

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM ESG



TEMATYKA

- **Moduł I:** Czym jest ryzyko ESG i dlaczego jest ważne dla biznesu
- **Moduł II:** Metody identyfikacji ryzyka ESG
- **Moduł III:** Analiza ryzyka ESG i ocena wpływu
- **Moduł IV:** Strategie zarządzania ryzykiem ESG
- **Moduł V:** Praktyczne narzędzia i techniki oceny ryzyka ESG
- **Moduł VI:** Planowanie i wdrażanie skutecznych strategii zarządzania ryzykiem ESG w organizacji





MODUŁ I

**CZYM JEST RYZYKO ESG I DLACZEGO JEST
WAŻNE DLA BIZNESU**

DEFINICJA KLUCZOWYCH POJĘĆ Z OBSZARU ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE (ESG)

- Environmental (Środowiskowe):
 - Aspekty związane z wpływem organizacji na środowisko, takie jak emisje gazów cieplarnianych, zużycie energii, czy zarządzanie odpadami.
- Social (Odpowiedzialność społeczna):
 - Obszary związane z relacjami społecznymi, włączając w to sprawy związane z pracownikami, społecznością lokalną, czy różnorodnością.
- Governance (Ład korporacyjny):
 - Aspekty dotyczące zarządzania i struktury organizacyjnej, obejmujące etykę biznesu, zasady korporacyjne i odpowiedzialność zarządczą.



Rozwinięcie obszarów

ŚRODOWISKOWE (ENVIRONMENTAL):

Emisje gazów cieplarnianych:

- Obejmuje ilość gazów cieplarnianych emitowanych przez firmę, co jest kluczowym wskaźnikiem wpływu na zmiany klimatu.

Zarządzanie zasobami naturalnymi:

- Ocena, jak firma gospodaruje zasobami naturalnymi, takimi jak woda, energia i surowce.

Odpowiedzialność za odpady:

- Skupienie się na ilości i rodzaju odpadów generowanych przez przedsiębiorstwo oraz podejście do ich utylizacji i recydingu.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA (SOCIAL):

Prawa pracownicze:

- Ocena stosowania norm etycznych wobec pracowników, w tym warunków pracy, płacy, równości szans i bezpieczeństwa.

Zarządzanie różnorodnością:

- Dążenie do różnorodności i równości w miejscu pracy, zarówno pod względem płci, wieku, jak i etniczności.

Angażowanie społeczności:

- Aktywne uczestnictwo w społecznościach lokalnych, wspieranie projektów społecznych i reagowanie na ich potrzeby.

ŁAD KORPORACYJNY (GOVERNANCE):

Struktura zarządzania:

- Ocena, jak skonstruowane jest kierownictwo firmy, w tym kompetencje zarządu i struktury decyzyjne.

Przejrzystość finansowa:

- Zapewnienie przejrzystości w sprawozdawczości finansowej, zgodności z przepisami oraz etycznym podejściem do sprawozdawczości.

Praktyki etyczne:

- Zapewnienie, że przedsiębiorstwo stosuje się do wysokich standardów etycznych we wszystkich aspektach działalności.

Cele Zrównoważonego Rozwoju (ang. Sustainable Development Goals - SDGs),

to plan działania na rzecz przemian i przeobrażeń świata, przyjęty przez Organizację Narodów Zjednoczonych na szczycie w Nowym Jorku. Zakłada 169 działań, które mają być osiągnięte wspólnymi siłami przez rządy państw, organizacje międzynarodowe, organizacje pozarządowe, sektor nauki i biznesu, a także obywateli. Skupiają się one wokół 5 obszarów: ludzie, planeta, dobrobyt, pokój, partnerstwo: (ang. 5xP – People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership).





ISTOTA ESG

WPŁYW CZŁOWIEKA NA KLIMAT	WPŁYW REGULACJI NA JAKOŚĆ RAPORTOWANIA	WPŁYW KLIMATU NA INSTYTUCJE FINANSOWE	PRZEWAGA KONKURENCYJNA
<ul style="list-style-type: none">• Kolejny krok w walce z negatywnym wpływem intensywnego rozwoju gospodarki, spalania paliw kopalnych i niezrównoważonej konsumpcji	<ul style="list-style-type: none">• Ujednolicenie standardów raportowania, wprowadzenie przejrzystości i większej wiarygodności danych publikowanych przez przedsiębiorstwa.	<ul style="list-style-type: none">• Odpowiedź na wpływ zmian klimatycznych na wzrost ryzyka inwestycyjnego, czego konsekwencją jest wzrost kosztów finansowania.	<ul style="list-style-type: none">• Efektywne zarządzanie kwestiami ESG jest dobrym wyznacznikiem jakości zarządzania oraz potencjalnego wzrostu wartości firmy oraz atrakcyjności dla inwestorów i klientów w łańcuchu dostaw.



O BOWIĄZEK RAPORTOWANIA

2023 CSRD

Wejście w życie dyrektywy CSRD oraz przygotowanie aktów delegowanych w postaci ESRS.

2024 CZAS NA IMPLEMENTACJE

Przygotowanie firm do nowych wytycznych, ustalenie systemu raportowania, gromadzenia i konsolidowania danych

2025 RAPORT ZA ROK 2024

Raporty za rok 2024 będą publikowały spółki mające: ponad 500 pracowników oraz spełniające jedno z dwóch kryteriów: suma bilansowa powyżej 20 mln euro, roczne przychody powyżej 40 mln euro.

2026 RAPORT ZA ROK 2025

Raporty za rok 2025 będą publikowały spółki mające: ponad 500 pracowników oraz spełniające jedno z dwóch kryteriów: suma bilansowa powyżej 20 mln euro, roczne przychody powyżej 40 mln euro.

2027 RAPORT ZA ROK 2026

MŚP notowane na rynku regulowanym spełniające dowolne 2 z 3 kryteriów: pow. 10 pracowników, suma bilansowa powyżej 350 tys. euro, roczne przychody pow. 700 tys. euro.



TRENDY ESG

W obszarze ESG diagnozuje się 7 pojawiających się trendów, które będą kształtować program ESG na nadchodzące lata. Tym samym jest to przestrzeń do diagnozy i weryfikacji pod względem możliwych do wystąpienia ryzyk w zakresie zarządzania obszarami ESG.

Trend 1: Od rywalizacji do współpracy

Trend 2: Większe uprawnienia dyrektorów ds. zrównoważonego rozwoju

Trend 3: Automatyzacja raportowania ESG

Trend 4: Przekształcenie ESG w przewagę konkurencyjną

Trend 5: Wykorzystywanie możliwości AI w zarządzaniu ESG

Trend 6: Łagodzenie łańcucha dostaw

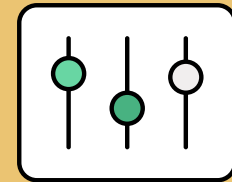
Trend 7: Zrównoważony rozwój w założeniach - nowe podejście do produktów i usług

A co to w ogóle jest ryzyko?



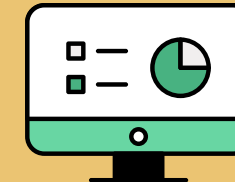
- To co nam mówi intuicja
- Ma swoje źródło w nieprzewidywalności i niepewności która występuje zawsze
- Ma swoją przyczynę i konsekwencje jeśli zajdzie
- Przyczyną i konsekwencjami można w pewnym zakresie manipulować jeśli wcześniej zidentyfikujemy ryzyko i jeśli to się opłaca!
- Nie zawsze możemy zidentyfikować ryzyko, ale kiedy tylko staje się to możliwe – trzeba to zrobić ASAP (doświadczenie!)

DEFINICJE



RYZIKO ESG

to możliwość wystąpienia niepożądanych zdarzeń związanych z aspektami środowiskowymi, społecznymi i zarządczymi, które mogą wpłynąć na organizację.



RYZIKO

jest określane jako prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia oraz skutki, jakie mogą wyniknąć z tego zdarzenia, w kontekście wartości organizacji i osiągnięcia jej celów.



Ryzyko ESG

to rodzaj ryzyka związanego z ekologicznymi, społecznymi i zarządczymi czynnikami wpływającymi na działalność biznesową. Współczesne firmy muszą uwzględniać te czynniki, aby zminimalizować ryzyko związanego z nimi, a jednocześnie przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju.

Ryzyko ESG stanowi coraz większe wyzwanie dla firm, ponieważ klienci, inwestorzy i reguły rynkowe coraz bardziej wymagają, aby firmy działały zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Ignorowanie ryzyka ESG może prowadzić do negatywnych skutków finansowych i reputacyjnych dla firmy.



Wytyczne FMA

DOTYCZĄCE ZAKRESU RYZYK DLA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Ryzyka dla zrównoważonego rozwoju odnoszą się do zdarzeń lub warunków związanych z czynnikami zrównoważonego rozwoju, których wystąpienie mogłoby mieć faktyczny lub potencjalny istotny niekorzystny wpływ na wartość aktywów lub aktywa netto, sytuację finansową i wyniki operacyjne, a także reputację przedsiębiorstwa.

A circular graphic with a light green border and a white grid background. The text 'ENVIRONMENTAL GOVERNANCE' is written in a bold, sans-serif font. The first letter of each word is red, while the rest are black. The text is arranged in three rows: 'ENVIRONMENT' on the top row, 'SOCIAL' on the middle row, and 'GOVERNANCE' on the bottom row. A small, dark pen tip is visible at the bottom right of the grid.

E **N** **V** **I** **R** **O** **N** **M**
S **O** **C** **I** **A** **L**
G **O** **V** **E** **R** **N** **A** **N**

Rola zarządzania ryzykiem ESG dla osiągnięcia celów przez menadżerów:



ZNACZENIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM:

- Wyjaśnienie roli zarządzania ryzykiem jako kluczowego narzędzia dla menadżerów w kontekście osiągnięcia celów biznesowych.
- Podkreślenie, jak efektywne zarządzanie ryzykiem może przyczynić się do optymalizacji operacji w branży turystycznej, minimalizując negatywne skutki ryzyka na codzienne funkcjonowanie.
- Wyjaśnienie, dlaczego zarządzanie ryzykiem ESG powinno być ściśle zintegrowane z główną strategią organizacji turystycznej.
- Podkreślenie konieczności wspólnego definiowania celów zarządzania ryzykiem i strategii, aby zapewnić spójność działań.

**Coraz więcej firm zdaje sobie sprawę z tego,
że ryzyko ESG jest ważne dla biznesu i coraz
bardziej wpływa na ich funkcjonowanie.**



Powody:

Ryzyko ESG może prowadzić do negatywnych skutków finansowych dla firmy, takich jak utrata wartości rynkowej, koszty regulacyjne i kary za naruszanie przepisów.

Ryzyko ESG może również wpłynąć na reputację firmy, co może prowadzić do utraty zaufania klientów, inwestorów i innych interesariuszy.

Ignorowanie ryzyka ESG może prowadzić do utraty konkurencyjności firmy, ponieważ coraz więcej klientów i inwestorów zwraca uwagę na zrównoważony rozwój i wybiera firmy, które działają w sposób zgodny z zasadami ESG.

Firmy, które skutecznie zarządzają ryzykiem ESG, mogą znaleźć nowe możliwości biznesowe i zwiększyć swoją wartość rynkową.



Dlatego coraz więcej firm uznaje, że uwzględnienie czynników ESG jest kluczowe dla ich sukcesu w długim okresie.



MODUŁ II

METODY IDENTYFIKACJI RYZYKA ESG

KATEGORIE RYZYKA





Rodzaje ryzyk wg TCFD

Ryzyka fizyczne związane z klimatem mogą być nagłe (wynikające z określonych zdarzeń) lub chroniczne (intensyfikujące się w średnim lub długim terminie).

Nagłe	Chroniczne
<p>ryzyka fizyczne są w szczególności związane z pogodą – katastrofy naturalne, burze, powodzie, pożary lub fale upałów mogą zniszczyć zakłady produkcji oraz zakłócić łańcuchy dostaw.</p>	<p>ryzyka fizyczne przejawiają się poprzez długofalowe zmiany pogody, zmiany ekstremalnych opadów, wyższe średnie temperatury, trwałe fale upałów i podwyższone poziomy wód (mórz i oceanów).</p>



Rodzaje ryzyk wg TCFD

Ryzyka transformacyjne dotyczą m.in. zmian legislacyjnych dotyczących zmian klimatu, wahań nastrojów na rynkach oraz oczekiwań i wyborów konsumentów. Innymi słowy, jest to ryzyko wynikające z przejścia w kierunku gospodarki niskoemisyjnej i odpornej na zmianę klimatu. W tej grupie możemy rozróżnić ryzyka:

Regulacyjne i prawne – odpowiedź ustawodawców na zmiany klimatu może ograniczyć lub podwyższyć koszty prowadzenia działalności gospodarczej, jak również zmaterializować ryzyko związane z procesem sądowym z tytułu nieuniknięcia lub nieograniczenia niekorzystnego wpływu na klimat bądź niedostosowania się do zmiany klimatu przez długofalowe zmiany pogody, zmiany ekstremalnych opadów, wyższe średnie temperatury, trwałe fale upałów i podwyższone poziomy wód (mórz i oceanów).

Rynkowe – zmiany w siłach popytu i podaży, w tym wzrost świadomości ekologicznej konsumentów może zmniejszyć opłacalność niektórych przedsięwzięć.

Technologiczne – możliwe przejście na technologię mniej szkodliwą dla klimatu wiąże się z dodatkowymi kosztami.

Reputacyjne – nieodpowiedzialne podejście do ryzyka klimatycznego może narazić na szwank dobre imię spółki, jeśli deklaracje klimatyczne spółki są niewystarczająco ambitne lub nie znajdują odzwierciedlenia w działaniu.

OBSZARY ESG - ŚRODOWISKO



**RYZIKO ŚRODOWISKOWE ODNOSI SIĘ DO
WPŁYWU FIRMY NA ŚRODOWISKO.
NALEŻĄ DO NICH TAKIE CZYNNIKI JAK:**

- Ślad węglowy
- Zużycie wody
- Utylizacja odpadów
- Emisja gazów cieplarnianych
- Wpływ na różnorodność biologiczną
- Wylesianie

Zarządzanie ryzykiem środowiskowym obejmuje przestrzeganie przepisów środowiskowych. Niezastosowanie się do tego może być kosztowne.

OBSZARY ESG - ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA



Ryzyka społeczne są na ogół zróżnicowane i mogą być subiektywne. Typowe zagrożenia społeczne obejmują:

- Równość płac
- Warunki bezpieczeństwa pracy
- Praktyki dostawcy/sprzedawcy
- Łamanie praw człowieka
- Różnorodność, równość i włączenie społeczne
- Prywatność danych

Zarządzając ryzykami społecznymi, zalecamy skupienie się na 3 kluczowych obszarach:

- Upewnij się, że dostawcy spełniają Twoje standardy ESG.
- Upewnij się, że warunki w miejscu pracy sprzyjają zdrowiu i bezpieczeństwu pracowników.
- Upewnij się, że organizacja nie wykorzystuje w sposób nieetyczny swoich klientów lub pracowników.

Ryzyka społeczne wpływają na wizerunek marki i lojalność klientów.

OBSZARY ESG - ŁAD KORPORACYJNY



Ryzyko związane z zarządzaniem odnosi się do sposobu działania przedsiębiorstwa, w tym regulujących go zasad. Przykładami są:

- Przejrzysta komunikacja
- Ujawnienia ESG
- Struktura zarządu i różnorodność
- Zapobieganie korupcji i oszustwom
- Uczciwość i etyka organizacji
- Wynagrodzenie kierownictwa

Spółki powinny wziąć pod uwagę specyficzne dla danej branży regulacje dotyczące zgodności oraz rolę zarządu podczas nadzorowania polityki zarządzania ryzykiem.



Identyfikacja istotnego wpływu, ryzyka i szans związanych ze zmianami klimatu


Ryzyko związane z klimatem można podzielić na ryzyko związane z przejściem na gospodarkę niskoemisyjną (ryzyko przejścia) oraz ryzyko związane z fizycznym wpływem zmian klimatu (ryzyko fizyczne).

W fazie identyfikacji ryzyka szczególnie ważny jest zrozumiały i jednoznaczny opis ryzyka, umożliwiający ustalenie działań ograniczających wskazane ryzyko na późniejszych etapach. W opisie ryzyka należy precyzyjnie wskazać najbardziej prawdopodobne, bez - pośrednie przyczyny oraz ewentualne głębsze powody opisanej sytuacji.






ISO



Zgodnie z wytycznymi normy ISO 31000, organizacja, która planuje wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem, musi się przygotować na trzy główne etapy tego procesu:

- **przyjęcie** zasad zarządzania ryzykiem,
 - **włączenie** struktury ramowej zarządzania ryzykiem w bieżący model zarządzania organizacją,
 - **ustanowienie** właściciela (właścicieli) ryzyka oraz wdrożenie procesu zarządzania ryzykiem w organizacji.
- 



Według normy ISO 31000, prawidłowo wdrożony i realizowany system zarządzania ryzykiem powinien:

- tworzyć i chronić wartość, a więc wspierać osiągnięcie celów oraz zwiększać efektywność organizacji,
- stanowić integralną część wszystkich procesów organizacyjnych, a w szczególności zarządzania, pozostawać w zakresie odpowiedzialności zarządzających,
- stanowić element podejmowania decyzji, co oznacza, że ryzyko powinno być jednym z kryteriów hierarchizacji celów, projektów i zadań oraz motywować zarządzających do przedstawiania alternatywnych scenariuszy zdarzeń i decyzji,
- wyraźnie uwzględniać kwestie niepewności w przyjętych celach, scenariuszach oraz ryzyku z nimi związanym, być realizowany w sposób systematyczny, ustrukturyzowany i określony terminowo, ponieważ nie jest to czynność jednorazowa, lecz powtarzalny proces,



Według normy ISO 31000, prawidłowo wdrożony i realizowany system zarządzania ryzykiem powinien:

- bazować na najlepszych dostępnych informacjach, w tym danych historycznych, doświadczeniach, informacji zwrotnej od interesariuszy, prognozach, obserwacjach, ocenach eksperckich i rozbieżnych opiniach,
- dostosować się do specyfiki organizacji, co oznacza, że nie ma jednego skutecznego systemu zarządzania ryzykiem. Poziom szczegółowości gromadzonych informacji o ryzyku powinien być zatem dostosowany do złożoności struktury organizacji, procesów, specyfiki branży, produktu, czy też procesów komunikacji z interesariuszami.

Metody identyfikacji ryzyka

- przeglądy dokumentacji i analiza danych
- analiza SWOT
- burza mózgów
- wywiad
- checklista z poprzednich działań
- konsultacje z interesariuszami
- analiza benchmarkingowa
- ryzyko scenariuszowe
- zewnętrzne źródła informacji
- zintegrowane systemy zarządzania



Metody identyfikacji ryzyka - rozwinięcie wybranych metod

Przegląd dokumentów i analiza danych:

- Analiza dokumentów, takich jak sprawozdania roczne, raporty zrównoważonego rozwoju, protokoły z posiedzeń zarządu, może dostarczyć informacji na temat działań firmy w obszarze ESG.
- Analiza danych dotyczących zużycia zasobów, emisji gazów cieplarnianych, wskaźników społecznych może ułatwić identyfikację obszarów o potencjalnym ryzyku.

Konsultacje z interesariuszami:

- Dialog z interesariuszami, takimi jak pracownicy, klienci, dostawcy, społeczność lokalne, inwestorzy, może dostarczyć perspektywy na temat istniejących lub potencjalnych problemów związanych z ESG.
- Przeprowadzenie ankiet, spotkań konsultacyjnych i konsultacji społecznych może pomóc w zidentyfikowaniu priorytetów i obszarów do poprawy.

Analiza benchmarkingowa:

- Porównywanie działań firmy z praktykami branżowymi i standardami ESG może pomóc zidentyfikować luki w działaniach firmy.
- Analiza benchmarkingowa pozwala firmie zorientować się, jakie inicjatywy podejmują konkurenci i liderzy branżowi w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Metody identyfikacji ryzyka - rozwinięcie wybranych metod

Ryzyko scenariuszowe:

- Przeprowadzenie analizy scenariuszowej, czyli modelowanie różnych sytuacji, może pomóc w zrozumieniu, jakie potencjalne ryzyko ESG może wystąpić w różnych warunkach.
- Przykłady scenariuszy obejmują zmiany regulacji, klęski naturalne, zmiany w preferencjach konsumentów, czy kryzysy społeczne.

Zewnętrzne źródła informacji:

- Monitorowanie informacji pochodzących z zewnętrznych źródeł, takich jak raporty ekologiczne, analizy ratingowe ESG, badania rynkowe, może dostarczyć dodatkowych danych na temat ryzyka związanego z daną branżą lub regionem.

Zintegrowane systemy zarządzania:

- Wykorzystanie zintegrowanych systemów zarządzania, takich jak systemy zarządzania jakością, środowiskiem, bhp, może ułatwić identyfikację ryzyka poprzez spójne monitorowanie kluczowych wskaźników wydajności w różnych obszarach.



MODUŁ III

ANALIZA RYZYKA ESG I OCENA WPŁYWU



ANALIZA RYZYKA ESG

Jakościowa analiza ryzyka	Ilościowa analiza ryzyka
określa jak silnie ryzyko wpływa na projekt w razie zajścia i jakie jest prawdopodobieństwo zajścia ryzyka	określa za pomocą ustalonych metod jego konsekwencje i szacuje ew. wpływ na projekt

Jakościowa analiza ryzyka

- Ma na celu określenie ważności, znaczenia ryzyk (priorytetyzacja).
- Jest fundamentem na którym budujemy ilościową analizę oraz plan reakcji.
- Powinna być aktualna przez cały czas trwania działań w danym obszarze.



Efekt jakościowej analizy ryzyka

- Ogólna ocena ryzyka w projekcie
- Lista spriorytetyzowanych ryzyk
- Lista ryzyk wymagających dalszej analizy i zarządzania (wysoki i średni priorytet)

Jakościowa analiza ryzyka

Analizujemy dwa wymiary - WPŁYW I PRAWDOPODOBIENSTWO

WPŁYW

Definicja:

Wpływ odnosi się do stopnia, w jakim ewentualne wystąpienie ryzyka może wpłynąć na organizację. Może obejmować finansowe straty, reputacyjne szkody, problemy operacyjne itp.

Skala oceny wpływu:

1. **Niska** [1]: Minimalny lub żaden wpływ na działalność firmy.
2. **Średnia** [2]: Umiarkowany wpływ, który może wymagać pewnych działań zaradczych.
3. **Wysoka** [3]: Potężny wpływ, który może znacząco wpłynąć na efektywność i wyniki organizacji.

Ocena wpływu:

1. Określenie, czy potencjalne konsekwencje związane z danym ryzykiem są łagodne, umiarkowane czy poważne.
2. Wpływ może być różny w zależności od obszaru, na którym ryzyko może się materializować (finanse, reputacja, operacje).

Jakościowa analiza ryzyka

PRAWDOPODOBIENSTWO

Definicja:

Prawdopodobieństwo dotyczy oceny, jakie jest prawdopodobieństwo, że dane ryzyko faktycznie wystąpi. Prawdopodobieństwo to subiektywna ocena szans na zdarzenie danego ryzyka.

Skala oceny prawdopodobieństwa:

1. **Niskie** [1]: Mała szansa wystąpienia ryzyka.
2. **Średnie** [2]: Umiarkowane prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka.
3. **Wysokie** [3]: Duże prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka.

Ocena prawdopodobieństwa:

1. Określenie, czy istnieje niewielkie, umiarkowane czy wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka.
2. Warto również uwzględnić historię zdarzeń oraz dostępność danych dotyczących danego ryzyka.

Ilościowa analiza ryzyka

PRAWDOPODOBIENSTWO

Definicja:

Prawdopodobieństwo dotyczy oceny, jakie jest prawdopodobieństwo, że dane ryzyko faktycznie wystąpi. Prawdopodobieństwo to subiektywna ocena szans na zdarzenie danego ryzyka.

Skala oceny prawdopodobieństwa:

1. **Niska** [1]: Mała szansa wystąpienia ryzyka.
2. **Średnia** [2]: Umiarkowane prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka.
3. **Wysoka** [3]: Duże prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka.

Ocena prawdopodobieństwa:

1. Określenie, czy istnieje niewielkie, umiarkowane czy wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka.
2. Warto również uwzględnić historię zdarzeń oraz dostępność danych dotyczących danego ryzyka.

Ilościowa analiza ryzyka

Ilościowa analiza ryzyka to podejście, które przekształca oceny wpływu i prawdopodobieństwa na konkretne liczby, umożliwiając bardziej precyzyjne oszacowanie ryzyka.

Ilościowa analiza ryzyka, w odróżnieniu od jakościowej, dostarcza bardziej precyzyjnych danych liczbowych, co ułatwia bardziej dokładne porównywanie różnych rodzajów ryzyka i podejmowanie bardziej racjonalnych decyzji zarządczych. Jednakże, aby przeprowadzić ilościową analizę, często wymagane są szczegółowe dane i zaawansowane narzędzia analizy.

Ilościowa analiza ryzyka ESG

- Ma na celu matematyczne (liczbowe) opisanie ryzyk i ich wpływ na obszary ESG
- Ilościowa analiza ryzyka to proces, który pozwala na przekształcenie ryzyka i szans na konkretne liczby, co umożliwia bardziej precyzyjne oszacowanie wpływu na organizację.

Efekt ilościowej analizy ryzyka

- Spriorytetyzowana lista ryzyk
- Możliwe daty ukończenia i koszty w razie wystąpienia różnych ryzyk
- Prawdopodobieństwo utrzymania się w założonych kosztach i zakresie

Techniki ilościowej analizy ryzyka

Metoda skali punktowej:

- Polega na przypisaniu numerycznych wartości dla oceny wpływu i prawdopodobieństwa.
- Skale są zazwyczaj ujednolicone (np. od 1 do 5 lub od 1 do 10), co umożliwia przeliczanie i porównywanie różnych ryzyk.

Analiza drzewa zdarzeń:

- Wykorzystuje drzewo zdarzeń do modelowania różnych kombinacji zdarzeń prowadzących do ryzyka.
- Przydaje się do identyfikacji najbardziej krytycznych ścieżek, na których wystąpienie zdarzenia ma największy wpływ.

Symulacje Monte Carlo:

- Wykorzystuje algorytmy numeryczne do symulowania tysięcy scenariuszy w celu oceny prawdopodobieństwa różnych wyników.
- Pozwala na lepsze zrozumienie zakresu możliwych wyników i prawdopodobieństwa wystąpienia konkretnych scenariuszy.

Techniki ilościowej analizy ryzyka

Analiza czasu trwania zagrożenia (PERT):

- Wykorzystuje trzy oceny czasów trwania: optymistyczną, realistyczną i pesymistyczną.
- Pozwala na uzyskanie rozkładu prawdopodobieństwa czasu trwania zdarzenia.

Modele statystyczne:

- Wykorzystuje analizę statystyczną i modele matematyczne do prognozowania ryzyka.
- Wartościami wyjściowymi mogą być dane historyczne, a modele pomagają przewidywać przyszłe trendy.

Analiza wrażliwości:

- Badanie, jakie efekty mają zmiany w poszczególnych zmiennych (np. koszty, dochody) na wynik ryzyka.
- Pomaga zidentyfikować kluczowe czynniki wpływające na ryzyko.

Techniki ilościowej analizy ryzyka

Modele symulacji finansowej:

- Wykorzystuje modele finansowe do symulacji różnych scenariuszy finansowych w zależności od wystąpienia ryzyka.
- Pomaga w ocenie wpływu ryzyka na wyniki finansowe firmy.

Modele sieciowe (CPM, PERT):

- Wykorzystuje modele sieciowe do analizy projektów i identyfikacji krytycznych ścieżek, na których ryzyko może mieć największy wpływ na harmonogram.



Mnożnik ryzyka - technika analizy ryzyka

OBLICZENIE RYZYKA:

- Mnożenie oceny wpływu przez ocenę prawdopodobieństwa, aby uzyskać mnożnik ryzyka.
- Wzór: $\text{Mnożnik Ryzyka} = \text{Wpływ} \times \text{Prawdopodobieństwo}$.

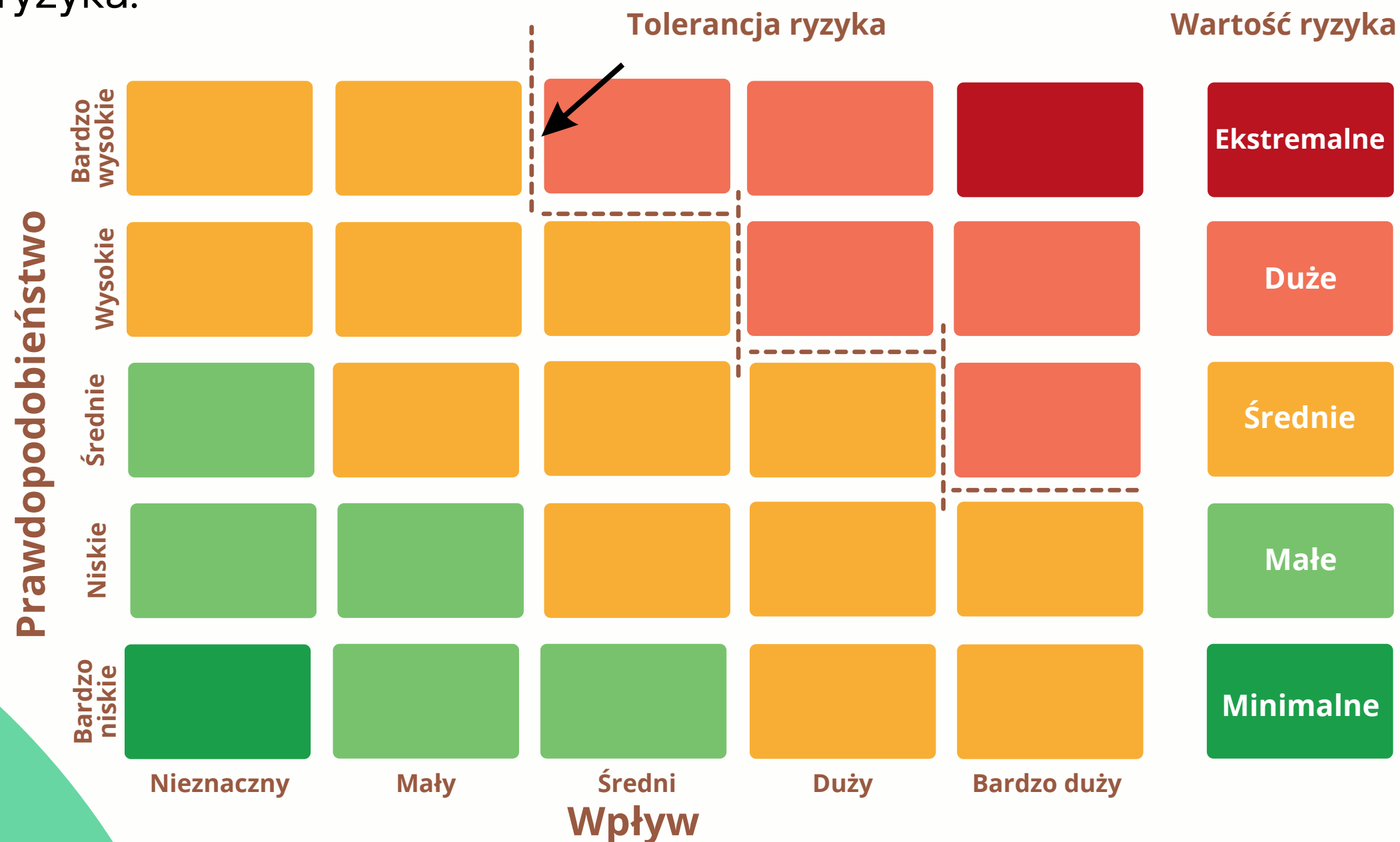
SKALA MNOŻNIKA RYZYKA:

- Niska [1-3]: Ryzyko akceptowalne, małe znaczenie dla organizacji.
- Średnia [4-6]: Ryzyko umiarkowane, wymaga uwagi i możliwe są działania zaradcze.
- Wysoka [7-9]: Ryzyko wysokie, wymaga pilnych działań zaradczych i szczegółowej analizy.



Macierz ryzyka

Macierz ryzyka, znana również jako macierz wpływu-prawdopodobieństwa, to narzędzie, które pomaga w wizualizacji i priorytetyzacji ryzyka na podstawie wymiarów wpływu i prawdopodobieństwa. Macierz ta jest często używana w ramach jakościowej analizy ryzyka.



- CZERWONE** - ryzyka krytyczne, ryzyka nieakceptowalne, wymagające natychmiastowych, dodatkowych działań - Planów Ograniczenia Ryzyka i ustanowienia kontroli oraz monitorowania.
- ŻÓŁTE** - ryzyka znaczące, wymagające ustanowienia kontroli i monitorowania, mogą być podjęte decyzje (uzasadnione kosztowo) o Planach Ograniczania Ryzyka.
- ZIELONE** - ryzyka znikome, wymagające okresowej weryfikacji i oceny, nie wymagające systemowych kontroli i monitorowania.
- CIEMNO ZIELONE** - pełna akceptacja



MODUŁ IV

STRATEGIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ESG

Proces zarządzania ryzykiem

Jest to systematyczny proces:

- identyfikowania
- analizowania
- reagowania

na ryzyka występujące w obszarach ESG.

Jaki jest cel ZARZĄDZANIA RYZYKIEM?

- Maksymalizowanie prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń pozytywnych oraz ich konsekwencji

oraz

- Minimalizowanie prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń negatywnych oraz ich konsekwencji

Procesy

- Planowanie zarządzania ryzykiem to decydowanie o podejściu i sposobie zarządzania ryzykiem w projekcie.
- Identyfikacja ryzyka to ustalenie jakie ryzyka mogą wpłynąć na projekt i dokumentacja (opis) tych ryzyk.



Procesy w zarządzaniu ryzykiem

Planowanie reakcji na ryzyko	Monitoring i kontrola ryzyka
<p>polega na określeniu jakie podejmiemy działania by zminimalizować prawdopodobieństwo zajścia ryzyka i ew. skutki jego wystąpienia.</p>	<p>polega na identyfikowaniu nowych ryzyk, monitorowaniu już zidentyfikowanych, wykonywaniu planów redukcji ryzyka oraz ocenę ich efektywności podczas całego cyklu projektowego.</p>

PLAN ZARZĄDZANIA RYZYKIEM



W ramach procesu zarządzania ryzykiem powinien powstać
PLAN ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

PLAN ZARZĄDZANIA RYZYKIEM powinien zawierać:

- Metodologie – narzędzia, podejścia, źródła danych
- Role i odpowiedzialności
- Budżet
- Harmonogram

Plan identyfikuje i dzieli potencjalne ryzyka i zagrożenia na podstawie prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz wagi (to tzw. macierz ryzyka), uwzględnia również mechanizmy rozwiązania.



W dzisiejszych czasach, kiedy zrównoważony rozwój jest coraz bardziej pożądanym, ryzyko ESG staje się nieodłącznym elementem biznesowej strategii. Firmy, które inwestują w zrównoważone praktyki, nie tylko przyczyniają się do ochrony środowiska i poprawy warunków społecznych, ale również mogą zwiększyć swoją konkurencyjność na rynku.

WYBÓR STRATEGII ZARZĄDZANIA RYZYKIEM



Wybór konkretnej strategii i ryzyka jej towarzyszącego zależy od świadomości zarządzających, wizji firmy oraz jej apetytu na ryzyko, tj. akceptowalnego poziomu zagrożenia przyjętego przez menedżerów dla danej strategii lub obszaru działalności.

Biorąc pod uwagę dualizm ryzyka (zagrożenia i szanse oraz ich poziom), a także nasilenie się w ostatnich latach znaczenia biznesowego i siły oddziaływania obszarów zrównoważonego rozwoju, możemy wyróżnić cztery typy strategii: odważna, nastawiona na wykorzystywanie szans (optymalna), zachowawcza, niezrównoważona.

STRATEGIA ODWAŻNA

Charakterystyka: duże szanse, duże zagrożenia

Charakteryzująca się wysokim poziomem zagrożeń, ale również wysokim poziomem szans. Wśród przykładów wymienić można: nieprzestrzeganie zasad etycznych w procesach zakupowych lub sprzedażowych – umożliwia pozyskiwanie intratnych kontraktów, ograniczenie kosztów zakupu, lub uzyskanie przewagi nad konkurencją w zakresie pozyskania surowców o ograniczonej podaży, może jednak skutkować wysokimi karami i utratą reputacji, unikanie kosztów kompensacji przyrodniczej lub ograniczanie kosztów środowiskowych.

Pozwala osiągać ponadprzeciętne zyski, jednak w przypadku wykrycia niekorzystnych zmian w środowisku naraża firmę na kary sądowe i wstrzymanie działalności, unikanie kosztów utrzymania personelu na rynkach silnie reagujących na zmiany popytu i podaży przez stosowanie outsourcingu bądź pracy tymczasowej – może negatywnie odbić się na reputacji firmy w związku z niską jakością świadczonych usług (np. branża technologii informacyjnych i komunikacyjnych lub motoryzacyjna).





STRATEGIA NASTAWIONA NA WYKORZYSTYWANIE SZANS (OPTYMALNA)

Charakterystyka: duże szanse, niewielkie zagrożenia

Strategia optymalna jest nastawiona na wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń. Dobrym przykładem jej zastosowania jest podejście tzw. odpowiedzialnego inwestora, który realizując strategiczne projekty inwestycyjne, szczególnie dużo uwagi poświęca konsultacjom z otoczeniem. Pozwala mu to unikać ryzyka protestów społecznych, warunkuje krótsze terminy prowadzenia projektów i pozytywnie wpływa na czas i wielkość zwrotu z zaangażowanego kapitału.

Dodatkową korzyścią z realizacji tego typu strategii jest poprawa reputacji firmy i możliwość pozyskania kapitału na dalszy rozwój. Wyśitek włożony w prawidłowe prowadzenie konsultacji społecznych w branżach zaangażowanych w inwestycje infrastrukturalne (takich jak np. energetyka, telekomunikacja, czy budownictwo) w zestawieniu z łącznymi wydatkami ponoszonymi na całą inwestycję nie kosztuje wiele, a znacząco ogranicza ryzyko wystąpienia protestów i wstrzymania kluczowych projektów stanowiących o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.

STRATEGIA ZACHOWAWCZA

Charakterystyka: niewielkie szanse, niewielkie zagrożenia

Przykładem strategii bezpiecznych są strategie niektórych firm działających na rynkach regulowanych, takich jak np. energetyka czy telekomunikacja.

Ich celem jest ustalenie stabilnych warunków prowadzenia biznesu, dzięki którym firmy te mogą uzyskiwać stały zwrot z zaangażowanego kapitału, jednak poziom tego zwrotu (EBIT i ROACE) jest nadzorowany i z góry ustalony (przez regulatora), a także ograniczony oczekiwaniami społecznymi co do niskiej ceny świadczonych usług.



STRATEGIA NIEZRÓWNOWAŻONA

Charakterystyka: niewielkie szanse, duże zagrożenia

Przykładami strategii wyróżniających się dużym ryzykiem wystąpienia zagrożeń przy stosunkowo niskich szansach są: stosowanie pracy tymczasowej w obszarach, w których nie występują duże wahania zatrudnienia (np. w bankach lub handlu wielkopowierzchniowym).

Zmienność zatrudnienia nie jest tu znacząca, a jednocześnie firmy narażają się na wiele zagrożeń natury prawnej (np. sprawy sądowe o ukrywanie zatrudnienia, spadek motywacji pracowników, kradzieże i defraudacje, duża rotacja personelu znacząco ograniczająca jakość świadczonych usług).





MODUŁ V

PRAKTYCZNE NARZĘDZIA I TECHNIKI OCENY

RYZYKA ESG

Proces zarządzania ryzykiem ESG dla menadżerów

Umiejętne zarządzanie ryzykiem polega zatem na wzmocnieniu odporności organizacji na pojawiające się zagrożenia, a jednocześnie podejmowaniu działań wyprzedzających umożliwiających optymalne wykorzystywanie dostępnych zasobów oraz pojawiających się możliwości rozwoju.

Proces zarządzania ryzykiem powinien wykorzystywać funkcjonujące w organizacji struktury i procesy oraz kanały komunikacji.



Pamiętaj

Nadmierne sformalizowanie procesu zarządzania ryzykiem znacząco ogranicza jego skuteczność, ponieważ opór i brak zaangażowania pracowników utrudniają zintegrowanie mechanizmów zarządzania ryzykiem z funkcjonującymi procesami biznesowymi (zarówno strategicznymi, jak i operacyjnymi).



Techniki zarządzania ryzykiem ESG

Akceptacja ryzyka oznacza świadome przyjęcie potencjalnych zagrożeń bez podejmowania specjalnych działań naprawczych. W sytuacjach, gdzie ryzyko jest niskie lub korzyści przewyższają możliwe straty, organizacja może zdecydować się zaakceptować je i kontynuować planowane działania.

Przeniesienie ryzyka polega na delegowaniu odpowiedzialności za jego zarządzanie innej stronie, na przykład poprzez ubezpieczenie. Firma, przenosząc ryzyko, przekazuje część lub całość obciążenia finansowego związanego z potencjalnymi stratami na firmę ubezpieczeniową.

Unikanie ryzyka to strategia, która polega na identyfikacji i eliminacji potencjalnych zagrożeń poprzez zmianę planów lub decyzji, aby całkowicie uniknąć ich wpływu na organizację. Przykładowo, jeśli analiza ryzyka wskazuje na wysokie prawdopodobieństwo poważnego problemu, firma może zdecydować się na rezygnację z konkretnego projektu lub działania.

Minimalizowanie ryzyka to podejście, które skupia się na redukcji zarówno skutków, jak i prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń. Przykładowo, poprzez wdrożenie dodatkowych procedur bezpieczeństwa lub zastosowanie technologii, organizacja może ograniczyć negatywne skutki potencjalnych problemów.

Ważne w zarządzaniu ryzykiem ESG

Nadmierne sformalizowanie procesu zarządzania ryzykiem znacząco ogranicza jego skuteczność, ponieważ opór i brak zaangażowania pracowników utrudniają zintegrowanie mechanizmów zarządzania ryzykiem z funkcjonującymi procesami biznesowymi (zarówno strategicznymi, jak i operacyjnymi).



Kontrola i monitoring ryzyka ESG

- Kontrola i monitoring ryzyka są kluczowymi elementami skutecznego zarządzania ryzykiem w organizacji.
- Monitorujemy czy wszystko idzie zgodnie z naszymi oczekiwaniami.
- Sprawdzamy czy
 - Reakcje na ryzyka były takie jak zaplanowaliśmy?
 - Czy były one wystarczająco efektywne czy może powinniśmy opracować nowe?
 - Czy założenia w realizacji obszarów ESG są wciąż prawdziwe?
 - Trend w ryzyku (mniej czy więcej? jakie?)



Kontrola ryzyka ESG - CELE

Zapobieganie zagrożeniom	Zgodność z politykami i przepisami	Optymalne wykorzystanie zasobów	Ochrona wartości firmy
<p>Kontrola ryzyka umożliwia wczesne wykrywanie i eliminowanie potencjalnych zagrożeń, zanim staną się poważnymi problemami.</p>	<p>Kontrola ryzyka pomaga organizacji utrzymywać zgodność z obowiązującymi przepisami, normami branżowymi oraz wewnętrznymi politykami.</p>	<p>Dzięki skoncentrowanej kontroli na kluczowych obszarach ryzyka organizacja jest w stanie zoptymalizować wykorzystanie zasobów, eliminując mniej istotne ryzyka.</p>	<p>Skuteczna kontrola ryzyka przyczynia się do ochrony wartości firmy, zarówno w kontekście finansowym, jak i reputacyjnym.</p>



Kontrola ryzyka ESG - CELE

Zwiększenie efektywności procesów	Identyfikacja zmian	Reakcja na zmieniające się warunki	Przewidywanie ryzyka
<p>Dobre kontrolowanie ryzyka pozwala identyfikować obszary procesów, które można udoskonalić, co z kolei przyczynia się do zwiększenia efektywności.</p>	<p>Monitoring ryzyka pozwala na bieżącą identyfikację zmian w otoczeniu organizacyjnym, w tym zmian w regulacjach, trendach rynkowych czy sytuacjach konkurencyjnych.</p>	<p>Dzięki ciągłemu monitorowaniu, organizacja jest w stanie dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych, społecznych czy środowiskowych.</p>	<p>Systematyczny monitoring umożliwia organizacji przewidywanie potencjalnych ryzyk i przygotowywanie się do ich ewentualnego wystąpienia.</p>



Kontrola ryzyka ESG - CELE

Wczesne wykrywanie problemów

Monitorowanie pozwala na wczesne wykrywanie problemów, co umożliwia szybką reakcję i minimalizację skutków.

Dostosowanie strategii

Na podstawie wyników monitoringu organizacja może dostosowywać swoje strategie i cele w celu lepszego zarządzania ryzykiem.



MODUŁ VI

**PLANOWANIE I WDRAŻANIE SKUTECZNYCH
STRATEGII ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ESG W
ORGANIZACJI**



W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym, zarządzanie strategiczne czynnikami ESG oraz analiza szans i ryzyk związanych z nimi (środowiskowymi, społecznymi i ładu korporacyjnego) staje się kluczowym aspektem długoterminowej strategii firmy. Właściwe zrozumienie i zarządzanie tymi zagadnieniami może przyczynić się do zabezpieczenia wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy oraz przekształcenia tych wyzwań w konkurencyjne atuty.

Dyrektywa CSRD

Przyjęta dyrektywa CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) nakłada na firmy nowe wymogi ujawnieniowe, według których spółki będą zobowiązane do włączenia oraz wykazania wpływu czynników ESG do decyzji biznesowych i programów transformacji energetyczno-klimatycznej. Wymagania te stanowią potwierdzenie konieczności przeprowadzenia w firmie rzetelnej analizy wpływu finansowego, biznesowego czynników ESG na jej wartość oraz strategię. Konieczne będzie przede wszystkim uporządkowane i holistyczne włączenie czynników pozafinansowych w procesy operacyjne.

Bez długookresowej wizji zarządczej i połączenia ze strategią biznesową nie ma bowiem zabezpieczenia wartości. Uwzględnienie czynników ESG w strategii biznesowej nie tylko pokazuje interesariuszom i inwestorom dojrzałość organizacji, ale również daje możliwość spojrzenia szerzej, w tym na działalność firmy, jej procesy, produkty i usługi i wykorzystanie luk, których konkurencja jeszcze nie dostrzegła. Pozwala to także na łatwiejsze sięgnięcie po środki na zrównoważony rozwój i innowacje, czy zyskanie przewagi w walce o talenty na rynku pracy.





Ryzyko ESG a wartość przedsiębiorstwa

Większość kluczowych polskich firm prowadzi obecnie przyspieszone procesy analizy ryzyk, celów i zgodności swoich polityk ESG z najnowszymi zmianami regulacyjnymi. Dla wielu innych podmiotów np. ze względu na współpracę w ramach łańcucha dostaw z firmami UE, **konieczność zdiagnozowania swoich potrzeb, stworzenie strategii ESG i konsekwentne budowanie swojego profilu ESG stało się również pilną potrzebą.**

Ryzyka ESG, takie jak zmiany klimatu, nierówności społeczne czy problemy związane z łańcuchem dostaw, mogą wpłynąć na wartość firmy na różnych poziomach. Nie tylko generują koszty związane z dostosowaniem się do nowych regulacji czy wymogów rynkowych, ale mogą również wpłynąć na reputację przedsiębiorstwa, co z kolei może wpłynąć na jego pozycję rynkową i relacje z interesariuszami. Właściwe zrozumienie ryzyk ESG jest kluczowe dla zarządzania ryzykiem i ochrony wartości przedsiębiorstwa.





Zarządzanie strategiczne w kontekście ESG

Diagnostyka ESG jest kluczowym elementem procesu strategicznego zarządzania. Znaczna część firm w naszym regionie, ze względu na brak wcześniejszego przygotowania i odkładanie podobnych działań na tzw. „lepszą chwilę” nie posiada wystarczającej wiedzy na temat ESG i strategicznego zarządzania obszarem, co może prowadzić do nieodpowiedniego zarządzania ryzykiem i utraty wartości.

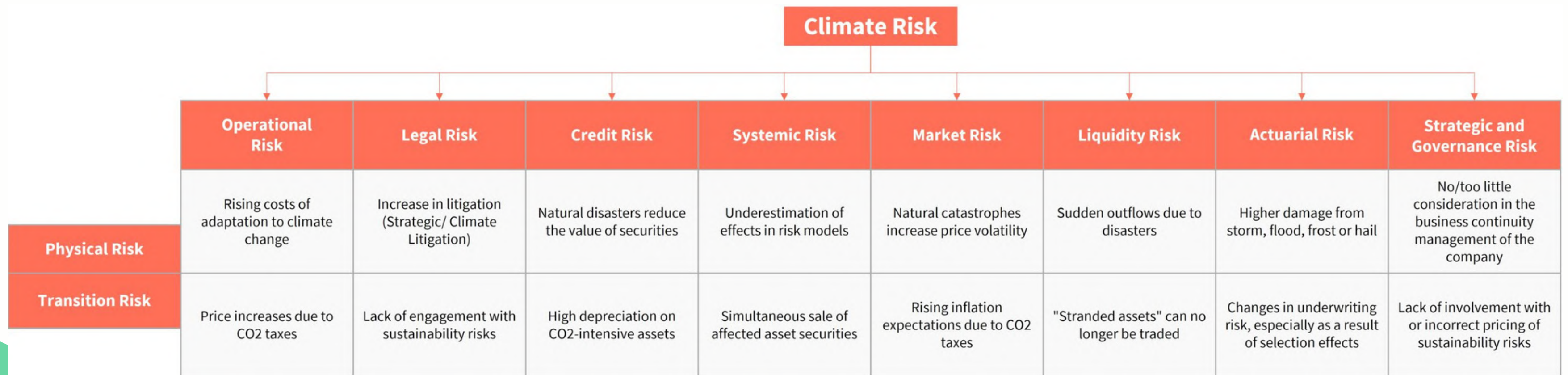
Wykorzystanie diagnostyki pozwala na ocenę dotychczasowych praktyk firmy, wskaźników ESG oraz celów zrównoważonego rozwoju, uwzględniając dynamikę branży, pozycję strategiczną oraz zmiany regulacyjne. To podejście, umożliwia identyfikację obszarów, w których firma może zyskać przewagę konkurencyjną, poprawić efektywność lub lepiej zarządzać ryzykiem.

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM ESG

- Wyzwanie związane z ryzykami ESG polega na tym, że zasadniczo nie stanowią one odrębnej kategorii ryzyka. Są to raczej ryzyka przekrojowe, które w różny sposób wpływają na wszystkie rodzaje ryzyka. Ryzyka dla zrównoważonego rozwoju należy zatem sklasyfikować w ramach istniejących rodzajów ryzyka i odpowiednio włączyć do zarządzania ryzykiem. Konieczne jest także dokonanie przeglądu całego systemu zarządzania ryzykiem pod kątem ewentualnych korekt.
- Przyjrzyjmy się bliżej ryzyku ESG na przykładzie ryzyka klimatycznego. Poniższy rysunek przedstawia wpływ ryzyka klimatycznego na osiem kategorii ryzyka: ryzyko operacyjne, ryzyko prawne, ryzyko kredytowe, ryzyko systemowe, ryzyko rynkowe, ryzyko płynności, ryzyko aktuarialne oraz ryzyko strategiczne i ryzyko zarządzania.



Przykład klasyfikacji ryzyka klimatycznego ESG



SZANSE I RYZYKA

Firmy, które nie wdrożą i nie będą raportować kwestii związanych z ESG, mogą być postrzegane przez inwestorów i swoich klientów jako charakteryzujące się większym poziomem ryzyka.

Dostępność pozyskania kapitału i forma finansowania może być lepsza dla firm zaangażowanych w tematykę ESG. Wiele banków wycofuje się z finansowania niezrównoważonych projektów, inne wymagają podania danych o ich wpływie na środowisko.

Fundusze inwestycyjne wolą inwestować w firmy, które są zgodne z nurtem ESG.

Jako dostawca działający zgodnie z ESG Twoja firma staje się bardziej wiarygodna i budzi większe zaufanie.

Prace nad stworzeniem i opublikowaniem raportu niefinansowego dają możliwość zrewidowania procesów decyzyjnych oraz modelu zarządzania w organizacji.

Weryfikując swój łańcuch dostaw i w przejrzysty sposób dokumentując go, zgodnie z wartościami ESG, zwiększasz swoją wiarygodność i poprawiasz swój wizerunek na rynku, jednocześnie mitygując ryzyko utraty klientów.

Dzięki wdrażaniu strategii ESG wzrasta zaangażowanie pracowników w działania podejmowane przez przedsiębiorstwo.

Regularna analiza mocnych i słabych stron organizacji oraz podejmowanych przez nią inicjatyw i projektów pozwala na bieżące korygowanie strategii biznesowej.

Publikowanie danych w ramach raportu niefinansowego nie służy celom porównawczym, a jedynie informacyjnym o poziomie świadomości przedsiębiorstwa i planowanych działaniach. Nie ma czegoś takiego, jak zły lub dobry raport, pod warunkiem, że jest on zgodny z dyrektywą



Dlaczego ryzyka ESG są ważne w zarządzaniu ryzykiem?

Jak pokazuje poprzedni przykład, kwestie ESG mogą stanowić poważne ryzyko dla firm. Integrując kwestie ESG z zarządzaniem ryzykiem, firmy mogą skuteczniej identyfikować ryzyka ESG i zarządzać nimi, ograniczać ich wpływ, a tym samym poprawiać swój ogólny profil ryzyka. Dlatego też, aby zidentyfikować istotne ryzyka i potencjalne możliwości, spółki powinny już na wczesnym etapie rozważyć złożoność ryzyk ESG i przeprowadzić dogłębną analizę ryzyka oraz integrację z istniejącym portfelem ryzyka.

Firmy muszą dokładnie rozważyć, które ryzyka ESG mogą negatywnie wpłynąć na przyszłe procesy, w jaki sposób zmienia to profil ryzyka firmy oraz konsekwencje dla zarządzania ryzykiem. Ogólnie rzecz biorąc, firmy, które priorytetowo traktują zarządzanie ryzykiem ESG, są lepiej przygotowane do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju i długoterminowego sukcesu .

Jak zintegrować ryzyka ESG z zarządzaniem ryzykiem?



1. Analizuj procesy biznesowe i identyfikuj ryzyka dla zrównoważonego rozwoju.
2. Przypisz ryzyko dla zrównoważonego rozwoju do istniejących kategorii ryzyka.
3. Integracja zagrożeń dla zrównoważonego rozwoju ze strategią zrównoważonego rozwoju.
4. Stale monitoruj i zarządzaj ryzykami dla zrównoważonego rozwoju



Etapy zarządzania ryzykiem ESG

Kluczowe etapy skutecznego zarządzania relacjami z podmiotami zewnętrznymi

1. Należyta staranność i ocena: na tym etapie organizacja buduje uzasadnienie biznesowe lub prosi o dodatkowe informacje w celu zidentyfikowania potencjalnych partnerów i obszarów potencjalnego ryzyka. Proces należytej staranności i etap oceny powinny być zdefiniowanym i dobrze udokumentowanym procesem w organizacji.

2. Wdrożenie i operacjonalizacja: Po przeprowadzeniu należytej staranności, wybraniu dostawcy i podpisaniu umów, kolejnym etapem jest nawiązanie i funkcjonowanie relacji. Gdy tylko strona trzecia zostanie uznana za operacyjną, oczekuje się, że właściciel firmy będzie zarządzał relacją.



Etapy zarządzania ryzykiem ESG

Kluczowe etapy skutecznego zarządzania relacjami z podmiotami zewnętrznymi

3. Monitorowanie: Monitorowanie jest krytycznym krokiem w procesie zarządzania ryzykiem stron trzecich dostawcy. Przez cały czas trwania relacji właściciel firmy okresowo ocenia, czy działanie dostawcy spełnia oczekiwania. Mogą istnieć wskaźniki wydajności mierzące sukces pod względem produktywności, wydajności lub zwrotu z inwestycji, które zostały ustalone podczas procesu due diligence i onboardingu. Należy odnotowywać wszelkie zmiany lub aktualizacje umowy z dostawcą, aby na bieżąco informować organizację o wszelkich potencjalnych zagrożeniach.





Etapy zarządzania ryzykiem ESG

Dodatkowe kwestie do rozważenia na etapie monitorowania obejmują:

Zarządzanie	Zgodność z prawem umowy	Satysfakcja z operacji biznesowych:
<p>To proste, ale warto wspomnieć, że obejmuje ono również ryzyko IT, a w szczególności zarządzanie danymi, zwłaszcza że coraz więcej organizacji zaczyna korzystać z usług w chmurze. Niezwykle istotne jest zapewnienie przestrzegania zasad i przepisów dotyczących prywatności danych, bezpieczeństwo i ochrona danych oraz kompletność, dokładność i wiarygodność danych pochodzących od stron trzecich.</p>	<p>Upewnij się, że umowa jest sporządzona na piśmie i, co ważniejsze, że istnieją mechanizmy zapewniające zgodność z zasadniczymi warunkami umowy. Dział prawny, dział zakupów lub dział biznesowy mogą być odpowiedzialne za bieżące monitorowanie wszystkich zobowiązań prawnych i umownych zarówno organizacji, jak i zobowiązań strony trzeciej. Audytorzy mogą również sprawdzić, czy w stosownych przypadkach w umowach znajdują się klauzule „prawa do audytu” i mogą zapewnić, że klauzule te są wykorzystywane w oparciu o podejście oparte na ryzyku.</p>	<p>Kontynuuj pomiar relacji pod kątem ustalonych wymagań dotyczących ryzyka. Ten etap może wymagać dużej ilości rejestrów i dokumentacji. Biznes powinien okresowo oceniać relację z podmiotem zewnętrznym i określać poziom satysfakcji. Należy przeprowadzić pomiary względem oryginalnych sterowników i udokumentować je, aby zapewnić, że organizacja otrzymuje poziom usług i/lub jakość produktu, która została pierwotnie uzgodniona.</p>

Greenwashing

Termin “greenwashing” stanowi kombinację słowa “green” czyli zielony, domyślnie ekologiczny oraz słowa “whitewash” – czyli wybielać, które w kontekście ESG może być interpretowane jako tuszowanie informacji manipulowanie, intencjonalne wprowadzanie w błąd.



- W świetle nowych przepisów (dyrektywa UE o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, (“CSRD”) roku wraz z docelowymi przepisami krajowymi) przekaz marketingowy z zakresu ESG, który dotychczas mógł być postrzegany jako agresywna taktyka marketingowa, wkrótce może narażać spółkę na utratę reputacji, naruszenie łańcucha wartości, negatywne konsekwencje prawne i finansowe.
- Przedsiębiorcy powinni zawnoczasu zastanowić się czy i jak raportowane informacje niefinansowe będą w stanie poprzeć dowodami. Czy i jak będą w stanie uwiarygodnić przekaz ESG, który kierują na rynek.



Obszary ryzyka w zakresie raportowania ESG

Podczas rozszerzania modelu operacyjnego o strategię ESG, przedsiębiorcy mogą zorientować się, iż informacje raportowane obowiązkowo będą obarczone dodatkowym ryzykiem. Jeśli inicjatywy ESG są w ramach organizacji silosowane, a przedmiotowa komunikacja wewnętrzna jest niewystarczająca, może powstać obawa o wiarygodność danych i ich potencjalny wpływ na podejmowane decyzje, raportowanie finansowe i niefinansowe, a docelowo także na wizerunek spółki.

Typowymi pułapkami w tym zakresie będzie np. zawyżanie zobowiązań i inwestycji z zakresu ESG (spółki mogą wykazywać zawyżone nakłady na ESG) czy wspomniany wcześniej greenwashing. Poszczególne obszary ryzyka powstają naturalnie w zależności od specyfiki przedsiębiorstw (np. zrozumienie kwestii pracy przymusowej w globalnym łańcuchu musi uwzględniać czynnik geograficzny). Co do zasady jednak, programowe zarządzanie programami ESG jest kluczem do ograniczenia ryzyka biznesowego.



Zarządzanie ryzykiem ESG

Spółki definiują ryzyka dla obszarów ESG jako możliwość wystąpienia sytuacji lub warunków środowiskowych, społecznych lub związanych z ładem korporacyjnym, które mogłyby mieć rzeczywisty lub potencjalny, istotny negatywny wpływ na sytuację finansową i wyniki działalności oraz reputację Spółek, a także na wartość inwestycji dokonywanych przez Spółki na ryzyko własne oraz ryzyko klientów.





Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

Standardy TCFD opierają się na czterech filarach, wokół których dla zachowania przejrzystości został ułożony również niniejszy raport:

Ład korporacyjny	Strategia	Zarządzanie ryzykiem	Mierniki i cele
opis zarządzania odpowiedzialnością w obszarze zagrożeń i szans związanych ze zmianami klimatycznymi banku.	opis rzeczywistego i potencjalnego wpływu ryzyk oraz szans związanych z klimatem na działalność, strategię i planowanie finansowe organizacji.	procesy stosowane przez organizację do identyfikacji, oceny i zarządzania ryzykiem klimatycznym.	ujawnienia dotyczące mierników i celów wykorzystywanych do oceny ryzyk i szans, w tym informacje dotyczące emisyjności CO2.



Rozumiemy, że ryzyko ESG jest kluczowym elementem biznesowej strategii, ponieważ współczesne firmy muszą uwzględniać czynniki związane z ekologią, społeczeństwem i zarządzaniem, aby zminimalizować ryzyko związane z nimi i przyczynić się do zrównoważonego rozwoju. Ignorowanie ryzyka ESG może prowadzić do negatywnych skutków finansowych i reputacyjnych dla firmy.



Bibliografia

- Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu, Tomasz Gasiński, Sławomir Pijanowski
- Archer, ESG and Integrated Risk Management. How ESG efforts and Integrated Risk Management are converging to manage uncertainty, 2021
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 7 emerging trends in ESG An experts' report on the trends shaping the sustainability domain over the coming years, 2023
- Risk management for sustainable tourism, 2016
- Deloitte, Europejscy nadzorcy określają plany działań i dobre praktyki w zakresie zarządzania ryzykiem ESG przez banki, 2023
- <https://www.boc-group.com/en/blog/grc/esg-risk-management-how-integration-succeeds/>
- <https://esg.santander.pl/2021/zielony-bank-environment/raport-tcfd/metodologia/>
- https://www.ey.com/pl_pl/forensic-integrity-services/jak-wygrac-w-zielone-czyli-sposob-na-skuteczny-program-esg
- <https://kpmg.com/pl/pl/blogs/home/posts/2023/05/strategie-esg-wedlug-najnowszych-wytycznych-i-regulacji-esg-blog.html>

Dziękuję za udział w szkoleniu!



Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za wypracowane treści.



Współfinansowane przez
Unię Europejską



GREEN
INDUSTRY
FOUNDATION



DIALOG
of Transformation
Certified Service EDU SMART Training Centre
UKPN 12066295