywanie relacji z ludźmi.

„Fundusz lokalny to specyficzny rodzaj organizacji. To wielka filantropia i relacje z ludźmi, które trzeba zbudować i o które trzeba dbać”.

Wśród osób powiązanych z funduszem lokalnym, ważną grupę – zdaniem liderki – stanowią współpracownicy, z reguły pełni pasji, zaangażowani, ale którzy często – ze względu na różne ograniczenia – nie wiążą się z organizacją na dłuższy okres.

„Ludziom coraz mniej się chce pracować społecznie. Mają coraz mniejszą potrzebę partycypacji. Ludzi w coraz mniejszym stopniu interesuje dobro wspólne”.
„Społeczników jest coraz mniej”.

Problemem, który w praktyce jest udziałem wielu organizacji pozarządowych, jest trudność z utrzymaniem wartościowych współpracowników i ich rotacja. Trzeba jednak podkreślić, że rozmówczynie rozumieją tę sytuację. Mają świadomość, że inaczej działają osoby młode, często niemające żadnych zobowiązań, a inaczej jednostki, które planują założyć lub mają rodziny, a którym organizacje nie są w stanie zaoferować atrakcyjnych warunków zatrudnienia.

„Mało płacimy. Trudno zniwelować różnice w stosunku do organizacji prywatnych, Kształcimy, nauczamy ludzi, poświęcamy swój czas, a oni, gdy się już nauczą, pod byle pretekstem odchodzą”.
„Ludzie chcą zarabiać pieniądze, a NGOs tego nie gwarantują”.

Finanse to kolejny obszar w działalności funduszy lokalnych obarczony ryzykiem, choć organizacje te dysponują kapitałem żelaznym, dającym im pewną stabilność finansową, co podkreślają wszystkie rozmówczynie. Niemniej jednak każda z organizacji podejmuje nieustanne działania, zmierzające do pozyskania nowych źródeł finansowania.

„Ważna jest dywersyfikacja i małe powiązanie z sektorem publicznym”.
„Problem istotny to finanse. Panuje jakieś takie przekonanie, że skoro dobroczynność, to powinno się żyć powietrzem”.

Trzecią grupą zagrożeń, które zidentyfikowały liderki badanych organizacji, stanowią zagrożenia mające swoje źródło w uwarunkowaniach zewnętrznych, przede wszystkim o charakterze prawnym. W odczuciu rozmówczyń w obecnych czasach można zauważyć postępujące ograniczanie działań sektora społecznego, zwiększenie kontroli, jak i – coraz bardziej odczuwalne – preferowanie przez publicznych decydentów organizacji pozarządowych o konkretnym profilu tak działalności oraz sympatii politycznej.

„Obecnie różne kampanie idą w stronę pokazania NGOs jako zagrożenia dla obecnie rządzących”.
„Problemem są kontrole, właściwie bezustanne i związana z tym biurokracja”.

To wszystko rzutuje na społeczny odbiór organizacji i związane jest z kolejnym zidentyfikowanym ryzykiem, istotnym z punktu widzenia funduszu lokalnego, którym jest ryzyko reputacji.

„Ludzie tracą zaufanie do NGOs”.

„Największe ryzyko w naszej działalności to stracić zaufanie ludzi. Działanie funduszu polega na tym że grupujesz ludzi i razem z nimi robisz coś dobrego. Jeżeli tracisz ich zaufanie, to po prostu cię nie ma”.

Każda z liderek, przedstawiając historię swojej organizacji, zwracała uwagę na poświęconą pracę i czas, który musiał upłynąć, aby społeczność lokalna zaczęła doceniać działalność funduszu. Działania podejmowane w tym obszarze to przede wszystkim ciągle informowanie (zdaniem jednej z liderek „największym wrogiem człowieka jest niewiedza”), pokazywanie i przekonywanie, że organizacja działa na rzecz wspólnego dobra, ale także na rzecz konkretnej społeczności (środki przekazane funduszowi są wydatkowane lokalnie), transparentność, budowanie i utrzymywanie relacji zarówno z odbiorcami, jak i darczyńcami. Liderki mają świadomość, że reputacja nie jest czymś danym raz na zawsze i wymaga nieustannej troski i zabiegania.

„Bardzo zabiegamy, aby ludzie widzieli, co robimy. Żeby widzieli, że wszystko idzie dla społeczeństwa”.

„Ważne, żeby nie zrobić żadnego głupstwa”.

Reasumując, warto podkreślić, że żadna z rozmówczyń nie zdecydowała się na ustalenie jakiegokolwiek hierarchii w grupie zidentyfikowanych ryzyk, traktując je łącznie jako pewne typowe zagrożenia bądź ograniczenia działalności funduszu, które jednak są ze sobą ściśle powiązane, przez co traktowanie ich w sposób wyizolowany staje się bardzo problematyczne. Zdaniem liderek nie ma możliwości oddzielenia od siebie głównych filarów funduszy lokalnych, którymi są kapitał społeczny i kapitał finansowy. Przykładowo, istotnym elementem ryzyka ludzkiego jest zmniejszenie poziomu zaufania, co z kolei wiąże się z reputacją, której utrata może przełożyć się na zmiany w poziomie finansowania organizacji etc.

„To wszystko trzeba budować równolegle. Nie budujesz – ponosisz ryzyko”.

Podsumowanie

Pomimo świadomości ryzyka i znajomości głównych obszarów nim obarczonych, w przypadku funduszy lokalnych trudno mówić o zarządzaniu ryzykiem w rozumieniu wyodrębnionego procesu, sformalizowanego zestawu działań etc. Liderki organizacji, ze względu na długoletnie doświadczenie, pewne działania podejmują w sposób automatyczny, ale też intuicyjny (np. dywersyfikacja źródeł finansowania, stała praca i budowanie relacji z darczyńcami), bez specjalistycznego nazywania tych działań lub tworzenia określonych procedur. Jak twierdzą, próbują się po prostu dopasować do rzeczywistości. Warto w tym miejscu podkreślić, że działalność funduszy lokalnych jest dość specyficzna, przez co nie tyle wolna od ryzyka, gdyż taka być nie może, ale raczej ukierunkowana na jego eliminację lub osłabienie. Oznacza to głównie niepodjęwanie działań potencjalnie obarczonych ryzykiem, ponieważ – jak twierdzą liderki – fundusze lokalne to nie jest miejsce i przestrzeń na działania ryzykowne.

Bibliografia

- Allison, M., Kaye J. (2001). Eight Characteristics of Nonprofit Organizations. *Compass Point Nonprofit Services*.
- Bizon-Górecka, J. (red.). (2001). *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – problemy na progu XXI wieku*. Bydgoszcz: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Bogacz-Wojtanowska, E. (2006). *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Borkowski, J. (2014). *Rozważania o zagrożeniach*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Corporate reputation: perspectives of measuring and managing a principal risk*. June 2007, London: CIMA – The Chartered Institute of Management Accountant.
- Domański, J. (2014). *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non profit*. Warszawa: Wolters a Kluwer business.
- Drucker, P. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: MUZA SA.
- Gałązka, A. (red.). (2005). *Elementarz III sektora*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Gospodarek, T. (2014). *Zarządzanie dla racjonalnego menedżera*. Warszawa: Difin SA.
- Olejniczak, A., Barański, R. (2013). *Standardy i procedury w organizacjach pozarządowych*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Owczarek, B. (2016). Problemy w zarządzaniu organizacją pozarządową na przykładzie Karkonoskiego Sejmiku Osób Niepełnosprawnych. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu*, 39(3), 193-207.
- Peter-Bombik, K. (2015). Kapitał żelazny i filantropia – podstawy długofalowej stabilności organizacji pozarządowej na przykładzie funduszy lokalnych. *Trzeci Sektor*, 36(3), 21-31.
- Peter-Bombik, K. (2018). Risk management in public organizations. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i Zarządzanie*, 42, 75-83.
- Postuła, M. (2013). Aspekty zarządzania ryzykiem finansowym w sektorze publicznym w odniesieniu do tego procesu w przedsiębiorstwie. W: J. Turyna, J. Rak (red.), *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych. Ryzyko w rachunkowości i zarządzaniu finansami* (s. 525-538). Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Reichel, J. (2018). *Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rutka, R., Czerska M. (2006). Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta. W: A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym. Tom 2* (s. 199-213). Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Skowron, P. (2014). Ryzyko utraty reputacji przedsiębiorstwa. W: E. Skrzypek (red.), *Innowacje i ryzyko w nowej gospodarce* (s. 261-274). Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
- Skrzypek, A. (2015). Ryzyko jako proces w organizacji funkcjonującej w zmiennym otoczeniu. W: E. Skrzypek (red.), *Ryzyko w organizacji: Aspekty teoretyczne i praktyczne* (s. 69-86). Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
- Staniec, I. (2011). *Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacjach*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Tworek P. (2018). *Dojrzałość zarządzania ryzykiem w publicznych organizacjach wykonawstwa budowlanego*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.
- Witek-Hajduk, M.K. (2011). *Zarządzanie silną marką*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Zawiła-Niedźwiecki, J. (2013). *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnieniu ciągłości działania organizacji*. Kraków-Warszawa: edu-Libri.