



WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Piotr Tworek¹, Piotr Cziura²

¹Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii

²Banco Santander Group – France

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wybranych problemów zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw społecznych ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka działalności gospodarczej prowadzonej przez spółdzielnie socjalne w Polsce. Ze względu na swoją specyfikę podmioty te w sposób szczególny są narażone na ryzyko typowe dla działalności mikroprzedsiębiorstw, w tym ryzyko bankructwa i upadłości. Przedsiębiorcy społeczni muszą zatem umieć ryzyko identyfikować, kwantyfikować oraz w sposób właściwy na nie reagować. W szczególności ważna jest identyfikacja ryzyka z zastosowaniem właściwej metodyki w tym względzie. Dlatego artykuł zawiera postulat implementacji do praktyki gospodarczej spółdzielni socjalnych rozwiązań wykorzystywanych w zakresie zarządzania ryzykiem w typowych przedsiębiorstwach komercyjnych, w tym uniwersalnych zasad związanych z przebiegiem procesu zarządzania ryzykiem w bankach komercyjnych. Zarządzanie ryzykiem w podmiotach ekonomii społecznej jest bowiem zagadnieniem rozległym i wymaga przeprowadzenia szerokich badań, w tym studiów literaturowych, co stanowi zasadnicze pole rozważań zawartych w treści artykułu. W publikacji w sposób szczególny zwrócono uwagę na problemy praktyczne zarządzania ryzykiem w tego typu podmiotach. Wykorzystano metodę syntezy oraz dedukcję i indukcję.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, zarządzanie strategiczne, przedsiębiorstwo społeczne, organizacje non profit, ekonomia społeczna

DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.1.09

Wprowadzenie

Zarządzanie ryzykiem stanowi obecnie nieodłączny element zarządzania każdym przedsiębiorstwem. Dotyczy to również przedsiębiorstw społecznych, w tym spółdzielni socjalnych, których działalność ze swej natury obarczona jest wysokim stopniem ryzyka. Jest to istotny problem zwłaszcza w momencie tworzenia spółdzielni socjalnej przez jej członków, czyli na samym początku tzw. cyklu życia przedsiębiorstwa (społecznego). W praktyce przedsiębiorcy (menedżerowie) społeczni muszą zatem umieć ryzyko w sposób właściwy identyfikować, i to na różnych płaszczyznach funkcjonowania podmiotu, biorąc przy tym pod uwagę specyfikę działalności każdego z osobna przedsiębiorstwa społecznego. Nie ma bowiem dwóch identycznych spółdzielni socjalnych, a co się z tym wiąże – każda z osobna organizacja posiada swój indywidualny profil ryzyka. Wpływ na to mają uwarunkowania prawne, ekonomiczne czy społeczne działalności tego typu podmiotów

nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie (por.: Banting 2000, s. 11-137; Thomas 2004, s. 243-263; Defourny, Nyssens 2010, s. 32-53). Wynika to również z samej terminologii, tj. definicji przedsiębiorstw społecznych w literaturze naukowej, których podstawowym celem działalności nie jest maksymalizacja wartości (jak w typowym przedsiębiorstwie komercyjnym czy banku), a realizacja ściśle określonych celów społecznych, czemu w praktyce jednak zawsze towarzyszy ryzyko, w tym przypadku ryzyko gospodarcze. „[...] Dla przedsiębiorstw społecznych, w odróżnieniu od niektórych tradycyjnych organizacji non profit [por.: Courtney 2002, s. 15-78; Quarter, Mook, Richmond 2003, s. 18-89; Brown 2005, s. 317-339; Domański 2010, s. 10-112; di Zhang, Swanson 2013, s. 105-125; Wronka-Pośpiech 2015, s. 735-746; Wronka-Pośpiech 2016, s. 40-57], obrona interesów czy redystrybucja pieniędzy nie stanowią przedmiotu działalności podstawowej (jak ma to miejsce w wielu fundacjach), natomiast są one bezpośrednio zaangażowane w sposób ciągły w produkcję dóbr i oferowanie usług” (Hausner 2008, s. 227). Jednak organizacje te, aby przetrwać na coraz bardziej niepewnym rynku, muszą osiągnąć określony próg rentowności. Brak zapewnienia odpowiedniego poziomu przychodów z działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorstwa społeczne (spółdzielnie socjalne) stanowi obecnie w Polsce bardzo poważny problem, co często w swych skutkach prowadzi do bankructwa tego typu podmiotów ekonomii społecznej. Ryzyko stanowi zatem naturalny element działalności spółdzielni socjalnych, które na co dzień są zmuszone podejmować ryzyko ekonomiczne (gospodarcze), a których podstawowym celem działalności jest aktywizacja osób wykluczonych społecznie, czyli ludzi niepełnosprawnych, długotrwale bezrobotnych, uzależnionych (alkoholików i narkomanów), byłych więźniów, bezdomnych itd.

W związku z powyższym celem artykułu jest przedstawienie wybranych problemów zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Rozważania prowadzone są przez pryzmat działalności gospodarczej krajowych spółdzielni socjalnych jako specyficznych podmiotów ekonomii społecznej. W artykule jego autorzy zwrócili szczególną uwagę na aspekty praktyczne działalności spółdzielni socjalnych (użyteczny wymiar wiedzy), wykorzystując w tym celu swoją wiedzę i doświadczenie zdobyte w praktyce gospodarczej. W szczególności autorzy postulują implementację do praktyki gospodarczej spółdzielni socjalnych działających w Polsce rozwiązań wykorzystywanych w zakresie zarządzania ryzykiem w typowych przedsiębiorstwach komercyjnych, w tym uniwersalnej wiedzy o zarządzaniu ryzykiem stosowanej w bankach, np. bankach spółdzielczych. Równocześnie autorzy w artykule formułują hipotezę, że w literaturze przedmiotu problematyka zarządzania ryzykiem nie jest wystarczająco rozpoznana, z czego wynikają braki w wiedzy praktycznej przedsiębiorców społecznych działających w Polsce, co często przyczynia się do niepowodzeń podejmowanych przedsięwzięć społecznych, a w konsekwencji do wzrostu ryzyka działalności gospodarczej na tym polu. Stanowi to asumpt do podjęcia tego wątku problemowego w treści niniejszego artykułu, w którym dokonano przeglądu literatury z tego zakresu. Wykorzystano w nim formułę dedukcji, indukcję oraz metodę syntezy.

Przedsiębiorstwo społeczne jako podmiot ryzyka – próba syntetycznego ujęcia problemu

Zarówno w teorii, jak i praktyce pojęcie przedsiębiorstwa społecznego zostało już określone i zdefiniowane (por.: Pearce 2003, s. 8-76; Harding 2004, s. 39-43; Haugh 2006, s. 25-114; Austin i in. 2006, s. 14-124; Hausner, Laurisz, Mazur 2007, s. 10-98; Hauser i in. 2008, s. 73; Brooks 2009, s. 11-146; Dacin, Dacin, Matear 2010, s. 37-57; Wronka-Pośpiech 2015, s. 735-746; Wronka-Pośpiech 2016, s. 40-57). Zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem spółdzielnia socjalna „[...] jest to spółdzielnia działająca w oparciu o przepisy Ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz.U. 2006 nr 94 poz. 651) oraz w zakresie nią nieuregulowanym na podstawie Ustawy z dnia 16 września 1982 r. (prawo spółdzielcze). [...] Przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków. [...] Celem działalności spółdzielni socjalnej jest społeczna oraz zawodowa reintegracja jej członków” (Hauser i in. 2008, s. 73). Z kolei według definicji w opracowaniu Międzynarodowej Sieci Badawczej (International Research Network EMES – The Emergence of Social Enterprises Europe) „[...] za przedsiębiorstwo społeczne uznaje się działalność o celach głównie społecznych, której zyski w założeniu są reinwestowane w te cele lub we wspólnotę, a nie w celu maksymalizacji zysku lub zwiększenia dochodu udziałowców czy też właścicieli” (<http://www.ekonomiaspoleczna.pl/>). Zgodnie z takim definiowaniem przedsiębiorstwa społecznego w sposób szczególny zwraca się w nim uwagę z jednej strony na aspekt gospodarczy (atrybut przedsiębiorczości), z drugiej zaś na aspekt społeczny (atrybut uspołecznienia), przy czym wśród czterech zasadniczych elementów opisujących pierwszy z wymienionych atrybutów wymienia się podejmowanie ryzyka ekonomicznego na znaczącym poziomie (Hausner 2008, s. 227). Dodatkowo w literaturze wymienia się jeszcze takie cechy przedsiębiorstwa społecznego jak: po pierwsze, „[...] zorientowanie na przedsiębiorczość – działanie na rynku w oparciu o produkcję dóbr i świadczenie usług, nastawione na osiągnięcie nadwyżki ze swojej działalności; [po drugie], cele społeczne są powodem zorganizowania działalności gospodarczej i jej prowadzenia, np. tworzenie miejsc pracy, szkolenie i świadczenie usług; [po trzecie], własność społeczna – przedsiębiorstwo społeczne jest organizacją autonomiczną, w której sposób zarządzania i struktura własności opiera się na partycypacji zainteresowanych osób, wysoki poziom niezależności, wynika z faktu, iż zostało zorganizowane jako dobrowolna inicjatywa grupy ludzi, jest przez nich zarządzane w ramach autonomicznego projektu i oni podejmują decyzje o czasie jego istnienia, przy czym może być zależne od publicznych subsydiów; [po czwarte], nieprzerwaną działalność w zakresie produkcji dóbr i sprzedaży usług dla społeczności; [po piąte], minimalny poziom pracy, za którą przysługuje wynagrodzenie” (Kelly 2007, s. 35). Natomiast jeśli chodzi o samą kategorię ryzyka ekonomicznego, to należy wyraźnie zaznaczyć, że termin ten w literaturze naukowej jest pojęciem bardzo szerokim, gdzie w przypadku spółdzielni społecznych należy go utożsamiać z kategorią ryzyka gospodarczego, które „[...] oznacza swobodę podejmowania decyzji w profesjonalnej działalności gospodarczej, w granicach uwzględniających zasady zarzą-

dziania, specyfikę dziedziny i przepisy prawa, prawdopodobieństwo wystąpienia przewidywanego rezultatu większego niż 0 i mniejszego niż 1, przy spełnieniu warunków przewidywalności możliwego rezultatu” (Korzeniowski 2002, s. 101). W szczególności prowadzeniu działalności gospodarczej przez spółdzielnie społeczne działające w Polsce „[...] towarzyszy ryzyko dotyczące, [po pierwsze], strony produkcyjnej (w aspekcie popytu-podaży, pewności dostaw zaopatrzeniowych, opłacalności produkcji) [lub usługowej], [po drugie], strony inwestycyjnej (celowości inwestycji, możliwości finansowych podmiotu i zdolności kredytowej, opłacalności i efektywności inwestycji), [po trzecie], bieżącej pozycji ekonomicznej i siły rynkowej oraz wpływu bieżących decyzji na przyszłą pozycję ekonomiczną (w tym skłonność i zdolność do inwestycji, możliwość elastycznego działania, struktury kapitałowej podmiotu, poziomu płynności finansowej, kondycji ekonomicznej otoczenia i kontrahentów – dostawców i odbiorców)” (Neumann 2011, s. 305). Są to podstawowe rodzaje ryzyka charakteryzujące aktywność niemal każdej małej firmy lub dużego przedsiębiorstwa działających w warunkach gospodarki rynkowej, z tym że w warunkach polskich typową spółdzielnię socjalną należy traktować w kategoriach mikroprzedsiębiorstwa. Warto przy tym dodać, że „[...] w modelu przedsiębiorstwa społecznego zaproponowanym przez Yunusa pojawia się ryzyko nieodzyskania wniesionych środków – inwestorzy co prawda nie mają prawa udziału w zyskach, ale mają prawo zwrotu powierzonego przedsiębiorstwu kapitału (bez odsetek), a to może okazać się niemożliwe w przypadku bankructwa [ryzyko bankructwa], którego przedsiębiorstwa społeczne, podobnie jak przedsiębiorstwa [komercyjne], mogą także doświadczyć” (Stabryła, Woźniak 2012, s. 65). Zresztą podobnie jak w innych krajach na świecie (por.: Stone, Bigelow, Crittenden 1999, s. 378-423; Banting 2000, s. 11-137; Thomas 2004, s. 243-263; Defourny, Nyssens 2010, s. 32-53), podmioty te na co dzień borykają się z różnego rodzaju trudnościami, które z naukowego punktu widzenia należy rozważać w kategoriach ryzyka ekonomicznego (gospodarczego). W szczególności ryzyko w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa społecznego może oznaczać możliwość wstąpienia straty lub szkody, co jest wyrazem nurtu defensywnego w definiowaniu ryzyka (w literaturze naukowej), a z kolei według nurtu ofensywnego – ryzyko jest immanentną cechą sukcesu przedsiębiorstwa (por.: Jędralska 1992, s. 47-48). Najogólniej ryzyko można zdefiniować w postaci następującego zapisu matematycznego:

$$SER = \sum_{i=1}^n p_i \cdot k_i \quad (1)$$

gdzie, *SER* oznacza ryzyko w przedsiębiorstwie społecznym, p_i to prawdopodobieństwo wystąpienia *i*-tego rodzaju ryzyka, natomiast k_i oznacza jego negatywne konsekwencje (por.: Tworek 2013, s. 30). Niezależnie jednak od sposobu definiowania ryzyka w nauce, w praktyce spółdzielni społecznych ryzykiem należy zarządzać, stosując w tym celu odpowiednią metodykę. Należy przy tym też pamiętać o uniwersalnym mechanizmie ryzyka, co oznacza, że każde ryzyko posiada swoje źródło, a także rodzi określone negatywne skutki (por.: Tworek 2015b, s. 196-210). Dla przykładu: w działalności spółdzielni społecznej świadczącej np. usługi gastronomiczne i cateringowe źródłem ryzyka może być wysoka absencja w pracy osób

wykluczonych społecznie (np. osób cierpiących na choroby psychiczne), co z kolei może oznaczać niezrealizowanie w terminach zamówień, co w konsekwencji prowadzić może do spadku liczby potencjalnych klientów, czyli rodzić w przyszłości określone konsekwencje, w tym straty finansowe. Jest to zjawisko typowe dla działalności polskich spółdzielni socjalnych świadczących m.in. tego typu usługi. Spadek popytu na świadczone usługi w dłuższej perspektywie czasu oznaczać może bowiem spadek rentowności oraz problemy z płynnością finansową, co również jest typowe dla polskich spółdzielni socjalnych. Dlatego banki komercyjne dość niechętnie kredytują tego typu podmioty, traktując je jako kredytobiorców o podwyższonym stopniu ryzyka (kredytowego). Z perspektywy banku, w tym banku spółdzielczego, analiza ryzyka finansowego łączy się z badaniem kosztów finansowych przedsiębiorstwa społecznego związanych z wysokością jego zadłużenia (por.: Grzybowski 1995, s. 53), ale przede wszystkim polega na badaniu płynności finansowej spółdzielni socjalnej. Można więc tutaj wskazać dwa zasadnicze rodzaje ryzyka charakteryzujące działalność gospodarczą prowadzoną przez spółdzielnie socjalne działające w Polsce, tj. ryzyko operacyjne i finansowe. W praktyce najwyższy poziom ryzyka operacyjnego dla typowej krajowej spółdzielni socjalnej występuje na etapie jej powstawania (tworzenia), co jest związane m.in. z brakiem możliwości przewidzenia popytu na świadczone usługi, np. gastronomiczne i cateringowe. Natomiast najwyższy poziom ryzyka finansowego występuje na etapie schyłku działalności spółdzielni socjalnej, której tzw. okres życia w Polsce wynosi około 1 rok. Najczęściej, gdy skończą się źródła finansowania, przedsiębiorstwa takie ulegają likwidacji. Wynika to m.in. z braku doświadczenia polskich przedsiębiorców społecznych w zakresie prowadzenia biznesu oraz ryzyka tkwiącego w przepisach prawa oraz w tzw. barierach urzędniczych. „[...] Konkretnymi przykładami wewnętrznego ryzyka w przedsiębiorstwie społecznym mogą być: rotacja pracowników (spowodowana tym, że najlepsi wyszkoleni pracownicy poszukują lepszych miejsc zatrudnienia), zmiany w zarządzie spółdzielni socjalnej, stan zdrowia pracowników niepełnosprawnych (częstsze nieobecności, krótszy czas pracy, szczególne warunki wykonywania pracy). [...] Ryzykiem szczególnym dla spółdzielni socjalnej może być także kolektywny sposób podejmowania decyzji, co może znacznie wydłużyć ten proces, a w niektórych przypadkach zdestabilizować działania organizacji” ([http://www.nesst.org/...](http://www.nesst.org/)). Są to najbardziej typowe rodzaje ryzyka, jakie można określić w procesie jego identyfikacji w działalności tego rodzaju podmiotów ekonomii społecznej nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie. Jakże jeszcze inne rodzaje ryzyka finansowego i operacyjnego towarzyszą działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce, przedstawiono w *Tabeli 1*.

Wymienione w tej tabeli rodzaje ryzyka można podzielić na ryzyko (jego źródła) wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa społecznego, co jest zresztą zgodne z zaleceniami międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem, a zwłaszcza ze standardem Enterprise Risk Management – COSO II (por.: Pickett 2006, s. 28-76; Raczkowski, Tworek 2017, s. 15-38). Opracowania te podają każdemu przedsiębiorcy konkretne metody identyfikacji, kwantyfikacji oraz reakcji na ryzyko, które można z powodzeniem wykorzystać również w działalności niemal każdej spółdzielni socjalnej w Polsce.

Tabela 1. Korzyści i ryzyko prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego

	Korzyści	Ryzyko
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> – Dostarcza stabilnego źródła dochodów – Różnicuje źródła przychodów – Redukuje zależności od donatorów – Podnosi wartość posiadanych środków produkcji – Nieograniczone fundusze – Wzrost wiarygodności 	<ul style="list-style-type: none"> – Utrata pieniędzy – Zbyt wysokie koszty rozruchu – Możliwość zmniejszenia wsparcia ze strony tradycyjnych fundatorów – <i>Opportunity costs</i> (przychody zarobione kontra <i>fundraising</i>)
Misja	<ul style="list-style-type: none"> – Stabilne warunki programowania – Odpowiedzialność za osiągnięcie celów społecznych – Dźwiga działania misyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – Misja i reputacja mogą zostać skompromitowane, jeśli interes jest postrzegany jako niesłużący sprawie – W przypadku trudności w zbilansowaniu misji i pieniędzy może nastąpić zbytne przesunięcie aktywności w kierunku działań biznesowych – Przedsiębiorstwo może mieć negatywny wpływ na klientów
Działalność operacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – Jednoczy rozwój organizacyjny i narzędzia prowadzenia biznesu z organizacją non profit – Z zasady <i>double bottom line</i> czyni kontekst zarządzania obowiązujący we wszystkich jego funkcjach – Wymaga formy organizacji, by móc zarządzać interesami społecznymi, środkami produkcji oraz inwestycjami – Wzmaga strategiczne myślenie, by działać na dynamicznym rynku – Podnosi wydajność i efektywność – Wspomaga umiejętności reagowania na sygnały rynku 	<ul style="list-style-type: none"> – Interes może zbyt mocno zaangażować zarządzanie i pochłaniać uwagę pracowników – Wzrost organizacyjnej złożoności – Potrzeby związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa zwiększają koszty – Prowadzenie przedsiębiorstwa może wymagać zatrudnienia odpowiednio wykwalifikowanego personelu
Kultura	<ul style="list-style-type: none"> – Innowacje – Przedsiębiorczość – Zarządzanie zmianą – Orientacja rynkowa – Orientacja na rezultaty 	<ul style="list-style-type: none"> – Napięcia, w wyniku różnic pomiędzy kulturą biznesu a kulturą programów społecznych – Opór wobec zmian – Członkowie i personel mogą czuć się „sprzedani” – Personel, który nie akceptuje kultury biznesu, może odejść

Źródło: (Kazimierzczak 2007, s. 120)

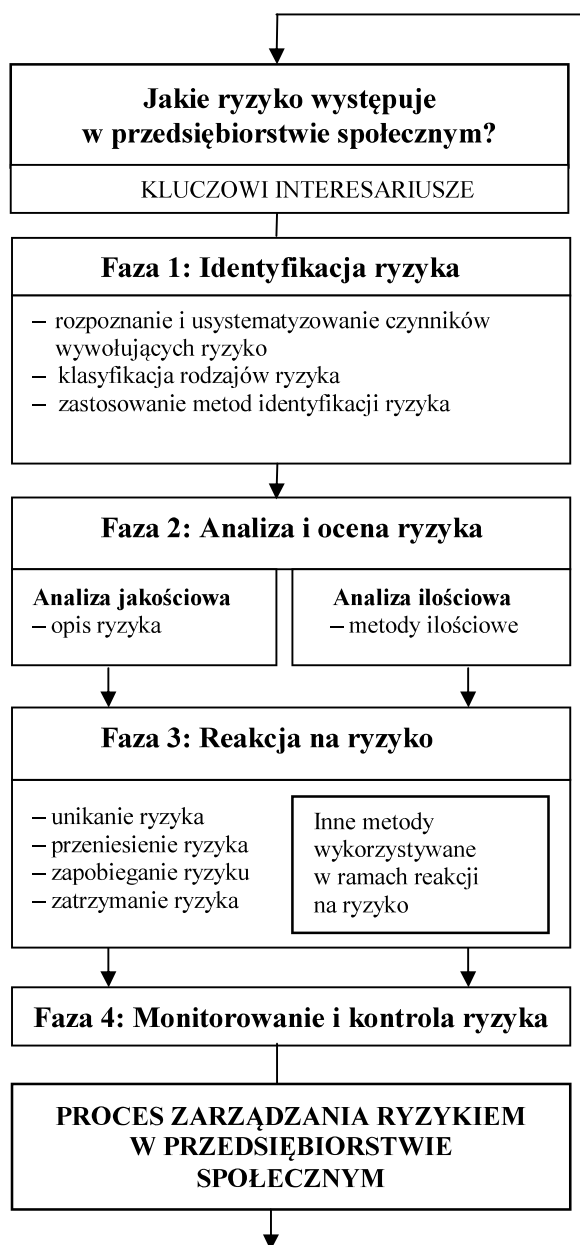
Koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach społecznych – ujęcie procesualne, aspekty metodyczne

Implementacja rozwiązań w opracowaniu międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem (por.: Tworek 2010, s. 409-417) przeznaczonych na potrzeby działalności przedsiębiorstw komercyjnych na płaszczyznę funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, w tym przypadku spółdzielni socjalnych działających nie tylko w Polsce, ale i na świecie, w dużym stopniu może ograniczyć ich ryzyko działalności gospodarczej. Postulat ten wydaje się być zasadny z merytorycznego punktu widzenia, gdyż ryzyka w działalności przedsiębiorców społecznych nie można całkowicie wyeliminować. Dlatego należy nim zarządzać, a przebieg procesu zarządzania ryzykiem powinien być trzy- lub czterofazowy (zgodnie z zaleceniami standardu Enterprise Risk Management – COSO II). Również transfer uniwersalnych reguł stosowanych w tym względzie m.in. w bankowości komercyjnej stanowić może fundament nowoczesnej koncepcji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie społecznym – Social Enterprise Risk Management (SERM), traktowanej jako specjalistyczna dziedzina wiedzy i praktyczna sztuka zarządzania organizacjami. Ilustrację graficzną w tym zakresie stanowi *Rysunek 1*.

W praktycznym zarządzaniu ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa społecznego (spółdzielni socjalnej) proces ten powinien dzielić się na fazy:

- identyfikacji ryzyka – oznacza rozpoznawanie źródeł pochodzenia ryzyka w spółdzielni oraz określenie jego podstawowych subkategorii;
- analizy i oceny ryzyka – polega na jego oszacowaniu i ustaleniu poziomu jego wpływu na spółdzielnię;
- reakcji na ryzyko – polega na właściwym doborze metod czy odpowiedniego sposobu przeciwdziałania wcześniej zidentyfikowanemu w spółdzielni i skwantyfikowanemu ryzyku;
- monitorowania oraz kontroli ryzyka – polega na bieżącej kontroli efektów zarządzania ryzykiem oraz przebiegu procesu zarządzania ryzykiem w spółdzielni (por.: Tworek 2014, s. 495-501; Tworek 2015b, Tworek 2015a, s. 1340-1347).

Spośród wymienionych (*Rysunek 1*) faz procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie społecznym (spółdzielni socjalnej) najistotniejsza jest faza identyfikacji ryzyka (por.: Tworek 2015a, s. 1343). Metodą szczególnie przydatną może okazać się lista kontrolna powszechnie stosowana w sektorze komercyjnym (Tworek 2015b, s. 196-207; Tworek 2015a, s. 1343; Myrczek, Sadlik-Lenczewska, Tworek 2015, s. 130). Oprócz klasycznej listy kontrolnej przedsiębiorcy (menedżerowie) społeczni w procesie identyfikacji ryzyka mogą wykorzystać wskazane przez brytyjski standard zarządzania ryzykiem w opracowaniu FERMA (Federation of European Risk Management Associations) jeszcze takie metody i techniki jak burza mózgów, przegląd dokumentacji, analizę scenariuszy, audyt i kontrole wewnętrzne, analizę niebezpieczeństw i operatywności (HAZOP) czy np. analizy biznesowe, które omawiając poszczególne obszary działalności organizacji, opisują zarówno procesy wewnętrzne, jak i czynniki zewnętrzne, które mogą na te procesy wpływać (FERMA 2002, s. 15).



Rysunek 1. Schemat przebiegu procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie społecznym (spółdzielni socjalnej) – Social Enterprise Risk Management (SERM)

Źródło: Opracowano na podstawie (Tworek 2013, s. 184; Tworek 2014, s. 500; Tworek 2015a, s. 1340-1347; Tworek 2015b, s. 156-210)

Biorąc pod uwagę fakt, że przedsiębiorstwa społeczne łączą sektor komercyjny z trzecim sektorem (sektor organizacji non profit), to zastosowanie rozwiązań tego standardu w kontekście zarządzania ryzykiem w spółdzielniach socjalnych wydaje się być zasadne. Zaletą bowiem tego standardu jest to, że w przeciwieństwie do – już wcześniej wymienionego – COSO II został on opracowany głównie z myślą o organizacjach sektora publicznego (por.: Tworek 2010, s. 409-417). Dlatego rozwiązania standardu w opracowaniu FERMA również stanowią fundament współczesnej koncepcji Social Enterprise Risk Management (SERM), co doskonale wpisuje się w ogóle w ideę funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej. „[...] Wiązanie społeczności przedsiębiorstwa społecznego z lokalnym kapitałem społecznym oznacza bowiem, że w praktyce takie przedsiębiorstwo charakteryzuje się uczestnictwem w jego działaniach wielu różnego rodzaju aktorów-partnerów, takich jak przedsiębiorcy (menedżerowie) społeczni, pracownicy, wolontariusze, użytkownicy, organizacje obywatelskie oraz lokalne instytucje publiczne” (Hauser i in. 2008, s. 9). Zatem zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach społecznych powinno się odbywać nie tylko w odniesieniu do czynników wywołujących ryzyko i tkwiących wewnątrz organizacji, ale przede wszystkim w odniesieniu do otoczenia zewnętrznego. Odróżnia to znacząco koncepcję przedstawioną na *Rysunku 1* od tradycyjnych formuł zarządzania ryzykiem wykorzystywanych w ramach dziedziny Enterprise Risk Management (ERM) (por.: Lam 2003, s. 16-118; Pickett 2006, s. 28-76). Tym samym powoduje to jej zbliżenie do koncepcji Public Risk Management (PRM) (por.: Fone, Young 2007, s. 12-115; Tworek 2015a, s. 1340-1347). (W literaturze obie te koncepcje zostały scharakteryzowane i porównane m.in. w opracowaniu: Raczkowski, Tworek 2017, s. 1-41). Niezależnie jednak od waloru aplikacyjności koncepcji SERM (*Rysunek 1*) „[...] w praktycznym działaniu zawsze należy pamiętać o tym, że istnieje oddzielna metodyka zarządzania ryzykiem w odniesieniu do działalności operacyjnej, finansowej i inwestycyjnej [przedsiębiorstwa społecznego]” (Tworek 2014, s. 502-501). Dodatkowo (*Rysunek 1*) inne metody stosuje się w celu dokonania identyfikacji ryzyka (Faza 1), inne w ramach kwantyfikacji ryzyka (Faza 2), a jeszcze inne w przypadku samej reakcji na ryzyko (Faza 3) (Tworek 2014, s. 502-501). Należy także pamiętać, że „[...] wiele metod stosowanych w procesie zarządzania ryzykiem posiada charakter uniwersalny. [...] Jako przykład takich metod można tutaj wskazać metodę burzy mózgów oraz listy kontrolne, które są wykorzystywane przez [przedsiębiorstwa] w ramach procesu identyfikacji ryzyka (Faza 1)” (Tworek 2014, s. 502-501). Jednak w praktyce niewątpliwie najtrudniejszym do przeprowadzenia etapem w całym procesie zarządzania ryzykiem (*Rysunek 1*) jest kwantyfikacja ryzyka (Faza 2). Wymaga to bowiem od przedsiębiorcy (menedżera) społecznego dużej wiedzy specjalistycznej i odpowiedniego przygotowania merytorycznego, aby móc zastosować w procesie szacowania ryzyka metody probabilistyczne (podejście probabilistyczne), ponieważ ryzyko zarówno w teorii, jak i w praktyce traktowane jest jako kategoria mierzalna (Knight 1921, s. 9-67). W Polsce w działalności przedsiębiorstw społecznych nie kwantyfikuje się ryzyka zgodnie z tym podejściem. Jednakże w praktyce można z powodzeniem wykorzystać podejście jakościowe w analizie i ocenie ryzyka (Faza 2), które jest znacznie łatwiejsze w zastosowaniu, a metody jakościowe

odznaczają się takimi cechami, jak duża prostota, przejrzystość czy łatwość interpretacji wyników. „[...] W analizie jakościowej ryzyka w praktyce [tych organizacji] postuluje się wykorzystanie macierzy ryzyka (*risk matrix*), w których poszczególnym rodzajom ryzyka przypisuje się określone prawdopodobieństwo wystąpienia, a dodatkowo możliwe jest skalowanie ryzyka na zasadzie ryzyko – bardzo niskie, niskie, umiarkowane, wysokie i bardzo wysokie” (Tworek 2015b, s. 202). Zidentyfikowane i oszacowane ryzyko wymaga następnie właściwej reakcji (Faza 3), co w praktyce najczęściej oznacza jego transfer na inny podmiot (np. ubezpieczyciela), gdzie ubezpieczenie „[...] należy traktować jako osobną metodę finansowania ryzyka działalności [spółdzielni socjalnej]” (Tworek 2014, s. 502-501). Dodatkowo należy przy tym wyraźnie podkreślić, że niezależnie od rodzaju metody zastosowanej w procesie zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw społecznych (*Rysunek 1*), w praktyce należy mieć zawsze na względzie fakt, że konkretne metody wymagają właściwego dopasowania (modyfikacji) w zależności od profilu działalności danej spółdzielni socjalnej. Inaczej bowiem zarządza się ryzykiem w przypadku przedsiębiorstwa społecznego świadczącego usługi, a inaczej w przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego. Ważny jest przy tym także aspekt kontroli i monitorowania procesu zarządzania ryzykiem (Faza 4), ponieważ w praktyce zawsze mogą wystąpić nowe rodzaje ryzyka oraz czynniki je wywołujące. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach społecznych stanowi bowiem „[...] proces, w ramach którego przedsiębiorstwo w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem, które towarzyszy jego działalności, w taki sposób, aby ta działalność – zarówno w poszczególnych dziedzinach, jak i traktowana jako całość – przynosiła trwałe korzyści. [...] Ponadto wprowadzenie zarządzania ryzykiem wiąże się z określeniem odpowiedzialności za wyniki, oceną osiągnięć i właściwym wynagradzaniem za nie, a tym samym promowaniem efektywności działania na wszystkich szczeblach [przedsiębiorstwa społecznego]” (FERMA, s. 3). W praktycznym zarządzaniu przedsiębiorstwami społecznymi zarządzanie ryzykiem powinno być sformalizowane i zintegrowane z całościowym procesem zarządzania spółdzielnią socjalną (por.: Tworek 2015a, s. 1340-1347). Z punktu widzenia nauki o zarządzaniu stanowi ono integralny element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem społecznym.

Podsumowanie

Przedstawiona koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie społecznym – Social Enterprise Risk Management (SERM), zilustrowana w formie graficznej na *Rysunku 1*, w praktycznej działalności spółdzielni socjalnych działających w Polsce wymaga każdorazowego uwzględnienia specyfiki ryzyka dla każdego z osobna podmiotu. Należy przy tym pamiętać, że podmiotów ekonomii społecznej jest znacznie więcej (poza typowymi spółdzielniami socjalnymi), co oznacza, że aby móc zarządzać w nich ryzykiem, należy dokonać modyfikacji metod wskazanych przez np. standardy zarządzania ryzykiem COSO II i FERMA. W szczególności problematykę tę można odnieść z jednej strony do „[...] banków spółdzielczych – to ponad trzy tysiące placówek (około 1/3 całego sektora banko-

wego). [...] Sektor ten przynosi blisko 7% zysków wypracowywanych przez cały sektor bankowy i reprezentuje ponad 5% wartości aktywów tego sektora, [...]; [z drugiej zaś do takich podmiotów jak] Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe zrzeszające ponad milion członków. [...] Sieć placówek SKOK jest największą co do wielkości wśród instytucji oferujących ludności usługi finansowe (ponad 1 300 oddziałów w całej Polsce)” (<http://www.zakupprospoeczny.pl/...>). Są to w rzeczywistości instytucje finansowe, gdzie szczególną rolę odgrywa kategoria ryzyka kredytowego oraz ryzyka stopy procentowej. W podmiotach tych zarządza się ryzykiem, ale z perspektywy kredytodawcy (pożyczkodawcy). Nie należy też przy tym zapominać o organizacjach trzeciego sektora, jak fundacje czy stowarzyszenia (organizacje non profit). Jednak w przypadku małych jednostek w praktycznym zarządzaniu ryzykiem należy jedynie stosować metody identyfikacji ryzyka, co dodatkowo ułatwi sam proces zarządzania tego typu organizacjami. Wiele wymienionych w Tabeli 1 rodzajów ryzyka może bowiem dotyczyć wszystkich niemal podmiotów ekonomii społecznej, jak np. ryzyko utraty reputacji w odbiorze społecznym. Niezależnie jednak od rodzaju analizowanej pod kątem ryzyka ekonomicznego spółdzielni socjalnej, koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie społecznym SERM (*Rysunek 1*) „[...] powinna oznaczać, po pierwsze, zarządzanie ryzykiem we wszystkich płaszczyznach funkcjonowania [przedsiębiorstwa społecznego], po drugie, w [przedsiębiorstwie społecznym] określone jest, kto dokładnie zarządza ryzykiem i jest za nie odpowiedzialny, po trzecie, stosuje się w sposób komplementarny cały warsztat metodyczny z zakresu zarządzania ryzykiem, modyfikując przy tym sprawdzone w sektorze komercyjnym wzorce zarządzania ryzykiem, po czwarte, zarządzanie ryzykiem odnosi się również do otoczenia, [w którym funkcjonuje spółdzielnia socjalna], po piąte, zarządzanie ryzykiem odbywa się w sposób ciągły i jest rozpatrywane w wymiarze procesualnym, po szóste, efektywne zarządzanie ryzykiem w sposób znaczący przyczynia się do poprawy efektywności funkcjonowania [spółdzielni socjalnej], po siódme, cały proces zarządzania ryzykiem podlega stałej i bieżącej kontroli, gdyż dynamiczny charakter ryzyka powoduje, że w każdej chwili mogą pojawić się nowe, dotychczas nieznanne czynniki wywołujące ryzyko” (Tworek 2015b, s. 196-210). Implementacja tych zasad do praktyki zarządczej analizowanych organizacji przyczynić się może do znaczącego ograniczenia ryzyka działalności gospodarczej prowadzonej przez spółdzielnie socjalne działające w Polsce.

Literatura

1. Austin J., Gutierrez R., Ogliastri E., Reficco E. (2006), *Effective Management of Social Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge.
2. Banting G.K. (ed.) (2000), *The Non-profit Sector in Canada: Roles and Relationships*, McGill-Queen's University Press, Kingston.
3. Brooks A.C. (2009), *Social Entrepreneurship. A Modern Approach to Social Venture Creation*, Pearsons Prentice Hall, New Jersey.
4. Brown W.A. (2005), *Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations*, „Nonprofit Management & Leadership”, Vol. 15(3).

5. Courtney R. (2002), *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Routledge, London.
6. Dacin P.A., Dacin M.T., Matear M. (2010), *Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here*, „Academy of Management Perspective”, Vol. 24(3).
7. Defourny J., Nyssens M., (2010), *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, „Journal of Social Entrepreneurship”, No. 1(1).
8. Domański J. (2010), *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
9. FERMA (2002), *A Risk Management Standard*, Federation of European Risk Management Associations, London.
10. Fone M., Young C.P. (2007), *Managing risks in Public Organizations*, Palgrave Macmillan, London - New York.
11. Grzybowski W. (1995), *Przedsiębiorczość, niepewność, zysk*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
12. Harding R. (2004), *Social Enterprise: The New Economic Engine?*, „Business Strategy Review”, No. 15.
13. Haugh H. (2006), *Social Enterprise: Beyond Economic Outcomes and Individual Returns*, [w:] Mair J., Robinson J., Hockerts K. (eds.), *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, London - New York.
14. Hausner J. (2008), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
15. Hausner J., (red.) (2008), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
16. Hausner J., Laurisz N., Mazur S. (2007), *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja*, [w:] Hausner J. (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
17. <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/> (dostęp: 10.11.2016).
18. <http://www.nesst.org/polska/zarzadzanie-ryzykiem-w-przedsiębiorstwie-spolesznym/> (dostęp: 15.11.2016).
19. <http://www.zakupprospoleczny.pl/ekonomia-spoeczna/polskie-tradycje-es> (dostęp: 18.11.2016).
20. Jędralska K. (1992), *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
21. Kazimierzczak T. (2007), *Zrozumieć ekonomię społeczną*, [w:] Kazimierzczak T., Rymśza M., (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
22. Kelly S. (2007), *Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość społeczna w Unii Europejskiej*, [w:] Kazimierzczak T., Rymśza M. (red.), *W stronę aktywnej polityki społecznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
23. Knight H.F. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Hart, Schaffner & Marx, Boston.
24. Korzeniowski L. (2002), *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, European Association for Security, Kraków.
25. Lam J. (2003), *Enterprise Risk Management*, Wiley & Sons, Hoboken.
26. Myrczek J., Sadlik-Lenczewska M., Tworek P. (2015), *Wybrane problemy zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw budowlanych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 19.
27. Neumann P. (2011), *Ryzyko otoczenia rynkowego (branży) a ryzyko podmiotów gospodarczych – czynniki wpływające na potencjał i siłę rynkową*, [w:] Trzaskalik T. (red.), *Modelowanie preferencji a ryzyko*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
28. Pearce J. (2003), *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, London.
29. Pickett S.H.K. (2006), *Enterprise Risk Management. A Manager's Journey*, John Wiley & Sons, Hoboken.

30. Quarter J., Mook L., Richmond B.J. (2003), *What Counts: Social Accounting for Nonprofit Organisations and Cooperatives*, Prentice-Hall, New Jersey.
31. Raczkowski K., Tworek P. (2017), *What Does Risk Management in an Economy Really Mean?*, [w:] Raczkowski K. (ed.), *Risk Management in Public Administration*, Palgrave Macmillan, London - New York.
32. Stabryła A., Woźniak K. (red.) (2012), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Mfiles.pl Encyklopedia Zarządzania, Kraków.
33. Stone M.M., Bigelow B., Crittenden W. (1999), *Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations*, „Administration and Society”, No. 31.
34. Thomas A. (2004), *The Rise of Social Cooperatives in Italy*, „International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, No. 15(3).
35. Tworek P. (2010), *Risk Management Standards – The Review of Approaches and Concepts*, [w:] Dluhošová D. (ed.), *Managing and Modeling of Financial Risks*, VŠB – Technická Univerzita Ostrava, Ostrava.
36. Tworek P. (2013), *Reakcja na ryzyko w działalności przedsiębiorstwa budowlano-montażowego*, Difin, Warszawa.
37. Tworek P. (2014), *Zintegrowane zarządzanie ryzykiem jako funkcja wspomagająca kierowanie przedsiębiorstwem wykonawstwa budowlanego*, „Journal of Management and Finance”, Vol. 12(4).
38. Tworek P. (2015a), *Public Risk Management (PRM)*, [w:] Čulík M. (ed.), *Managing and Modeling of Financial Risks (PART II)*, VŠB – Technická Univerzita Ostrava, Ostrava.
39. Tworek P. (2015b), *Wykorzystanie listy kontrolnej w zarządzaniu ryzykiem w organizacjach publicznych*, [w:] Kapuścińska Z.K., Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
40. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz.U. 2006 nr 94 poz. 651).
41. Wronka-Pośpiech M. (2015), *Identyfikacja zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a sukcesem przedsiębiorstw społecznych – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 83.
42. Wronka-Pośpiech M. (2016), *The Identification of Skills and Competencies for Effective Management in Social Enterprises. A Managerial Perspective*, „Management”, Vol. 20(1).
43. di Zhang D., Swanson L.A. (2013), *Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy Between Social and Business Objectives*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing”, Vol. 25(1).

SELECTED PROBLEMS OF RISK MANAGEMENT IN THE ACTIVITY OF SOCIAL ENTERPRISES

Abstract: The purpose of this article is a review of certain aspects of social enterprises risk management with special focus on business risk management performed by social associations acting on polish market. Taking into consideration particular character of social associations it needs to be stressed that those type of enterprises, the same way as the rest of market players, are expose to full range of risks. As it looks that their associated risk cartography is almost the same as micro enterprises one and includes risk of insolvency and bankruptcy as well. There is no doubt that social association businessmen must have special set of skills and knowledge that allow them properly identify, quantify and mitigate those risks, giving proper reaction to market challenges. Especially risk identification with proper methodology involved is crucial for adequate further risk treatment. This is the reason why the fundamental postulate of this article is a demand for full implementation of common risk management solutions, existing already in commercial

market practice and used by commercial enterprises in their daily business activity, to social enterprises risk management scheme, at the same time fulfilling present methodology gap. Universal rules of the risk management process used by commercial banks might be good reference and example. The process of social enterprise risk management as one of a subject of social economy is still an area relatively unknown and requires further research including scientific literature study. This is main base for the polemic covered in the content of this article. In this article it is paid special attention to practical issues of social enterprise risk management. The article uses the method of synthesis, deduction and induction.

Keywords: risk management, strategic management, social enterprise, non-profit organizations, social economy