

# **„TRZECIA STRONA” RYZYKA – CZYLI O ZARZĄDZANIU RYZYKIEM W WARUNKACH POLSKIEGO SEKTORA POZARZĄDOWEGO**

**Recenzja książki Jarosława Domańskiego pt. *Zarządzanie  
ryzykiem w organizacjach non profit*, Oficyna Wolters Kluwer  
business, Warszawa 2014**

**JACEK WOŹNIAK**

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Sektor społeczny od początku lat 90. XX wieku był swoistym „cichym graczem” w polskiej gospodarce, odgrywającym „podrzedną” rolę i traktowanym niejako z przymrużeniem oka. Nie dostrzegano bowiem znaczenia tego typu jednostek w rozwoju nie tylko społecznym, ale także gospodarczym kraju. W przeciągu ostatniego ćwierćwiecza w Polsce „dojrzała” jednak myśl prospołeczna i sektor organizacji pozarządowych z roku na rok umacnia swoją pozycję. Warto jednak zastanowić się, w jaki sposób owo *umacnianie* pozycji powinno przebiegać, aby potencjał tego sektora miał podstawy nie tylko w ilości organizacji, ale również w ich wydajności.

Należy więc wyrazić zadowolenie (i w gruncie rzeczy także ulgę) z faktu, że polscy badacze w dziedzinie nauk ekonomicznych zaczynają *primo* coraz częściej dostrzegać sektor organizacji pozarządowych, rozumiejąc jego wartość oraz potencjał i *secundo* koncentrują się nie tylko na jego rozwoju (dynamice) w czasie, a także uwarunkowaniach makrootoczenia determinujących specyfikę tego sektora, ale i na wnętrzu organizacji non profit oraz mechanizmach ich działania – a więc na skali mikroekonomicznej.

Mówiąc o działalności non profit, jedną z kluczowych kwestii zdaje się problematyka zarządzania ryzykiem, która poniekąd przenika wszystkie inne wymiary aktywności tego typu jednostek oraz warunkuje poziom skuteczności (pewności) podejmowanych działań zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym poprzez zapewnianie odpowiednich warunków do realizacji poszczególnych procesów, np. zatrudniania pracowników etatowych i pozyskiwania wolontariuszy, gromadzenia funduszy (od donatorów), czy też nawiązywania relacji z innymi jednostkami aniżeli organizacje non profit, np. organizacjami gospodarczymi *sensu stricto*, społecznością lokalną lub administracją publiczną itp.

Autorem recenzowanej monografii jest **Jarosław Domański**, pracownik naukowy Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej, łączący działalność *stricte* badawczą m.in. z praktyką zarządzania organizacjami pozarządowymi – co daje

się odczuć w trakcie lektury poszczególnych rozdziałów. Warto także zauważyć, iż Jarosław Domański jest pionierem na gruncie polskim w zakresie eksploracji sektora non profit pod względem kryterium ryzyka.

Książka adresowana jest *primo* do **założycieli, fundatorów i członków organów statutowych** organizacji pozarządowych, jak również do **menedżerów trzeciego sektora**, a *secundo* do **pracowników naukowo-dydaktycznych** polskich uczelni wyższych oraz innych jednostek badawczych, a także do **studentów** kierunków menedżerskich (s. 15-16).

Monografia zbudowana jest z pięciu rozdziałów, które są swoistą próbą udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze postawione we **Wstępie**. **Rozdział pierwszy** traktuje o współczesnym podejściu do definiowania ryzyka zarówno w sektorze komercyjnym, jak i społecznym (tj. sektorze organizacji pozarządowych). W tym momencie autor sugeruje, aby względem tego zbioru organizacji używać określenia *trzeci sektor* (s. 11). W rozdziale tym następuje zwięzłe porównanie podejścia do postrzegania i definiowania ryzyka w obu wskazanych powyżej sektorach, ze szczególnym podkreśleniem, że organizacje non profit wręcz wymagają odmiennego podejścia do zarządzania ryzykiem względem organizacji gospodarczych *sensu stricto*. Autor neguje powielanie wzorców ze świata biznesu i ich swoistej inkorporacji do trzeciego sektora (s. 17-18). Fundamentem badania empirycznego jest podejście do definiowania ryzyka oraz zarządzania nim zaproponowane przez G.L. Heada i M.L. Herman (Head, Herman, 2002). Można nawet przyjąć, iż monografia ta jest w pewnej mierze próbą przełożenia wybranych myśli i koncepcji powyższych autorów na polskie uwarunkowania. W rozdziale pierwszym poruszone są także dwie inne kwestie: (1) *pojmowania ryzyka przez polskich menedżerów w trzecim sektorze* oraz (2) *określenia postaw tychże menedżerów wobec ryzyka*. Obie części opierają się na omówieniu wyników badania empirycznego.

Z kolei **rozdział drugi** dotyka problematyki identyfikacji kategorii ryzyka, jakie mogą dotyczyć zarządzania organizacjami pozarządowymi. W tym przypadku punktem wyjścia są klasyfikacje ryzyka zaczerpnięte z obszaru działalności komercyjnej, zestawione z obszernym przeglądem anglojęzycznej literatury w tym obszarze. Jednakże, jak sam autor zauważa: „W światowej literaturze brakuje kompleksowego ujęcia różnych kategorii ryzyka, z jakimi mają do czynienia organizacje pozarządowe” (s. 30-31). W związku z tym, w rozdziale zawarta jest autorska klasyfikacja ryzyka, dedykowana trzeciemu sektorowi *sensu largo*. Rozdział zwięźziony jest obszernym omówieniem wyników badania empirycznego, które miało na celu identyfikację tych kategorii ryzyka, które są szczególnie istotne z punktu widzenia polskich organizacji non profit.

**Rozdział trzeci** eksponuje konieczność postrzegania działalności jednostek trzeciego sektora przez pryzmat procesu zarządzania ryzykiem. Znaczna część rozdziału poświęcona jest problematyce zarządzania ryzykiem wg *The Nonprofit Risk Management Center*. Szczegółowo omówione są więc takie etapy procesu zarządzania ryzykiem, jak: (1) *ustalenie kontekstu*, (2) *ocena ryzyka*, (3) *podjęcie*

*decyzji i ich zakomunikowanie, (4) działanie oraz (5) kontrolowanie i korygowanie.* Wszystkie wspomniane powyżej etapy znajdują swoje odzwierciedlenie w badaniu empirycznym przeprowadzonym przez autora monografii, dając nierzadko kontrowersyjne lub zaskakujące wyniki.

Ciekawą i wartościową z poznawczego i praktycznego punktu widzenia częścią monografii jest **rozdział czwarty**, który dotyka niezwykle ważnej – i jak się okazuje – niedostatecznie rozpoznanej problematyki ubezpieczeń jako narzędzia w zarządzaniu ryzykiem. Ta część monografii składa się z dwóch zasadniczych części: (1) *omówienia polskich doświadczeń w zakresie oferowania ubezpieczeń dedykowanych trzeciemu sektorowi*, a także (2) *specyfikacji zakresu ubezpieczeń oferowanych w USA jednostkom pozarządowym*. Rozwiązania stosowane w USA można traktować jako swoistą benchmarkę w rozwijaniu portfela ubezpieczeń dla polskiego trzeciego sektora. Uzupełnieniem treści tego rozdziału są wyniki badania ankietowego, których celem jest m.in. ukazanie skali stosowania ubezpieczeń przez polskie jednostki non profit, identyfikacja rodzajów wykupowanych ubezpieczeń, jak również oszacowanie wartości środków pieniężnych przeznaczanych na ubezpieczenie działalności statutowej.

Zwieńczeniem rozważań jest **rozdział piąty**, prezentujący założenia autorskiego modelu zarządzania ryzykiem w trzecim sektorze. Wyeksponowane są tu trzy zasadnicze elementy: (1) *określenie pojęć zastosowanych w modelu*, (2) *specyfikacja założeń*, jak również (3) *omówienie etapów zarządzania ryzykiem*.

Uzupełnieniem monografii jest **Załącznik**, zawierający charakterystykę badania ankietowego. Opisane są w nim: (1) *zastosowana metoda badawcza*, (2) *dobór próby badawczej*, (3) *szczegółowa charakterystyka respondentów*, jak również (4) *wygląd kwestionariusza ankietowego* (wraz z podziałem pytań na sześć grup). Dzięki takiemu zabiegowi Czytelnik może lepiej interpretować prezentowane w poszczególnych rozdziałach wyniki badania, jak również zrozumieć intencje autora. Warta podkreślenia jest też precyzja w przygotowaniu i przeprowadzaniu badania ankietowego, czego poświadczeniem jest chociażby pięć monitów z prośbą o rozpoczęcie lub zakończenie wypełniania kwestionariusza ankietowego przez respondentów w trakcie realizacji tego badania.

Na uwagę zasługuje także – obszerny jak na poruszaną w monografii problematykę – wykaz blisko stu pozycji bibliograficznych, wśród których silną pod względem liczebności grupę stanowią źródła anglojęzyczne. Zabiegiem, który wspiera percepcję treści przez Czytelnika jest również swoista standaryzacja układu zawartości monografii – każdy z czterech pierwszych rozdziałów rozpoczyna się wprowadzeniem i kończy podsumowaniem (poza rozdziałem piątym).

W tym momencie należy jednak zauważyć, iż część zaprezentowanych w monografii rozważań i wyników badania empirycznego opublikowana została już wcześniej (rozdział pierwszy (Domański, 2012) i rozdział czwarty (Domański, 2010), (Domański, 2011)), co w pewnym sensie względnie obniża wartość poznawczą monografii – w aspekcie „świeżości” i aktualności publikowanych wyników.

Nie można również oprzeć się wrażeniu, że cała monografia – co zresztą potwierdza sama forma prezentacji wyników badania ankietowego – ma postać poszerzonej wersji raportu z badania empirycznego, uzupełnionego w niektórych miejscach o próbę interpretacji wyników i ich konfrontacji z badaniami literaturowymi oraz doświadczeniem autora w obszarze zarządzania organizacjami non profit. Monografia jest swoistym „obrazem rzeczywistości”. Autor nie stawia tezy i hipotez badawczych, a jedynie konstruuje problem badawczy (który ma brzmienie: *Jak proces zarządzania ryzykiem przebiega w organizacjach trzeciego sektora?* (s. 13) i cztery pytania badawcze (s. 13-14). Oczywiście, taki zabieg również ma swoje walory – głównie związane z tym, iż Czytelnik ma możliwość poznać szczegółowe wyniki skąd inąd ciekawego badania i zaobserwować swoiste różnice pomiędzy ujęciem teoretycznym właściwym dla organizacji komercyjnych w zakresie zarządzania ryzykiem (popularnym i nadal rozwijanym w polskiej literaturze przedmiotu) a praktyką zarządzania w sektorze pozarządowym. Autor doskonale te rozbieżności identyfikuje i próbuje dotrzeć do źródeł ich wystąpienia, a tym samym zaproponować działania związane z dostosowaniem modeli zarządzania ryzykiem z sektora komercyjnego do wymagań i potrzeb organizacji non profit.

Poruszając kwestię prezentacji wyników badania ankietowego, można zastanowić się, czy przedstawiona w monografii analiza nie powinna być bardziej uszczegółowiona, tj. poszerzona o wyniki właściwe dla poszczególnych typów organizacji non profit ujętych w badaniu – na podstawie charakterystyki respondentów, m.in. w oparciu o kryteria: statusu prawnego, obszaru działalności, wartości rocznych przychodów, liczby pracowników lub wolontariuszy itd. (s. 103-106). Prezentowane wyniki są agregatem dla całej próby, która w gruncie rzeczy jest silnie wewnętrznie zróżnicowana. Inaczej do problematyki zarządzania ryzykiem podchodzić mogą bowiem np. fundacje i stowarzyszenia, czy też organizacje o przychodach rocznych do 500 tys. zł, a inaczej z przychodami powyżej 10 milionów, jak również obejmujące swoją działalnością tylko gminę, a inaczej organizacje o ogólnopolskiej skali działania. Takiego uszczegółowienia w recenzowanej monografii brakuje, ale żywić należy nadzieję, że będzie ono przedmiotem kolejnych badań autora, dzięki czemu polski trzeci sektor zostanie lepiej zgłębniony i zrozumiany. Warto jednak zauważyć, że prezentowane wyniki badań mają charakter pionierski w skali kraju, co zresztą sam autor podkreśla we wstępie do opracowania (s. 12).

Monografia koncentruje się na problematyce **kompleksowego i kompletnego procesu zarządzania ryzykiem**, a nie tylko na identyfikacji zagrożeń – co stanowi swoisty wyróżnik książki na tle innych publikacji z tego obszaru. Warto też zaznaczyć, że autor próbuje wyjść poza ramy zarządzania operacyjnego, wprowadzając zarządzanie ryzykiem na poziom **zarządzania strategicznego**. Jednakże, niektóre z sugestii i propozycji autora odnośnie do doskonalenia mechanizmów zarządzania ryzykiem w trzecim sektorze doskonale sprawdzają się w teorii, natomiast ich praktyczne zastosowanie może być osnute mgłą wątpliwości. Autor proponuje bowiem orientację m.in. na poszerzanie zakresu działań prewencyjnych, propowa-

dzanie nowych procedur, szacowanie zyskowności każdej szansy oraz kreowanie własnych szans przez organizację itp. (s. 52-53), co – niestety – może (znacząco) przełożyć się na koszty działalności operacyjnej – przy jednoczesnym abstrahowaniu od wniosków z badania, gdzie jednostki non profit wyraźnie wskazują, że najpoważniejszym źródłem zagrożeń jest dla nich właśnie obszar finansowania działalności (pozyskiwanie funduszy, płynność finansowa itd.) (s. 36-44). Gotowość na każdą ewentualność / zmianę w otoczeniu równoznaczna jest zwiększeniu zakresu wykorzystywanych zasobów (ludzkich, finansowych, materiałowych oraz informacyjnych), co implikuje wzrost inwestycji w rozwój infrastruktury analityczno-decyzyjnej. Powstaje więc pytanie – czy takie rozwiązania jednak rzeczywiście są potrzebne trzeciemu sektorowi w „pełnej krasie”?

W autorskim modelu zarządzania ryzykiem przedstawione są przyjęte założenia, które stanowią raczej kompilację założeń prezentowanych przez innych badaczy aniżeli własną koncepcję autora monografii. Jest to pochodną tego, że autor oparł badanie ankietowe o definicje oraz spostrzeżenia innych badaczy, czego przykładem może być podejście do rozpatrywania ryzyka w trzech wymiarach (Head, Herman, 2002). Niewątpliwą wartością modelu jest jednak to, że *primo* dopasowany jest do specyfiki polskiego sektora pozarządowego i *secundo* weryfikuje oraz uzupełnia inne modele opisane w monografii w rozdziałach wcześniejszych (rozdział trzeci). Uzupełnieniem tym jest m.in. (1) wyszczególnienie etapu *ustalania postaw wobec ryzyka*, będącego pierwszym etapem modelu-procesu, (2) zwrócenie uwagi na dwa rodzaje ryzyka (*zwyżki* i *zniżki*), jak również wprowadzenie do procesu zarządzania ryzykiem nowego etapu związanego z przeprowadzeniem analizy wnętrza organizacji pod kątem jej zdolności do przeciwdziałania ryzyku (dla ryzyka *zniżki*) i do wykorzystywania ryzyka (dla ryzyka *zwyżki*). Zaproponowany model jest ciekawym i wartym uwagi, jak również dalszych badań (weryfikacji), poszerzeniem aktualnego stanu wiedzy w zakresie zarządzania ryzykiem w organizacjach non profit w warunkach polskiej gospodarki. Należy jednak zastanowić się, dlaczego autor oparł założenia modelu dla całego trzeciego sektora na wynikach badań odzwierciedlających specyfikę w głównej mierze próby badawczej, pomijając jednocześnie dużą wewnętrzną dywersyfikację tego sektora (?).

Jako metodę oceny ryzyka autor monografii „forsuje” swoistą modyfikację prostej metody jakościowej, jaką jest *Risk Score*, czyli innymi słowy autor proponuje *rangowanie zagrożeń* pod względem wartości ryzyka – tj. iloczynu prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia (*P*) i szacowanej siły wpływu tego zagrożenia na organizację, m.in. w wymiarze skutków finansowych (*S*). Należałoby się jednak zastanowić nad poszerzeniem proponowanej metodyki o inne współczynniki, jak np. ekspozycja (*Ex*) i podatność (*Pd*) na wystąpienie zagrożenia lub liczba powtórzeń danego zagrożenia w określonym przedziale czasu (*n*) (Zaskórski, 2012, s. 151). W proponowanej metodyce oceny ryzyka brakuje jednak precyzji i jasno zdefiniowanych granic. Pojawiają się bowiem nieostre pojęcia, jak np. „(...) rezultaty zdarzenia będą miały zauważalny wpływ na budżet (...)” (s. 95) – może

to skutkować błędami w praktyce szacowania i oceny wartości ryzyka przez mniej doświadczonych menedżerów, co z kolei może mieć odzwierciedlenie w błędnych decyzjach i finalnie zwiększeniu wartości potencjalnych negatywnych skutków działań, czyli m.in. strat finansowych. Zalecanym rozwiązaniem wydaje się doprecyzowanie skal „prawdopodobieństwa” i „siły wpływu” zagrożeń.

W opracowaniu nazbyt lakonicznie opisane są metody analizy ryzyka – tj. występuje swoisty brak praktycznych wskazań odnośnie do tego, w jaki sposób *primo* podjąć decyzję, czy zagrożenie traktować w kategoriach ryzyka zwyżki czy zniżki oraz *secundo* – w jaki sposób w ogóle postępować z poszczególnymi zagrożeniami. Być może zasadnym rozwiązaniem byłby dodatkowy rozdział (w tym przypadku umiejscowiony w całości rozważań jako *rozdział czwarty*). Mogłyby znaleźć się w nim opisy metodyki oraz przykłady praktyczne innych, aniżeli *Risk Score*, jakościowych metod i technik analizy ryzyka, jak np. *drzewa decyzyjne* lub *mapa ryzyka* – które również są w stanie sprostać specyfice trzeciego sektora i dodatkowo ich metodyki nie są trudne w praktycznym zastosowaniu.

Warto w tym momencie zauważyć, iż zdaje się, że miejscami autor zamiennie i jednocześnie niekonsekwentnie stosuje pojęcia **ryzyka** i **zagrożenia**, a nie są to synonimy – ma to miejsce m.in. w momencie specyfikacji skali ewaluacji prawdopodobieństwa zaistnienia zagrożenia: „(...) nieprawdopodobne – jeżeli ryzyko zaistnieje, wywoła to szok (...)” (s. 95). Otóż, ryzyko jest *miarą wartości* przypisaną danemu zagrożeniu, które może wystąpić w zdefiniowanych uwarunkowaniach czasoprzestrzennych (zob. definicje zawarte [w:] Zawila-Niedźwiecki, 2013, s. 30). Ryzyko „jest” zawsze, tzn. w określonych warunkach praktycznie każdemu zdarzeniu można przypisać wartość ryzyka, jednakże ryzyko *nie jest zdarzeniem* i nie powinno się go postrzegać w kategoriach „wystąpi w organizacji / otoczeniu lub nie”. Jeśli dane *zdarzenie* wystąpi, to *ryzyko* się zmaterializuje, np. w postaci *strat*. Natomiast w kolejnym akapicie (s. 95) pojęcia te są już stosowane poprawnie, bowiem autor używa m.in. terminu *zdarzenie*, które utożsamiać można z *czynnikiem ryzyka*, tj. z *zagrożeniem* (czyli stanem, w którym zdarzenie występuje). Określone zagrożenie wywołuje bowiem skutki w organizacji i otoczeniu, a nie *ryzyko* jako takie.

Recenzowana monografia to udana próba analizy i syntezy dotychczasowego dorobku nauki zarówno polskiej, jak i światowej z zakresu zarządzania ryzykiem w trzecim sektorze. Należy także dodać, iż książka napisana jest ładnym i prostym językiem, dzięki czemu dobrze się ją czyta. Opracowanie jest zwarte, aczkolwiek występują w nim **liczne odwołania do praktycznych przykładów** działalności organizacji non profit w zakresie zarządzania ryzykiem. Przykładem może być tutaj chociażby szacowanie ryzyka przez organizatorów warszawskiej Parady Schumana (s. 19). Autor nie ustrzegł się jednak nielicznych powtórzeń niektórych pojęć (parokrotnie definiowane są pojęcia *ryzyka zwyżki* i *ryzyka zniżki*, nawet w tych samych lub sąsiednich rozdziałach).

Podsumowując, pomimo kilku „usterek”, warto wyraźnie podkreślić wartość poznawczą i praktyczną monografii, jak również zarekomendować ją wszystkim

tym, którzy interesują się problematyką zarządzania ryzykiem. Opracowanie otwiera bowiem zupełnie nowe podwoje w polskiej nauce, integrując obszary *zarządzania ryzykiem* i *uwarunkowań trzeciego sektora*. Autor prezentuje ciekawe spojrzenie na problematykę zarządzania ryzykiem, a proponowane wnioski oraz zalecenia podbudowuje własnymi badaniami empirycznymi – czyniąc tym samym asumpt do dalszych badań w tej materii.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] DOMAŃSKI J., 2010, *Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem organizacji niezarobkowych*, [w:] *Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa*, L. Gąsiorkiewicz, J. Monkiewicz (red.), t. 2, *Zastosowania*, Poltext, Warszawa.
- [2] DOMAŃSKI J., 2011, *Ubezpieczenia jako narzędzie w zarządzaniu ryzykiem organizacji non profit: wyniki badań empirycznych*, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 4(5).
- [3] DOMAŃSKI J., 2012, *Kategorie i wymiary ryzyka w organizacjach non profit*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo: teoria i praktyka*, A. Sopińska (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [4] HEAD G.L., HERMAN M.L., 2002, *Enlightened Risk Taking: A Guide to Strategic Risk Management for Nonprofit*, Nonprofit Risk Management Center, Washington.
- [5] ZASKÓRSKI P., 2012, *Asymetria informacyjna w zarządzaniu procesami*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.
- [6] ZAWIŁA-NIEDŹWIECKI J., 2013, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*, edu-Libri, Kraków – Warszawa.