



Rafał Wąsik

### **Zarządzanie ryzykiem w organizacji pozarządowej – część 3**

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

W części 3, o rodzajach i źródłach ryzyka w działalności organizacji pozarządowej ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka projektu.

#### **Rodzaje i źródła ryzyka w działalności organizacji pozarządowej ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka projektu**

Katalog rodzajów potencjalnego ryzyka w działalności NGO jest bardzo obszerny i złożony, tak jak zakres jej działalności, przy czym w przypadku poszczególnych rodzajów ryzyka występuje różna siła oddziaływania każdego z nich. Obszary ryzyka w działalności NGO wiążą się z działalnością podstawową, wynikającą przede wszystkim ze statutowo określonych zadań własnych NGO z zakresu np.: oświaty i wychowania, kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, kultury fizycznej i sportu. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na obszary ryzyka związane z działalnością wspomagającą NGO, czyli działalnością obejmującą wewnętrzne sprawy organizacji, dzięki którym jest możliwe realizowanie zadań podstawowych, takich jak: kontrola zarządcza, audyt wewnętrzny, zamówienia publiczne, rachunkowość, sprawozdawczość, gospodarowanie majątkiem, ochrona zasobów, realizacja projektów dofinansowywanych z zewnątrz, np. projektów europejskich.

Ryzyko w działalności NGO w zależności od szczebla zarządzania można podzielić na: ryzyko strategiczne, ryzyko operacyjne i ryzyko projektu. Ryzyko strategiczne to takie, którego występowanie jest niezależne od NGO i jest wynikiem działania sił zewnętrznych, których organizacja nie może kontrolować, ale może podjąć pewne działania w celu zmniejszenia tego rodzaju ryzyka, które z reguły wolno się zmienia. Ryzyko operacyjne to część całkowitego ryzyka, które jest specyficzne dla NGO i związane z jej codzienną działalnością (zabezpieczeniem poziomu i jakości realizacji zadań), a także zmienia się szybko. Źródłem ryzyka operacyjnego są np.: charakter wykonywanej działalności (zakres zadań własnych i zleconych), kultura organizacji (np.: aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, wdrożone procesy podejmowania decyzji), plany i strategie, komunikacja, systemy informatyczne, przetwarzanie informacji, liczba pracowników i wolontariuszy oraz ich kwalifikacje, odpowiedzialność i postawy kierownictwa, dostępne środki finansowe, liczba, rodzaj i wielkość dokonywanych operacji finansowych, nadmierne zadłużenie, niekorzystne położenie, ograniczoność zasobów (kadrowych, finansowych, rzeczowych, organizacyjnych).

Podstawową wartością każdego projektu, zwłaszcza realizowanego na potrzeby rozwoju, jest wnoszona przez niego nowość. Każdy projekt ma specyficzne cechy pozwalające na stwierdzenie, że jest on niepowtarzalny w danych warunkach i w danym czasie, jednakże z każdym projektem wiąże się ryzyko. Ryzyko projektu jest związane z powodzeniem realizacji projektu i zmienia się ze średnią prędkością. Ryzyko to definiuje się jako możliwość zaistnienia takiej sytuacji, że osiągnięte przez wykonawcę przedsięwzięcia rzeczywiste korzyści będą odmienne od oczekiwanych. Stąd też ryzyko projektu należy interpretować jako stopień zróżnicowania potencjalnych wyników w stosunku do wartości zaplanowanych (niebezpieczeństwo nieosiągnięcia efektywności zgodnej z założeniami). Zatem ryzyko każdego projektu jest inne i łączy się z procesem zmiany lub programem rozwojowym (realizacją nowych przedsięwzięć, w tym inwestycyjnych) obejmującym czynności wykonywane jednorazowo lub wyjątkowo. Całkowite ryzyko, którym jest obarczona organizacja realizująca projekt, nie musi być identyczne z ryzykiem wykonywanego projektu, niemniej ryzyko

pojedynczego projektu oddziałuje na ryzyko całej organizacji. Siła tego oddziaływania zależy od relacji pomiędzy korzyściami wynikającymi z wykonania przedsięwzięcia a korzyściami będącymi konsekwencją wykorzystywania zasobów organizacji. Reasumując, projekt planowany do realizacji może skutkować zarówno zwiększeniem, jak i zmniejszeniem całkowitej wielkości ryzyka, jaką jest obciążona organizacja wykonująca zaplanowane przedsięwzięcie. Jeżeli organizacja realizuje jednocześnie więcej niż jeden projekt, to wówczas kluczowym problemem w zarządzaniu ryzykiem jest odpowiednia alokacja zasobów.

Podstawowe grupy (kategorie) ryzyka realizacji projektu dotyczą zasobów: ludzkich – ryzyko zawodowe oraz dopuszczalny poziom ryzyka, po przekroczeniu którego może wystąpić konieczność poniesienia odpowiedzialności: porządkowej, z tytułu naruszenia dyscypliny finansów publicznych, materialnej, karnej i karno-skarbowej; rzeczowych – ryzyko utraty, zniszczenia, zaboru, nieuprawnionego dostępu, zmiany; finansowych – ryzyko: defraudacji, korupcji, nieprawidłowego wykorzystania środków finansowych, błędów planowania, braku płynności finansowej, utraconych korzyści finansowych; informacyjnych – ryzyko związane z wymianą informacji między osobami zaangażowanymi w projekt oraz między nimi a osobami spoza projektu. Należy także zwrócić uwagę na ryzyko terminowości wykonywania poszczególnych etapów projektu oraz ryzyko przestrzenne wynikające z miejsca wykonania projektu i jego otoczenia.

Źródłami ryzyka w działalności NGO są czynniki wewnętrzne, tj. istniejące w danej organizacji (gospodarka finansowa, luki w systemie kontroli, czynnik ludzki) i zewnętrzne, odnoszące się do otoczenia jednostki (zmiany: koniunktury gospodarczej, sytuacji politycznej, demograficzne). Biorąc pod uwagę wymienione czynniki, można wskazać następujące źródła ryzyka w NGO realizującej projekty europejskie: słabe przygotowanie do realizacji projektów, tj. brak przypisania ról i odpowiedzialności członkom zespołu projektowego i wsparcia zweryfikowanym modelem zarządzania (odpowiednią kulturą organizacji); błędy w planowaniu (np. błędnie zaplanowany budżet, nieefektywny harmonogram); nieprawidłowa komunikacja wśród osób realizujących projekt; złe przeszkolenie; błędne oszacowanie wielkości ryzyka



planowanego do wykonania projektu; niewystarczające zarządzanie ryzykiem w zakresie identyfikacji źródeł ryzyka i przygotowania planów reagowania na nie; brak doświadczenia w realizacji danego typu projektu; niedostateczna znajomość metod i instrumentów zarządzania projektami; brak opracowania strategii zarządzania zmianami.

Reasumując, ryzyko projektu wynika ze skali trafności założeń technicznych i ekonomiczno-finansowych projektu i jest związane przede wszystkim z:

- realizacją i oceną projektu – problem osiągniętych efektów projektu w stosunku do efektów zaplanowanych i trwałości projektu;
- finansowaniem projektów ze zwrotnych źródeł finansowania – poza ustaleniem zależności pomiędzy wydatkami a przychodami związanymi z projektem, konieczne jest określenie jego wpływu na finanse podmiotu oraz wyznaczenie struktury jego finansowania;
- procedurą zamówień publicznych – błędy w procedurach przetargowych skutkujące unieważnieniem postępowania i w rezultacie opóźnieniami realizacji projektu oraz problemami budżetowymi;
- pozyskiwaniem i wykorzystywaniem środków unijnych – ryzyko: nieotrzymania środków unijnych (brak pozytywnej oceny składanych wniosków o dofinansowanie); nieprzestrzegania procedur unijnych; związane ze zgromadzeniem środków finansowych na wkład własny przez beneficjenta środków unijnych; finansowania pomostowego; kosztów niekwalifikowanych.