



Rafał Wąsik

## Zarządzanie ryzykiem w organizacji pozarządowej – część 1

Przygotowaliśmy dla Państwa 4-częściowy materiał dotyczący zarządzania ryzykiem w organizacji pozarządowej, z dodatkowym rozwinięciem o projekt unijny realizowany przez taką organizację.

W części 1, o tym czym jest ryzyko oraz o zarządzaniu ryzykiem projektowym jako procesie.

### Tytułem wstępu

Specyfika różnych przedsięwzięć, m.in. ich wieloaspektowość i unikalność, powodują, że ryzyko stanowi ich nieodłączną część. Jednak poziom ryzyka nie jest zawsze taki sam, a różni się w zależności od rodzaju przedsięwzięcia, sposobu jego prowadzenia i wielu innych aspektów. Należy również pamiętać, o tym, że nawet, gdy prowadzimy bezpieczne przedsięwzięcie, gdzie zdiagnozowane ryzyko jest niskie, to poziom ryzyka nigdy nie spada do zera.

Prawidłowe zarządzanie ryzykiem w projekcie umożliwia terminową i zgodną z budżetem realizację projektu. Pozwala to na wyeliminowanie głównego ryzyka w projektach z udziałem środków europejskich – uznania części lub całości wydatków za niekwalifikowalne.

### Definicja ryzyka

Ryzyko definiuje się jako możliwość wystąpienia zdarzenia, które wpłynie na realizację założonych celów. Ryzykiem nazywamy również niepewność, którą można skwantyfikować. Niepewność natomiast występuje w sytuacji, gdy nie są znane skutki podejmowanych działań, zarówno przez nas samych, jak i przez inne podmioty. Podkreśla się, że niepewność występuje wówczas, gdy możliwy jest więcej niż jeden wynik naszej decyzji. Niepewność możemy także definiować jako kombinację dwóch czynników zmienności i złożoności.

Ryzyko jest nieodłącznym elementem każdej działalności, w tym szczególnie takiej, której efekty są odłożone w czasie. Przy czym należy zauważyć, że im dłuższy horyzont czasowy realizacji przedsięwzięcia, tym wyższe ryzyko. Większość działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe, zawiera w sobie element ryzyka. Ryzyko najczęściej utożsamiane jest z zagrożeniem wykonania planu, choć czasem może ono generować również szansę na jego wcześniejsze bądź lepsze wykonanie. Niezależnie od pozytywnych bądź negatywnych skutków wystąpienia ryzyka, charakteryzuje się ono pewnymi określonymi właściwościami, zaliczamy do nich:

- obiektywność,
- kwantyfikowalność,
- symetryczność,
- wywieranie określonego wpływu.

Ryzyko możemy klasyfikować ze względu na różne kryteria. Podstawowy podział ryzyka ze względu na cele zarządzania ryzykiem wyróżnia ryzyko strategiczne i operacyjne. Ryzyko strategiczne jest rezultatem oddziaływania niekontrolowanych przez jednostkę sił zewnętrznych. Brak kontroli nie oznacza jednak, że jednostka nie może podejmować skutecznych działań w celu ograniczenia tego ryzyka. Natomiast ryzyko operacyjne związane jest ze specyfiką bieżącego funkcjonowania jednostki, tym samym podlega kontroli wewnątrz jednostki. Jednym z rodzajów ryzyka, często występującego w organizacjach pozarządowych, jest ryzyko związane z przygotowaniem, realizacją i zamknięciem projektu, nazywane ryzykiem projektowym. Projekt możemy określić jako prezentację opisu realizacji jakiegoś zadania (działania, problemu) ze wskazaniem na jego wykonanie w ściśle określonym czasie. Główną cechą projektu jest określony cel, jakiemu służy jego realizacja. Ponadto projekt charakteryzują:

- niepowtarzalność (jednorazowość),
- złożoność,
- określoność (czasowa, kosztowa),
- autonomiczność (częściowa bądź całkowita niezależność).

Analizując ryzyko projektowe, wskazuje się na następujące czynniki je determinujące:

- harmonogram projektu,
- budżet projektu,
- złożoność projektu,
- wymagania jakościowe,
- doświadczenie kierownika i członków zespołu w realizacji projektów,
- warunki przygotowania i realizacji projektu.

Specyficznym rodzajem ryzyka jest ryzyko projektowe związane z realizacją projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej. Ryzyko to może mieć charakter strategiczny, operacyjny lub strategiczno-operacyjny i będzie związane z:

- realizacją i oceną projektów inwestycyjnych,
- finansowaniem projektów ze zwrotnych źródeł finansowania,
- realizacją procedur zamówień publicznych,
- pozyskiwaniem i rozliczaniem środków unijnych,
- partnerstwem publiczno-prywatnym.

Ryzyko stanowi nieodłączny element realizacji projektu, dlatego tak ważne jest podjęcie działań zarządczych, mających na celu jego optymalizację.

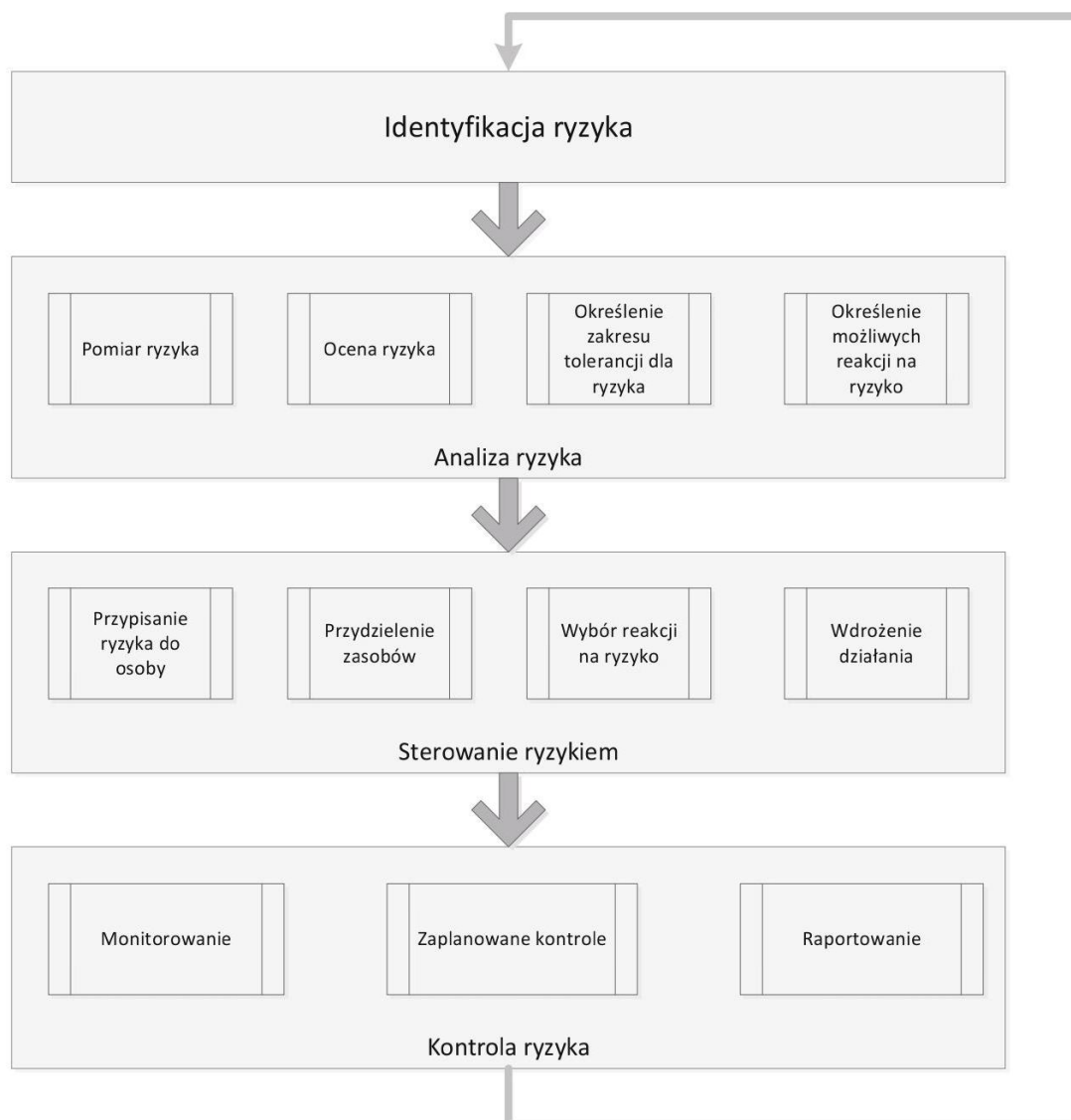
### **Zarządzanie ryzykiem projektowym jako proces**

Podstawowa definicja zarządzania określa je jako zestaw działań, składający się z planowania, organizowania, kierowania oraz kontroli, ukierunkowanych na zasoby organizacyjne i nastawionych na realizację celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Zarządzanie definiowane jest również jako ukierunkowane oddziaływanie na obiekt zarządzania, mające na celu utrzymanie go w istniejącym stanie bądź transformację w nowy stan. Zarządzanie ryzykiem możemy więc utożsamiać z procesem podejmowania działań dotyczących poziomu ryzyka w danej jednostce, ukierunkowane na osiągnięcie przez tę jednostkę ryzyka na akceptowalnym poziomie. Mając na uwadze powyższe, zarządzanie ryzykiem powinno stanowić element

składowy zarządzania danym podmiotem i należałoby ująć je w jego strategii. Natomiast częścią składową procesu zarządzania ryzykiem jednostki powinno stać się zarządzanie ryzykiem projektu.

Należy zwrócić uwagę, że zarządzanie ryzykiem w projekcie jest procesem obejmującym sekwencyjne wykonywanie działań. Elementy składowe procesu zarządzania ryzykiem zaprezentowano na rysunku 1.

**Rysunek 1. Proces zarządzania ryzykiem projektowym**



Źródło: W. Szczepanik: Zarządzanie ryzykiem w projekcie współfinansowanym z Unii Europejskiej w szkole wyższej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 761 – Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 60, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013, s. 518.

Pierwszym etapem zarządzania ryzykiem jest zidentyfikowanie zagrożeń, których wystąpienie może wpłynąć na realizację projektu. Zagrożenia te po zarejestrowaniu poddawane są w etapie drugim analizie. Po zmierzeniu poziomu danego ryzyka następuje ocena realności i możliwych skutków wystąpienia zdarzenia. Ocenę zagrożenia możemy przeprowadzić w oparciu o dwa główne czynniki:

- prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia,
- siłę oddziaływania na projekt, wyrażoną np. wysokością strat.

Przypisując ocenie wymienionych czynników wartości liczbowe, a następnie określając współczynnik ryzyka poprzez ich pomnożenie, otrzymamy mapę ryzyka projektowego. Wariant oparty o trzystopniową skalę oceny zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1. Trzystopniowy system punktowej oceny ryzyka**

Wysokość straty	Prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia		
	Małe = 1	Średnie = 2	Duże = 3
Mała = 1	1	2	3
Średnia = 2	2	4	6
Duża = 3	3	6	9

Źródło: K. Jajuga: Zarządzanie ryzykiem, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 39.

Analizując dane z tabeli 1 widzimy, że współczynnik ryzyka przyjmuje wartości z zakresu od 1 do 9, przy czym wyodrębnić możemy sześć poziomów ryzyka w projekcie:

- 1 – ryzyko nieistotne,
- 2 – ryzyko incydentalne,
- 3 – ryzyko zwykłe,
- 4 – ryzyko istotne,
- 6 – ryzyko wysokie,
- 9 – ryzyko ekstremalne.

Ryzyko o współczynniku 1 jest najmniejszym zagrożeniem dla projektu, a ryzyko o współczynniku 9 stanowi największe zagrożenie dla jego realizacji.

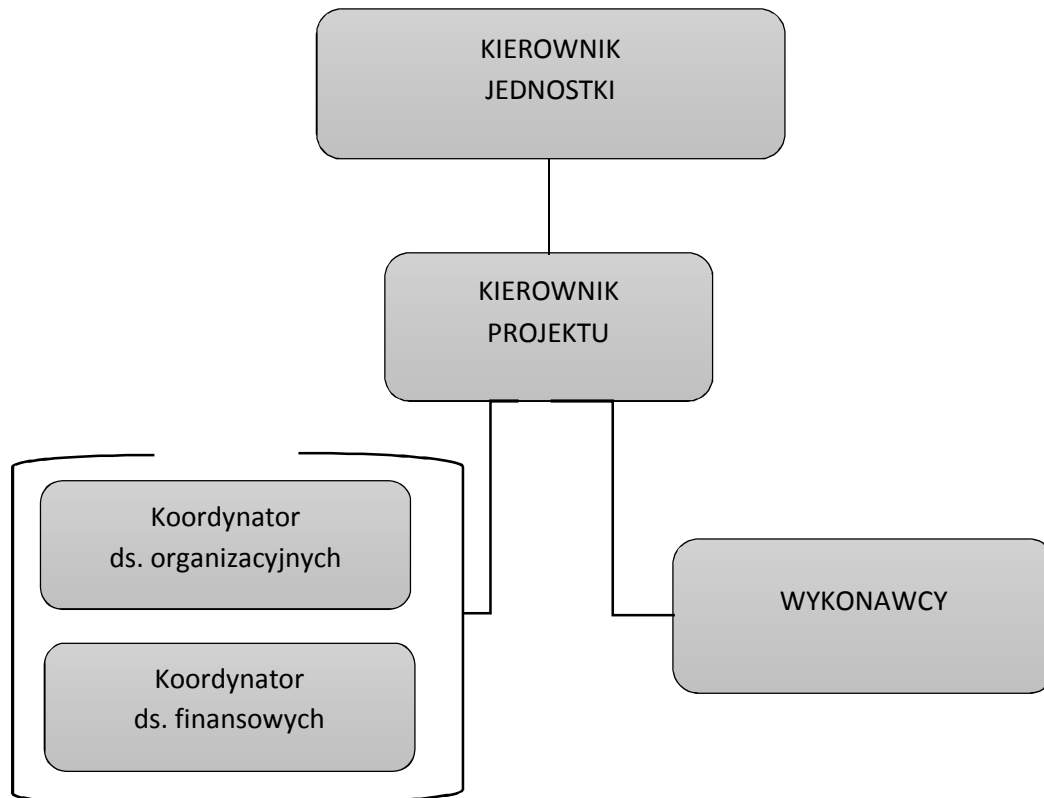
Ważnym elementem w analizie ryzyka jest określenie zakresów tolerancji dla danego zagrożenia, reakcja na ryzyko następuje nie w momencie wystąpienia ryzyka, ale tylko wówczas, gdy przekroczony zostanie zakres tolerancji. Na etapie analizy ryzyka należy również określić możliwe warianty reakcji na ryzyko. Do najczęściej stosowanych zaliczamy:

- unikanie,
- akceptację,
- przeniesienie,
- redukowanie,
- tworzenie rezerw.

Sterowanie ryzykiem ma na celu w pierwszej kolejności przypisanie ryzyka do osoby w projekcie. Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za dane ryzyko w projekcie powinno nastąpić w oparciu o zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Niezależnie od ukształtowanej struktury organizacyjnej i istniejących stosunków podległości, ostateczną decyzję o wyborze reakcji na wystąpienie zagrożenia w projekcie powinien podejmować kierownik projektu lub kierownik jednostki danej organizacji.

Zarządzając ryzykiem w projekcie, należy opierać się na istniejącej strukturze organizacyjnej. W organizacji pozarządowej schemat organizacji projektu może przyjąć formę zaprezentowaną na rysunku 2.

**Rysunek 2. Uproszczona struktura organizacyjna projektu w organizacji pozarządowej**



*Źródło: opracowanie własne.*

Wybrane zagrożenia związane z realizacją projektu przez organizację pozarządową, wraz ze wskazaniem możliwych osób odpowiedzialnych oraz wariantów reakcji na ryzyko przedstawiono w tabeli 2. Wymienione w niej rodzaje ryzyka zidentyfikowane zostały w oparciu o analizę prowadzonych rejestrów ryzyka w projektach. Należy zauważyć, że wszystkie wymienione ryzyka stanowią część głównego zagrożenia, związanego z uznaniem części bądź całości kosztów projektu za niekwalifikowane, co skutkować będzie koniecznością sfinansowania ich ze środków własnych organizacji.



**Tabela 2. Wybrane zagrożenia realizacji projektu unijnego w organizacji pozarządowej**

Opis ryzyka	Osoba odpowiedzialna	Współczynnik ryzyka	Reakcja na ryzyko
Ryzyko opóźnień w realizacji projektu związane z wydłużeniem procedury zamówień publicznych	Kierownik projektu	4	Unikanie – rozpoczęcie procedury odpowiednio wcześniej  Plan rezerwowy – przesunięcie realizacji zadania w harmonogramie
Ryzyko braku środków na prefinansowanie kosztów projektu	Kierownik projektu Koordynator ds. finansowych	4	Unikanie – rozpoczęcie procedury zabezpieczenia środków w budżecie organizacji na dany rok odpowiednio wcześniej
Ryzyko rozwiązania umowy o dofinansowanie, co uniemożliwi realizację projektu	Kierownik projektu Koordynator ds. finansowych Koordynator ds. organizacyjnych	3	Redukowanie – właściwe realizowanie i rozliczanie projektu zgodnie z zawartą umową o dofinansowanie
Ryzyko wystąpienia opóźnień	Kierownik jednostki Kierownik projektu	2	Unikanie – zaangażowanie

<p>w realizacji projektu ze względu na trudności w zarządzaniu projektem</p>			<p>odpowiednich osób (specjalistów) spośród kadry własnej lub pozyskanie z zewnątrz  Redukowanie – prowadzenie lub kierowanie pracowników na szkolenia</p>
--	--	--	--

*Źródło: opracowanie własne.*

Kolejny etap obejmuje przypisanie zasobów do danego ryzyka, tak by możliwe było wdrożenie odpowiednich działań w możliwie najkrótszym czasie. Jeżeli wszystkie powyższe warunki zostaną spełnione w projekcie, w momencie przekroczenia zakresu tolerancji przez dane ryzyko następuje wybór jednego z wariantów reakcji na ryzyko i wdrażane są działania naprawcze.

Kontrola ryzyka, poza stałym monitorowaniem zidentyfikowanych ryzyk w projekcie przez osoby odpowiedzialne za dane ryzyko, powinna także obejmować planowane kontrole poziomu ryzyka. Wynikiem każdej przeprowadzonej kontroli powinny być raporty. Pozwoli to na ocenę, czy dokonano właściwego wyboru reakcji na ryzyko oraz czy przydzielone zostały odpowiednie zasoby. Ważne jest również określenie czy podjęte działania zakończyły się sukcesem i czy dane ryzyko zostało przywrócone do zakresu tolerancji.

Zarządzanie ryzykiem powinno opierać się z jednej strony na wnętrzu organizacji (słabe i mocne strony), z drugiej – powinno uwzględniać oddziaływanie otoczenia jednostki (szanse i zagrożenia).

Nieodłącznym elementem zarządzania ryzykiem w projekcie jest zapewnienie odpowiedniego poziomu dokumentacji. Ponadto, należy dążyć do uzyskania zaangażowania całego zespołu w proces zarządzania ryzykiem. Należy również pamiętać, że zidentyfikowane ryzyka podlegają aktualizacji. W projekcie należy określić kiedy ryzyko będzie aktualizowane. Można w tym procesie wykorzystać tzw. kamienie milowe projektu, czyli dokonywać aktualizacji ryzyka w momencie zakończenia istotnego etapu jego realizacji.