STUDIUM PRZYPADKU 3

ESG W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ORGANIZACJI

Ryzyko związane z aspektami środowiskowymi, społecznymi i zarządzania (ESG) ma coraz większe znaczenie dla sektora turystycznego. W ramach określania możliwych opcji zaradczych w kontekście ryzyka ESG można wyodrębnić kilka kluczowych obszarów:

Środowiskowe (E):

- Zanieczyszczenie środowiska: Firmy turystyczne mogą być narażone na ryzyko związanego z emisją dwutlenku węgla, odpadami i zanieczyszczeniem wody. Środki zaradcze obejmują inwestycje w technologie przyjazne dla środowiska, programy recyklingu i monitorowanie zużycia energii.
- Zmiany klimatyczne: Sektor turystyczny jest wrażliwy na zmiany klimatu, takie jak ekstremalne zjawiska pogodowe. Firmy powinny uwzględniać te zagrożenia, dostosowując się do zmian klimatycznych i promując zrównoważony turystykę.

Społeczna odpowiedzialność (S):

- Zarządzanie pracownikami: Wysoki obrót pracowników, niskie płace i niesprawiedliwe warunki pracy mogą generować negatywne skutki społeczne. Sektor turystyczny powinien inwestować w zasoby ludzkie, szkolenia pracowników i promować etyczne praktyki zatrudnienia.

Współfinansowane przez Unię Europejską
GREEN INDUSTRY FOUNDATION
EURECYS
WSTiE
DIALOG of Transformation

- Wpływ na lokalne społeczności: Rozwój turystyki może wpływać na lokalne społeczności, zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Firmy powinny angażować się w dialog z lokalnymi społecznościami, respektować ich kulturę i tradycje oraz inwestować w rozwój społeczności lokalnych.

Ład korporacyjny (G):

- Etyka i zasady korporacyjne: Firmy turystyczne muszą mieć wypracowane etyczne standardy postępowania i zasady korporacyjne. Włączanie zrównoważonych praktyk zarządczych, transparentności i odpowiedzialności korporacyjnej jest kluczowe.
- Rozliczalność i sprawozdawczość: Kompletowanie raportów ESG wymaga skrupulatnego monitorowania działań firmy pod kątem aspektów ESG. Firmy turystyczne powinny opracować systemy monitorowania, zbierania danych oraz raportowania, aby regularnie sprawozdawać o swoich działaniach i postępach związanych z ESG.

Każde ryzyko powinno zostać zdiagnozowane i monitorowane w procesie przez menadżerów sektora turystycznego. Niezwykle ważne w tym ujęciu wydaje się konieczność weryfikacji procedur występujących w organizacji. Przy czym weryfikacja i kontrola powinna prowadzić do kompleksowego przygotowania wytycznych i procedur zarządzania ryzykiem ESG w firmie.
Konieczność tych działań jest związana także z obowiązkiem, który czeka przedsiębiorstwa sektora turystycznego dot. raportowania obszarów ESG wdrażanych przez firmę.

Kompletowanie raportów ESG polega m.in. na kilku etapach, gdzie uwzględnione jest zarządzanie ryzykiem i odpowiednia dokumentacja całego procesu:

- **Zbieranie danych:** Firmy muszą zbierać dane dotyczące swojego wpływu na środowisko, relacji z pracownikami, interakcji z lokalnymi społecznościami oraz zasad zarządzania korporacyjnego.
- **Wskaźniki ESG:** Warto opracować kluczowe wskaźniki wydajności związane z ESG, aby umożliwić monitorowanie postępów i identyfikowanie obszarów do poprawy.
- **Zarządzanie ryzykiem:** Raporty ESG powinny obejmować skuteczne strategie zarządzania ryzykiem, a także wskazywać, jak firma reaguje na wyzwania związane z ESG.
- **Konsultacje z interesariuszami:** Firmy turystyczne powinny angażować swoich interesariuszy, w tym klientów, pracowników i lokalnych społeczności, w proces kompletowania raportów ESG.

W celu przygotowania całego procesu należy poświęcić część swojej pracy na rzetelną analizę tak jak w poniższym wypadku.

WERYFIKACJA PROCEDUR ZWIĄZANYCH Z ZARZĄDZANIEM RYZYKIEM

W ramach działań rozwojowych firma sektora turystycznego zdecydowała się na doradztwo w zakresie wdrażanych rozwiązań zarządzania ryzykiem ESG, ze szczególnych uwzględnieniem obszaru Zarządzanie. W trakcie realizacji doradztwa dokonano weryfikacji dokumentacji zespołu zarządczego.

Z uwagi na fakt, iż w dokumentacji projektu nie stwierdzono dokumentów stricte odnoszących się do zarządzania ryzykiem zdecydowano się na przegląd dokumentacji. Szczególna uwaga została poświęcona wewnętrznym dokumentom dot. zarządzania, w których mogły się znaleźć elementy zarządzania ryzykiem.
Raporty ze spotkań zespołu zawierały zapisy dotyczące zagrożeń w firmie zgłaszanych przez poszczególnych menadżerów.

Również dokonywano próby opracowania konkretnej reakcji na ryzyko. Jednak spotkania i identyfikacja ryzyk zostały przeprowadzone już po rozpoczęciu realizacji danego przedsięwzięcia. Zabrakło spotkań lub też raportów przed rozpoczęciem realizacji, gdzie dokonano by identyfikacji poszczególnych ryzyk w konkretnych zadaniach oraz w całości obiektu. Na spotkaniach zespołu w trakcie realizacji projektu zostały przedstawione jednostkowe przykłady ryzyk w danym działaniu, część z nich dotyczyła przyszłych zdarzeń i wynikała już z podjętych czynności, a część zagrożeń już wystąpiła. Spotkania odbywały się mniej więcej raz na miesiąc, jednak ostatnie spotkanie zespołu odbyło się w kwietniu br.

Oprócz spotkań zespołu były przeprowadzanie indywidualne spotkania dyrektora zarządzającego z poszczególnymi menadżerami. Niestety brakuje dokumentacji ze spotkań, nawet w postaci krótkich notatek. Na indywidualnych spotkaniach omawiano ryzyka, które już wystąpiły w poszczególnych działach – informacja od dyrektora zarządzającego obiektem.

W dokumentach otrzymanych od dyrektora zarządzającego obiektem znalazł się także formularz rejestru ryzyk w projekcie. Otrzymany formularz był niewypełniony, więc nie można stwierdzić, czy dokonywano rejestru ryzyk. Z informacji od dyrektora wynika, iż był to dokument pomocny tylko dla dyrektora i że nie był systematycznie wypełniany.

OPINIE DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W OBIEKCIE

Wywiady zostały przeprowadzone z poszczególnymi menadżerami obiektu. Wywiady dotyczyły konkretnych etapów, metod i narzędzi z zakresu zarządzania ryzykiem obszarów ESG.

Zadano konkretne pytania w tym obszarze:

1. Czy na początku projektu został opracowany plan zarządzania ryzykiem ESG na spotkaniu zespołu? (metodyka, role i obowiązki, terminowość, środki na poszczególne ryzyka w planie bazowym kosztów, kategorie ryzyk i obszary wystąpienia oraz definicja prawdopodobieństwa wystąpienia i skutków ryzyka - małe, średnie, duże; mało istotne, znaczące, bardzo istotne; 0.1, 0.3, 0.5)
2. Czy zostały opracowane raporty opisujące ryzyka, które mogły wystąpić w obszarach ESG?
3. Czy uczestniczył/a Pan/i w spotkaniu dotyczącym planowania zarządzania ryzyka?
4. Czy plan zarządzania ryzykiem został Panu/i przestawiony?
5. Czy znalazły się w nim ryzyka z Pana/i komponentu?
6. Czy została przeprowadzona identyfikacja/kategoryzacja ryzyk na początku działań?
7. Które narzędzia zostały wykorzystane do identyfikacji ryzyk: przegląd dokumentacji, burza mózgów, ankiety, analiza SWOT, listy kontrolne?
8. Czy został/a Pan/i dostarczony rejestr ryzyk?
9. Czy dokonano hierarchizacji ryzyk?
10. Czy zaplanowano reakcję na zdefiniowane ryzyka?

Wszyscy respondenci zgodnie odpowiedzieli, że formalnego dokumentu planu zarządzania ryzykiem nie sporządzono w obiekcie ani w obszarze ESG, w związku z tym żaden członek zespołu nie otrzymał takiego dokumentu. Nieznaczna część osób odpowiedziała pozytywnie na temat organizowanych spotkań na początku wdrażania ESG w obiekcie, gdzie byłoby omawiane planowanie zarządzanie ryzykiem, głównie były to osoby z pionu zarządzającego przedsiębiorstwem. Część osób podkreśliła, że nie uczestniczyła w takich spotkaniach. Nie miała dostępu do dokumentacji związanej z zarządzaniem ryzykiem oraz nie konsultowano z nią tego obszaru.
Druga część wywiadu dotyczyła pytania: czy gdyby zostały przygotowane dokumenty/narzędzia/procedury zarządzania ryzykiem ESG czy zastosowałby/aby je Pan/i w swoich przyszłych działaniach?

Zdecydowana większość respondentów wywiadu odpowiedziała twierdząco na to pytanie. Podkreślano, iż spis ryzyk byłby pomocny w realizacji działań związanych z wdrażaniem ESG. Bardzo chętnie zapoznałoby się z dokumentacją dotyczącą ryzyka. Wszyscy oczekują takich narzędzi, a część z nich deklaruje, że z pewnością by z nich skorzystała. Podkreślono również, aby narzędzia były proste w implementacji, zrozumiałe dla każdego pracownika.

Ponadto by służyły poszczególnym menadżerom, a nie tylko kadrze zarządzającej wysokiego szczebla oraz aby nie była to procedura dla samej procedury. Oczekiwane są konkretne działania w tym obszarze. Ważne jest, aby procedura była znana i dostępna dla każdego w czasie realizacji projektu.

PODSUMOWANIE ANALIZY

- Brak dokumentacji stricte odnoszącej się do zarządzania ryzykiem ESG obiektu.
- Raporty tygodniowe, które zostały przygotowane zawierały ogólne pytanie odnośnie trudności w obszarach działań obiektu, jednak znaczna część osób nie wypełniała tego pola. W wywiadach również znaczna część menadżerów nie wspomniała na temat tego narzędzia jako dokumentu, który pomógłby w identyfikacji zagrożeń, czy też zarządzaniu ryzykiem w danym działaniu. Ponadto raporty zostały zmienione, nie tylko ich częstotliwość, lecz także formuła. W nowym raportach zabrakło rubryki na uwagi czy też trudności, skupiono się na wskaźnikach zaplanowanych w harmonogramie szczegółowym. Mógł to być powód, iż niektórzy koordynatorzy nie kojarzyli tego dokumentu z zarządzaniem ryzykiem.
- W obiekcie dokonano identyfikacji ryzyk tylko w wąskim gronie osób, wnioski i przykładowe listy kontrolne nie zostały wysłane do innych menadżerów przedsiębiorstwa. Oczywiście pozytywnym aspektem jest identyfikacja ryzyk, jednak powinna być spisana i udostępniona osobom odpowiedzialnym za poszczególne działania.
- Zastosowane narzędzia wymagają dopracowania, mogą stać się zalążkiem do opracowania dokumentacji dotyczącej ryzyka ESG. Druga kwestia to powszechność i dostępność do opracowanych narzędzi. Konieczne jest, aby każda osoba w organizacji mogła w dowolnym momencie sięgnąć do potrzebnych narzędzi i zastosować je w swoim działaniu.

Współfinansowane przez Unię Europejską
GREEN INDUSTRY FOUNDATION
EURECYS
WSTiE
DIALOG of Transformation

- Widać wyraźną potrzebę wprowadzenia ustandaryzowanego procesu zarządzania ryzykiem. Twierdząco na takie potrzebę odpowiedzieli menadżer projektu wraz z całym zespołem.

REKOMENDACJE DLA MENEDŻERÓW SEKTORA TURYSTYCZNEGO W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ESG

- Zaleca się opracowanie ustandaryzowanego procesu zarządzania ryzykiem, który będzie spełniał podstawowe cechy skutecznego zarządzania.
- Określenie celów zrównoważonego rozwoju. Opracuj politykę ESG i zdefiniuj konkretne cele zrównoważonego rozwoju, które są zgodne z wartościami firmy. Dąż do zrównoważonego podejścia we wszystkich obszarach działalności.
- Systematyczna ocena ryzyka związanego z aspektami ESG. zdefiniowanie obszarów, w których firma może być narażona na potencjalne zagrożenia, takie jak zmiany klimatyczne, niesprawiedliwe warunki pracy czy negatywny wpływ na lokalne społeczności.
- Systematyczne monitorowanie wskaźników ESG. Opracuj system monitorowania kluczowych wskaźników wydajności związanych z ESG. Regularne sprawozdania o postępach i podejmowanych działaniach.
- Proces zarządzania ryzykiem powinien zawierać elementy, które będą mogły zostać zaimplementowane przez wszystkie osoby realizujące obecnie i w przyszłości działania. Zaleca się przygotowanie planu zarządzania projektem, który będzie zawierał podstawowe informacje dotyczące ryzyka w projekcie (metody, role i obowiązki, terminowość, środki na poszczególne ryzyka w planie bazowym kosztów, kategorie ryzyk i obszary wystąpienia oraz definicja prawdopodobieństwa wystąpienia i skutków ryzyka). Należy opracować dokument na planistycznym spotkaniu zespołu. Plan zarządzania ryzykiem będzie punktem odniesienia dla każdego działania i związanego z nim zagrożenia w danym obszarze np. ESG. W spotkaniu powinny uczestniczyć wszystkie osoby odpowiedzialne na realizacje poszczególnych obszarów działania.
- Kolejnym etapem powinna być identyfikacja ryzyk w obszarz ESG lub innym obszarze organizacji. Można zastosować szereg narzędzi do kategoryzacji m.in. przegląd dokumentacji, burzę mózgów, listy kontrolne, metodę delficką, ankiety itd. Identyfikacja powinna być zainicjowana od wyższego szczebla kadry zarządzającej projektem.

Współfinansowane przez Unię Europejską
GREEN INDUSTRY FOUNDATION
EURECYS
WSTiE
DIALOG of Transformation

- Analiza jakościowa ryzyk pozwala na hierarchizację ryzyk przedsięwzięciu. Zaleca się przeprowadzenie analizy w celu priorytetyzacji ryzyk. Bez takiej analizy mogą się zdarzać sytuację, kiedy ryzyka mniej istotne i mniej niebezpieczne dla celów projektu zostaną zmniejszone czy też zniwelowane w pierwszej kolejności, a ryzyka zagrażające w poważnym stopniu projektowi będą nadal rosnąć bez żadnej kontroli ze strony kadry zarządzającej.
- Ilościowa analiza ryzyk w projekcie służy przede wszystkim określeniu wymiernych szans osiągnięcia zakładanych celów projektu. Nie zawsze jest konieczne jej przeprowadzanie, ale należy pamiętać o tym etapie zarządzania ryzykiem.
- Zaleca się także planowanie reakcji na ryzyko z odpowiednim wyprzedzeniem. Jest to istotne z uwagi na możliwość wprowadzenia różnych reakcji na ryzyko, a nie tylko stosowanie jednej z nich np. łagodzenia ryzyka. Istnieją inne strategie na niekorzystne ryzyko zatem warto z nich korzystać. Opracowanie strategii pozwala na radzenie sobie skutecznie z danym ryzykiem i umożliwia wyzwolenie reakcji w odpowiednim czasie. Ważne aby zaplanowane reakcje były spisane i znane, gdyż to ułatwi zespołowi prace w zakresie zarządzania ryzykiem.
- Monitoring i kontrola ryzya powinna odbywać się przez cały czas, aby była możliwość porównania realizacji z planem. Ważne jest, aby czuwać nad całym procesem i w sytuacjach trudnych możliwie skutecznie sobie radzić wprowadzając np. zmiany w obszarach ESG niezbędne do dalszej realizacji.

PYTANIA DLA UCZESTNIKA:

1. Jakie kluczowe obszary ryzyka ESG można zidentyfikować w kontekście Twojej organizacji, zwłaszcza w obszarze środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego?
2. Jakie środki zaradcze możesz zaproponować w zakresie ryzyka związanego z zanieczyszczeniem środowiska dla przez swoją organizację?
3. Jak ESG może wpłynąć na wartość Twojej firmy?