

# Ryzyko w biznesie

## Perspektywa zarządu



GETTY IMAGES

Przedstawiamy raport na temat postrzegania ryzyka biznesowego przez członków zarządów największych firm działających w Polsce. Raport został przygotowany przez redakcję dziennika „Rzeczpospolita” we współpracy z kancelarią Clifford Chance na podstawie badania przeprowadzonego w listopadzie i grudniu 2020 roku. Polskie badanie nawiązuje do głównych obszarów globalnego projektu badawczego, w ramach którego The Economist Intelligence Unit (EIU) na zlecenie Clifford Chance już dwukrotnie opracował raport na temat postrzegania ryzyka w globalnym środowisku biznesowym.



→ **DAVID DiBARI**  
WSPÓLKIERUJĄCY GLOBALNYM  
ZESPOŁEM DS. RYZYKA,  
CLIFFORD CHANCE



Wydarzenia na świecie w minionym roku uwypukliły kluczową rolę zarządzania ryzykiem. Porównanie trendów wynikających z badania „Rzeczpospolitej” z danymi z globalnego raportu, który został opublikowany jeszcze przed pandemią, wskazuje, w jak skomplikowanym środowisku funkcjonują aktualnie przedsiębiorstwa. Na przykład, w skali globalnej znaczenie ryzyka finansowego jest bardzo duże. Polskie zarządy przykładają natomiast więcej wagi do ryzyka prawnego, co jednak w okresie pandemii i związanych z nią gwałtownych zmian w otoczeniu regulacyjnym nie wydaje się aż tak zaskakujące. Z drugiej strony świadomość ryzyka cybernetycznego jest w Polsce wciąż nieco niższa niż w środowisku międzynarodowym. Rośnie jednocześnie rola czynników ESG w kształtowaniu strategii firmy i poczucie odpowiedzialności za wpływ przedsiębiorstwa na jego bliższe i dalsze otoczenie. Proaktywne i przemyślane zarządzanie ryzykiem, mimo aktualnych wyzwań ekonomicznych, jest dla polskich zarządów istotnym obszarem, a dalsze inwestycje w tym zakresie z pewnością przełożą się na większe bezpieczeństwo, efektywność prowadzenia biznesu i budowanie przewagi konkurencyjnej.

## Pandemia zwiększyła znaczenie ryzyka finansowego

### KATARZYNA KUCHARCZYK

Nie jest zaskoczeniem, że kategorią ryzyka najczęściej wskazywaną przez przedstawicieli największych polskich firm biorących udział w badaniu było ryzyko związane z pandemią Covid-19, która uderzyła – z różną siłą – we wszystkie przedsiębiorstwa. Zawirowania gospodarcze dotknęły całego biznesowego ekosystemu firm: począwszy od możliwości produkcji i świadczenia usług, poprzez relacje z dostawcami, a skończywszy na klientach. Firmy stanęły też przed ogromnym wyzwaniem związanym z koniecznością błyskawicznego przestawienia się na pracę zdalną. Nic więc dziwnego, że aż 81,2 proc. ankietowanych na pytanie „Której kategorii ryzyka Państwa zarząd poświęca obecnie najwięcej uwagi?” wskazało właśnie ryzyko związane z Covid-19.

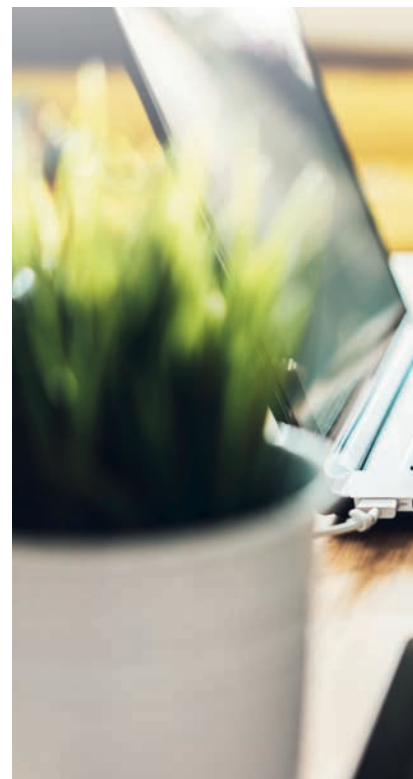
**Z** naszego badania wynika, że ryzyko to przekłada się nie tylko na działania podejmowane doraźnie, ale wpływa również systemowo na wiele innych obszarów. Przedsiębiorcy podkreślają, że pandemia wymagała wprowadzenia szeregu fundamentalnych procedur i dodatkowych narzędzi controllingu oraz zdecydowanie uwypukliła temat zarządzania ryzykiem, od kwestii zapewnienia większego bezpieczeństwa pracownikom i klientom poprzez działania mające na celu utrzymanie ciągłości produkcji i usług w nowej rzeczywistości.

**B**ranża gastronomiczna doświadczyła tego szczególnie dotkliwie ze względu na skalę zmian, niepewność dotyczącą podstawowych reguł działania i długi okres ich trwania – począwszy od

wprowadzenia w praktyce bez wacatio legis zakazu handlu w niedzielę, a skończywszy na wpływie pandemii. Jestem przekonany, że po okresie pandemii w większej liczbie przedsiębiorstw wzrośnie świadomość dotycząca zarządzania ryzykiem. Natomiast czy przełoży się na skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem – tego nie jestem pewien. – komentuje Sylwester Cacek, prezes Zarządu Sfinks Polska.

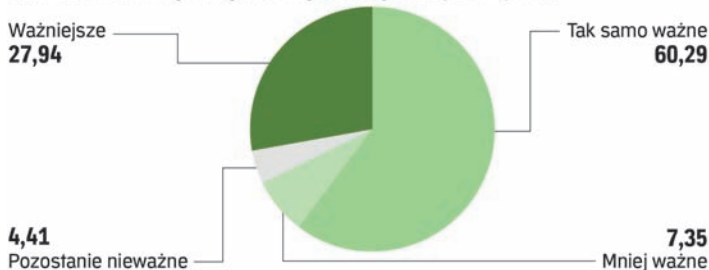
**A**nkietowani często wskazywali na problemy z kontynuacją działalności gospodarczej, a także na zahamowanie działań inwestycyjnych. Z tym łączy się drugi najczęściej wskazywany przez uczestników badania obszar ryzyka – ryzyko finansowe. Niemal 48 proc. ankietowanych poświęca mu najwięcej uwagi. Co ciekawe, również w raporcie Clifford Chance opracowanym w współpracy z EIU, przygotowanym jeszcze przed pandemią, ponad połowa członków zarządów biorących udział w badaniu wskazywała na kluczowe znaczenie ryzyka finansowego dla ich biznesów. Z naszego badania w Polsce wynika z kolei, że ponad 60 proc. firm zakłada, że w perspektywie najbliższych dwóch lat ryzyko finansowe będzie dla nich tak samo ważne jak obecnie, a niemal 28 proc. spodziewa się, że waga tego ryzyka wzrośnie.

**Ś**wiadomość ryzyka finansowego wśród klientów naszego banku jest wysoka. Podczas pandemii u części klientów zmateriałizowało się ryzyko finansowe,



skutkujące czasowym wstrzymaniem lub ograniczeniem prowadzonej działalności. Zarządzanie ryzykiem finansowym jest nieodłącznym elementem prowadzenia działalności gospodarczej i wiąże się z odpowiednim ukształtowaniem źródeł finansowania – poziomu kapitału własnego i kredytu. Korzystanie z kredytów umożliwiałoby szybszy rozwój i wzrost skali działań, ale to kapitał własny stanowi bufor bezpieczeństwa w sytuacji nieoczekiwanych zmian w otoczeniu prowadzących do spadku przychodów lub ograniczonej płynności. – wyjaśnia Krzysztof Drewniak, dyrektor Departamentu Ryzyka Kredytowego Regionów w ING Banku Śląskim.

### Czy w perspektywie dwóch najbliższych lat znaczenie ryzyka finansowego dla Państwa zarządu będzie większe czy mniejsze? (proc.)



### Której kategorii ryzyka Państwa zarząd poświęca obecnie najwięcej uwagi? (proc.)





## Regulacje motorem zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach

Badanie potwierdza, jak ważną rolę pełnią regulacje w procesie kształtowania strategii zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Ponad 46 proc. badanych wskazało ryzyko prawne i regulacyjne jako główny obszar, z którego wynikają największe zagrożenia dla organizacji. To znacząco więcej niż w innych globalnych opracowaniach tego typu. Aż 47 proc. firm działających w Polsce zakłada, że w perspektywie dwóch najbliższych lat znaczenie tego ryzyka jeszcze wzrośnie.

Z naszej analizy wynika, że ryzyko prawne największe znaczenie ma dla przedsiębiorstw z branży naftowej, gazowej, wydobywczej, IT oraz finansowej. Nie powinno to dziwić, ponieważ są to sektory najmocniej uzależnione od regulacji. Ewentualne zmiany prawne, skomplikowane ramy regulacyjne związane np. z koncesjami, warunkami realizowanych kontraktów czy świadczeniem usług finansowych, regulacje dotyczące podatków, a także ryzyko sankcji gospodarczych – to tylko przykłady problematycznych obszarów wskaziwanych przez ankietowanych przedsiębiorców. Ponad połowa badanych zwróciła również uwagę na ryzyko związane z kosztami, które przedsiębiorcy muszą ponieść w wyniku kar nakładanych przez regulatorów oraz ewentualnej odpowiedzialności odszkodowawczej.

O cenie ryzyk prawnych i wpływu zmian w legislacji na funkcjonowanie firm, zwłaszcza dużych, to od lat jedno z istotnych zadań zarządów. Wzrost świadomości w tym zakresie wymusiła także pandemia. W efekcie od departamentów prawnych zarządy oczekują nie tylko efektywnego doradztwa regulacyjnego, ale także skutecznych systemów służących monitorowaniu zmian prawnych, połączonych z analizą ich wpływu na bieżącą działalność danej organizacji – tłumaczy Małgorzata Wojnowska, dyrektor Departamentu Prawnego i Compliance w Żabka Polska.

Zapytaliśmy zarządy, czy obawa przed zmaterializowaniem się ryzyk prawnych doprowadziła do istotnych zmian w ich organizacji w ostatnich pięciu latach. Zdecydowana większość odpowiedziała twierdząco, wskazując w szczególności na konieczność wdrożenia polityk dotyczących ochrony danych. Wydaje się, że ma to związek z jednej strony z coraz większym znaczeniem danych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a z drugiej strony oczywiście z wejściem w życie w maju 2018 roku rozporządzenia o ochronie danych osobowych, dotyczącego wszystkich, którzy przetwarzają dane osobowe w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą. Kolejnym utrudnieniem jest wciąż nieustabilizowane

### Branże, które najbardziej obawiają się ryzyka regulacyjnego



### Czy w perspektywie dwóch najbliższych lat znaczenie ryzyka prawnego/regulacyjnego dla Państwa zarządu będzie większe czy mniejsze? (proc.)



Źródło: badanie ankietowe, wyliczenia własne

➔ **MIEŁOSZ GOŁĄB**  
PARTNER CLIFFORD CHANCE



MATERIAŁY PRASOWE

Negatywne konsekwencje finansowe obostrzeń wprowadzonych celem przeciwdziałania skutkom pandemii Covid-19 dotknęły niemal wszystkich przedsiębiorców. Na plan pierwszy wysunęło się ryzyko utraty płynności finansowej, które państwo stara się minimalizować za pomocą różnego rodzaju programów wsparcia finansowego dla firm. Istotną rolę odgrywają tu również wierzyciele finansowi, którzy oferują swoim klientom wakacje kredytowe, czasowo zawieszają badanie wskaźników finansowych czy zawierają na kolejne miesiące umowy o powstrzymaniu się od stawiania swoich wierzycieli w stan wymagalności (tzw. umowy standstill). Bieżąca i prognozowana płynność finansowa, rozumiana przede wszystkim jako zdolność płatnicza, to obecnie temat numer

jeden spotkań zarządów w wielu przedsiębiorstwach. Funkcjonowanie w warunkach pandemii Covid-19, w tym działania zmierzające do zminimalizowania ryzyka utraty płynności finansowej, unaocznili przedsiębiorcom mniejsze lub większe problemy kosztowe funkcjonowania ich przedsiębiorstw, przekładające się bezpośrednio na ryzyko finansowe. Problemy te nierzadko istniały jeszcze przed pandemią, ale na skutek jej wystąpienia stały się bardziej widoczne. Wsparcie płynnościowe ze strony państwa i różne ustępstwa ze strony wierzycieli dają szansę i czas na poradzenie sobie z tymi problemami. Przedsiębiorcom, którym jednak nie uda się tego zrobić i których na nowo dotkną problemy płynnościowe, pozostanie niewzruszone rozpoczęcie rozmów z ich kluczowymi interesariuszami w przedmiocie nowych warunków finansowania kapitałowego i dłużnego, tak aby nie doprowadzić do tzw. efektu domina działań ze strony wierzycieli. W tym zakresie pomocna może okazać się „Rekomendacja ZBP dotycząca Dobrych Praktyk Procesów Restrukturyzacji Przedsiębiorstw”. Celem Dobrych Praktyk jest bowiem zapewnienie skuteczności takich rozmów z kluczowymi interesariuszami poprzez zwiększenie ich efektywności, przewidywalności oraz zasięgu podmiotowego.





SHUTTERSTOCK

➔ orzecznictwo dotyczące nowych zasad przetwarzania danych.

**Z** ryzykiem regulacyjnym blisko związane jest ryzyko o charakterze politycznym, na które jako najistotniejsze wskazało 10 proc. ankietowanych. Jakie czynniki o charakterze politycznym wpłyną na działalność spółek w ciągu najbliższych dwóch lat? Z uzyskanych odpowiedzi wyłania się jasny wniosek, że menedżerowie spodziewają się dalszych zawirowań związanych z sytuacją epidemiczną, w tym ograniczeń w handlu oraz problemów dotyczących innych dziedzin gospodarki. Ponad 80 proc. ankietowanych przewiduje wzrost ryzyka nałożenia sankcji i ograniczeń gospodarczych. Istotny niepokój budzi

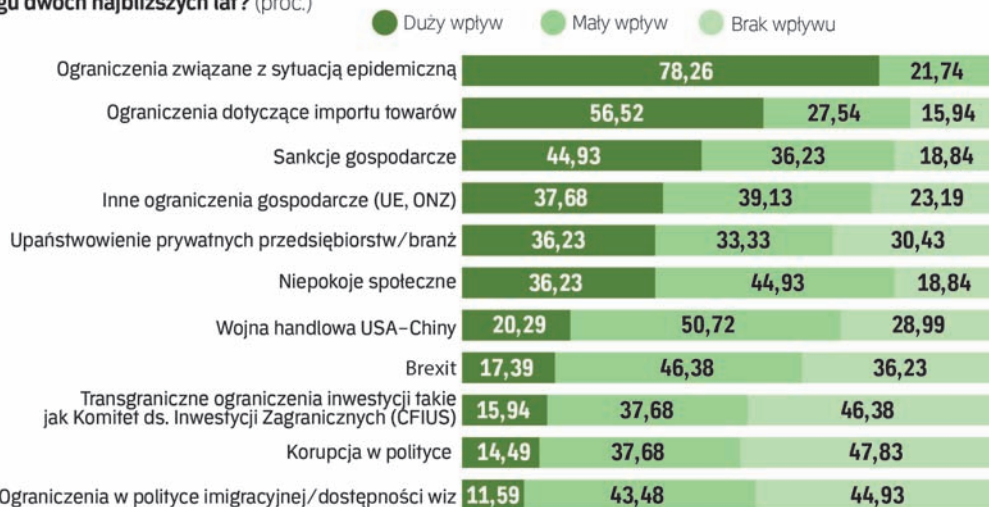
także brexit. Natomiast relatywnie niewielka liczba firm w Polsce wskazała na obawy związane z korupcją funkcjonariuszy publicznych jako istotny czynnik ryzyka.

**W przypadku wystąpienia poważnego incydentu lub skandalu, która z poniższych konsekwencji budziłaby największe obawy z perspektywy Państwa organizacji? (proc.)**



\*Ankietowani mogli wybrać maksymalnie dwie odpowiedzi.

**Jaki jest przewidywany przez Państwa wpływ każdego z poniższych ryzyk politycznych na Państwa organizację w ciągu dwóch najbliższych lat? (proc.)**



Źródło: badanie ankietowe, wyliczenia własne

➔ DR MARCIN CIEMIŃSKI  
PARTNER CLIFFORD CHANCE



MATERIAŁY PRASOWE

Z wyzwaniem związanym z ryzykiem regulacyjnym mierzą się podmioty we wszystkich sektorach gospodarki. Wprowadzane w Polsce regulacje prawne od lat są liczne, obszerne oraz skomplikowane. Przed pandemią Covid-19 w Polsce wchodziło w życie ponad 20 tysięcy stron aktów prawnych rocznie i przedsiębiorcy nie zawsze nadążali za zmianami. Choć pandemia zmniejszyła tempo powstawania przepisów prawa, to wpłynęła na tempo wprowadzanych zmian, co wymaga od przedsiębiorców elastyczności i umiejętności dynamicznego dostosowania się do obowiązującej rzeczywistości, także prawnej. Sama pandemia stanowi zresztą bezprecedensowe wyzwanie dla przedsiębiorców, które wymusza odpowiednie podejście do planowania dalszej działalności, w tym w kontekście utrzymującej się niepewności otoczenia prawnego. Zagrożenie regulacyjne potęguje obserwowana w ostatnich latach zwiększona aktywność regulatorów, w tym Komisji Nadzoru Finansowego i Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Kary nakładane na przedsiębiorców przez regulatorów są najwyższe w historii. Widzimy również coraz więcej postępowań przeciwko członkom zarządu w związku z zarzutami działania na szkodę spółek i innych przestępstw tzw. białych kołnierzyków oraz coraz większą kreatywność organów ścigania w ocenie przestępczego charakteru aktywności gospodarczej. Wszystkie te okoliczności prowadzą do wniosku, że przedsiębiorcy powinni kompleksowo zarządzać ryzykiem regulacyjnym, które stanowi i będzie stanowiło w przyszłości coraz większe wyzwanie dla prowadzenia biznesu w Polsce.

# Cyfryzacja procesów biznesowych źródłem rosnącego ryzyka

Ryzyko cybernetyczne jako główną kategorię ryzyka wskazał co piąty badany. Aż 93 proc. przedsiębiorstw przyznało, że obawia się incydentów w obszarze cyberbezpieczeństwa. Największą ekspozycję na to ryzyko mają przedstawiciele branż IT, transportowej, energetycznej oraz usług finansowych. Wynik badania wpisuje się w międzynarodowy trend. Zgodnie z wnioskami przedstawionymi w raporcie Clifford Chance opracowanym we współpracy z EIU postrzeganie zagrożenia cyberbezpieczeństwa przez zarządy na całym świecie jako istotnego ryzyka wzrosło o 32 proc. w ciągu ostatnich pięciu lat, a badanie to zostało przeprowadzone jeszcze przed wybuchem pandemii, która z pewnością dodatkowo zwiększyła wagę tego ryzyka.

Ankietowane przez nas przedsiębiorstwa wyrażały obawy, że wzrost liczby osób pracujących zdalnie będzie prowadził do wzrostu liczby cyberataków w sieci. Obawy te znajdują już odzwierciedlenie w statystykach. Szacuje się, że w czasie lockdownu liczba różnego rodzaju cyberataków była kilkukrotnie wyższa niż przed pandemią.

Przyspieszona transformacja cyfrowa i okrojone ze względu na pandemię budżety przedsiębiorstw dodatkowo zwiększają podatność organizacji na cyfrowe zagrożenia. A te dotyczą nie tylko ewentualnych strat finansowych związanych z przestojami w produkcji czy utratą danych. Na przykład wyciek danych, spowodowany przez hakerów, może skutkować dotkliwymi karami finansowymi i utratą reputacji.

Zdaniem Tomasza Bochenka, dyrektora generalnego Oracle Polska: Ryzyko cybernetyczne to bez wątpienia obecnie jedno z największych zagrożeń dla systemów informatycznych i wiele organizacji boryka się z tym problemem. Większość udanych cyberataków wykorzystuje fakt, że udostępniane regularnie poprawki i aktualizacje do baz danych nie są na czas instalowane przez administratorów – czy to przez nieuwagę, czy z braku czasu.

O tym, jak jego firma angażuje się w rządowe programy mające na celu przeciwdziałanie przestępstwom w sieci,

mówi: – W lipcu 2020 roku Oracle Polska dołączył do Programu Współpracy w Cyberbezpieczeństwie realizowanego przez Ministerstwo Cyfryzacji, którego celem jest ciągle zwiększanie cyberbezpieczeństwa podmiotów korzystających z systemów ICT – zarówno firm komercyjnych, jak i instytucji publicznych.

Z roku na rok technologie odgrywają w przedsiębiorstwach coraz większą rolę. Są też rosnącym wyzwaniem dla zarządów. Analiza odpowiedzi z jednej strony napawa optymizmem: aż 84 proc. badanych ocenia, że ich rząd w pełni rozumie prawne, regulacyjne i etyczne następstwa wykorzystania przez firmę danych oraz

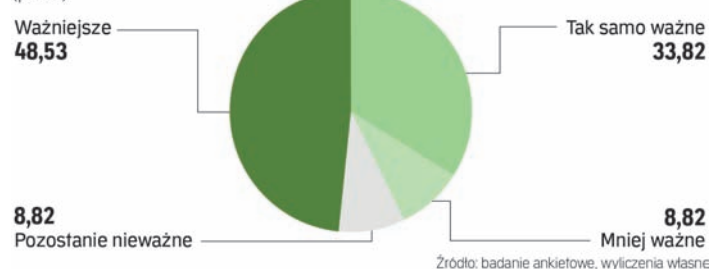
korzystania z zaawansowanych technologii, w tym ze sztucznej inteligencji. Jednak z drugiej strony pojawiły się też głosy wskazujące na brak wpływu przedsiębiorstw na poszczególne czynniki ryzyka, w tym na ryzyko cybernetyczne. Firmy podkreślają, że próbują się

bronić, ale nie do końca wiedzą, jakie zagrożenia na nie cychają. Nowe narzędzia i metody wykorzystywane przez hakerów spędzają sen z powiek nawet ekspertom od cyber-zabezpieczeń. A przecież ryzyko cybernetyczne nie wyczerpuje puli istniejących ryzyk.

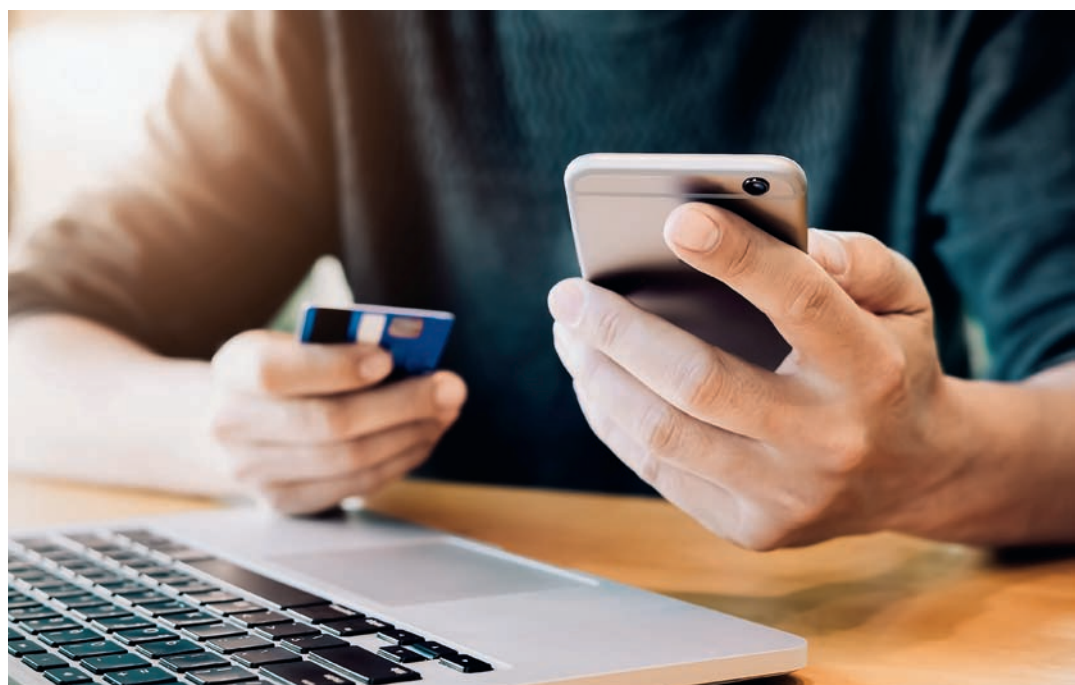
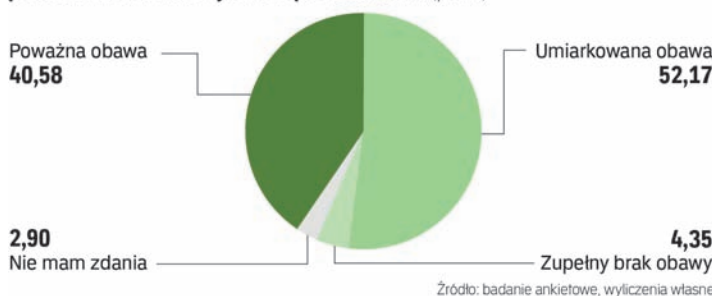
## Branże, które najbardziej obawiają się ryzyka cybernetycznego



## Czy w perspektywie dwóch najbliższych lat znaczenie ryzyka cybernetycznego dla Państwa zarządu będzie większe czy mniejsze? (proc.)



## Czy Państwa organizacja obawia się incydentów lub skandali, które mogą powstać w obszarze cyberbezpieczeństwa? (proc.)





→ **DESSLAVA SAVOVA**  
PARTNER CLIFFORD CHANCE



MATERIAŁY PRASOWE

Nasi klienci przywiązują coraz większą wagę do ryzyk cybernetycznych jako jednego z głównych zagrożeń dla prowadzenia biznesu. To wypadkowa rozwoju technologicznego oraz wyzwań związanych z pracą zdalną. Raporty takich organizacji jak Europol lub Interpol pokazują, że po wybuchu pandemii Covid-19 nastąpił znaczny wzrost cyberprzestępczości oraz ataków hakerskich na organizacje.

Co ciekawe, cyberprzestępcy najczęściej liczą na błąd człowieka. Pokazuje to, że działania na rzecz cyberbezpieczeństwa to nie tylko inwestycje w systemy IT, lecz działania na wielu płaszczyznach. Hakerzy na bieżąco identyfikują słabości pracy zdalnej, zatem w przyszłości powinniśmy spodziewać się coraz bardziej kreatywnych ataków. Kluczowe jest, aby organizacje inwestowały nie tylko w odpowiednią infrastrukturę IT, ale też dysponowały scenariuszami działania na wypadek ataku. Powinny również zadbać o odpowiednie przeszkolenie i wyczerlenie pracowników na te ryzyka.

Należy mieć na uwadze to, że cyberataki mają przeważnie transgraniczny charakter, więc przeciwdziałanie im nie kończy się tylko na szczeblu lokalnym, lecz często wymaga podejmowania działań międzynarodowych.

## Ochrona środowiska w centrum uwagi zarządów

Ryzyko środowiskowe, obejmujące m.in. zmiany klimatyczne i związane z tym regulacje, jako główną kategorię ryzyka wskazało ponad 13 proc. badanych. Ponad 30 proc. uczestników badania przyznaje, że ryzyko to będzie miało jeszcze większe znaczenie dla zarządów w perspektywie dwóch najbliższych lat.

**I**ncydentów związanych z kwestiami klimatycznymi obawia się niemal 83 proc. przedsiębiorstw. Obawa ta dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej, naftowej i gazowej oraz wydobywczej, ale również z sektora energetyki i mediów oraz IT czy FMCG. Coraz częściej na to ryzyko zwracają również uwagę instytucje finansowe. Ponad 26 proc. badanych członków zarządów twierdzi także, że w pełni

rozumie wpływ swoich organizacji na zmiany klimatyczne, a spółki powinny ponosić za ten wpływ odpowiedzialność.

**B**adanie wykazało, że firmy zmieniają profil swojej działalności na bardziej przyjazny środowisku przede wszystkim pod wpływem wymogów regulacyjnych. Nie jest to zaskoczeniem, ponieważ w ostatnich latach w krajach unijnych znacząco zaostrzono przepisy dotyczące ochrony środowiska. Stosunkowo dużo firm, pytanym w naszej ankiecie o to, co ma największy wpływ na ich działalność związaną ze zmianami środowiskowymi, wskazało na zachęty podatkowe. Regulacje prawne i motywacje podatkowe to jednak czynniki zewnętrzne, na które przedsiębiorstwa wpływu nie mają. Nato-



SHUTTERSTOCK



➔ **MARCIN BARTNICKI**  
PARTNER CLIFFORD CHANCE



MATERIAŁY PRASOWE

miast drugą grupą czynników są te związane z działalnością operacyjną biznesu. Okazuje się, że istotną zachętą do proekologicznych działań przedsiębiorstw jest też zmiana zachowań konsumentów, którzy z roku na rok zwracają coraz większą uwagę na ekologię w podejmowaniu swoich decyzji zakupowych. Motywacją do troski o środowisko dla firm jest też ryzyko utraty reputacji i obawa przed zakłóceniem działalności gospodarczej. 40 proc. badanych wskazało, że właśnie prawdopodobieństwo zaszkodzenia ich marce doprowadziło do doboru partnerów łańcucha dostaw przez pryzmat kryteriów z zakresu ochrony środowiska i wdrożenia rozwiązań umożliwiających pozyskiwanie zielonej energii.

**P**rzemysław Lutkiewicz, wiceprezes Zarządu LPP: Chociaż walory ekologiczne produktów dla klientów stanowią jeszcze wartość dodatkową, a nie docelową, to stale rośnie grono odbiorców interesujących się działaniami firmy, wartościami marki czy pochodzeniem produktów. Te elementy nabierają coraz większego znaczenia m.in. wśród interesariuszy firm, ale także w aspekcie relacji inwestorskich. Zależności te pokazują, że odpowiedzialne podejście marek w dłuższej perspektywie stanowi przewagę konkurencyjną.

**W**yniki naszego badania wpisują się w globalny trend budowania wartości przedsiębiorstwa w oparciu o pozafinansowe czynniki ESG (Environmental, Social, Governance). W opublikowanym w 2019 roku raporcie Clifford Chance opracowanym we współpracy z EIU ryzyko środowiskowe wskazywane było jako najważniejsze przez aż 30 proc. członków zarządów globalnych firm.

**R**edukcja poziomu istniejących zagrożeń środowiskowych przy optymalizacji ponoszonych na ten cel kosztów jest nie lada wyzwaniem dla zarządów.

**P**iotr Dmuchowski, dyrektor zarządzający Pionu Rynków Globalnych i Skarbu w HSBC Continental Europe mówi: – HSBC widzi podobne trendy występujące globalnie. Nasze badanie Navigator 2020, które dotyczyło ponad 10 tys. firm (również z Polski) po-

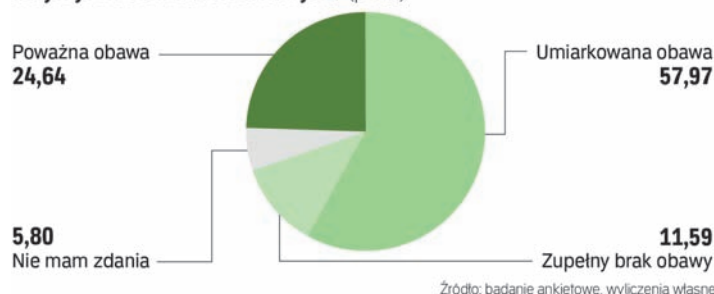
kazało, że 86 proc. uczestników oczekuje wzrostu sprzedaży z uwagi na wzrost roli zrównoważonego podejścia do biznesu. 20 proc. jako główny problem wskazało fakt, że ich dostawcy nie spełniają standardów zrównoważonego biznesu, a 36 proc. stwierdziło, że wybór swoich dostawców na podstawie kryteriów zrównoważo-

nych celów będzie ich głównym priorytetem w 2021. Obserwujemy podobne wyniki wśród polskich firm, a dodatkowo widzimy również wzrost ich aktywności, czego przykładem jest chociażby pierwsza zielona linia gwarancyjna, którą zawarliśmy z polskim klientem z branży transportowej na początku tego roku.

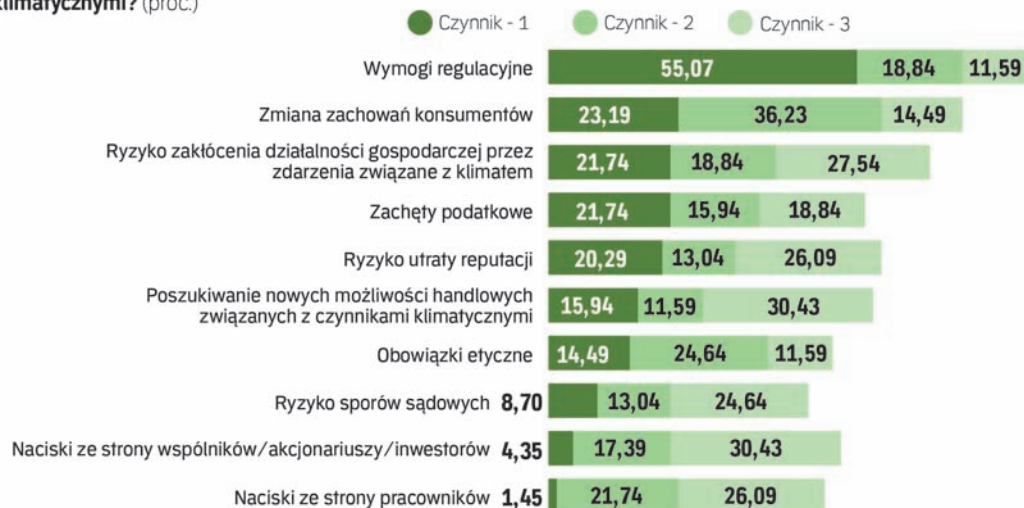
**Czy w perspektywie dwóch najbliższych lat znaczenie ryzyka środowiskowego dla Państwa zarządu będzie większe czy mniejsze? (proc.)**



**Czy Państwa organizacja obawia się incydentów lub skandali, które mogą dotyczyć kwestii środowiskowych? (proc.)**



**Które z poniższych czynników mają największy wpływ na Państwa działalność związaną ze zmianami klimatycznymi? (proc.)**



Należy spodziewać się, że znaczenie zagadnień ESG dla polskich przedsiębiorców będzie rosło. Dotyczy to nie tylko firm dostarczających produkty i usługi konsumentom, którzy od dawna zwracają uwagę na etyczne zachowanie przedsiębiorców oraz oczekują od nich jasnych deklaracji i działań wskazujących na poparcie dla idei takich jak walka z globalną zmianą klimatu, równouprawnienie czy prawa człowieka. Coraz więcej międzynarodowych inwestorów, korporacji i instytucji finansowych również wymaga od swoich kontrahentów i dostawców jednoznacznych dowodów działań zgodnych z oczekiwanymi standardami ESG. Kwestie te coraz częściej decydują również o wyborze miejsca zatrudnienia przez młodych ludzi. Menedżerowie, którzy zlekceważą te zagadnienia lub pozostawią je tylko w sferze deklaracji, niepopartych rzeczywistymi działaniami, mogą narazić swoje spółki na utratę źródeł finansowania, lukratywnych kontraktów i rynków zbytu oraz, co równie istotne, dostępu do ludzkiego talentu.

## Większa odpowiedzialność osobista zarządów

Członkowie zarządów przyznają, że poświęcają coraz więcej czasu na zarządzanie ryzykiem. Wpisuje się to w międzynarodowy trend, który znajduje odzwierciedlenie w raporcie Clifford Chance opracowanym we współpracy z EIU. Aż 98 proc. badanych oceniło, że w porównaniu z sytuacją sprzed pięciu lat ich organ zarządczy jest dużo lepiej przygotowany do zajmowania się głównymi ryzykami zagrażającymi branży, w której działa dane przedsiębiorstwo. Dla ponad 88 proc. ankietyowanych w Polsce priorytetem jest, aby ich firmę postrzegano jako organizację mającą pozytywny wpływ na społeczeństwo. Jest to zgodne z nurtem rosnącej w naszym kraju wagi ESG i CSR, czyli uwzględniania w działalności przedsiębiorstwa interesów społecznych, pracowniczych i kwestii związanych z klimatem.

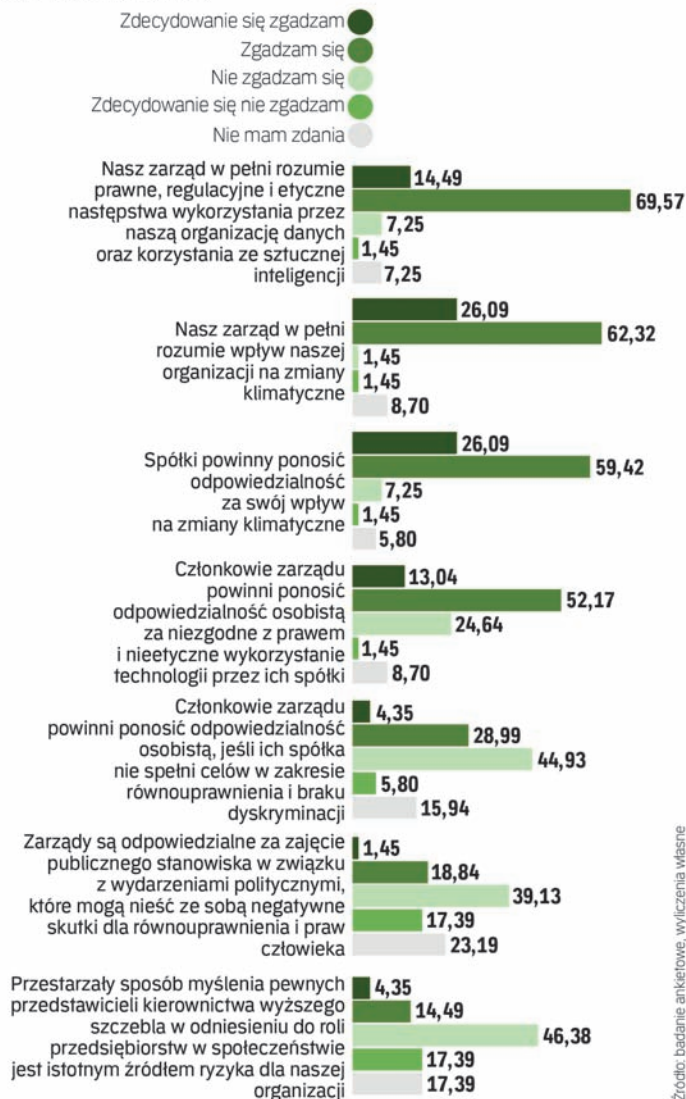
Jednakże, podobnie jak w raporcie Clifford Chance opracowanym przez EIU, inwestycje w zarządzanie ryzykiem są obecnie mniejsze niż jeszcze pięć lat temu. Nie oznacza to jednak rezygnacji z dbania o stały rozwój systemów zarządzania ryzykiem. Wśród planowanych działań na najbliższe lata w tym zakresie wskazuje się najczęstszą stworzenie przejrzystego procesu identyfikacji nowo powstałych ryzyk oraz regularne szkolenia członków zarządu w zakresie identyfikacji i adresowania konkretnych obszarów ryzyka.

Ciekawych wniosków dostarcza analiza odpowiedzi dotyczących związku pomiędzy chę-

cią pełnienia funkcji członka zarządu i odpowiedzialnością osobistą. Pomimo występowania w ostatnich latach przypadków spektakularnych postępowań przeciwko byłym członkom zarządów oraz rad nadzorczych w związku z zarzutami działania na szkodę spółek dla 71 proc. polskich ankietyowanych ryzyko odpowiedzialności nie stanowi czynnika zniechęcającego do zasiadania w organach zarządczych.

Ankietyowani dostrzegają także nowe obszary, z którymi wiąże się zwiększone ryzyko odpowiedzialności. Aż 85 proc. uważa, że spółki powinny liczyć się z konsekwencjami swojego wpływu na zmiany klimatyczne. Niemal dwie trzecie badanych zgadza się, że członkowie zarządu powinni ponosić odpowiedzialność osobistą za niezgodne z prawem i nieetyczne wykorzystanie technologii przez ich spółki. Jednak tylko jedna trzecia ankietyowanych zgadza się, aby członkowie zarządu byli osobiście odpowiedzialni za nieosiągnięcie przez ich spółki celów w zakresie równouprawnienia i braku dyskryminacji. Dla porównania w raporcie Clifford Chance opracowanym przez EIU aż 84 proc. członków zarządów globalnych firm uważała, że zarząd powinien ponosić taką odpowiedzialność. W naszym badaniu zaledwie kilkanaście proc. ankietyowanych uznało, że zarządy powinny być odpowiedzialne za zajęcie publicznego stanowiska w związku z wydarzeniami politycznymi, które mogą

W jakim stopniu, jeśli w ogóle, zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami? (proc.)



Źródło: badanie ankietyowe, wyliczenia własne

nieść ze sobą negatywne skutki dla równouprawnienia i praw człowieka. Tymczasem w raporcie Clifford

Chance opracowanym we współpracy z EIU zgadzała się z tym prawie połowa ankietyowanych.

skuteczne zapobieganie ewentualnym kryzysom. To pozytywny trend, będący dowodem na rosnącą dojrzałość polskiego biznesu. Wraz ze wzrostem świadomości rośnie również poczucie osobistej odpowiedzialności członków zarządu za decyzje podejmowane przez firmę. Co ciekawe, chętnie biorą oni odpowiedzialność za wpływ ich przedsiębiorstw na klimat czy kwestie etyczne związane z technologią, nie są jednak skłonni oceniać swoich osiągnięć w zakresie na przykład równouprawnienia. Może to wynikać z faktu, że stosowanie miar innych niż stricte finansowe jest w polskich firmach

nadal zjawiskiem stosunkowo nowym. Wypracowanie procedur antydyskryminacyjnych i budowanie kultury korporacyjnej wspierającej różnorodność to proces długotrwały. Myślę, że z biegiem czasu polskie zarządy będą obserwować, jak pozytywny wpływ na rozwój firmy ma równe traktowanie pracowników różnej płci, wyznania, orientacji seksualnej czy narodowości, i wyciągną właściwe wnioski. Wypracowanie strategii, z których wdrożenia można będzie rozliczać decydentów w spółkach, to oczekiwany następny krok w rozwoju samoświadomości członków zarządów w Polsce.



➔ **AGNIESZKA JANICKA**  
PARTNER CLIFFORD CHANCE

Niewątpliwie w ostatnich latach wzrasta znaczenie zarządzania ryzykiem. Zarządy spółek działających w Polsce są coraz bardziej świadome zarówno ryzyk wewnętrznych, jak i tych, które wynikają z otoczenia ich organizacji oraz – co ważne – coraz lepiej umieją nimi zarządzać. W większości polskich firm powstają strategie, polityki i procedury, których celem jest zwiększenie bezpieczeństwa prowadzonego biznesu oraz