

**Raport Aon Polska
2019/2020**

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM I UBEZPIECZENIAMI W FIRMACH W POLSCE

EDYCJA VI



Podrozdział 1.4.2.

Kryteria wyboru ubezpieczyciela

Podobnie jak w ubiegłej edycji badania najważniejszym kryterium wyboru ubezpieczyciela zarówno w Polsce, jak i na świecie jest zakres i warunki ubezpieczenia. Globalnie bardziej doceniana jest na przykład sprawna likwidacja szkód, z kolei w Polsce przedsiębiorcy częściej zwracają uwagę na szybkość wystawienia i jakość dokumentacji polisowej. Generalnie wyraźnie widać, że kryteria

dotyczące konkretnych warunków – czy to cen, czy limitów – są istotniejsze niż obszary związane z długotrwałymi relacjami, elastycznością czy kreatywnością. To bardzo ważna wskazówka dla doradców w obszarze zarządzania ryzykiem – warto się koncentrować na uzyskaniu jak najbardziej optymalnej oferty dla swoich klientów.

Tabela 22. Kryteria wyboru ubezpieczyciela, wyniki w Polsce (na świecie)

Kryteria wyboru Ubezpieczyciela	2019 2020	2017 2018	2015 2016	2013 2014	2011 2012	2009 2010
Zakres i warunki ubezpieczenia	1 (1)	1 (1)	8 (1)	N/A	N/A	N/A
Pojemność/ Możliwość uzyskania wysokich limitów ubezpieczenia	2 (6)	3 (5)	2 (5)	5 (4)	3 (7)	N/A (4)
Optymalny stosunek wartości do kosztów	3 (3)	4 (3)	10 (3)	3 (2)	2 (2)	4 (2)
Sprawna likwidacja szkód	4 (2)	2 (2)	5 (2)	1 (1)	1 (3)	1 (3)
Doświadczenie w danej branży	5 (4)	5 (6)	9 (6)	4 (5)	7 (4)	2 (5)
Szybkość i jakość wystawianej dokumentacji polisowej	6 (10)	7 (9)	7 (10)	9 (6)	5 (10)	7 (10)
Długotrwałe relacje	7 (7)	9 (8)	1 (7)	6 (7)	6 (6)	6 (6)
Finansowa stabilność/rating	8 (5)	6 (4)	6 (4)	2 (3)	4 (1)	3 (1)
Możliwość dostarczenia usług w pobliżu lokalizacji	9 (8)	10 (10)	3 (9)	8 (9)	10 (9)	8 (8)
Elastyczność/ innowacyjność/ kreatywność	10 (9)	8 (7)	4 (8)	N/A	N/A	N/A



Spis treści

Wprowadzenie	3
Sekcja 1 – Wyniki badania	5
Rozdział 1.1. – Kluczowe wnioski	6
Rozdział 1.2. – Ranking ryzyka	8
Podrozdział 1.2.1. – Ranking ryzyka 2019/20 w Polsce	9
Podrozdział 1.2.2. – Ranking ryzyka 2019/20 na świecie	10
Podrozdział 1.2.3. – Kluczowe rodzaje ryzyka w Polsce	15
Rozdział 1.3. – Zarządzanie ryzykiem	27
Podrozdział 1.3.1. – Metody identyfikacji i oceny ryzyka	29
Podrozdział 1.3.2. – Polityka zarządzania ryzykiem i weryfikacja efektywności	30
Podrozdział 1.3.3. – Organizacja zarządzania ryzykiem	32
Rozdział 1.4. – Zarządzanie ubezpieczeniami	38
Podrozdział 1.4.1. – Techniki ustalania limitów dla produktów ubezpieczeniowych	40
Podrozdział 1.4.2. – Kryteria wyboru ubezpieczyciela	42
Podrozdział 1.4.3. – Grupowe i międzynarodowe programy ubezpieczeniowe	43
Rozdział 1.5. – Profil respondentów	45
Sekcja 2 – Trendy w obszarze zarządzania ryzykiem i ubezpieczeniami	50
Rozdział 2.1. – Zmiany legislacyjne i ich wpływ na zarządy	52
Rozdział 2.2. – Branża budowlana pod szczególnym nadzorem	58
Podrozdział 2.2.1. – Sytuacja w branży budowlanej	59
Podrozdział 2.2.2. – Ocena ryzyka finansowego branży budowlanej z perspektywy ubezpieczycieli, gwarantów ubezpieczeniowych	60
Rozdział 2.3. – Rekordowe lata pod względem upadłości	62
Rozdział 2.4. – Zasoby ludzkie obszarem szczególnego ryzyka	65
Zestawienie grafik	71

Szanowni Państwo,

z przyjemnością przekazujemy na Państwa ręce szóstą edycję raportu „Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce 2019-2020”.

Wyniki tegorocznego raportu w jeszcze większym stopniu niż do tej pory pokazują, że należy zweryfikować sposób myślenia o zarządzaniu ryzykiem i rozpatrywać je nieco inaczej niż dotychczas, w szerszym kontekście, z uwzględnieniem różnych czynników. Przeglądając się zarówno wynikiem globalnym, jak i europejskim czy polskim, łatwo zauważyć, że w pierwszej dekadzie pojawiło się kilka nowych ryzyk. Niekwestionowanym liderem w tych zestawieniach jest tempo zmian rynkowych i geopolitycznych, które globalnie znalazło się na trzecim miejscu, w Europie na pierwszym, a w Polsce na piątym. Jest to o tyle warte podkreślenia, że jeszcze dwa lata temu polscy przedsiębiorcy plasowali je na trzydziestym pierwszym miejscu. To pokazuje, jak bardzo przez ostatnie dwa lata wzrosła świadomość nieprzewidywalności rozwoju światowej gospodarki. Przedsiębiorcy dostrzegali, że ich otoczenie podlega niezwykle dynamicznym zmianom, na które nie mają wpływu, a które wymagają ich bezustannej uwagi i odpowiedniej, natychmiastowej reakcji – dlatego uznali to ryzyko za jedno z kluczowych w prowadzeniu biznesu.



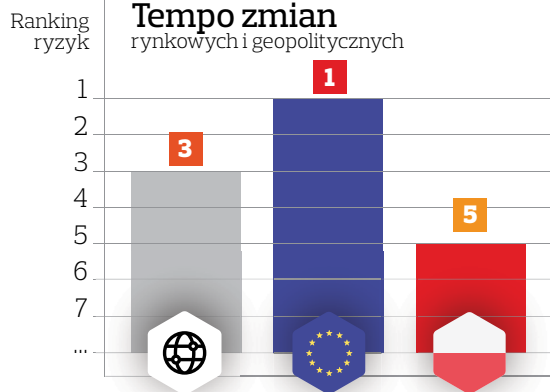
Dominika Kozakiewicz
Prezes Zarządu Aon Polska Sp. z o.o.

Trendy demograficzne na Zachodzie jasno wskazują, że społeczeństwo będzie coraz starsze i nic nie zapowiada rewolucyjnych zmian w tym zakresie. W Polsce dodatkowo jako kluczowy problem wskazywana jest absencja pracowników. W innych częściach świata to ryzyko pojawia się daleko poza pierwszą dekadą. Gdzie leży przyczyna tej sytuacji i gdzie należy szukać środków zaradczych? W niniejszym raporcie nasi eksperci przyjrzą się temu zjawisku i spróbują odpowiedzieć na postawione

pytania. Na pewno warto poświęcić dużo uwagi profilaktyce zdrowotnej i dbałości o pracownika poprzez wprowadzanie różnego rodzaju programów z zakresu wellbeingu czy mądrego zarządzania pracą zdalną – tego nasz rynek dopiero się uczy. Przedsiębiorcy zaczynają rozumieć, że pracownicy są ich najcenniejszym zasobem, z kolei pracownicy – zwłaszcza młodzi, z pokolenia tzw. millenialsów, zaczynają wymagać tego typu benefitów. Niezwykle istotne jest zdanie sobie sprawy, że młodzi ludzie nie chcą już pracować tak jak wcześniejsze pokolenia, chcą mieć zapewnione pewne standardy, a work-life balance jest dla nich ważniejszy niż był w ostatnich dziesięcioleciach. Dlatego poznanie potrzeb oraz chęć odpowiedzi na nie to klucz do zapewnienia sobie dobrej kadry – i dotyczy to również pracowników ze starszego pokolenia. Pracodawcom powinno zależeć na lojalności osób zatrudnionych, dlatego dbałość o ich zdrowie i samopoczucie to fundamentalne elementy.

Wykres 1.

Tempo zmian
rynkowych i geopolitycznych



Najnowszy raport pokazał też kilka dużych obszarów, które od jakiegoś czasu zaczynają być problematyczne, a ich wpływ na prowadzenie działalności jest bardzo duży i można się spodziewać, że wciąż będzie rość. Pierwszy z nich to obszar ryzyk związanych z pracownikami. Wśród kluczowych problemów wymienianych przez przedsiębiorców znalazły się takie ryzyka jak: starzenie się oraz choroby pracowników, brak odpowiedniej kadry na rynku czy trudności z pozyskiwaniem i utrzymywaniem utalentowanych pracowników.

”

W Polsce jako kluczowy problem wskazywana jest absencja pracowników. W innych częściach świata to ryzyko pojawia się daleko poza pierwszą dekadą.

Warto podkreślić, że podobnie jak w latach ubiegłych w Polsce widoczny jest bardzo duży udział ryzyk finansowych w pierwszej dekadzie rankingu. Od wielu lat Polska uznawana jest za zieloną wyspę Europy, z bardzo szybko rozwijającą się gospodarką, być może jednak ten rozwój postępuje za szybko i często nie jest do końca przewidywalny, czego

”

**...podobnie jak w latach ubiegłych
w Polsce widoczny jest bardzo duży
udział ryzyk finansowych w pierwszej
dziesiątce rankingu...**

efekt można zaobserwować w niektórych branżach. Jednym z przykładów, które mogłyby o tym świadczyć, jest sytuacja w branży budowlanej.

W naszym kraju od kilku lat buduje się bardzo dużo, co m.in. rodzi problemy z pracownikami czy rosnącymi cenami surowców. Kontrakty, które były podpisane w czasach dostępniejszej siły roboczej oraz atrakcyjniejszych cenowo materiałów budowlanych, mogą spotkać się z trudnościami w realizacji.

Z tego powodu coraz więcej instytucji finansowych zastanawia się nad kredytowaniem takich inwestycji, ponieważ nie jest proste otrzymanie gwarancji, które są warunkiem uzyskania kredytowania.

Wysoki wskaźnik PKB w Polsce oscylujący wokół 4,7% jest imponujący, jednak należy pamiętać, że motorem tego wzrostu jest w dużej mierze konsumpcja, która istotnie wzrosła, m.in. na skutek wprowadzenia programu rządowego „Rodzina 500+”. Dodatkowo, dobra sytuacja na rynku pracy niejako zachęca społeczeństwo do życia na kredyt. Niestety większość towarów produkuje się obecnie poza Polską, dlatego nasza gospodarka nie rośnie ze względu na wyższą produkcję i eksport, tylko ze względu na wzrost konsumpcji i import towarów. Tak więc trzeba mieć świadomość, że jako kraj konsumujemy nasze rezerwy m.in. emerytalne czy zdrowotne. W konsekwencji coraz więcej przedsiębiorców zaczyna odczuwać, że radość z pędzącej gospodarki może być przedwczesna, bo – jak pokazują przykłady choćby Hiszpanii, Portugalii czy Irlandii – po boomie gospodarczym przychodzi czas kryzysu. Jednym z zagrożeń dla naszej gospodarki jest na przykład odpływ ukraińskiej siły roboczej do Niemiec, gdy tylko ten kraj otworzy się w pełni na pracowników zza naszej wschodniej granicy.

W związku z powyższym kluczowym zadaniem, przed którym stoi zarówno świat polityki, jak i biznesu oraz konsumenta, jest refleksja dotycząca przyszłości.

Musimy zacząć myśleć o naszych zasobach, czy to ludzkich, czy naturalnych, o ekologii i zmieniającym się klimacie, o etyce w prowadzeniu działalności, dbaniu o reputację oraz o odpowiedzialność społeczną. To wszystko można już znaleźć w deklaracjach firm, które coraz częściej z dumą prezentują swoje działania w zakresie CSR w odpowiednich raportach niefinansowych. I to jest niezaprzeczalnie pozytywny sygnał.

Ważne jest jednak, aby patrzenie w przyszłość i adekwatne planowanie było czymś naturalnym. Niestety wyniki naszego badania pokazują, że ryzyka związane ze zmianami klimatycznymi, ograniczeniem dostępności zasobów naturalnych czy odpowiedzialnością społeczną są na bardzo dalekich miejscach w rankingu – zarówno w Polsce, jak i na świecie. Zagadnienia mające bezpośredni wpływ na prowadzenie działalności przesłaniają te, których skutki są niejako odsunięte w czasie. Teraz jednak jest dobry moment na tę refleksję i pielegnowanie istniejących zasobów.

Firmy, które to rozumieją i do tego dążą, w przyszłości na pewno będą daleko przed konkurencją, tym bardziej, że na etyczność, ekologiczność czy reputację częściej zwracają uwagę coraz bardziej świadomi konsumenci.

Mam nadzieję, że wyniki naszego badania będą dla Państwa okazją do przemyślenia swoich strategii, utwierdzenia się w przekonaniu, że założona polityka jest słuszna lub posłużą jako inspiracja do delikatnych bądź gruntownych zmian. Zespół Aon jest gotowy do towarzyszenia Państwu w tej drodze.

Serdecznie zapraszam do lektury.



Dominika Kozakiewicz
Prezes Zarządu Aon Polska Sp. z o.o.

1



Sekcja 1

Wyniki badania



WYNIKI BADANIA



Polscy przedsiębiorcy od lat najbardziej obawiają się **RYZYK FINANSOWYCH**, co potwierdza duży udział ryzyk z tej grupy w pierwszej dziesiątce.

Rozdział 1.1. Kluczowe wnioski



ROŚNIE ZNACZENIE RYZYK Z OBSZARU KAPITAŁU LUDZKIEGO, w szczególności takich jak: absencja, starzenie się i choroby pracowników, brak odpowiedniej kadry na rynku czy nieumiejętność przyciągania i zatrzymywania talentów.



Tempo zmian **CZYNNIKÓW GEOPOLITYCZNYCH** to ryzyko, które najbardziej zyskało na znaczeniu – w Polsce przesunęło się ono z trzydziestego pierwszego miejsca na pozycję piątą, w Europie zajęło pierwszą pozycję, a globalnie trzecią.

**ABSENCJA PRACOWNIKÓW**

to ryzyko szczególnie eksponowane w Polsce dopiero od tej edycji badania – wcześniej przedsiębiorcy nie uważali tego ryzyka za kluczowe; w poprzedniej edycji badania pojawiło się ono dopiero na dwudziestym siódmym miejscu.



Niższa niż w zeszłej edycji oraz istotnie niższa niż na świecie jest pozycja ryzyka dotyczącego **UTRAŁY REPUTACJI**. W Polsce uplasowało się ono na siedemnastym miejscu (spadek z dziewiątego), podczas gdy w Europie to ryzyko jest na pozycji czwartej, a na świecie – drugiej.



Nadal wysoką pozycję w rankingu ryzyk zajmuje **SPOWOLNIENIE GOSPODARSTWA** – na świecie plasuje się na pierwszym miejscu, w Europie na drugim, zaś w Polsce – podobnie jak w ostatniej edycji – na trzecim.



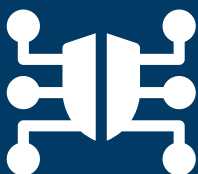
Mimo że **WZROST KONKURENCJI** nadal plasuje się wśród dziesięciu najważniejszych ryzyk, to jednak nieco stracił na znaczeniu – z miejsca pierwszego przesunął się na miejsce szóste. Może to świadczyć z jednej strony o przyzwyczajeniu się przedsiębiorców do licznej konkurencji, a z drugiej strony o tym, że przy tak dużej konsumpcji krajowej jest miejsce na rynku dla wielu dostawców i producentów.



Nowym ryzykiem w pierwszej dziesiątce kluczowych ryzyk w Polsce jest **DOSTĘPNOŚĆ KAPITAŁU** – w poprzedniej edycji to ryzyko plasowało się również wysoko – na trzynastym miejscu i najwyraźniej wciąż zyskuje na znaczeniu.



Polscy przedsiębiorcy rzadziej niż w poprzedniej edycji obawiają się **AWARII SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH** – to ryzyko przesunęło się z pozycji czternastej na dziewiętnastą.



Istotną kwestią jest ryzyko cybernetyczne oraz różnica w pojmowaniu jego znaczenia w Polsce i na świecie. Przedsiębiorcy w naszym kraju uplasowali **ATAKI CYBERNETYCZNE** oraz naruszenia danych na 23 miejscu, natomiast globalnie ryzyko to utrzymuje swoją silną pozycję w pierwszej dziesiątce. Mogłoby się wydawać, że polskie firmy z biegiem lat zaczną w większym stopniu przykładać wagę do cyberzagrożeń, okazuje się jednak, że ich znaczenie traci na ważności, co być może jest oznaką braku świadomości lub przekonania, że przedsiębiorstwo jest dobrze przygotowane.



Znacząco spadło znaczenie ryzyka związanego ze **ZMIANAMI REGULACJI PRAWNYCH** – zmiana z miejsca drugiego na dwunaste. Może być to efekt przystosowania się już przedsiębiorców do sposobu i tempa, w jakich te regulacje są wprowadzane.



Istotnie wzrosło znaczenie ryzyka **ZMIENNOŚCI CEN RYNKOWYCH AKTYWÓW** – z miejsca trzydziestego na piętnaste.



Polscy przedsiębiorcy coraz częściej dostrzegają ryzyko związane z **NIEZDOLNOŚCIĄ DO PRZYCIĄGANIA I ZATRZYMYWANIA TALENTÓW**. Na świecie to ryzyko plasuje się na jedenastym miejscu, w Europie na czternastym, a w Polsce na osiemnastym, przy czym w poprzedniej edycji badania było to dalsze, dwudzieste trzecie miejsce.



Zupełnie nowym ryzykiem, które pojawiło się w zestawieniu, jest wpływ **BREXITU**. Analizując jednak wyniki, można zauważyć, że jest to wyłącznie europejski temat, a i tutaj nie jest postrzegany jako kluczowy – w Europie ryzyko to zajęło dwudzieste piąte miejsce, a w Polsce trzydzieste ósme.



ZANIECZYSZCZENIE ŚRODOWISKA to ryzyko, które w Polsce plasuje się dużo dalej niż na świecie – na trzydziestej trzeciej pozycji (w porównaniu z dwudziestą drugą pozycją globalnie). Mimo głośnej dyskusji publicznej na temat zanieczyszczenia środowiska i wpływu człowieka na planetę, przedsiębiorcy nie uważają tego tematu za szczególnie istotny w kontekście ryzyka dla prowadzonego biznesu.



WYNIKI BADANIA



Rozdział 1.2. Ranking ryzyka

312

Podrozdział 1.2.1.

Ranking ryzyka 2019/20 w Polsce

Pozycja w polskim rankingu	1	Ceny towarów		Pozycja w globalnym rankingu	7	Ryzyko ubezpieczalne	Ryzyko częściowo ubezpieczalne	Ryzyko nieubezpieczalne
	-3							
	Zmiana względem polskiego rankingu 2017/18	nowe ryzyko	wzrost	spadek	bez zmian			
		*	+19	-6	-			

1 Ceny towarów +3 7	2 Należności handlowe / Płatności kontrahentów +2 19	3 Spowolnienie gospodarcze - 1	4 Cashflow / ryzyko płynności +3 8	5 Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych +26 3
6 Wzrost konkurencji -5 5	7 Brak odpowiedniej kadry na rynku +1 18	8 Absencja +19 32	9 Zmienność kursów walutowych -3 16	10 Dostępność kapitału / ryzyko kredytowe +3 13
11 Zakłócenia w procesie dystrybucji lub łańcuchu dostaw - 12	12 Zmiany regulacji prawnych -10 10	13 Przerwa w prowadzeniu działalności +3 4	14 Niepowodzenie kluczowych projektów -2 26	15 Zmienność cen rynkowych aktywów +15 30
16 Starzenie się pracowników i problemy zdrowotne +24 20	17 Utrata reputacji -8 2	18 Niezdolność do przyciągania i zatrzymywania talentów +5 11	19 Awaria systemów informatycznych -5 25	20 Przełomowe technologie / innowacyjność +4 14
21 Niestabilność polityczna -11 14	22 Ryzyko koncentracji (produkt, ludzie, geografia) +28 17	23 Ataki cybernetyczne / naruszenie danych -4 6	24 Zniszczenie / uszkodzenie mienia -9 21	25 Pogoda / Katastrofy naturalne -5 23
26 Zmienność geopolityczna * 36	27 Wycofanie produktu +1 40	28 Niedostateczne przygotowanie na utratę ciągłości działania / zdarzenia kryzysowe -7 14	29 Zmienność stóp procentowych +3 35	30 Trudności we wdrożeniu lub komunikowaniu strategii +8 29
31 Utrata własności intelektualnej / Wrażliwych danych -9 34	32 Dostępność zasobów naturalnych +13 46	33 Zanieczyszczenie środowiska +6 22	34 Zmiany klimatyczne +10 31	35 Odpowiedzialność cywilna (i zawodowa) -17 24
36 Niezdolność do opracowywania i wdrażania innowacji -1 9	37 Ludzie w tworzeniu siły roboczej * 54	38 Wpływ Brexitu * 42	39 Alokacja zasobów +8 53	40 Odpowiedzialność społeczna -11 39
41 Globalizacja +6 38	42 Wypadki pracownicze -16 28	43 Terroryzm / sabotaż -1 55	44 Wymagania RODO / Brak zgodności * 48	45 Zagrożenia związane z outsourcingiem -11 51
46 Zagrożenia związane z fuzjami / przejęciami / restrukturyzacją -9 33	47 Kradzież / przestępczość pracownicza -18 47	48 Odpowiedzialność władz spółki -21 44	49 Zachowania nieetyczne / Korupcja -6 50	50 Wpływ gospodarki cyfrowej * 41
51 Niezdolność do zapewnienia zgodności za zmieniającymi się regulacjami -15 37	52 Nieaktualna infrastruktura techniczna -19 43	53 Niepowodzenie w planowaniu sukcesji -5 45	54 Inne * 48	55 Sprzeniewierzenie * 59



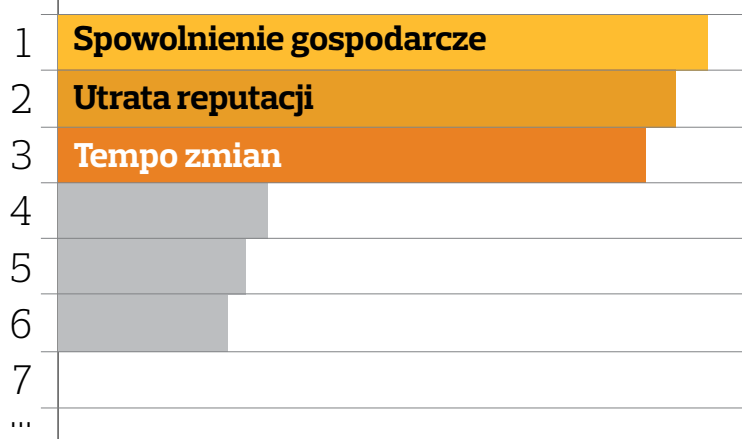
Podrozdział 1.2.2.

Ranking ryzyka 2019/20 na świecie

Wykres 2.

Ryzyka globalne (2019)

wskazywane przez przedsiębiorców



Spowolnienie gospodarcze, utrata reputacji oraz tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych to trzy kluczowe ryzyka wskazywane globalnie przez przedsiębiorców. O ile dwa pierwsze od lat są wskazywane przez przedsiębiorców jako istotne, o tyle trzecie z nich jest zupełną nowością,

gdyż w poprzedniej edycji badania znajdowało się na dalekim trzydziestym ósmym miejscu – po raz pierwszy w historii raportu ryzyko tak bardzo i w tak krótkim czasie zyskało na znaczeniu. Z czego wynika taka zmiana? Przedsiębiorcy coraz lepiej uświadamiają sobie, jak zmiany geopolityczne, które mają miejsce w innych krajach, istotnie wpływają na prowadzony przez nich biznes. Spadek indeksu Dow Jones o prawie 1600 punktów, huragan Emma z bardzo licznymi zniszczeniami, wojna handlowa między USA a Chinami, niestabilność polityczna związana ze zmieniającym się terminem Brexitu – te wszystkie czynniki mają duży wpływ na gospodarkę. Inny rodzaj zmian to dynamiczny rozwój technologii informatycznych. W 2018 roku organizacje weszły w okres rozwoju robotyki, digitalizacji przemysłu, technologii blockchain, adaptacji sztucznej inteligencji w skali masowej oraz rozwoju nowych regulacji związanych z digitalizacją. Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że czynników wpływających na prowadzenie przez nich działalności jest coraz więcej, a ich wpływ na lokalnych producentów i dostawców też jest coraz istotniejszy.

Przyglądając się pozostałym dwóm ryzykom z pierwszej trójki, można zauważyć, że obydwa utrzymują się w TOP 10 od początku realizacji badania, czyli od 2007 roku. Spowolnienie gospodarcze aż czterokrotnie w historii badania zajmowało pierwsze miejsce, a dwukrotnie drugie. Podczas tegorocznego Forum Ekonomicznego w Davos wielu specjalistów dzieliło się opiniami o zbliżającym się spowolnieniu gospodarczym. Jako przyczyny tego

wydarzenia wskazuje się długotrwałą wojnę handlową między USA i Chinami, niepewność związaną z terminem wyjścia Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej, a także inne potencjalne konflikty geopolityczne w Azji, na Bliskim Wschodzie czy w Ameryce Południowej.

Reputacja firmy jest narażona na ciągłe ryzyko – poprzez dostępność Internetu i szybszą niż kiedykolwiek wymianę informacji między dziennikarzami, konsumentami, partnerami biznesowymi czy reprezentantami partii politycznych. Każde, nawet najmniejsze potknięcie firmy może być od razu szeroko komentowane. Firmom coraz trudniej jest też przebić się w szumie informacyjnym ze swoją odpowiedzią do opinii publicznej. Zarządzanie kryzysem musi być natychmiastowe, a i to czasami nie wystarcza. Dlatego to ryzyko na świecie od kilku edycji

badania utrzymuje się tak wysoko. Poza pierwszą dziesiątką znalazło się ono wyłącznie w wynikach dla Afryki i krajów Bliskiego Wschodu. Również w Polsce znaczenie ryzyka reputacyjnego istotnie zmalało w porównaniu z ubiegłym rokiem.

”

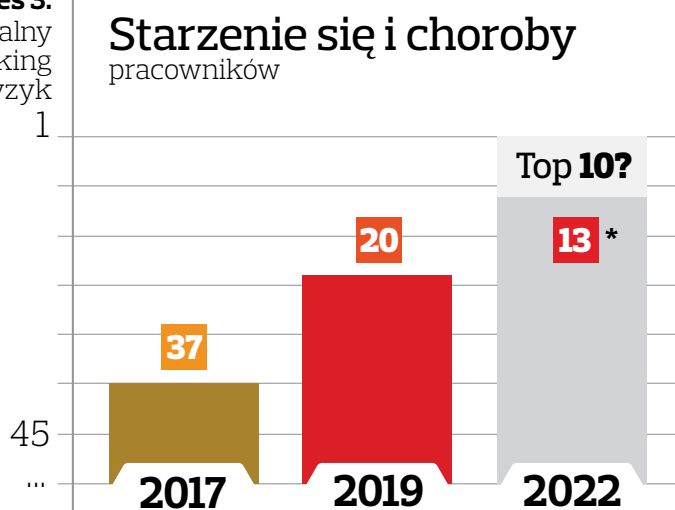
Przyglądając się dwóm ryzykom z pierwszej trójki, można zauważyć, że obydwa utrzymują się w TOP 10 od początku realizacji badania, czyli od 2007 roku.

Jednym z zagrożeń dla prowadzenia biznesu są szkody spowodowane katastrofami naturalnymi. Coraz częstsze ekstremalne warunki pogodowe, huragany, nieoczekiwane ataki zimy czy ulewne deszcze istotnie wpływają na prowadzenie biznesu. To dlatego przerwa w prowadzeniu działalności jako ryzyko dla przedsiębiorstw umocniło swoją pozycję w pierwszej dziesiątce, przesuwając się z miejsca ósmego na czwarte. Regionem, gdzie wzrost znaczenia tego ryzyka był największy, jest Środkowowschodnia Afryka – skok z pozycji trzynastej na szóstą.

Kolejnym, ważnym na świecie obszarem ryzyk są cyberataki, których liczba rośnie z roku na rok i które nie omijają żadnego sektora gospodarki. Po raz pierwszy to ryzyko znalazło się na liście TOP 10 w 2015 roku i od tego czasu na niej pozostaje. Obecnie cyberataki zajmują pozycję szóstą na liście najważniejszych ryzyk globalnych, jednak wszystko wskazuje na to, że w ciągu trzech najbliższych lat będzie to ryzyko numer trzy. W Ameryce Północnej cyberataki zajmują pierwsze miejsce. Raport przygotowany w 2018 roku przez World Economic Forum również wskazuje na przewidywany wzrost znaczenia tego ryzyka dla przedsiębiorstw. W latach 2015-2017 Stany Zjednoczone były krajem, w którym wystąpiło najwięcej ataków cybernetycznych – dokładnie 303 rozpoznane ataki.

Ryzykiem, które również zyskało na znaczeniu, jest zagrożenie związane z przełomowymi technologiami i innowacyjnością. To ryzyko po raz pierwszy zostało dodane do listy w 2017 roku. Wówczas zajęło dwudzieste miejsce, a w obecnej edycji badania – miejsce czternaste. W ostatnich latach to właśnie przełomowe technologie zrewolucjonizowały sposób myślenia o biznesie. Coraz więcej organizacji wprowadza Internet rzeczy oraz narzędzia służące automatyzacji, tak aby w jak największym stopniu podnieść efektywność operacyjną i z sukcesem zarządzać łańcuchem dostaw.

Wykres 3.
Globalny ranking ryzyk



Zakłócenia w procesie dystrybucji lub łańcuchu dostaw to kolejny obszar, który odnotował wzrost znaczenia – zmiana z miejsca dziewiętnastego na miejsce dwunaste. Spowolnienie gospodarcze oraz tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych zmuszają przedsiębiorstwa do bardzo szybkiego dostosowywania swoich łańcuchów dostaw do zmieniających się warunków. Dodatkowo firmy

”

Po raz pierwszy ryzyko cyberataków znalazło się na liście TOP 10 w 2015 roku i od tego czasu na niej pozostaje.

muszą tego dokonywać pod presją konkurencji, która również stara się nadążyć za ewolucją i być krok przed innymi. Technologia i digitalizacja spowodowały wzrost efektywności zarządzania łańcuchem dostaw. Z drugiej jednak strony ten element zarządzania przedsiębiorstwem jest teraz bardziej niż kiedykolwiek podatny choćby na ryzyko ataków cybernetycznych. Jednocześnie, jeśli łańcuchy dostaw stają się międzynarodowe, w większym niż dotychczas stopniu dotyczy je niepewność w obszarze geopolitycznym.

Starzenie się i choroby pracowników to ryzyko, którego pozycja wzrosła we wszystkich branżach i we wszystkich regionach świata. Globalnie ryzyko pojawiło się na dwudziestym miejscu, podczas gdy jeszcze dwa lata temu zajmowało trzydziestą siódmą pozycję. Przewiduje się, że w 2022 roku zajmie miejsce trzynaste. Respondenci z trzynastu spośród trzydziestu trzech badanych branż są zdania, że w 2022 to ryzyko będzie jednym z kluczowych dziesięciu. Największy problem stanowi ono w Ameryce Północnej i w Europie, gdzie w 2017 roku jedna na pięć osób miała powyżej sześćdziesiąt lat.

Starzejąca się populacja oraz niski poziom bezrobocia to czynniki, które wzmacniają pozycję ryzyka oznaczonego jako brak odpowiedniej kadry na rynku. Niedobory kadrowe w 2030 roku sięgną 85,2 milionów ludzi. Z tego powodu ryzyko dotyczące pozyskiwania i utrzymywania talentów znalazło się na dużo wyższej pozycji – skok z miejsca trzydziestego na miejsce siedemnaste. W największym stopniu problem ten będzie dotyczył takich branż jak: usługi finansowe, branża technologiczna, telekomunikacja oraz produkcja. Starzejąca się kadra to konieczność wprowadzenia w organizacjach zmian dotyczących wynagrodzeń, opieki zdrowotnej oraz kosztów benefitów. Jeśli pracodawcy nie zajmą się tym tematem i nie wypracują odpowiednich rozwiązań, może się okazać, że istotnie zakłóci to funkcjonowanie ich przedsiębiorstw.

Istnieją też ryzyka, których znaczenie oceniono niżej niż dotychczas, ale nadal są bardzo istotne.

Po raz pierwszy od 2007 roku, kiedy zostały opublikowane wyniki premierowego badania Aon, ryzyko dotyczące niezdolności do przyciągania i zatrzymywania talentów, które zawsze miało swoją pozycję w pierwszej dziesiątce, przesunęło się na jedenastą pozycję. Jest to nadal jedno z najważniejszych ryzyk, bo to od utalentowanych, wybitnych pracowników i menadżerów zależy kształt i rozwój organizacji. To właśnie utalentowani pracownicy odpowiadają za rozwój firmy, nadając jej właściwy kierunek. Właśnie teraz, kiedy sukces i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od kreatywności, umiejętności inspirowania, otwartego umysłu, talenty wydają się mieć szczególne znaczenie dla organizacji. Jest to wyjątkowo istotne ryzyko dla małych i średnich organizacji, które często nie są w stanie – zarówno zarobkami, jak i możliwościami rozwoju czy propozycjami benefitów – walczyć o pracownika z korporacjami. Organizacje, które nie potrafią przyciągnąć uzdolnionej kadry, mogą zostać w tyle i nie nadążyć za zmianami, które mogłyby zapewnić im konkurencyjność.

Kolejnym niedocenionym w tej edycji badania ryzykiem są zmiany regulacji prawnych, które zawsze znajdowały się bardzo wysoko na liście kluczowych dziesięciu ryzyk, a teraz zamykają pierwszą dziesiątkę. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być pojawienie się w wielu regionach świata polityków, którzy wywodzą się z biznesu, rozumieją rynek i tym samym mogą być potencjalnie gwarantem pozytywnych zmian prawnych, nie godzących w interesy przedsiębiorców, a wręcz wspierających ich rozwój. Ponadto, w Europie i Stanach Zjednoczonych pojawiły się nowe regulacje dotyczące cyberprzestępstw, które mają ograniczyć występowanie tak istotnego zagrożenia jak cyberataki. Tak czy inaczej, niezależnie od tego, czy atmosfera w danym kraju sprzyja biznesowi, czy też nie, bardzo ważne jest, żeby nie stracić z pola widzenia istotności zmian regulacji prawnych dla prowadzonej działalności, gdyż nadal temu ryzyku należy się szczególna uwaga.

Niestabilność polityczna to ryzyko, które plasuje się na pozycji piętnastej, chociaż jeszcze dwa lata temu respondenci przewidywali, że w 2019 roku znajdzie się na pozycji ósmej. Nie oznacza to jednak, że wspomniane ryzyko stało się mniej ważne w oczach przedsiębiorców – jednak inne ryzyka okazały się istotniejsze i mają bezpośrednie przełożenie na prowadzoną przez nich działalność, stąd to przesunięcie. Niestabilność polityczna nie ma bezpośredniego przełożenia na biznes; można jednak z dużą pewnością założyć, że znaczenie tego ryzyka będzie rosło.

Utrata własności intelektualnej i wrażliwych danych to zdecydowanie ryzyko niedocenione, które w najnowszym raporcie spadło na pozycję trzydziestą czwartą, mimo że wcześniej plasowało się w pierwszej dwudziestce. Czym jest własność intelektualna? To znaki towarowe, regulaminy, patenty i wszystko, co jest objęte tajemnicą handlową. To temat, który bardzo często pojawia się w trakcie wojny handlowej między Stanami Zjednoczonymi i Chinami. Warto zwrócić uwagę, że wiele ataków cybernetycznych jest organizowanych właśnie po to, by pozyskać rozwiązania wypracowane przez inną organizację. Sprzyja temu rosnąca mobilność, wymiana informacji i know-how właśnie za pośrednictwem kanałów online, co powoduje zwiększenie ryzyka utraty własności intelektualnej. Dlaczego więc znaczenie tego ryzyka jest oceniane tak nisko? Po pierwsze – wiele małych firm jest zdania, że jest to ryzyko zarezerwowane tylko dla dużych przedsiębiorstw oraz takich, które działają w obszarze technologii. Po drugie – wartość własności intelektualnej jest często niedoceniana i nierozumiana przez przedsiębiorstwa, a po trzecie – utrata własności intelektualnej nie jest ryzykiem tradycyjnym i tym samym często nie jest dostrzegana przez osoby zajmujące się zarządzaniem ryzykiem w firmach.

Zagrożeniem w dużym stopniu niedocenianym są zmiany klimatyczne, które w poprzedniej edycji badania zajmowały czterdzieste piąte miejsce, w obecnej – trzydzieste pierwsze. Można przypuszczać, że dla rolnictwa, dla którego warunki pogodowe są kluczowe, zmiany klimatyczne staną się w ciągu najbliższych trzech lat jednym z trzech najbardziej kluczowych ryzyk.

Wyniki badania pokazują, że przedsiębiorcy na całym świecie dopiero zaczynają rozumieć znaczenie zmian klimatycznych dla biznesu. Zgodnie z badaniem, które Aon zrealizował w listopadzie 2018 roku razem z Uniwersytetem Chicago oraz Associated Press, 71% badanych Amerykanów twierdzi, że zmiany klimatyczne stają się bardzo poważnym problemem. Doświadczenie z historii wskazuje, że Amerykanie najrzadziej zwracali uwagę na ten problem, nawet jeśli byli drugim na świecie państwem emitującym najwięcej dwutlenku węgla. Zmiana percepcji nastąpiła za względu na rosnące zainteresowanie tym tematem mediów, jak również liczbę ekstremalnych zjawisk pogodowych w ostatnich latach.

”

Warto zwrócić uwagę, że wiele ataków cybernetycznych jest organizowanych właśnie po to, by pozyskać rozwiązania wypracowane przez inną organizację.

Niedocenione ryzyka poza pierwszą piętnastką

Warto zauważyć, że liczba katastrof naturalnych rośnie, co pokazał m.in. raport roczny „Aon’s Impact Forecasting”, w którym **udokumentowane zostały 394 takie wydarzenia**. Nie pozostają one bez wpływu na biznes. W 2017 roku **straty ekonomiczne z powodu huraganów**

usługi dla biznesu, gdzie jest to ryzyko numer trzy, ponieważ działalność w tych branżach opiera się właśnie na utalentowanych pracownikach, posiadających odpowiednie wykształcenie i wyspecjalizowane umiejętności. Z kolei w sektorach gospodarki związanych w większym stopniu z produkcją ważnym ryzykiem związanym z zasobami ludzkimi jest brak odpowiedniej kadry na rynku.

Zgodnie z przewidywaniami portalu społecznościowego LinkedIn w sektorze produkcyjnym w 2020 roku będzie brakowało ponad dwóch milionów pracowników, a w 2030 roku niemal siedmiu milionów. Może to przynieść straty w przychodach w wysokości 607 miliardów dolarów. To wyjaśnia, dlaczego w 2022 roku brak odpowiedniej kadry na rynku będzie jeszcze istotniejszym ryzykiem w tym sektorze gospodarki.

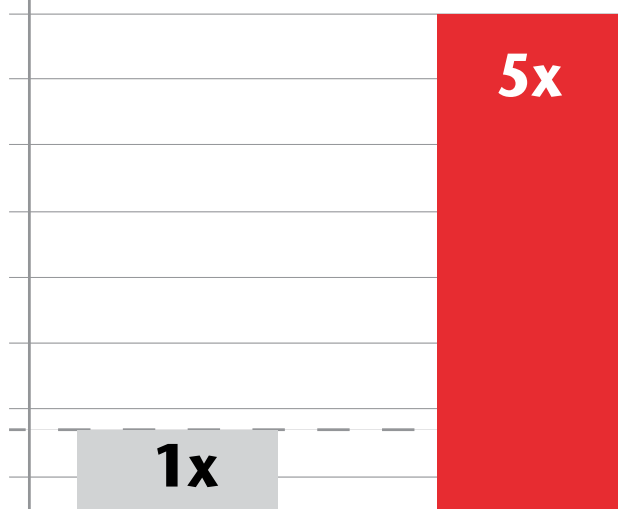
Z kolei kwestia starzejącej się kadry i problemów zdrowotnych pracowników w największym stopniu dotyczy branży produkcyjnej i usługowej oraz instytucji publicznych. Spadająca liczba urodzeń i niski poziom bezrobocia będą prowadziły do jeszcze większego nacisku na starzejącą się populację. Jednym ze sposobów ograniczenia tego ryzyka jest zachęcanie pracowników do późniejszego przechodzenia na emeryturę. **W przypadku 13 na 33 badanych branż starzejąca się kadra będzie jednym z kluczowych ryzyk w 2022 roku.**

Kategoria ryzyk wskazywanych jako kluczowe w dużej mierze zależy od tego, jaką funkcję w organizacji pełni osoba, która odpowiada na pytania w badaniu. Dla CEO oraz CFO ważniejsze będą ryzyka finansowe, które mają bezpośredni wpływ na sytuację finansową firmy: spowolnienie gospodarcze, trudności w przyciąganiu i zatrzymywaniu talentów czy brak odpowiedniej kadry na rynku. Menadżerowie od zarządzania ryzykiem w większym stopniu skłaniają się ku tradycyjnemu pojmowaniu ryzyka (w większym stopniu ubezpieczalnego): przerwa w prowadzeniu działalności gospodarczej, zakłócenia w procesie dystrybucji lub łańcuchu dostaw oraz na przykład zniszczenie mienia, utrata reputacji czy utrata własności intelektualnej.

Podczas analizowania ryzyka na pewno konieczne jest wzięcie pod uwagę tego, jak dynamicznie zmienia się dzisiaj środowisko, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa. Dlatego też zmienia się rola osób zarządzających ryzykiem. Muszą one dostrzegać wiele aspektów działania organizacji i patrzeć na ryzyko z różnych, czasem nieoczywistych stron.

Dosyć niepokojącym trendem jest fakt, że około 10% przebadanych przez Aon organizacji nie posiada formalnego procesu identyfikacji ryzyk. O ile może to być zrozumiałe w przypadku małych organizacji albo organizacji na rynkach wschodzących, to jednak badanie pokazuje, że problem nie dotyczy tylko tej grupy – chodzi o około 12% organizacji w Europie oraz około 10% w Ameryce Północnej i są wśród nich również duże korporacje.

Wykres 4. Straty ekonomiczne z powodu huraganów



były globalnie pięciokrotnie wyższe niż średnio w ciągu poprzednich 16 lat. Dlatego bardzo ważne jest, aby osoby zarządzające ryzykiem w przedsiębiorstwach lepiej rozumiały wpływ zmian klimatycznych na biznes oraz dynamikę ekstremalnych zjawisk pogodowych.

Coraz więcej organizacji z różnych sektorów gospodarki podkreśla w swoim portfolio ryzyko zagrożenia związane z obszarem ludzkim. Z badania Aon wynika, że aż dziewięć sektorów gospodarki wskazuje w pierwszej dziesiątce ryzyk nieumiejętność przyciągania i zatrzymywania talentów. Są takie sektory, jak np. edukacja czy profesjonalne

”

W przypadku 13 na 33 badanych branż starzejąca się kadra będzie jednym z kluczowych ryzyk w 2022 roku.



Kluczowe ryzyka na poszczególnych kontynentach



AMERYKA PŁN



W Ameryce Północnej w pierwszej dziesiątce pojawiły się dwa nowe ryzyka: tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych oraz zakłócenia w procesie dystrybucji lub łańcuchu dostaw. W przeciwieństwie do innych regionów świata amerykańscy przedsiębiorcy najbardziej obawiają się ataków cybernetycznych, natomiast podobnie do respondentów z Azji dużą wagę przykładają również do problemu utraty reputacji – ryzyka, które nie pojawia się w pierwszej dziesiątce w Ameryce Południowej, Afryce czy w Polsce.

TOP 10:

- 1 Ataki cybernetyczne/naruszenie danych
- 2 Utrata reputacji
- 3 Spowolnienie gospodarcze
- 4 Niezdolność do opracowywania i wdrażania innowacji
- 5 Przerwa w prowadzeniu działalności
- 6 Niezdolność do przyciągania i zatrzymywania talentów
- 7 Wzrost konkurencji
- 8 Zmiany regulacji prawnych
- 9 Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych
- 10 Zakłócenia w procesie dystrybucji lub łańcuchu dostaw



W Ameryce Południowej w pierwszej dziesiątce ryzyk nastąpiły istotne zmiany. Pojawiło się aż sześć nowych zagrożeń, w tym to powiązane z tempem zmian czynników rynkowych i geopolitycznych, które również w innych regionach świata istotnie wpłynęło na rankingi.

TOP 10:

- 1 Spowolnienie gospodarcze
- 2 Przerwa w prowadzeniu działalności
- 3 Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych
- 4 Utrata reputacji
- 5 Ceny towarów
- 6 Cashflow/ryzyko płynności
- 7 Zmiany regulacji prawnych
- 8 Zakłócenia w procesie dystrybucji lub łańcuchu dostaw
- 9 Wzrost konkurencji
- 10 Dostępność kapitału/ryzyko kredytowe



EUROPA



Porównując te wyniki z zeszłą edycją badania, można zauważyć, że z pierwszej dziesiątki w Europie wypadło ryzyko związane z odpowiedzialnością władz spółki (D&O), natomiast pojawiło się – od razu na pierwszym miejscu – zagrożenie dotyczące tempa zmian czynników rynkowych i geopolitycznych.

TOP 10:

- 1 Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych
- 2 Spowolnienie gospodarcze
- 3 Ceny towarów
- 4 Utrata reputacji
- 5 Przerwa w prowadzeniu działalności
- 6 Wzrost konkurencji
- 7 Cashflow/ryzyko płynności
- 8 Ataki cybernetyczne/naruszenie danych
- 9 Niezdolność do opracowywania i wdrażania innowacji
- 10 Zmiany regulacji prawnych



AZJA

TOP 10:

- 1 Utrata reputacji
- 2 Wzrost konkurencji
- 3 Przerwa w prowadzeniu działalności
- 4 Spowolnienie gospodarcze
- 5 Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych
- 6 Cashflow/ryzyko płynności
- 7 Ataki cybernetyczne/naruszenie danych
- 8 Niezdolność do opracowywania i wdrażania innowacji
- 9 Zmiany regulacji prawnych
- 10 Niezdolność do przyciągania i zatrzymywania talentów



Pierwsza dziesiątka ryzyk w Afryce i na Bliskim Wschodzie istotnie różni się od tej z poprzedniej edycji badania. Tylko trzy ryzyka pokrywają się w obu rankingach: spowolnienie gospodarcze i niestabilność polityczna oraz wzrost konkurencji.

TOP 10:

- 1 Spowolnienie gospodarcze
- 2 Zmienność kursów walutowych
- 3 Niestabilność polityczna
- 4 Ceny towarów
- 5 Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych
- 6 Przerwa w prowadzeniu działalności
- 7 Ataki cybernetyczne/naruszenie danych
- 8 Cashflow/ryzyko płynności
- 9 Zmiany regulacji prawnych
- 10 Wzrost konkurencji



AFRYKA + BLISKI WSCH.



Podrozdział 1.2.3. Kluczowe rodzaje ryzyka w Polsce

Polska mapa kluczowych ryzyk w dużej mierze różni się od mapy globalnej, a nawet europejskiej. Ranking TOP 10 kluczowych ryzyk, podobnie jak w poprzednich latach, jest zdominowany przez ryzyka finansowe, które zajmują aż połowę miejsc. Świadczy to o bieżących problemach z płatnościami od kontrahentów czy o niepewności związanej z uzyskiwaniem kredytów, zwłaszcza w niektórych branżach. Tak wysokie ekspozycje na ryzyka finansowe może mieć też swoją przyczynę

rezygnację klientów z telefonów tej marki, również w Polsce, co z kolei stworzyło ogromną szansę dla innych producentów, którzy z dnia na dzień mogliby przejąć istotny kawałek tortu sprzedażowego. Pytanie, czy są na to gotowi i jeśli nie – ile czasu potrzebują, by się przygotować i zdążyć przed innymi? Na tym przykładzie jasno widać, jak bardzo polityka globalna może mieć wpływ na konsumenta w każdym zakątku kuli ziemskiej. Przedsiębiorcy są świadomi, że im większe korzyści z szans kreowanych przez globalną gospodarkę, tym większe stają się także ryzyka.

”

Ranking TOP 10 kluczowych ryzyk, podobnie jak w poprzednich latach, jest zdominowany przez ryzyka finansowe, które zajmują aż połowę miejsc.

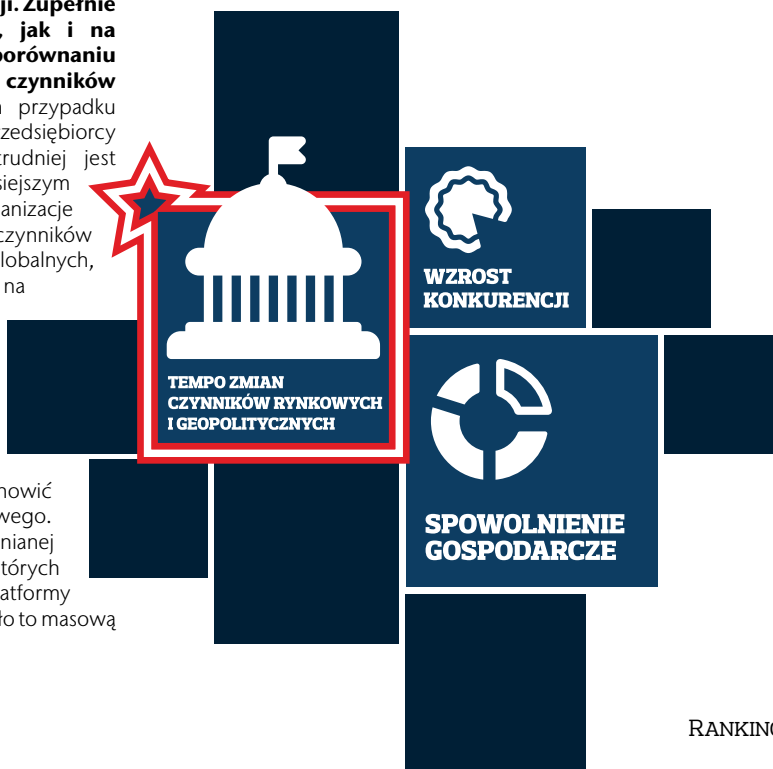
W tej perspektywie zagrożenie związane z tempem zmian czynników rynkowych i geopolitycznych, które przesunęło się w ciągu zaledwie dwóch lat z pozycji trzydziestej pierwszej w Polsce na pozycję piątą, można nazwać niekwestionowanym liderem tegorocznej edycji badania.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedno ryzyko z obszaru dotyczącego czynników zewnętrznych – wzrost konkurencji. Dwa lata temu to ryzyko zajmowało pierwszą pozycję, dzisiaj nadal jest w pierwszej dziesiątce,

w tym, że w wielu polskich firmach to menadżerowie zajmujący się właśnie finansami są odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem, przez co w dużej mierze w pierwszej kolejności zwracają uwagę na ryzyka związane z tym obszarem działalności firmy.

Trzy ryzyka z rankingu TOP 10 przynależą do grupy obejmującej czynniki zewnętrzne: spowolnienie gospodarcze, tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych oraz wzrost konkurencji. Zupełnie nowym ryzykiem zarówno w Polsce, jak i na świecie, którego znaczenie wzrosło w porównaniu z poprzednimi latami, jest tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych. W tym przypadku polscy przedsiębiorcy, podobnie jak przedsiębiorcy z innych krajów, dostrzegali, że coraz trudniej jest przewidzieć rozwój wypadków w dzisiejszym świecie, zarządzane przez nich organizacje coraz bardziej są narażone na wpływ czynników zewnętrznych i to o wymiarach globalnych, i tym samym coraz trudniej jest reagować na zachodzące zmiany. Takim przykładem ze świata może być sytuacja marki urządzeń telekomunikacyjnych, która została oskarżona o współpracę z chińskim rządem. W maju 2019 roku prezydent USA podpisał rozporządzenie zabraniające amerykańskim sieciom teleinformatycznym nabywania i użytkowania sprzętu od firm mogących stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa narodowego. Oznacza to, że na urządzeniach wspomnianej marki będzie np. utrudniony dostęp do niektórych aplikacji, m.in. Facebooka, Twittera czy też platformy Google'a do sprzedaży aplikacji. Spowodowało to masową

jednak dopiero na szóstym miejscu. Skąd ta zmiana? Na pewno jedną z przyczyn jest wzrost konsumpcji, który nastąpił w wyniku wprowadzenia programów socjalnych dla różnych grup społecznych, w tym m.in. programu „Rodzina 500+”. Polacy zaczęli więcej konsumować, co dotyczy zarówno sprzedaży produktów, jak i usług. W sytuacji większego zapotrzebowania ze strony konsumenta pojawia się też więcej miejsca dla potencjalnych producentów i usługodawców.



Druą przyczyna może leżeć w lepszym dostosowaniu do panującej sytuacji rynkowej. Przedsiębiorcy wiedzą, że w dobie rosnącego sektora e-commerce ich konkurencja to nie tylko firmy działające w Polsce, lecz także te spoza naszego kraju. Dodatkowo zmienił się również sam sposób konsumpcji – robienia zakupów, podróżowania i organizacji podróży czy korzystania z bankowości. Trudno znaleźć obecnie branżę, którą w ostatnich latach ominęłyby te zmiany. Z tego powodu można przypuszczać, że z biegiem lat przedsiębiorcy przyzwyczaili się do działania na bardzo konkurencyjnym rynku i coraz skuteczniej sobie radzą z tymi warunkami.

Dwa spośród kluczowych ryzyk w rankingu TOP 10 to ryzyka dotyczące kapitału ludzkiego. Obydwa są stosunkowo nowe w zestawieniu. Pierwsze z nich – brak odpowiedniej kadry na rynku – znalazło się po raz pierwszy w TOP 10 dwa lata temu i w tym roku utrzymało swoją pozycję. Natomiast drugie ryzyko, czyli absencja nagle z dwudziestej siódmej pozycji w rankingu sprzed dwóch lat przesunęło się na miejsce ósme. Warto przyrzeć się bliżej temu ryzyku, ponieważ jego pozycja w rankingu globalnym (trzydzieste drugie miejsce) oraz europejskim (dwudzieste siódme) wskazuje, że jest to nasz lokalny problem.

Przyczyn takiego stanu rzeczy może być kilka, jednak przypuszczalnie główna z nich to zmiana kultury pracy, która mogła nastąpić w wyniku niskiego bezrobocia oraz wchodzenia osób z kolejnego pokolenia na rynek pracy. Rynek pracownika zdecydowanie sprzyja budowaniu pewności siebie i poczucia wartości w miejscu pracy. Pokutujące przez wiele lat przeświadczenie, że pracę należy świadczyć bez względu na wszystko, w przeciwnym razie łatwo ją stracić, prowadziło do tego, że przez wiele lat pracownicy w Polsce rzadko korzystali ze zwolnień lekarskich – co przecież nie oznacza, że nie chorowali. Taki rodzaj myślenia powoli odchodzi do lamusa. Kolejną przyczyną wzrostu absencji jest większa świadomość w obszarze dolegliwości psychicznych, takich jak wypalenie zawodowe czy depresja. Polacy coraz częściej szukają pomocy specjalistycznej, której efektem niejednokrotnie jest właśnie zalecenie odpoczynku od pracy. Pracodawcy zaczynają wychodzić naprzeciw problemowi i organizują pierwsze anonimowe infolinie z pomocą psychologiczną, której potrzebują osoby w różnym wieku.

Być może opisane tendencje powinny otworzyć przedsiębiorców na większą elastyczność, zachęcić do wdrażania zdalnego trybu pracy, który – dobrze zarządzany – może okazać się jednym z lekarstw na rosnącą absencję pracowniczą. Bardzo ważnym tematem, który już zaczyna być zauważany w niektórych firmach, są programy profilaktyki zdrowotnej polegające na przykład na organizowaniu przestrzeni relaksu w biurze, udostępnianiu warzyw i owoców czy oferty masaży. Mimo że wielu przedsiębiorcom może się to wydawać zbędnym wydatkiem, to jednak w kontekście starzejącego się społeczeństwa, częstszej absencji i braków kadrowych na rynku – jest to kwestia wymagająca szczególnej uwagi. Jednocześnie warto podkreślić, że właśnie starzenie się pracowników i problemy zdrowotne to ryzyko, którego pozycja w Polsce wzrosła o dwadzieścia cztery miejsca

– z pozycji czterdziestej na pozycję szesnastą. Można się spodziewać, że ten problem z roku na rok będzie zyskiwał na znaczeniu.

Warto także poświęcić uwagę ryzykom, które w Polsce znalazły się poza pierwszą dziesiątką, zaś globalnie uznawane są za jedne z najistotniejszych.

Pierwszym takim ryzykiem jest utrata reputacji. Globalnie znajduje się na drugiej pozycji, w Europie na czwartej. Tylko w Afryce i na Bliskim Wschodzie to ryzyko jest poza pierwszą dziesiątką. W Polsce jeszcze dwa lata temu znajdowało się na pozycji dziewiątej, w najnowszej edycji badania spadło na pozycję dwiętnastą.

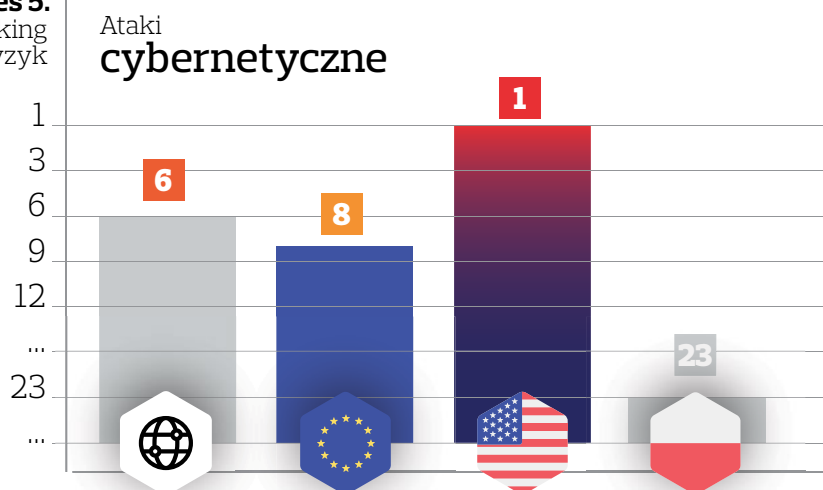
Trudno zrozumieć i wytłumaczyć taki spadek, zwłaszcza że co jakiś czas polskie i zagraniczne marki działające na naszym rynku doświadczają kryzysów wizerunkowych, które nadchodzą z najmniej spodziewanej strony. Jako przykład może posłużyć polski oddział globalnej korporacji produkującej urządzenia elektroniczne, którego pracownik na portalu społecznościowym skomentował z podtekstem seksualnym polecenie kandydatki na stanowisko asystentki w sposób sugerujący, że w firmie, w której pracuje, tego typu podtekst nie jest niczym negatywnym, a wręcz czymś oczywistym i nie budzącym kontrowersji. Liczba negatywnych komentarzy, w których padła nazwa firmy, była ogromna.

Innym przykładem jest marka wody mineralnej oraz jej ambasadorki. W jednym z wpisów na temat marki kobieta przekonywała, że plastik jest bardziej ekologiczny od szkła, czym mocno rozjuszyła swoich obserwujących. Informacja bardzo szybko się rozprzestrzeniła, co wymagało błyskawicznej interwencji. Oznacza to, że nawet komunikacja, która jest zaplanowana i przemyślana, może w erze mediów społecznościowych spotkać się z negatywną reakcją odbiorców i spowodować falę nieprzychylnych komentarzy.

Być może duży spadek ryzyka utraty reputacji w polskim rankingu wiąże się z poczuciem pewności przedsiębiorców, że łatwo nad nim zapanować, współpracując na przykład z wyspecjalizowaną agencją czy zatrudniając odpowiednich menadżerów. Wydaje się jednak, że ze względu na nieprzewidywalność w tym obszarze, to ryzyko jest niedoszacowane.

Kolejnym przykładem ryzyka, które na świecie jest niezwykle istotne, a w Polsce ma dużo mniejsze znaczenie, są ataki cybernetyczne. Globalnie to ryzyko plasuje się na szóstym miejscu, w Europie na ósmym, a w USA na pierwszym. W Polsce z kolei znalazło się poza pierwszą dwudziestką kluczowych ryzyk – na dwudziestym trzecim miejscu. Tylko 17% respondentów z polskich przedsiębiorstw przyznaje, że ich firma posiada ubezpieczenie cybernetyczne, dalsze 14% planuje wykupić taką ochronę, a reszta otwarcie przyznaje, że podobne działanie nie jest w kregu ich zainteresowań. Skąd różnica w podejściu? IT to jeden z kluczowych obszarów w firmie – bez względu na branżę – któremu zazwyczaj poświęca się dużo uwagi.



Wykres 5.
Ranking
ryzyk

Zatrudnianie wysoko wykwalifikowanych pracowników może dawać przedsiębiorcom pewność, że ich firma, posiadając odpowiednie zabezpieczenia, jest dobrze chroniona i nic jej nie zagraża. Dodatkowo, rosną nakłady na ochronę oraz szkolenia dla pracowników z zakresu cyberbezpieczeństwa, co może powodować zwiększenie poczucia bezpieczeństwa. Tymczasem co roku liczba cyberataków rośnie, a liczne badania i przykłady pokazują, że człowiek jest w tym procesie najsłabszym ogniwem. Wystarczy, że pracownik otworzy załącznik z maila, który otrzymał z nieznanego źródła i atak może dojść do skutku. Nie wszystkie cyberataki są skuteczne i nie wszystkie powodują katastroficzne skutki, nie o wszystkich też informuje się opinię publiczną, dlatego można odnosić wrażenie, że jest ich niewiele lub są niegroźne. Ale rzeczywistość wygląda inaczej.

Jest jeszcze trzecie ryzyko, na które warto zwrócić uwagę. To niezdolność do opracowywania i wdrażania innowacji. Globalnie plasuje się na dziewiątej pozycji i w Polsce dwa lata temu też tak było. W tej edycji badania ryzyko to przesunęło się na dalekie trzydzieste szóste miejsce. Jakie mogą być przyczyny takiego stanu rzeczy? Być może polscy przedsiębiorcy postrzegają siebie raczej

jako wykonawców, dostawców pewnych usług czy produktów, nie zaś kreatorów. Przywykliśmy już do tego, że innowacyjne rozwiązania przychodzą z USA czy z dynamicznie rozwijających się gospodarek azjatyckich, a sami nie czujemy się innowatorami, raczej naśladowcami. Dlatego to ryzyko nie jest uważane za tak istotne. W wynikach z poszczególnych kontynentów to ryzyko plasuje się najwyżej w Ameryce Północnej (na czwartej pozycji), w Azji (na ósmej) i w Europie (na dziewiątej). Czy rezygnacja z innowacyjności jest właściwą drogą? Trudno się z tym zgodzić, gdyż to innowatorzy decydują, jak będzie wyglądał świat, z jakich produktów i usług będziemy korzystać w przyszłości. To kreatywność utalentowanych ludzi powoduje, że mamy dostęp do wielu rozwiązań, które ułatwiają codzienne życie, poprawiają efektywność. Za pomysły płaci się zazwyczaj dużo więcej niż za ich wdrożenie. Ponadto, firmy uznawane za innowacyjne przyciągają utalentowanych, dobrze wykształconych ludzi, których w Polsce nie brakuje. Umożliwienie im realizacji swoich pomysłów, stworzenie przestrzeni dla kreatywności wydaje się właściwym kierunkiem, aby zatrzymać ich w naszym kraju. Dlatego przedsiębiorcy nie powinni lekceważyć tego ryzyka i tak łatwo oddawać obszar innowacyjności w inne ręce.

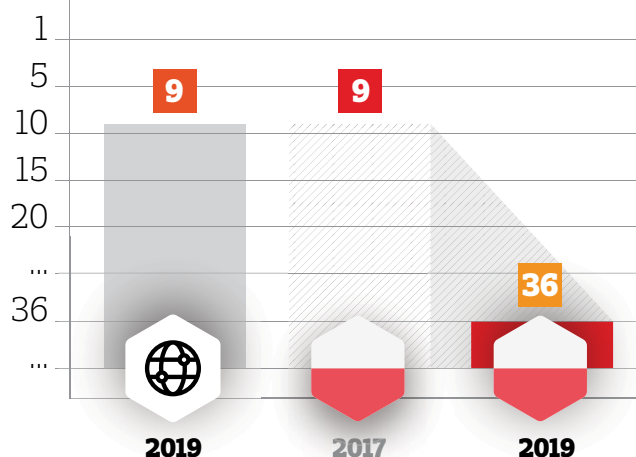
Wykres 6.
Ranking
ryzyk**Niezdolność do opracowywania i wdrażania innowacji**

Tabela 1. Kluczowe 10 ryzyk wskazanych w polskiej edycji badania z lat 2011-2020

Nr	Ranking ryzyk 2019/20	Ranking ryzyk 2017/18	Ranking ryzyk 2015/16	Ranking ryzyk 2013/14	Ranking ryzyk 2011/12
1	Ceny towarów	Wzrastająca konkurencja	Wzrastająca konkurencja	Spowolnienie gospodarcze	Wahania kursów walut
2	Należności handlowe/płatności kontrahentów	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	Spowolnienie gospodarcze	Wzrastająca konkurencja	Wzrastająca konkurencja
3	Spowolnienie gospodarcze	Spowolnienie gospodarcze	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	Przepływy pieniężne/ryzyka płynności	Spowolnienie gospodarcze
4	Cashflow /ryzyko płynności	Ceny towarów	Utrata reputacji	Kontrahenci/należności handlowe	Wahania cen surowców
5	Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych	Należności handlowe/płatności kontrahentów	Wahania cen surowców	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	Kontrahenci/należności handlowe
6	Wzrost konkurencji	Wahania kursów walut	Przerwa w działalności	Wahania kursów walut	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym
7	Brak odpowiedniej kadry na rynku	Przepływy pieniężne/ryzyka płynności	Kontrahenci/należności handlowe	Wahania cen surowców	Przerwa działalności
8	Absencja	Brak odpowiedniej kadry na rynku	Wahania kursów walut	Awaria technologiczna	Zakłócenia/przerwa w łańcuchu dostaw
9	Zmienność kursów walutowych	Awaria technologiczna	Awaria technologiczna	Nieuczciwość pracownicza	Przepływy pieniężne/ryzyka płynności
10	Dostępność kapitału/ryzyko kredytowe	Niestabilność polityczna	Zniszczenie/uszkodzenie mienia	Odpowiedzialność cywilna/roszczenia	Odpowiedzialność cywilna/roszczenia

Tabela 2. Kluczowe 10 ryzyk wskazanych w globalnej edycji badania z lat 2011-2020

Nr	Ranking ryzyk 2019/20	Ranking ryzyk 2017/18	Ranking ryzyk 2015/16	Ranking ryzyk 2013/14	Ranking ryzyk 2011/12
1	Spowolnienie gospodarcze	Utrata reputacji	Utrata reputacji	Spowolnienie gospodarcze	Spowolnienie gospodarcze
2	Utrata reputacji	Spowolnienie gospodarcze	Spowolnienie gospodarcze	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym
3	Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych	Wzrastająca konkurencja	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	Wzrastająca konkurencja	Wzrastająca konkurencja
4	Przerwa w prowadzeniu działalności	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	Wzrastająca konkurencja	Utrata reputacji	Utrata reputacji
5	Wzrost konkurencji	Przestępczość komputerowa/hakerzy/wirusy	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników	Przerwa w działalności
6	Ataki cybernetyczne/naruszenie danych	Brak innowacyjności	Brak innowacyjności	Brak innowacyjności	Brak innowacyjności
7	Ceny towarów	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników	Przerwa w działalności	Przerwa w działalności	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników
8	Cashflow /ryzyko płynności	Przerwa w działalności	Odpowiedzialność cywilna/roszczenia	Wahania cen surowców	Wahania cen surowców
9	Niezdolność do opracowywania i wdrażania innowacji	Niestabilność polityczna	Przestępczość komputerowa/hakerzy/wirusy	Przepływy pieniężne/ryzyka płynności	Awaria technologiczna
10	Zmiany regulacji prawnych	Odpowiedzialność cywilna/roszczenia	Zniszczenie/uszkodzenie mienia	Ryzyka polityczne	Przepływy pieniężne/ryzyka płynności

Poziom przygotowania na główne zagrożenia

Patrząc na ranking dziesięciu kluczowych ryzyk, można z łatwością zauważyć, że do niektórych z nich przedsiębiorcy są dobrze przygotowani, a do innych w ogóle nie. Ryzykiem, w przypadku którego najwyższy odsetek firm (72%) posiada formalny plan działania, jest zagrożenie związane z należnościami handlowymi i płatnościami kontrahentów. Już dwa lata temu ten odsetek był dość wysoki – wynosił 68%. Więcej niż połowa przedsiębiorstw nie posiada formalnego planu działania

w przypadku aż sześciu z dziesięciu kluczowych ryzyk. Zdecydowanie najniższy odsetek firm posiada taki plan dla ryzyka dotyczącego spowolnienia gospodarczego (14%). Nieco polepszył się poziom przygotowania przedsiębiorców na brak odpowiedniej kadry na rynku (wzrost odsetka przygotowanych firm z 30% do 43%). Na nowe w pierwszej dziesiątce ryzyko absencji formalny plan działania posiada 44% firm. Szczegółowe dane znajdują się w tabeli 3 na kolejnej stronie.

Wykres 7. Ryzyka, w przypadku których najwyższy odsetek polskich firm posiada formalny plan działania

Odpowiedzialność cywilna (w tym zawodowa)	73%
Należności handlowe/płatności kontrahentów	72%
Awaria systemów informatycznych	67%
Kradzież/przestępczość pracownicza	67%
Sprzeniewierzenie	67%
Nieaktualna infrastruktura techniczna	67%
Cashflow/ryzyko płynności	65%
Zmienność stóp procentowych	65%
Dostępność kapitału/ryzyko kredytowe	63%
Wymagania RODO/brak zgodności	56%

Tabela 3. Formalny plan działania wskazanych ryzyk w polskiej edycji badania z lat 2011-2020

Nr	Ranking ryzyk 2019/20	Formalny plan działania	Ranking ryzyk 2017/18	Formalny plan działania	Ranking ryzyk 2015/16	Formalny plan działania	Ranking ryzyk 2013/14	Formalny plan działania	Ranking ryzyk 2011/12	Formalny plan działania
1	Ceny towarów	41%	Wzrastająca konkurencja	29%	Wzrastająca konkurencja	42%	Spowolnienie gospodarcze	32%	Wahania kursów walut	70%
2	Należności handlowe/ płatności kontrahentów	72%	Zmiany w otoczeniu prawnym/ regulacyjnym	26%	Spowolnienie gospodarcze	36%	Wzrastająca konkurencja	51%	Wzrastająca konkurencja	40%
3	Spowolnienie gospodarcze	14%	Spowolnienie gospodarcze	17%	Zmiany w otoczeniu prawnym/ regulacyjnym	48%	Przepływy pieniężne/ ryzyka płynności	58%	Spowolnienie gospodarcze	28%
4	Cashflow/ryzyko płynności	65%	Ceny towarów	30%	Utrata reputacji	54%	Kontrahenci/należności handlowe	73%	Wahania cen surowców	65%
5	Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych	21%	Należności handlowe/ płatności kontrahentów	68%	Wahania cen surowców	47%	Zmiany w otoczeniu prawnym/ regulacyjnym	42%	Kontrahenci/należności handlowe	68%
6	Wzrost konkurencji	33%	Wahania kursów walut	45%	Przerwa działalności	67%	Wahania kursów walut	59%	Zmiany w otoczeniu prawnym/ regulacyjnym	55%
7	Brak odpowiedniej kadry na rynku	43%	Cashflow/ryzyka płynności	59%	Kontrahenci - należności handlowe	71%	Wahania cen surowców	50%	Przerwa działalności/ Zakłócenia, przerwa w łańcuchu dostaw	57% / 40%
8	Absencja	44%	Brak odpowiedniej kadry na rynku	30%	Wahania kursów walut	58%	Awaria technologiczna	67%	Awaria technologiczna	72%
9	Zmienność kursów walutowych	55%	Utrata reputacji	39%	Awaria systemów informatycznych	81%	Nieuczciwość pracownicza	50%	Przepływy pieniężne/ ryzyka płynności	68%
10	Dostępność kapitału/ ryzyko kredytowe	63%	Niestabilność polityczna	10%	Zniszczenie/ uszkodzenie mienia	72%	Odpowiedzialność cywilna/roszczenia	54%	Utrata reputacji/ Odpowiedzialność cywilna, roszczenia	36% / 77%

Tabela 4. Formalny plan działania wskazanych ryzyk w globalnej edycji badania z lat 2011-2020

Nr	Ranking ryzyk 2019/20	Formalny plan działania	Ranking ryzyk 2017/18	Formalny plan działania	Ranking ryzyk 2015/16	Formalny plan działania	Ranking ryzyk 2013/14	Formalny plan działania	Ranking ryzyk 2011/12	Formalny plan działania
1	Spowolnienie gospodarcze	26%	Utrata reputacji	51%	Utrata reputacji	56%	Spowolnienie gospodarcze	54%	Spowolnienie gospodarcze	64%
2	Utrata reputacji	47%	Spowolnienie gospodarcze	30%	Spowolnienie gospodarcze	39%	Zmiany w otoczeniu prawnym/ regulacyjnym	54%	Zmiany w otoczeniu prawnym/ regulacyjnym	65%
3	Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych	36%	Wzrastająca konkurencja	45%	Zmiany w otoczeniu prawnym/ regulacyjnym	53%	Wzrastająca konkurencja	65%	Wzrastająca konkurencja	71%
4	Przerwa w prowadzeniu działalności	69%	Zmiany w otoczeniu prawnym/ regulacyjnym	44%	Wzrastająca konkurencja	49%	Utrata reputacji	57%	Utrata reputacji	61%
5	Wzrost konkurencji	38%	Przestępczość komputerowa/ hakerzy / wirusy	79%	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników	60%	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników	56%	Przerwa w działalności	69%
6	Ataki cybernetyczne/ naruszenie danych	79%	Brak innowacyjności	59%	Brak innowacyjności	60%	Brak innowacyjności	64%	Brak innowacyjności	68%
7	Ceny towarów	49%	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników	57%	Przerwa w działalności	73%	Przerwa w działalności	69%	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników	60%
8	Cashflow/ryzyko płynności	70%	Przerwa w działalności	67%	Odpowiedzialność cywilna/roszczenia	73%	Wahania cen surowców	61%	Wahania cen surowców	76%
9	Niezdolność do opracowywania i wdrażania innowacji	48%	Niestabilność polityczna	79%	Przestępczość komputerowa/ hakerzy / wirusy	82%	Przepływy pieniężne/ ryzyka płynności	66%	Awaria technologiczna	76%
10	Zmiany regulacji prawnych	40%	Odpowiedzialność cywilna/roszczenia	70%	Zniszczenie/ uszkodzenie mienia	81%	Ryzyka polityczne	39%	Przepływy pieniężne/ ryzyka płynności	77%

Istnieje czternaście ryzyk, w przypadku których żadna z ankietowanych firm w Polsce nie posiada formalnego planu działania. Pierwszą grupą takich zagrożeń są ryzyka związane z zasobami ludzkimi i ich zarządzaniem. Ryzykiem zasługującym na szczególną uwagę jest molestowanie/dyskryminacja. Globalnie 71% firm przyznaje, że posiada w tym zakresie formalny plan działania – w Polsce natomiast żadne z ankietowanych przedsiębiorstw nie jest przygotowane na to ryzyko. Jest to bardzo zaskakujące, zwłaszcza biorąc pod uwagę trwającą od dłuższego czasu debatę publiczną na temat równości w miejscu pracy, różnorodności pracowników, równego traktowania. Brak formalnego planu działania na wypadek dyskryminacji i molestowania jest dużym zaniedbaniem. Warto też zauważyć, że to ryzyko w ogóle nie znalazło się w pięćdziesiątce kluczowych ryzyk dla polskich przedsiębiorców. Tymczasem liczba informacji o molestowaniu lub dyskryminacji w miejscu pracy nie maleje. Przykładowo, w 2018 roku pracownicy amerykańskiego przedsiębiorstwa z branży informatycznej zorganizowali protest przeciwko molestowaniu w miejscu pracy. Na polskim rynku natomiast głośna była sprawa mobbingu w organizacji charytatywnej czy afera związana z właścicielem producenta zdrowej żywności. Są to sytuacje uderzające w dobre imię marki, mocno nadwyrężające jej reputację, którą później dosyć trudno odbudować.

Na przykładzie zestawienia w Tabelach 3 i 4 wyraźnie widać, że istnieje duża dysproporcja w kwestii posiadania formalnego planu działania między wynikami globalnymi a polskimi. Może to wynikać z faktu, że polscy przedsiębiorcy nie zawsze potrafią dostrzec wszystkie obszary, które stanowią ryzyko dla prowadzonej działalności. Dlatego tak ważne jest kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem w firmie. W identyfikacji potencjalnych zagrożeń powinni brać udział przedstawiciele wszystkich obszarów – począwszy od HR poprzez sprzedaż, dział operacyjny, produkcję aż po marketing czy PR. Identyfikacja zagrożeń w każdym z nich może być bazą do kształtowania polityki zarządzania ryzykiem. Bardzo często funkcję zarządcy ryzykiem pełni dyrektor finansowy, który niekoniecznie musi wiedzieć, jakie mogą się pojawić ryzyka osobowe czy wizerunkowe.

Należy podkreślić, że nie każde ryzyko dotyczy każdego rodzaju przedsiębiorstwa i wiele zależy od rodzaju prowadzonej działalności. W poniższym zestawieniu znajdują się jednak ryzyka, na które można i warto się przygotować, niezależnie od tego, jakiej wielkości jest firma i w jakiej branży działa.

Wykres 8. Ryzyka, w przypadku których odsetek polskich respondentów posiadających formalny plan działania wynosi 0%

	Globalnie	Polska
Molestowanie/dyskryminacja	71%	brak
Bezpieczeństwo i nadzór nad bezpieczeństwem farmakoterapii	64%	brak
Finansowanie zabezpieczenia emerytalnego	58%	brak
Porwania dla okupu i wymuszenia	58%	brak
Epidemie	45%	brak
Rosnące koszty opieki zdrowotnej	44%	brak
Wpływ technologii Blockchain	37%	brak
Zmienność cen akcji	34%	brak
Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn	29%	brak
Farmaceutyki promowane do niezatwierdzonych zastosowań	29%	brak
Globalizacja	25%	brak
Wpływ sztucznej inteligencji (AI)	25%	brak
Wpływ kryptowalut	20%	brak
Zadłużenie sektora publicznego	19%	brak

Straty finansowe z tytułu materializacji ryzyk

Analiza kluczowych ryzyk wskazywanych przez polskich przedsiębiorców pokazuje, że najczęściej organizacji poniosło straty w wyniku ryzyka dotyczącego cen towarów (62%). To dwukrotnie wyższy wskaźnik niż jeszcze dwa lata temu (31%).

Straty z powodu pozostałych kluczowych dla przedsiębiorców ryzyk dotknęły podobny odsetek firm jak w poprzedniej edycji badania.

Tabela 5. Straty finansowe z tytułu materializacji ryzyka w ostatnich 12 miesiącach, wyniki polskiej edycji badania z lat 2011-2020

Nr	Ranking ryzyk 2019/20	Straty z 12 miesięcy	Ranking ryzyk 2017/18	Straty z 12 miesięcy	Ranking ryzyk 2015/16	Straty z 12 miesięcy	Ranking ryzyk 2013/14	Straty z 12 miesięcy	Ranking ryzyk 2011/12	Straty z 12 miesięcy
1	Ceny towarów	62%	Wzrastająca konkurencja	28%	Wzrastająca konkurencja	25%	Spowolnienie gospodarcze	73%	Wahania kursów walut	46%
2	Należności handlowe/ płatności kontrahentów	49%	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	19%	Spowolnienie gospodarcze	21%	Wzrastająca konkurencja	62%	Wzrastająca konkurencja	20%
3	Spowolnienie gospodarcze	20%	Spowolnienie gospodarcze	22%	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	12%	Przepływy pieniężne/ ryzyka płynności	56%	Spowolnienie gospodarcze	31%
4	Cashflow/ryzyko płynności	15%	Ceny towarów	31%	Utrata Reputacji	6%	Kontrahenci/należności handlowe	55%	Wahania cen surowców	46%
5	Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych	18%	Należności handlowe/ płatności kontrahentów	53%	Wahania cen surowców	35%	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	52%	Kontrahenci/należności handlowe	44%
6	Wzrost konkurencji	43%	Wahania kursów walut	38%	Przerwa działalności	10%	Wahania kursów walut	51%	Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym	6%
7	Brak odpowiedniej kadry na rynku	11%	Cashflow/ryzyka płynności	18%	Kontrahenci/należności handlowe	44%	Wahania cen surowców	50%	Przerwa działalności/ zakłócenia/przerwa w łańcuchu dostaw	20% / 20%
8	Absencja	39%	Brak odpowiedniej kadry na rynku	27%	Wahania kursów walut	36%	Awaria technologiczna	38%	Awaria technologiczna	20%
9	Zmienność kursów walutowych	29%	Utrata reputacji	6%	Awaria systemów informatycznych	16%	Nieuczciwość pracownicza	35%	Przepływy pieniężne/ ryzyka płynności	27%
10	Dostępność kapitału/ryzyko kredytowe	21%	Niestabilność polityczna	19%	Zniszczenie/uszkodzenie mienia	22%	Odpowiedzialność cywilna/ roszczenia	29%	Utrata reputacji/ Odpowiedzialność cywilna/ roszczenia	9% / 50%

Tabela 6. Straty finansowe z tytułu materializacji ryzyka w ostatnich 12 miesiącach, wyniki globalnej edycji badania z lat 2011-2020

Nr	Ranking ryzyk 2019/20	Straty z 12 miesięcy	Ranking ryzyk 2017/18	Straty z 12 miesięcy	Ranking ryzyk 2015/16	Straty z 12 miesięcy	Ranking ryzyk 2013/14	Straty z 12 miesięcy	Ranking ryzyk 2011/12	Straty z 12 miesięcy
1	Spowolnienie gospodarcze	29%	Utrata reputacji	10%	Utrata reputacji	7%	Spowolnienie gospodarcze	67%	Spowolnienie gospodarcze	67%
2	Utrata reputacji	11%	Spowolnienie gospodarcze	45%	Spowolnienie gospodarcze	46%	Zmiany w otoczeniu prawnym/ regulacyjnym	54%	Zmiany w otoczeniu prawnym/ regulacyjnym	22%
3	Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych	29%	Wzrastająca konkurencja	42%	Zmiany w otoczeniu prawnym/ regulacyjnym	28%	Wzrastająca konkurencja	50%	Wzrastająca konkurencja	42%
4	Przerwa w prowadzeniu działalności	28%	Zmiany w otoczeniu prawnym/ regulacyjnym	24%	Wzrastająca konkurencja	49%	Utrata reputacji	40%	Utrata reputacji	8%
5	Wzrost konkurencji	38%	Przestępczość komputerowa/ hakerzy/ wirusy	10%	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników	18%	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników	37%	Przerwa w działalności	20%
6	Ataki cybernetyczne/ naruszenie danych	16%	Brak innowacyjności	25%	Brak innowacyjności	25%	Brak innowacyjności	37%	Brak innowacyjności	20%
7	Ceny towarów	45%	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników	19%	Przerwa w działalności	22%	Przerwa w działalności	36%	Niepowodzenie w zatrzymaniu lub przyciągnięciu utalentowanych pracowników	14%
8	Cashflow/ryzyko płynności	21%	Przerwa w działalności	17%	Odpowiedzialność cywilna/roszczenia	30%	Wahania cen surowców	35%	Wahania cen surowców	45%
9	Niezdolność do opracowywania i wdrażania innowacji	15%	Niestabilność polityczna	23%	Przestępczość komputerowa/ hakerzy/ wirusy	8%	Przepływy pieniężne/ ryzyka płynności	34%	Awaria technologiczna	14%
10	Zmiany regulacji prawnych	47%	Odpowiedzialność cywilna/roszczenia	26%	Zniszczenie/ uszkodzenie mienia	36%	Ryzyka polityczne	30%	Przepływy pieniężne/ ryzyka płynności	18%

Warto przyrzeć się ryzykom, które najczęściej powodowały w ostatnim czasie straty w przedsiębiorstwach w Polsce. Na szczególną uwagę zasługuje drugie ryzyko na liście, czyli absencja pracowników. Tak jak już podkreślaliśmy, jest to nowe ryzyko, które niespodziewanie pojawiło się na liście TOP 10. Jak widać, nie bez powodu. Pracownicy przebywający na zwolnieniach lekarskich to prawdziwa bolączka polskich pracodawców, która przynosi realne straty.

Innym ryzykiem przynoszącym straty jest kolejna nowość w TOP 10 – tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych. Warto również zwrócić uwagę na ryzyko czwarte – starzenie się pracowników i problemy zdrowotne. Aż 43% badanych organizacji przyznało, że jest to dla nich problem, który przynosi straty finansowe. Mimo wszystko przedsiębiorcy nie uważają tego ryzyka za kluczowe, ponieważ w rankingu pojawia się dopiero na szesnastym miejscu.

Ryzykami, które także należy w tym miejscu podkreślić, są zmiany klimatyczne oraz odpowiedzialność społeczna. Z badania wynika, że należą one do tych, które najczęściej powodowały straty finansowe w ostatnim czasie,

ale w zestawieniu kluczowych ryzyk znalazły się na dalekich miejscach: zmiany klimatyczne na pozycji trzydziestej czwartej, a społeczna odpowiedzialność na czterdziestej. Być może analiza przyczyn strat spowoduje, że w kolejnych miesiącach przedsiębiorcy w większym stopniu zwrócą uwagę na te ryzyka. Tym bardziej, że coraz więcej mówi się zarówno w Polsce, jak i na świecie o odpowiedzialności biznesu za zmiany, jakie nastąpiły w obrębie społeczeństw, klimatu czy wykorzystania zasobów naturalnych. Wszyscy widzimy realne efekty zmian klimatycznych – np. niespotykane w Polsce od stuleci czerwcowe upały na pewno nie pozostały bez wpływu na rolnictwo, a tym samym na cały przemysł spożywczy. Jeśli chodzi o przygotowanie przedsiębiorstw do tych ryzyk, to 36% przedsiębiorców deklaruje, że ich firma posiada formalny plan działania na wypadek zmian klimatycznych, a 25% – na wypadek wystąpienia ryzyka związanego z odpowiedzialnością społeczną.

Wykres 9. Ryzyka, które najczęściej powodowały straty w przedsiębiorstwach w Polsce

Ceny towarów	62%
Absencja	49%
Tempo zmian	43%
Starzenie się pracowników	43%
Zmienność cen rynkowych aktywów	42%
Dostępność kapitału/ryzyko kredytowe	40%
Przerwa w prowadzeniu działalności	40%
Cashflow/ryzyko płynności	36%
Zmiany klimatyczne	35%
Odpowiedzialność społeczna	33%

Ryzyka przyszłości

Ryzyka niedalekiej przyszłości (perspektywa trzech lat) są zdaniem polskich przedsiębiorców bardzo podobne do tych, które obecnie uważają za kluczowe. Przedsiębiorcy obawiają się wzrostu znaczenia ryzyka związanego z absencją pracowników. Z kolei ryzyko wzrostu konkurencji będzie ich zdaniem traciło na znaczeniu. Respondenci przewidują też, że trudniej będzie pozyskać kredytowanie.

TOP 5 kluczowych ryzyk przyszłości dość istotnie różni się w Polsce i na świecie. Tylko dwa ryzyka występują w obydwu zestawieniach: ceny towarów oraz spowolnienie gospodarcze. Przedsiębiorcy na świecie bardziej obawiają się znaczenia takich ryzyk jak tempo zmian czynników rynkowych i politycznych oraz ataki cybernetyczne, a także tego, że ich organizacje nie będą wystarczająco zdolne do opracowywania i wdrażania innowacji.

Tabela 7. Kluczowe rodzaje ryzyk w perspektywie trzech lat

Nr	Polska	Europa	Świat
1	Ceny towarów	Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych	Spowolnienie gospodarcze
2	Należności handlowe/płatności kontrahentów	Spowolnienie gospodarcze	Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych
3	Spowolnienie gospodarcze	Ceny towarów	Ataki cybernetyczne/naruszenie danych
4	Cashflow/ryzyko płynności	Ataki cybernetyczne/naruszenie danych	Ceny towarów
5	Absencja	Wzrost konkurencji	Niezdolność do opracowywania i wdrażania innowacji

Tabela 8. Kluczowe rodzaje ryzyka w 2019 i 2022 roku (Polska)

Nr	2019	2022
1	Ceny towarów	Ceny towarów
2	Należności handlowe/płatności kontrahentów	Należności handlowe/płatności kontrahentów
3	Spowolnienie gospodarcze	Spowolnienie gospodarcze
4	Cashflow/ryzyko płynności	Cashflow/ryzyko płynności
5	Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych	Absencja
6	Wzrost konkurencji	Tempo zmian czynników rynkowych i geopolitycznych
7	Brak odpowiedniej kadry na rynku	Dostępność kapitału/ryzyko kredytowe
8	Absencja	Zmienność kursów walutowych
9	Zmienność kursów walutowych	Zmienność cen rynkowych aktywów
10	Dostępność kapitału/ryzyko kredytowe	Wzrost konkurencji



WYNIKI BADANIA



Rozdział 1.3. Zarządzanie ryzykiem



Rozdział 1.3.

Zarządzanie ryzykiem

Przedsiębiorstwa pytane o swoją proaktywność w zarządzaniu ryzykiem oceniają ją dosyć przeciętnie. W skali od 1 do 10 oceniana jest ona na nieco powyżej sześciu punktów (w Polsce jest to 6,19, w Europie 6,42, zaś na świecie 6,68). Oznacza to, że menadżerowie zdają sobie sprawę, że mogliby poświęcić temu obszarowi więcej uwagi i czasu.

Tabela 9. Gotowość organizacji do identyfikacji i oceny oraz zarządzania przyszłymi rodzajami zagrożeń (1 – nieprzygotowana, 10 – przygotowana w najwyższym stopniu)

Gotowość do antycypowania i zarządzania przyszłymi rodzajami zagrożeń	Polska	Europa	Świat
Średnia ocena	6,19	6,42	6,68

Gotowość organizacji do identyfikacji oraz zarządzania przyszłymi rodzajami zagrożeń jest bardzo zbliżona do tej z poprzedniej edycji raportu.

W przypadku skutecznego zarządzania ryzykiem istotna jest integracja programu zarządzania ryzykiem z różnymi departamentami. Na świecie i w Europie wyższy odsetek przedsiębiorstw przyznaje, że taka integracja w ich przypadku występuje (79% globalnie, 75% w Europie). W Polsce odsetek takich firm wynosi nieco ponad połowę (56%).

Podrozdział 1.3.1.

Metody identyfikacji i oceny ryzyka

Zarówno w wynikach polskich, jak i globalnych oraz europejskich wyraźnie widać, że główną metodą identyfikacji ryzyka jest ocena ryzyka przez zarząd. W Polsce częściej decyzje dotyczące ryzyka zapadają przy planowaniu rocznym. Z kolei mniejsze znaczenie w całym procesie ma funkcja compliance, rzadziej też w przedsiębiorstwach w Polsce stosowany jest ustrukturyzowany przegląd ryzyka w całej organizacji.

Tabela 10. Metody identyfikacji ryzyka

Metody identyfikacji ryzyka	Polska	Europa	Świat
Ocena ryzyka przez Zarząd	60%	64%	50%
Ocena i ekspertyza ze strony doświadczonych menadżerów	51%	57%	52%
Dyskusja na szczęblu Zarządu przy planowaniu rocznym	50%	44%	36%
Dyskusja na szczęblu Zarządu (inne)	45%	35%	31%
Analizy branżowe	44%	40%	38%
Zewnętrzne raporty	40%	39%	36%
Informacja dotycząca ryzyka pochodząca z audytu wewnętrznego	40%	42%	44%
Ustrukturyzowany przegląd ryzyka w całej organizacji	27%	39%	35%
Informacje dot. ryzyka od zewnętrznych doradców organizacji	11%	14%	13%
Ocena ryzyka ze strony funkcji Compliance	17%	39%	33%
Brak sformalizowanego procesu	12%	8%	11%

Podrozdział 1.3.2.

Polityka zarządzania ryzykiem i weryfikacja efektywności

Zgodnie z najnowszymi wynikami badania niemal trzykrotnie wzrósł odsetek firm, w których jest określona polityka zarządzania ryzykiem. Globalnie też widoczny jest w tym zakresie wzrost, jednak nie tak spektakularny. Poniższe wyniki zdecydowanie świadczą o tym, że świadomość dotycząca zarządzania ryzykiem w polskich

firmach rośnie i tak naprawdę nie odbiegamy w tym zakresie od trendów światowych, mimo że jeszcze dwa lata temu odsetek firm w naszym kraju, które nie posiadały polityki zarządzania ryzykiem, był dwukrotnie większy niż globalnie.

Tabela 11. Określenie polityki zarządzania ryzykiem w organizacji, wyniki w Polsce (na świecie)

Polityka zarządzania ryzykiem	2019 – 2020	2017 – 2018	2015 – 2016	2013 – 2014	2011 – 2012	2009 – 2010
Tak	64% (72%)	24% (43%)	31% (44%)	37% (47%)	34% (48%)	47% (47%)
Nie	8% (7%)	34% (17%)	32% (6%)	9% (13%)	18% (20%)	24% (17%)
Częściowo	19% (14%)	24% (33%)	25% (32%)	48% (34%)	42% (27%)	47% (29%)
Nie wiem	9% (6%)	17% (8%)	13% (8%)	6% (6%)	6% (5%)	1% (7%)

Tabela 12. Metody wykorzystywane przy ocenie efektywności programu zarządzania ryzykiem

Mierzenie efektywności programu zarządzania ryzykiem	Polska	Europa	Świat
Porównanie strat wynikających z przeszłych zdarzeń oraz wpływu na ich wysokość wynikającego z zastosowania zarządzania ryzykiem	62%	52%	51%
Porównanie historii szkodowości w zakresie wypadków przy pracy (niższa częstotliwość wypadków, szybszy powrót do pracy, itp.)	18%	28%	28%
Ocena potencjalnych utraconych korzyści wobec inwestycji, które nie byłyby możliwe bez wprowadzenia zarządzania ryzykiem	32%	44%	38%
Uwzględnienie przychodów i innych korzyści, które są generowane przez zależny zakład ubezpieczeń (Captive)	3%	19%	15%
Badanie zaangażowania w proces zarządzania ryzykiem w ramach organizacji	23%	27%	25%
Niższy Całkowity Koszt Ryzyka	8%	12%	19%
Pozostałe	4%	5%	5%
Brak pomiaru efektywności	30%	24%	23%

W Polsce niemal co trzecie przedsiębiorstwo przyznaje, że nie dokonuje pomiaru efektywności zarządzania ryzykiem. Globalnie odsetek ten jest niższy, ale wciąż dotyczy co czwartej organizacji.

Podrozdział 1.3.3.

Organizacja zarządzania ryzykiem

Przedsiębiorstwa na różne sposoby organizują u siebie funkcję zarządzania ryzykiem. W porównaniu z wynikami sprzed dwóch lat niemal trzykrotnie wzrósł odsetek firm w Polsce, które posiadają departament lub zespół zarządzania ryzykiem i ubezpieczeniami. Wynik dla Polski jest w tym zakresie wyższy od wyniku globalnego.

Tabela 13. Posiadanie w organizacji Departamentu/Zespołu Zarządzania Ryzykiem i Ubezpieczeniami, wyniki w Polsce i na świecie

Metody identyfikacji ryzyka	Polska	Europa	Świat
Ocena ryzyka przez Zarząd	60%	64%	50%
Ocena i ekspertyza ze strony doświadczonych menadżerów	51%	57%	52%
Dyskusja na szczeblu Zarządu przy planowaniu rocznym	50%	44%	36%
Dyskusja na szczeblu Zarządu (inne)	45%	35%	31%
Analizy branżowe	44%	40%	38%
Zewnętrzne raporty	40%	39%	36%
Informacja dotycząca ryzyka pochodząca z audytu wewnętrznego	40%	42%	44%
Ustrukturyzowany przegląd ryzyka w całej organizacji	27%	39%	35%
Informacje dot. ryzyka od zewnętrznych doradców organizacji	11%	14%	13%
Ocena ryzyka ze strony funkcji Compliance	17%	39%	33%
Brak sformalizowanego procesu	12%	8%	11%

Tabela 14. Zatrudnienie w Departamencie/Zespole Zarządzania Ryzykiem i Ubezpieczeniami, wyniki w Polsce (na świecie)

Zatrudnienie w Departamencie/ Zespole Zarządzania Ryzykiem i Ubezpieczeniami	2019 – 2020	2017 – 2018	2015 – 2016	2013 – 2014	2011 – 2012
0 – 2 osoby	73% (41%)	47% (46%)	60% (46%)	34% (40%)	30% (36%)
3 – 5 osób	21% (36%)	22% (29%)	31% (31%)	32% (31%)	43% (31%)
6 – 8 osób	1% (8%)	14% (10%)	1% (8%)	4% (10%)	13% (12%)
9 – 11 osób	1% (5%)	1% (5%)	0% (5%)	4% (6%)	0% (5%)
12 + osób	4% (10%)	17% (10%)	7% (10%)	27% (13%)	13% (16%)

Jeśli firma posiada w swoich strukturach departament do spraw zarządzania ryzykiem, to w zdecydowanej większości – 73% badanych firm – departament ten liczy 1-2 osoby, co oznacza, że często są to pojedyncze stanowiska. Na świecie wyższy jest odsetek firm, gdzie taki departament liczy więcej niż 2 osoby – takie firmy stanowią 59% ogółu.

Zarządzanie ryzykiem w przypadku braku wyznaczonego departamentu

W przypadku braku wyznaczonego departamentu lub osoby, która zajmowałaby się zarządzaniem ryzykiem w firmie, odpowiedzialny za ten obszar jest najczęściej Prezes Zarządu lub Dyrektor Finansowy. Taka sama tendencja widoczna jest w wynikach globalnych. CEO oraz CFO to również osoby, do których najczęściej raportują departamenty zarządzania ryzykiem. Warto także zwrócić uwagę na wyniki dotyczące podejmowania samodzielnych decyzji w zakresie zarządzania ryzykiem przez poszczególne departamenty.

Wyniki polskie nie różnią się tutaj istotnie od globalnych, jednak w przypadku tych drugich wyraźnie widać większe rozdrobnienie – więcej działów ma możliwość podejmowania samodzielnych decyzji w tym zakresie, np. większy udział działu HR, audytu wewnętrznego czy biura zarządu.

Tabela 15. Odpowiedzialność za program zarządzania ryzykiem w przypadku braku Departamentu/Zespołu Zarządzania Ryzykiem i Ubezpieczeniami, wyniki w Polsce (na świecie)

Polityka zarządzania ryzykiem	2019 2020	2017 2018	2015 2016	2013 2014	2011 2012	2009 2010
CEO, Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny	35% (29%)	46% (31%)	38% (26%)	34% (25%)	39% (14%)	30% (15%)
CFO, Dyrektor Finansowy, Członek zarządu ds. finansów	35% (40%)	12% (32%)	20% (33%)	31% (35%)	52% (41%)	38% (43%)
CRO, Członek Zarządu ds. Zarządzania Ryzykiem	0% (1%)	1% (1%)	N/A	N/A	N/A	N/A
Audyt wewnętrzny	0% (2%)	8% (3%)	6% (4%)	9% (6%)	13% (3%)	10% (2%)
Dział bezpieczeństwa/ochrony	0% (2%)	0% (1%)	1% (2%)	6% (4%)	4% (1%)	N/A (2%)
Skarbnik, Kierownik ds. Rozliczeń	0% (3%)	2% (5%)	0% (5%)	2% (4%)	7% (7%)	2% (9%)
Dział prawny	0% (6%)	4% (4%)	3% (4%)	2% (3%)	19% (7%)	2% (5%)
Komitety ds. ryzyka	0% (5%)	2% (2%)	2% (4%)	1% (4%)	7% (7%)	3% (6%)
Dział zasobów ludzkich	0% (3%)	0% (2%)	0% (2%)	1% (2%)	6% (4%)	N/A (3%)
Inny	30% (11%)	26% (18%)	30% (20%)	15% (17%)	26% (16%)	13% (17%)

Tabela 16. Linia raportowania Departamentu/Zespołu Zarządzania Ryzykiem i Ubezpieczeniami, wyniki w Polsce (na świecie)

Linia raportowania Departamentu/Zespołu Zarządzania Ryzykiem i Ubezpieczeniami	2019 2020	2017 2018	2015 2016	2013 2014	2011 2012	2009 2010
Departament Finansów/ Skarbu i Dyrektor Finansowy	39% (36%)	36% (47%)	20% (49%)	51% (51%)	42% (54%)	45% (62%)
CEO, Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny	47% (27%)	34% (15%)	43% (13%)	12% (12%)	32% (10%)	20% (6%)
Dyrektor ds. administracyjnych	6% (5%)	4% (4%)	7% (2%)	2% (1%)	N/A (2%)	N/A (2%)
Chief Risk Officer (CRO)	1% (7%)	14% (10%)	4% (8%)	11% (11%)	21% (8%)	5% (6%)
Dział prawny	1% (9%)	0% (8%)	3% (11%)	9% (9%)	N/A (10%)	N/A (8%)
Audyt wewnętrzny	1% (1%)	1% (1%)	3% (2%)	8% (3%)	5% (1%)	N/A (1%)
Biuro Zarządu	0% (2%)	1% (1%)	1% (2%)	3% (2%)	26% (1%)	25% (3%)
Dział zasobów ludzkich	0% (1%)	0% (2%)	0% (2%)	2% (2%)	N/A (3%)	5% (2%)
Dział bezpieczeństwa/ ochrony	0% (0%)	0% (1%)	4% (1%)	1% (1%)	N/A (0%)	N/A (1%)
Kontrole Finansowy	0% (1%)	3% (1%)	6% (2%)	1% (1%)	5% (1%)	N/A (1%)
Inny	6% (5%)	7% (9%)	7% (8%)	1% (8%)	N/A (8%)	N/A (9%)

Tabela 17. Osoby/departamenty w organizacji, które samodzielnie podejmują decyzje dotyczące zarządzania ryzykiem (2019/2020)

Mierzenie efektywności programu zarządzania ryzykiem	Polska	Świat
CEO, Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny	64%	65%
Dyrektor Finansowy	42%	57%
Departament finansowy	23%	20%
Dyrektor ds. administracyjnych	13%	17%
Dział zasobów ludzkich	11%	26%
Departament zarządzania ryzykiem/ubezpieczeniami	11%	21%
Dział prawny	6%	23%
Dział bezpieczeństwa/ochrony	6%	14%
Biuro Zarządu	2%	6%
Audyt wewnętrzny	2%	12%
Skarbnik	2%	12%
Chief Risk Officer (CRO)	0%	5%
Kontroler finansowy	0%	11%
Pozostale	8%	14%

Tabela 18. Dodatkowe departamenty/funkcje w organizacji, które są zaangażowane w podejmowanie kluczowych decyzji dotyczących zarządzania ryzykiem (2019/2020)

Mierzenie efektywności programu zarządzania ryzykiem	Polska	Świat
Zarząd	89%	78%
Dział finansowy	66%	78%
Dział prawny/Compliance	39%	64%
IT	32%	58%
Dział operacyjny	30%	54%
HR	21%	51%
Audyt wewnętrzny	21%	36%
Komitety ds. zarządzania ryzykiem	17%	39%
Dział ds. strategii	13%	51%
Dział rozwoju	11%	17%
Badania i rozwój	7%	11%
Pozostałe	6%	5%



WYNIKI BADANIA



Rozdział 1.4. Zarządzanie ubezpieczeniami



Rozdział 1.4.

Zarządzanie ubezpieczeniami

Przedsiębiorstwa, zarówno w Polsce, jak i na świecie zgodnie przyznają, że temat ubezpieczeń zyskał na znaczeniu w ich firmach od 2013 roku – tego zdania jest aż 93% firm.

Wraz z globalizacją, wychodzeniem na nowe rynki, rosnącą świadomością tego, jak wiele jest czynników niezależnych od samego przedsiębiorstwa – rośnie także świadomość menadżerów oraz ich przekonanie, że tam, gdzie istnieje możliwość zabezpieczenia się przed dużym ryzykiem, należy z niej skorzystać.

Tabela 19. Ocena ważności ubezpieczenia w organizacji (skala od 0 do 10)

Polska	Europa	Świat
7,07	7,16	7,66

Tylko 14% firm w Polsce oceniło poziom ważności ubezpieczeń w ich firmach niżej niż 5, a 34% uznało obszar ubezpieczeń za bardzo ważny (oceny na poziomie 9-10).

Podrozdział 1.4.1.

Techniki ustalania limitów dla produktów ubezpieczeniowych

W ciągu ostatnich lat zdecydowanie wzrosła rola brokera i niezależnego doradcy w ustalaniu limitów dla produktów ubezpieczeniowych. Ten trend dotyczy zarówno Polski, jak i świata. Porównując obecne dane do tych sprzed dziesięciu lat, można zauważyć, że rola brokera w Polsce wzrosła dwukrotnie. Ustalając limity dla produktów ubezpieczeniowych, firmy częściej niż dotychczas dokonują analiz kosztów i korzyści. Z kolei rzadziej niż

w poprzednich dwóch edycjach badania firmy przyznawały, że ustalają limity, stosując porównanie do podobnej grupy firm.

Z kolei globalnie spadło znaczenie doświadczenia i intuicji kadry zarządzającej oraz – podobnie jak w Polsce – stosowanie benchmarków.

Tabela 20. Główne techniki ustalania limitów dla produktów ubezpieczeniowych, wyniki w Polsce (na świecie)

Techniki ustalania limitów	2019 2020	2017 2018	2015 2016	2013 2014	2011 2012	2009 2010
Poleganie na brokerze lub niezależnym doradcy	70% (81%)	56% (61%)	57% (57%)	34% (60%)	39% (34%)	35% (30%)
Intuicja i doświadczenie kadry zarządzającej	51% (49%)	48% (57%)	43% (59%)	31% (62%)	31% (22%)	25% (19%)
Analizy ilościowe lub obiektywne mierniki stosowane przez organizację, modelowanie ryzyka Risk modelling	7% (20%)	11% (21%)	24% (27%)	25% (30%)	25% (18%)	23% (21%)
Porównywanie się (benchmark) względem podobnej grupy firm	20% (29%)	30% (41%)	30% (47%)	20% (39%)	7% (16%)	13% (21%)
Specjalne badanie lub ustrukturyzowany warsztat/analizy scenariuszowe	13% (21%)	12% (25%)	22% (28%)	2% (9%)	6% (4%)	0% (4%)
Dane dotyczące szkód w branży	21% (25%)	20% (30%)	24% (32%)	N/A	N/A	N/A
Analiza kosztów i korzyści (wartość limitu wobec ceny)	59% (40%)	45% (45%)	49% (49%)	N/A	N/A	N/A

Całkowity koszt ryzyka

Tegoroczne wyniki badania dla Polski pokazały istotny wzrost znaczenia różnych elementów pomiaru całkowitego kosztu ryzyka. Wprawdzie, podobnie jak w latach ubiegłych, kluczowym elementem pomiaru są koszty transferu ryzyka, jednak znaczenie nawet najrzadziej dotychczas wybieranego elementu, jakim są wewnętrzne koszty zarządzania ryzykiem, wzrosło ponad dwukrotnie. Z kolei pięciokrotny wzrost znaczenia zewnętrznych kosztów zarządzania ryzykiem może świadczyć o tym, że firmy coraz częściej korzystają z doradców zewnętrznych. Prawdopodobnie jest to skutek większej dojrzałości firm pod względem zarządzania ryzykiem.

Tabela 21. Główne elementy pomiaru całkowitego kosztu ryzyka, wyniki w Polsce (na świecie)

Główne elementy pomiaru całkowitego kosztu ryzyka	2019 2020	2017 2018	2015 2016	2013 2014	2011 2012	2009 2010
Koszty transferu ryzyka (np. składki ubezpieczeniowe)	75% (79%)	57% (72%)	62% (77%)	80% (79%)	83% (86%)	80% (92%)
Koszty zatrzymania ryzyka (np. rzeczywiste i oczekiwane zatrzymane straty do wysokości udziałów własnych/ fransyz lub mechanizmy samoubezpieczenia, jak np. zależne towarzystwa ubezpieczeniowe – captives)	45% (68%)	27% (44%)	33% (55%)	23% (52%)	29% (66%)	20% (74%)
Wewnętrzne koszty zarządzania ryzykiem (np. wewnętrzne koszty wszystkich pracowników zaangażowanych w ramach funkcji zarządzania ryzykiem, ubezpieczeń, likwidacji szkód)	39% (57%)	15% (23%)	24% (28%)	20% (33%)	20% (39%)	28% (44%)
Zewnętrzne koszty zarządzania ryzykiem (np. wynagrodzenia dostawców zewnętrznych za usługi zarządzania ryzykiem)	66% (75%)	13% (35%)	21% (37%)	18% (40%)	15% (55%)	17% (60%)
Brak pomiaru jakiegokolwiek elementu	Brak danych	35% (22%)	28% (16%)	N/A	N/A	N/A

Podrozdział 1.4.3.

Grupowe i międzynarodowe programy ubezpieczeniowe

W porównaniu z ubiegłą edycją badania ponad dwukrotnie (z 23% do 52%) wzrósł odsetek przedsiębiorstw w Polsce, które przyznają, że to centrala dokonuje zakupu wszystkich ubezpieczeń. Tym samym zmniejszyła się liczba przedsiębiorstw, w przypadku których centrala dokonuje zakupu niektórych rodzajów ubezpieczeń lub też przedsiębiorstwa zakupują ubezpieczenia niezależnie od centrali – odsetek takich firm spadł trzykrotnie (z 33% w 2017 roku do 11% obecnie).

Tabela 23. Zakup lub kontrola nad programem ubezpieczenia w ramach grup kapitałowych

Grupowe programy ubezpieczeniowe	Polska	Europa	Świat
Centrala kontroluje/dokonuje zakupu wszystkich ubezpieczeń	52%	63%	64%
Centrala kontroluje/dokonuje zakupu niektórych rodzajów ubezpieczeń	27%	20%	22%
Każda spółka dokonuje zakupu ubezpieczeń na własny rachunek, bez koordynacji ze strony centrali	11%	10%	8%

Podobnie jak przed dwoma laty nadal najczęściej wykupowanymi w ramach międzynarodowych programów ubezpieczeniowych są ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej. Ta tendencja widoczna jest zarówno w Polsce, jak i w Europie oraz w wynikach globalnych.

Również wysoko w tym rankingu plasuje się ubezpieczenie mienia i przerwy w działalności – w Polsce jest nieco mniej wskazań na to ubezpieczenie, jednak nadal – podobnie jak w Europie i na świecie – jest ono na drugiej pozycji. Nieco niżej w naszych wynikach pojawia się ubezpieczenie dotyczące wycofania i zniszczenia produktu, a jeszcze niżej – ubezpieczenie towarów w transporcie. To ostatnie ubezpieczenie dotyczy tylko części spółek i niskie wskazania w Polsce mogą zależeć od określonej próby respondentów, dla których to ubezpieczenie nie jest kluczowe z racji charakteru prowadzonej działalności.

Tabela 24. Zakup rodzajów ubezpieczenia w ramach międzynarodowych/kontrolowanych programów ubezpieczenia

Rodzaj ubezpieczenia w ramach międzynarodowych/kontrolowanych programów ubezpieczenia	Polska	Europa	Świat
Odpowiedzialność cywilna ogólna/z tytułu prowadzonej działalności	89%	78%	81%
Mienie i przerwa w działalności	60%	70%	75%
Odpowiedzialność cywilna pracodawcy	57%	61%	61%
Odpowiedzialność cywilna posiadacza pojazdów mechanicznych	51%	47%	54%
Odpowiedzialność cywilna członków władz spółek	51%	77%	78%
Należności handlowe	51%	34%	27%
Odszkodowania pracownicze	40%	42%	48%
Ubezpieczenie sprzeniewierzenia	20%	33%	45%
Wycofanie i zanieczyszczenie produktu	20%	33%	29%
Ubezpieczenie towarów w transporcie	11%	43%	49%
Inne	9%	14%	15%

Tabela 25. Czynniki mające znaczenie przy wyborze globalnych polis ubezpieczeniowych

	Polska	Świat
Koszt	64%	65%
Pewność ochrony ubezpieczeniowej – Wiedza dotycząca zakresu ubezpieczenia	42%	57%
Kwestie związane z rachunkowością – Możliwość alokacji kosztów ochrony ubezpieczeniowej	23%	20%
Zgodność z wytycznymi i politykami – Możliwość zawarcia polis na lokalnym rynku w sytuacjach, gdy polisy światowe nie są dopuszczone z mocy obowiązującego w danym kraju prawa	13%	17%
Możliwość kontroli kosztów programu – Dostęp do lokalnych likwidatorów szkód	11%	26%
Zgodność z regulacjami podatkowymi – Możliwość centralnych płatności składek i podatków	11%	21%

1

WYNIKI
BADANIARespondenci
w poszczególnych regionach

Rozdział 1.5. Profil respondentów



Rozdział 1.5. Profil respondentów

W globalnym badaniu wzięło udział 2672 respondentów z 60 krajów oraz 33 branż obejmujących przedsiębiorstwa publiczne i prywatne różnej wielkości. Badanie zostało zrealizowane w ośmiu językach. Najwyższy odsetek respondentów pochodził z Europy, zaś najniższy z Afryki i Bliskiego Wschodu. W tym roku większy był udział przedsiębiorstw z rejonu Azji i Pacyfiku (wzrost z 6% do 15%).

Warto podkreślić, że Polska jest jednym z pięciu krajów, z których pochodziła największa liczba respondentów.

Wykres 10. Kraje z najwyższą reprezentacją w badaniu

USA	20%
Włochy	16%
Australia	10%
UK	7%
Polska	6%

Respondenci w Polsce

W polskiej edycji badania wzięło udział 167 przedsiębiorstw. Najwięcej z nich reprezentowało branżę budowlaną, handlu hurtowego, usług profesjonalnych, branżę energetyczną oraz związaną z przetwarzaniem i produkcją żywności. Ponad połowę respondentów stanowiły firmy o przychodach niższych niż 55 milionów dolarów, zaś 7% stanowiły przedsiębiorstwa o przychodach na poziomie 1 miliarda dolarów i wyższych. Większość polskich

badanych to przedsiębiorstwa prowadzące działalność w jednym kraju (56%) lub maksymalnie w pięciu (21%). Tylko 5% badanych stanowiły firmy prowadzące działalność w ponad pięćdziesięciu krajach. Ponad połowa polskich badanych to przedsiębiorstwa zaliczające się do grupy małych i średnich, czyli zatrudniające poniżej 250 osób.

Tabela 26. Respondenci według przychodów

Przychody firmy	Polska	Świat
\$0 – \$99M	55%	32%
\$100M – \$249M	14%	13%
\$250M – \$499M	9%	9%
\$500M – \$999M	6%	9%
\$1B – \$1.9B	2%	7%
\$2B – \$2.9B	2%	5%
\$3B – \$3.9B	0%	3%
\$4B – \$4.9B	1%	2%
\$5B – \$9.9B	1%	5%
\$10B – \$14.9B	0%	2%
\$15B – \$19.9B	0%	1%
\$20B – \$24.9B	0%	1%
\$25B+	1%	3%
Nie mogę ujawnić	9%	9%

Tabela 27. Respondenci w podziale na liczbę krajów, w których prowadzą działalność

Kraje	Polska	Świat
1	56%	40%
2-5	21%	18%
6-10	6%	8%
11-15	6%	6%
16-25	2%	7%
26-50	4%	9%
51+	5%	11%
Nie wiem	1%	1%

Tabela 28. Respondenci w podziale na liczbę pracowników

Liczba pracowników	Polska	Świat
1-249	55%	31%
250-499	14%	11%
500-2,499	17%	21%
2,500-4,999	6%	9%
5,000-14,999	4%	13%
15,000-49,999	2%	9%
50,000+	1%	6%
Nie wiem	1%	1%

Wykres 11. Branże, z których pochodził najwyższy odsetek respondentów

Budownictwo	31%
Handel hurtowy	28%
Usługi profesjonalne	16%
Branża energetyczna	13%
Przetwarzanie i produkcja	12%

Tabela 29. Respondenci w podziale na branże

	Polska	Świat
Agrobiznes	4%	8%
Bankowość	5%	8%
Branża chemiczna	10%	8%
Budownictwo	31%	17%
Druk i wydawnictwa	1%	2%
Edukacja	1%	8%
Energia (ropa, gaz, górnictwo itp.)	13%	13%
Energia/usługi komunalne	10%	10%
Farmacja i biotechnologia (nauki biologiczne)	1%	5%
Gastronomia	2%	3%
Handel detaliczny	9%	9%
Handel hurtowy	28%	9%
Holding	5%	5%
Hotelarstwo	0%	4%
Hutnictwo	7%	6%
Inny	11%	13%
Inwestycje	7%	10%
Lotnictwo	2%	5%
Nieruchomości	7%	8%
Opieka zdrowotna	1%	9%
Produkcja dóbr konsumenckich	6%	12%
Produkcja gumy, plastiku, kamienia, cementu	3%	3%
Produkcja maszyn i urządzeń	10%	10%
Produkcja napojów	2%	5%
Produkcja środków transportu (bez lotnictwa)	4%	5%
Przemysł drzewny i meblarski, produkcja papieru i opakowań	5%	4%
Przemysł włókienniczy	1%	2%
Przetwarzanie i produkcja żywności	12%	9%
Technologia	7%	11%
Telekomunikacja i media	4%	4%
Ubezpieczenia	5%	7%
Urzędy państwowe	2%	6%
Usługi profesjonalne	16%	11%
Usługi transportowe (bez lotnictwa)	11%	7%

Tabela 30. Respondenci w podziale na typy spółek

Typ spółki	Polska	Świat
Działalność non-profit	0%	6%
Inny	8%	3%
Podmiot sektora finansów publicznych	0%	2%
Spółka Skarbu Państwa	5%	2%
Spółka notowana na giełdzie	16%	21%
Spółka prywatna	71%	66%

2

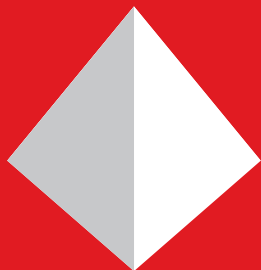
**TRENDY W OBSZARZE
ZARZĄDZANIA
RYZYZKIEM I UBEZPIECZENIAMI**

Sekcja 2

Trendy w obszarze zarządzania ryzykiem i ubezpieczeniami

2

TRENDY W OBSZARZE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM I UBEZPIECZENIAMI



Rozdział 2.1. Zmiany legislacyjne i ich wpływ na zarządy



Rozdział 2.1.

Zmiany legislacyjne i ich wpływ na zarządy

Zmiany legislacyjne to ryzyko, które jeszcze dwa lata temu znajdowało się wśród dziesięciu kluczowych ryzyk dla polskich przedsiębiorców, natomiast w obecnej edycji badania przesunęło się na pozycję dwunastą. Czy słusznie? Tempo zmian legislacyjnych to bardzo istotne ryzyko dla zarządów. Ponadto, zmiany w prawie generują często wysokie koszty, ponieważ wymagają zatrudnienia odpowiednich specjalistów. Przyjrzyjmy się kilku kluczowym zmianom, które nastąpiły w ostatnim czasie.

Od 2019 roku zaczęły wchodzić w życie regulacje, których celem jest uproszczenie prawa podatkowego, czyli zwiększenie czytelności i precyzji istniejących przepisów, uczynienia ich bardziej „przejrzystymi”. Tak zwana polityka 3P w prawie podatkowym, czyli przejrzystość, prostota i przyjazność systemu podatkowego, została zaliczona przez Ministra Finansów do głównych celów realizowanych w 2018 roku. Przejawem jej urzeczywistnienia jest nie tylko usunięcie wątpliwości interpretacyjnych zwiększające pewność prawa czy też likwidacja obowiązków informacyjnych, które nie są niezbędne dla ustalenia prawidłowości wypełniania przez adresatów norm ich obowiązków wynikających z ustaw o podatkach dochodowych, lecz także modyfikacja – na korzyść podatników – istniejących preferencji poprzez poszerzenie ich zakresu stosowania czy też uchylenie nieuzasadnionych ograniczeń.

Celem projektu jest także uszczelnienie systemu podatkowego poprzez zmiany przepisów ogólnego prawa podatkowego (Ordynacji podatkowej) oraz przepisów ustaw regulujących pobór podatku u źródła (tj. przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych). W tym zakresie projekt wprowadza rozwiązania wdrażające prawo Unii Europejskiej do polskiego prawa podatkowego.

Czego dokładnie dotyczą proponowane zmiany?

- Po pierwsze, częściowej implementacji dyrektywy Rady (UE) 2016/1164 z dnia 12 lipca 2016 r. ustanawiającej przepisy mające na celu przeciwdziałanie praktykom unikania opodatkowania, które mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie rynku wewnętrznego (Dz.Urz. UE L 193 z 19.07.2016, str. 1) w zakresie opodatkowania niezrealizowanych zysków kapitałowych w przypadku przeniesienia do innego państwa aktywów, rezydencji podatkowej lub stałego zakładu uregulowanego w art. 5 dyrektywy (tzw. exit tax).
- Po drugie, częściowej implementacji wyżej wymienionej dyrektywy Rady 2016/1164 z dnia 12 lipca 2016 r. w zakresie ogólnej klauzuli przeciwdziałania unikaniu opodatkowania (GAAR).
- Po trzecie, wprowadzenia obowiązkowego ujawniania informacji o schematach podatkowych (ang. Mandatory Disclosure Rules – MDR), co stanowi częściową transpozycję dyrektywy Rady (UE) 2018/822 z dnia 25 maja 2018 r. zmieniającej dyrektywę 2011/16/UE w zakresie obowiązkowej automatycznej wymiany informacji w dziedzinie opodatkowania w odniesieniu do podlegających zgłoszeniu uzgodnień transgranicznych (Dz.Urz. UE L 139 z 05.06.2018 r., str. 1), zwanej dalej „dyrektywą MDR”.
- Po czwarte, zmian w zakresie podatku u źródła (ang. withholding tax / WHT) w ramach ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

Przyjrzyjmy się najważniejszym zmianom przewidzianym w projekcie.



Monika Pułkownik

Dyrektor Finansowy,
Aon Polska



Marek Majchrowski

Dyrektor ds. Klienta Kluczowego,
Departament Klientów Strategicznych
Aon Polska



Magdalena Kluczek

Kierownik ds. Klienta Kluczowego,
Departament Klientów Strategicznych
Aon Polska

Wprowadzenie tzw. exit tax

Projekt ten zakłada implementację do polskiego porządku prawnego dyrektywy Rady (UE) 2016/1164 z dnia 12 lipca 2016 r. ustanawiającej przepisy służące przeciwdziałaniu praktykom unikania opodatkowania, które mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie rynku wewnętrznego w zakresie opodatkowania niezrealizowanych zysków kapitałowych w przypadku przeniesienia do innego państwa aktywów, rezydencji podatkowej lub stałego zakładu uregulowanego w art. 5 dyrektywy (tzw. exit tax). Aktualnie obowiązujące przepisy o podatku dochodowym nie przewidują opodatkowania niezrealizowanych



MDR i WHT (podatek u źródła)

Z początkiem 2019 roku zostały wprowadzone przepisy o raportowaniu schematów podatkowych (ang. Mandatory Disclosure Rules, MDR) oraz dotyczące podatku u źródła (ang. Withholding Tax, WHT).

W związku z licznymi wątpliwościami zgłaszanymi w kontekście nowych regulacji Ministerstwo Finansów potwierdziło, że odroczenie niektórych nowych regulacji podatku u źródła nie zwalnia płatników z obowiązku zachowania tzw. „należytej staranności” przy weryfikacji zasadności stosowania zwolnień czy obniżonych stawek dla płatności dokonanych po 1 stycznia 2019 r. Innymi słowy, już od początku 2019 roku to na płatniku ciąży obowiązek wykazania i udokumentowania, że dochował on „należytej staranności” zanim nie pobrał podatku od wypłaconej zagranicznej płatności.

Ponadto Ministerstwo Finansów potwierdziło, że wymóg identyfikowania rzeczywistego właściciela

należności (według nowej, rozszerzonej definicji) już obowiązuje i może, oprócz płatności z tytułu odsetek czy należności licencyjnych, w określonych sytuacjach dotyczyć także wypłat m.in. dywidend i wynagrodzeń za usługi niematerialne. W praktyce może okazać się to istotnym problemem w przypadku płatności na rzecz spółek holdingowych, wewnątrzgrupowych podmiotów finansujących czy też płatności z tytułu tzw. cost sharingu – a nawet do centrum usług wspólnych poza Polską.

W świetle powyższych wytycznych Ministerstwa Finansów podmioty dokonujące wypłat za granicę powinny jak najszybciej dokonać przeglądu takich płatności pod kątem wpływu nowych regulacji podatku u źródła na ich pozycję podatkową. Dodatkowo zalecane jest dostosowanie obowiązujących w firmach procedur poprzedzających realizację takich płatności do nowych obowiązków dokumentacyjnych, w szczególności w aspekcie obowiązku zachowania tzw. „należytej staranności”.

Istotną informacją jest również to, że płatnicy (spółki) z tzw. przesuniętym rokiem podatkowym nie mogą liczyć na opóźnienie zastosowania nowych przepisów o podatku u źródła do ich kolejnego roku podatkowego, inaczej niż sugerowały to przepisy projektu rozporządzenia.

Podmioty, które w celu zabezpieczenia swojej polityki podatkowej rozważają wystąpienie z wnioskiem o wydanie opinii o zasadności stosowania zwolnienia z podatku u źródła, nie powinny długo zwlekać ze składaniem wniosków.



Procedura potrwa ok. sześć miesięcy, a w praktyce, w sytuacji zarzucenia organów podatkowych dużą liczbą wniosków, może to trwać dłużej. Co więcej, wystąpienie z wnioskiem o taką opinię już teraz powinny rozważyć także te podmioty, które planują dokonanie istotnych kwotowo wypłat za granicę (np. dywidendy) dopiero w drugiej połowie roku.

Nowe zapisy powodują, że przedsiębiorstwa muszą się starannie przygotować do ich przestrzegania, co wymaga zarówno czasu, jak i kosztów. Aon na przykład w takiej sytuacji skorzystał z usług wyspecjalizowanego doradcy zewnętrznego.

W czym może przedsiębiorstwom pomóc taki doradca? Przede wszystkim dokonuje weryfikacji:

- możliwości spełniania przez transakcję definicji uzgodnienia,
- możliwości spełniania przez uzgodnienie kryterium głównej korzyści, ogólnych cech rozpoznawczych, szczególnych cech rozpoznawczych oraz innych szczególnych cech rozpoznawczych,
- możliwości pełnienia przez zleceniodawcę roli promotora, korzystającego, wspomagającego bądź uczestnika schematu podatkowego.

Raport, który powstaje na bazie analiz, to podsumowanie przeprowadzonego przeglądu wraz z wnioskami dotyczącymi analizowanych transakcji, które potencjalnie mogą stanowić schematy podatkowe.

Z jakimi innymi zmianami prawnymi muszą zmierzyć się przedsiębiorcy?

Jedną ze zmian, którą warto przytoczyć, dotyczy **cen transferowych**. Zgodnie z nowym rozporządzeniem, które obowiązuje od bieżącego roku, zarząd firmy ma obowiązek podpisać odpowiednie oświadczenie mówiące o tym, że sporządzona została lokalna dokumentacja cen transferowych oraz że ceny transferowe objęte tą dokumentacją są ustalane na warunkach ustalonych pomiędzy podmiotami niepowiązanymi. Jakie są skutki tego rozporządzenia dla członków zarządu? Osoba, która nie złoży takiego oświadczenia lub poświadczy w nim nieprawdę, podlega karze wysokiej grzywny.

Konieczność **składania e-sprawozdań finansowych** to następna nowość dla przedsiębiorców, która weszła w życie w październiku 2018 roku. Wprowadzenie e-sprawozdań spowodowało konieczność zakupu przez firmy specjalnego oprogramowania umożliwiającego przygotowanie takiego sprawozdania, co generuje dodatkowe koszty. Dodatkowo warto podkreślić, że wprowadzenie takiego e-sprawozdania do KRS również jest czasochłonne, gdyż system nie jest przyjazny użytkownikom.

Oprócz zmian dotyczących wszystkich przedsiębiorstw, **niezależnie od branży**, na bieżąco wprowadzane są nowe przepisy branżowe. Dla Aon niezwykle istotną w ostatnim czasie była nowelizacja ustawy o pośrednictwie ubezpieczeniowym, która nałożyła na agentów i brokerów szereg nowych obowiązków informacyjnych. Jednym z nich jest przekazywanie klientom, jeszcze zanim zostanie zawarta umowa, m.in. zasad dotyczących reklamacji i pozasądowego rozstrzygania sporów oraz informacji o charakterze wynagrodzenia otrzymywanego w związku z oferowaną umową ubezpieczenia. Wszystkie przekazywane informacje agent lub broker musi też przekazywać klientom w formie papierowej, nieodpłatnie i w języku ustalonym przez strony umowy bądź w języku urzędowym państwa należącego do Unii Europejskiej, w którym umowa jest zawierana. To tylko przykłady zapisów w nowej ustawie, której celem jest eliminacja sytuacji, w których klientom przedstawiane są produkty ubezpieczeniowe niedostosowane do ich potrzeb, ale gwarantujące wysoki zarobek.

Powyższe przykłady zmian w prawie mają istotny wpływ na samych zarządzających przedsiębiorstwami i ich odpowiedzialność.

Ceny towarów i usług to zdecydowanie jeden z głównych problemów. Coraz więcej bowiem pojawia się roszczeń wobec byłych prezesów spółek, którzy w czasie zarządzania firmą podpisali wieloletnie kontrakty ze sztywno ustalonymi cenami, z których spółce trudno się wywiązać i które prowadzą do strat. Wystarczy, że zmieni się cena jednego surowca czy wzrośnie wynagrodzenie za dostarczenie określonej usługi, i już kontrakt może okazać się wysoce nierentowny. Taka sytuacja jest traktowana jako działanie na niekorzyść spółki i osoba, która taki kontakt podpisała, jest coraz częściej pociągana do odpowiedzialności.

Kolejny problem to ściąganie należności. Tutaj też często do odpowiedzialności wzywany jest prezes lub członek zarządu, który podpisał umowę z danym kontrahentem, ponieważ uważa się, że problem z należnościami wynika z tego, że dany kontrahent nie został należycie

sprawdzony, co leży w zakresie obowiązków zarządzającego.

W ostatnim czasie wzrosło również ryzyko związane ze zmianą i zaostrzeniem przepisów dotyczących ochrony danych osobowych (RODO). Dlatego właśnie staramy się przekonać naszych klientów do zakupu ubezpieczenia cyber, które obejmuje ten obszar ryzyka i chroni zarządzających.

Jakie są obecnie największe bolączki prezesów i członków zarządu?

Warto także przyrzeć się zmianom przepisów w ramach poszczególnych branż, które mogą skutkować wyższymi karami dla zarządzających. Przykładowo, w grudniu 2018 roku weszły przepisy umożliwiające Prezesowi Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów nakładanie wysokich kar pieniężnych na osoby fizyczne zarządzające przedsiębiorcami dopuszczającymi się tego rodzaju praktyk. Kara taka może wynieść w przypadku osoby zarządzającej 2 mln złotych, a w przypadku osoby zarządzającej przedsiębiorstwem z sektora finansowego – nawet 5 mln złotych. Kara może być nałożona za stwierdzone umyślne naruszenie zbiorowych interesów konsumentów.

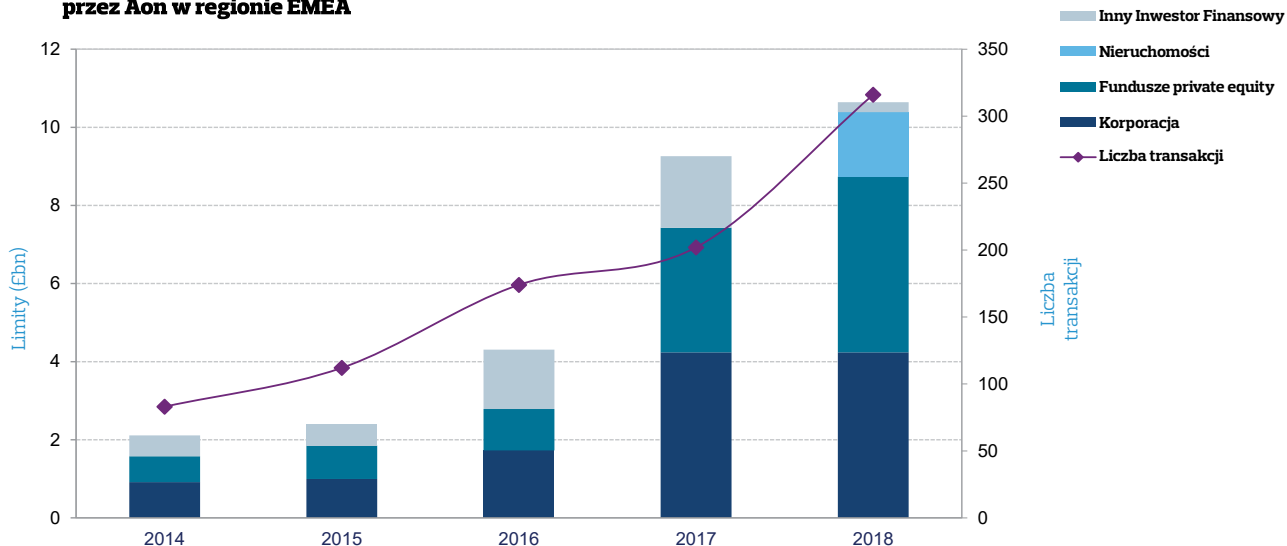
Wszystkie zmiany legislacyjne wymagają odpowiedniego działania ze strony przedsiębiorstw i zawsze wiążą się one z dodatkowym ryzykiem. Dlatego również Aon stoi przed wyzwaniem zaproponowania klientom takich polis oraz uzupełnienia polis dotychczasowych, które będą skutecznie chroniły firmy i ich menadżerów.

Istotne jest również, by spółka i jej zarządzający dbali o swoją reputację. Mieliśmy już przypadki, w których nieprzychylnie artykuły w mediach o spółce czy zarządzających spowodowały, że ubezpieczyciele odmówili przedsiębiorstwu zabezpieczenia.

Innym czynnikiem powodującym niespokojny sen członków zarządu i prezesów jest dynamiczny rozwój fuzji i przejęć. Przeprowadzenie całego procesu przejęcia przedsiębiorstwa to nie tylko kwestia finansów, zobowiązań i gwarancji zawartych w SPA, lecz także szereg ryzyk związanych z cyberprzestrzenią i naruszeniem odpowiedzialności osób zarządzających.

Obecnie rynek M&A w Polsce jest w trendzie wzrostowym. Ba, możemy śmiało stwierdzić, że wręcz osiąga swoją dojrzałość, a jednocześnie zauważamy, że większość tendencji, które obserwujemy na Zachodzie, jest tożsama z transakcjami na rynku polskim. Istotnym motorem wzrostu jest m.in. nadal (mimo pojawiających się w tym zakresie zmian legislacyjnych) brak sukcesji wśród firm rodzinnych zakładanych na początku lat 90. Takie przedsiębiorstwa są zazwyczaj mniej przygotowane do procesu sprzedaży, występuje duże ryzyko po stronie właścicieli i wówczas ubezpieczenie może być bardzo pomocne w finalizacji całej transakcji. Obok prywatnych właścicieli, coraz częściej stroną sprzedającą są również fundusze private equity. Z ich strony ubezpieczenie pomaga zaakceptować w strategii inwestycyjnej potencjalne roszczenia kupującego i zapewnienia wykraczające poza krótki okres ich zamknięcia.

**Liczba transakcji i wartości limitów plasowanych
przez Aon w regionie EMEA**



[źródło danych: raport Aon Leaving nothing on the table: unlocking off-radar transaction value]

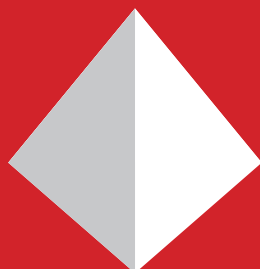
Pozytywnym aspektem dla wszystkich zarządzających oraz samych zaangażowanych podmiotów narażonych na ryzyko w procesie fuzji i przejęć jest to, że ubezpieczyciele transakcyjni są coraz bardziej elastyczni w kwestii zakresu ubezpieczenia. Rynek ubezpieczycieli transakcyjnych bardzo dynamicznie się rozwija i liczy w regionie EMEA ponad 25 firm ubezpieczeniowych. Kolejnym pozytywnym aspektem jest to, że ubezpieczyciele ci bardzo chętnie zatrudniają polskojęzycznych underwriterów, aby ułatwić plasowanie ubezpieczenia i przyspieszyć cały proces, który obecnie trwa od dwóch do trzech tygodni.

Do najczęściej stosowanych rozwiązań transakcyjnych należą:

- ubezpieczenie **Warranty & Indemnity** (ubezpieczenie odpowiedzialności z tytułu składanych zapewnień w umowie sprzedaży) – średnie stawki za ubezpieczenie transakcji polskiej wynoszą około 0,6-1,3% od limitu kupowanej ochrony ubezpieczeniowej;
- ubezpieczenie **Tax Liability Insurance** (ubezpieczenie ryzyk podatkowych) – celem ubezpieczenia jest zapewnienie pokrycia dla wystąpienia straty wynikającej z pomyślnego zakwestionowania przez organ podatkowy zmiany interpretacji podatkowej proponowanej lub historycznej transakcji; wysokość składki uzależniona jest od wielu czynników i zwykle wynosi od 3% do 8% wybranego limitu sumy ubezpieczenia – jest to jednorazowy koszt przez cały czas obowiązywania polisy, czyli maksymalnie do 7-letniego okresu udzielanej ochrony ubezpieczeniowej;
- ubezpieczenie **Title Insurance** (ubezpieczenie wad tytułu prawnego nieruchomości) – przyjmuje ostatnio coraz bardziej skomplikowane konstrukcje i może chronić ryzyka nazwane; składka jest pochodną wielu czynników, jednak zwykle dla ubezpieczenia ryzyk nieznanymi wynosi 0,25%-0,35% limitu sumy ubezpieczenia; stawki dla ubezpieczenia ryzyk znanych mogą wahać się od 0,025% nawet do 0,3% kupowanego limitu ochronnego – zarówno dla znanych i nieznanymi ryzyk, składka ma charakter jednorazowy (one-off) dla całego okresu trwania polisy;
- ubezpieczenie **Litigation Insurance** – umożliwia klientowi wyodrębnienie zobowiązań, które mogą wynikać z toczących się lub przewidywanych sporów sądowych, arbitrażowych lub innych sporów, już po zakończeniu transakcji. Ubezpieczenie to jest szczególnie przydatne w kontekście sprzedaży przedsiębiorstwa, w przypadku gdy nierozwiązany spór uniemożliwiłby postępowanie sprzedażowe lub miałby znaczący wpływ na cenę transakcji. Litigation Insurance usuwa ten niepewny element z negocjacji pomiędzy stronami.



TRENDY W OBSZARZE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM I UBEZPIECZENIAMI



Rozdział 2.2. Branża budowlana pod szczególnym nadzorem



Rozdział 2.2.

Branża budowlana pod szczególnym nadzorem

Branża budowlana w Polsce budzi obecnie wiele emocji. Z jednej strony charakteryzuje ją ogromny popyt na rynku nieruchomości, rosnąca liczba firm świadczących usługi budowlane i wielomilionowe inwestycje, z drugiej zaś problemy z zapewnieniem pracowników i rosnące

ceny materiałów budowlanych. Przedstawiciele branży budowlanej to najliczniejsza grupa respondentów w polskiej edycji badania, dlatego właśnie kilku ekspertów Aon komentuje sytuację w tej branży.

Podrozdział 2.2.1.

Sytuacja w branży budowlanej

W 2019 roku obserwujemy proces rozwiązywania umów na kontraktach drogowych, których Inwestorem jest Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad. Dotyczy to części trwających kontraktów o wartości ok. 5 mld zł (stan: czerwiec 2019), w których realny stopień zaawansowania robót jest znacznie niższy niż przewidywany zgodnie z harmonogramem, a w tle gorącym tematem są również oczekiwania wykonawców w zakresie waloryzacji cen kontraktów.

Na podstawie przykładów z ostatnich kilku miesięcy można stwierdzić, że nowo ogłaszane przetargi oznaczają dokończenie kontraktów po wyższych wartościach niż wcześniej zgodnie z podpisywanymi umowami (głównie w okresie 2015-2017). Na skutek wzrostu cen dokończenie opóźnionych kontraktów GDDKiA może oznaczać potrzebę dodatkowego finansowania do 2 mld zł, a w skali całego programu budowy dróg: 10-12 mld zł. Zapewne dodatkowe środki będą także potrzebne w ramach drugiej kluczowej strefy inwestycji w infrastrukturze publicznej, czyli kontraktów kolejowych. Rzecz w tym, że zwiększone środki nie dotyczą tylko kontraktów, które należy dokończyć, ale również nowych kontraktów, w których ceny ofertowe wciąż są wyższe od budżetów przyjętych przez zamawiających.

Finansowanie wymaga uwolnienia dodatkowych środków z budżetu państwa. Realnie można jednak założyć, że wraz z kończącą się perspektywą wykorzystania środków z Unii Europejskiej za 2014-2020 pośrednio finansowanie nastąpi

na skutek powstałych opóźnień w procedurze przetargowej, co spowoduje powstanie nadwyżki z kontraktów, które przejdą do nowej perspektywy finansowania.

Pomimo opóźnień w dokończeniu kontraktów harmonogramy ponownie będą wymuszały ich sfinalizowanie w zakładanym czasie, co wymaga większej intensywności wykorzystania sprzętu oraz pracowników, a także zwiększa ryzyko, czy wszystkie prace zostaną wykonane w należyty sposób. Finalnie kluczowe jest również to, czy zmiana generalnego wykonawcy nie spowoduje innych problemów związanych ze zmianą podmiotów dokonujących prace kontraktowe, np. w zakresie technologii czy też użytych materiałów.

Czy powyższa sytuacja ma swoje odzwierciedlenie w wynikach naszego badania?

Zdecydowanie tak. W ramach ryzyk w sektorze budowlanym (podobnie jak dla wszystkich branż w Polsce) w naszym raporcie jako nr 1 występuje ryzyko związane z cenami towarów. Warto podkreślić, że to ryzyko jest znacznie wyżej oceniane w naszym kraju niż w skali całego świata. To jeden z głównych czynników powodujących wzrost wartości kontraktów – na przykładzie powyżej opisanych kontraktów duże znaczenie ma np. wzrost cen samego asfaltu (ok. 25-35% rok do roku), a także innych materiałów budowlanych.

Od wielu miesięcy dużo mówi się w sektorze budowlanym również o braku pracowników. Problem dotyka w zasadzie każdego rodzaju budownictwa, począwszy od infrastruktury przez budowę dużych obiektów i instalacji po budownictwo mieszkaniowe.



Marcin Demiańczuk

Dyrektor, Lider Praktyki
Inwestycje Budowlane
w Aon Polska

Opisane ryzyko zajmuje siódmą pozycję w polskiej wersji raportu, ale w sektorze budowlanym jest wskazywane nieco wyżej (na miejscu 4).

Ryzyko, które w roku 2018 znalazło się na 1 miejscu, tj. wzrost konkurencji, obecnie w naszym badaniu spadło na miejsce 6. Na przykładzie branży budowlanej można stwierdzić, że w Polsce obecnie wciąż jest bardzo dużo możliwości do inwestowania, a co za tym idzie do zagospodarowania kontraktów budowlanych przez obecne, powstające i stale napływające zagraniczne firmy wykonawcze. I to się nie powinno zmienić w ciągu kolejnych lat. To nie brak kontraktów jest obecnie problemem, a zmniejszająca się marża firm budowlanych w 2019 roku, co widać po wynikach finansowych spółek.

Na koniec pozostaje pytanie dotyczące wykorzystywania środków unijnych przez Polskę. Na podstawie dostępnych danych wynika, że nie widać zagrożenia na obecnym etapie i nie grozi nam utrata finansowania. W nowej perspektywie budżetowej UE na lata 2021-2027 przewiduje się dalsze wykorzystanie dostępnych środków przewidzianych dla Polski jako ważny element pozyskiwania na finansowanie inwestycji.



Podrozdział 2.2.2.

Ocena ryzyka finansowego branży budowlanej z perspektywy ubezpieczycieli, gwarantów ubezpieczeniowych

Zgodnie z raportem „Budownictwo. Innowacje. Wizja liderów branży 2025” przygotowanym przez Autodesk bez względu na ogromne zróżnicowanie wewnętrzne polskiej branży budowlanej od 2017 roku produkcja budowlano-montażowa w Polsce rośnie. O ile jeszcze w 2017 roku dwucyfrową, dodatnią dynamikę produkcji budowlanej można było tłumaczyć niską bazą odniesienia, o tyle rok następny i obecny potwierdzają wysoką aktywność inwestycyjną na rynku. Kumulacja inwestycji związanych z renowacją, modernizacją i rozbudową infrastruktury drogowej i kolejowej, kolejne rekordy budownictwa mieszkaniowego, wysoka aktywność w sektorze obiektów niemieszkalnych – wszystko to generuje wysoki popyt na prace budowlane.

Odnotowywane wyniki produkcji budowlano-montażowej powinny świadczyć o bardzo dobrej sytuacji na rynku, niestety przedstawiciele branży nie potwierdzają tej dobrej koniunktury. Mimo dużej liczby projektów zyski maleją, a skala wyzwań rośnie. Spadające marże przy wzroście produkcji to problem złożony, na który wpływają m.in.: brak wykwalifikowanych pracowników, rosnące zadłużenie, zatory płatnicze, wzrost cen energii. Wszystko to powoduje nie tylko spadki zysków, lecz także ostrożniejsze inwestowanie w branżę. Z drugiej jednak strony za atrakcyjnością inwestycyjną Polski przemawia wysoka jakość oferowanych usług oraz wciąż jednak niższe ceny niż w Europie Zachodniej.

O wysokiej aktywności rynku budowlanego w Polsce świadczy również obecność podmiotów zagranicznych, które coraz chętniej wchodzą na nasz rynek. Liderzy branży zgodnie przyznali, że dzieje się dużo, rynek jest znaczny i raczej nikt nie narzeka na brak zleceń. Mimo to, ogłaszane wyniki finansowe są dalekie od zadowalających, zaś spojrzenie w przyszłość nie napawa optymizmem.



Marek Rusnarczyk

Dyrektor ds. Klientów Strategicznych,
Departament Ryzyk Finansowych
Aon Polska

Sytuacja jest trudna. Spadek rentowności przy wzroście produkcji jest czynnikiem mocno niepokojącym. A przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele: od rosnących cen energii i ropy przez zwiększenie cen materiałów i usług po deficyt wykwalifikowanych pracowników i zatory płatnicze.

O przyszłości wszyscy bezwzględnie mówią jednym głosem: „nadejdzie spowolnienie”. Trudno określić, kiedy i na jaką skalę. Niektórzy już odczuwają jego pierwsze symptomy. Jednak to nieuniknione zahamowanie nie

jest obarczone dużym niepokojem – „kryzys ma szansę wywrócić wszystko do góry nogami, a później może w końcu będzie dobrze”.

Perspektywa Gwarantów Ubezpieczeniowych

Przedstawiona wyżej ocena ekspertów z branży budowlanej jest zbieżna z oceną firm ubezpieczeniowych, które są zaangażowane w udzielanie gwarancji ubezpieczeniowych stanowiących ważną gałąź wspierającą finansowanie kontraktów. Dodatkowo rynek ubezpieczeniowy zwraca uwagę na coraz częstsze przypadki realizacji gwarancji przez zamawiających w związku z problemami wykonawców z realizacją kontraktów.

Sytuacja ta przekłada się bezpośrednio na usztywnienie gwarantów ubezpieczeniowych do angażowania się w kolejne kontrakty, istotne podniesienie kryteriów oceny wiarygodności podmiotów, za które ubezpieczyciele mają gwarantować. Takie podejście dotyczy aktualnie wszystkich branż, w których wykorzystywane są gwarancje ubezpieczeniowe, nie tylko firm budowlanych. Zaostrzenie polityki przez ubezpieczycieli jest również wymagane przez rynek reasekuracji, który w istotnej części przejmuje ryzyko firm ubezpieczeniowych. Obserwujemy także istotny wzrost cen gwarancji oraz wymagań w zakresie zabezpieczeń materialnych z tytułu udzielonych gwarancji.

Coraz częstsze są przypadki braku jakiegokolwiek oferty od gwarantów ubezpieczeniowych z uwagi na negatywną ocenę firm wnioskujących o udzielenie gwarancji lub też na wyczerpanie pojemności gwaranta i brak możliwości gwarantowania kolejnych kontraktów.

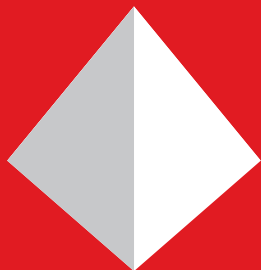
Jest to poważne zagrożenie dla firm budowlanych ze względu na brak spełnienia wymagania przedłożenia gwarancji kontraktowych, a tym samym realizacji kontraktów. Alternatywą są banki, niemniej tu również obserwujemy istotne zaostreżenie polityki.

Brak możliwości waloryzacji kontraktów z lat 2015-2017 – to bardzo częsta przyczyna problemów firm budowlanych. Zawarte kontrakty nie przewidywały rezerwy na tak duże zmiany rynkowe, jakie miały miejsce po roku 2017. Skutki to niewypłacalności, rezygnacje z realizacji kontraktów skutkujące realizacją gwarancji przez zamawiających.

Ryzyko ograniczenia strumienia środków z Unii Europejskiej na realizację planowanych inwestycji infrastrukturalnych w Polsce – zmiany w UE zarówno w związku z wyjściem Wielkiej Brytanii, jak i struktury parlamentu europejskiego z istotnym wzmocnieniem sił politycznych w szczególności skupionych na własnych interesach narodowych – może przełożyć się na zmniejszenie strumienia finansowania projektów w Polsce.

Podejście firm ubezpieczeniowych przeważnie stanowi dodatkowe wyzwanie dla firm, w szczególności działających w branży budowlanej, które oprócz wspomnianych wyżej wyzwań branżowych będą miały spore problemy z dostępnością do instrumentów wspomagających finansowanie kontraktów.





Rozdział 2.3. Rekordowe lata pod względem upadłości



Rozdział 2.3. Rekordowe lata pod względem upadłości

Działający od ponad dwudziestu pięciu lat w Polsce Departament Ryzyk Finansowych rokrocznie analizuje sytuację oraz wskaźniki ekonomiczne w skali krajowej, jak również porównuje globalnie wskaźniki pod kątem ryzyka upadłości. Dlatego podzielamy opinie naszych klientów, w tym ankietowanych w badaniu, ponieważ także 2018 rok był rekordowy pod względem bankructwa. Niestety wskaźnik upadłości w stosunku do 2017 roku rósł nadal w tempie dwucyfrowym (około 20%), a łączna liczba bankructw w Polsce osiągnęła poziom niemal 1000. Jest to wynik potwierdzający fakt, że od ponad dziesięciu lat liczba upadłości w Polsce osiągnęła najwyższy wynik, a co gorsza tendencja na rok 2019 jest nadal rosnąca.

Gwoli sprawiedliwości należy podkreślić, że od 2016 roku obowiązuje nowe prawo restrukturyzacyjne, które co do zasady jest korzystniejsze w stosunku do poprzednio obowiązujących przepisów. Postępowanie restrukturyzacyjne jest przeprowadzane po to, aby uniknąć upadłości dłużnika poprzez restrukturyzację i zawarcie układu lub, w przypadku postępowania sanacyjnego, także dążyć do zaspokojenia wierzycieli.



Mariusz Peplowski
Dyrektor ds. rozwoju biznesu
Departament Ryzyk Finansowych
Aon Polska

Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że liczba przyspieszonych postępowań układowych wzrosła aż o 52%. Ten tryb jest najbardziej „popularny” m.in. z powodu niewielkiej liczby wniosków formalnych, niższych kosztów oraz zdecydowanie szybszego trybu postępowania w porównaniu do postępowania układowego lub sanacyjnego.

Odnosząc się do analiz w poszczególnych branżach, zauważmy, że największy wzrost upadłości i restrukturyzacji zanotowano w następujących branżach:

- branża transportowa, która jest zdecydowanym, niechlubnym liderem, ponieważ już od dłuższego czasu zmaga się z problemami płatniczymi ze względu na zmiany przepisów w wielu krajach czy negatywne sygnały płynące z niektórych gospodarek; dodatkowo wzrost kosztów pracy powoduje, że rentowność działalności transportowej spada;
- handel hurtowy – wzrost aż o 46%; tutaj główną przyczyną jest zdecydowanie rentowność z obrotu wygenerowanego przez firmę oraz duża konkurencyjność;
- budownictwo, które boryka się z wysokimi z kosztami materiałów oraz wynagrodzeń pracowniczych w połączeniu z długim łańcuchem dostawców oraz podwykonawców – te czynniki powodują opóźnienia w płatnościach, które są najbardziej dotkliwe dla mniejszych podwykonawców, będących na samym końcu owego łańcucha dostaw.

Chcielibyśmy podkreślić, że co prawda w branży spożywczej statystyki upadłości nie są tak pesymistyczne jak w powyższych branżach, ale od kilkunastu lat niemal cyklicznie dochodzi w danym roku do spektakularnych upadłości, np. polskich sieci spożywczych, jak wymienionego poniżej sklepu Piotr i Paweł, co ma istotny wpływ na zmiany schematów sprzedażowych poszczególnych producentów.

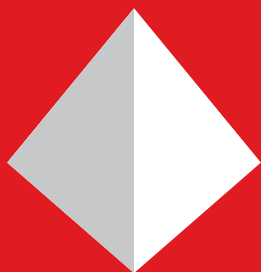
Z kolei instytucje finansowe w kontekście oceny ryzyka, szczególnie w kanale hurtowym, oceniają branżę spożywczą niestety bardziej asertywnie oraz generalnie ocena jest mniej optymistyczna.

W ciągu ostatnich dwóch lat liczba upadłości firm na polskim rynku istotnie wzrosła. Najbardziej jest to widoczne w branży transportowej, handlu hurtowym oraz budownictwie, chociaż branża spożywcza też jest w niechlubnej czołówce.

Warto podkreślić, że postępowaniu restrukturyzacyjnemu podlegają zarówno firmy niewypłacalne, jak i zagrożone niewypłacalnością. W związku z tym nowe statystyki pokazują nie tylko liczbę bankructw, lecz także firm zagrożonych upadłością.

Podsumowując, udział postępowań restrukturyzacyjnych, wprowadzonych z początkiem 2016 roku wraz z nowym prawem upadłościowym we wszystkich postępowaniach, wzrósł do 45%.

Warto zaznaczyć, że problem niewypłacalności za 2018 rok dotyczył głównie firm średnich i małych (ponad 50% objętych postępowaniem upadłościowym generowało obroty pomiędzy 5 a 50 MIO zł). Co prawda najmniejszą grupą były duże firmy, ale z faktu generowania największych obrotów upadłości znanych podmiotów miały istotne znaczenie w danych branżach. Wśród najbardziej spektakularnych upadłości można wymienić: Grupę Piotr i Paweł, Grupę Bać-Pol, RUCH S.A., GetBack S.A. czy też ALLGAME oraz Spółdzielnię Mleczarska w Rypinie-Rotr.



Rozdział 2.4. Zasoby ludzkie obszarem szczególnego ryzyka

Rozmowa z ekspertami z Aon

*Dariuszem Pastułą,
Dyrektorem Personalnym
oraz Łukaszem Konotopskim,
Smart Benefit Managerem*



Dariusz Pastuła



Łukasz Konotopski

1 Rynek pracy w Polsce w ciągu ostatnich lat istotnie się zmienił. Przedsiębiorcy, którzy jeszcze nie tak dawno mogli wybierać najlepszych pracowników spośród niezliczonej liczby kandydatów do pracy, teraz stoją przed wieloma wyzwaniami: jak przyciągnąć tych najlepszych, jak zapewnić pełną obsadę, co zrobić, aby nie odchodzili z firmy. Wygląda na to, że mimo zapowiadanej od pewnego czasu ery automatyzacji i robotyzacji, to nadal człowiek w firmie jest i będzie w najbliższych latach najważniejszym kapitałem.

W najnowszej edycji raportu „Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach” jasno widać, że bardzo wysokie pozycje w rankingu zajmują ryzyka związane z pracownikami (Health and Benefits). Taka sytuacja wynika z faktu, że obecnie mamy „rynek pracownika”, co powoduje, że pracownicy w swoim odczuciu mogą sobie na więcej pozwolić.

Czy to jednak jedyny powód? Czy wszystkiemu winna jest sytuacja na rynku, mentalność millenialsów i starzenie się społeczeństwa?

Łukasz Konotopski

Na pewno odpowiedź na pytania dotyczące obecnej sytuacji na rynku pracy i znalezienia remedium na wszystkie problemy jest złożona, mimo że wielu członków zarządu i pracowników HR chętnie by ją uprościło. Oczywiście mamy rynek pracownika, pracownicy dzięki temu czują się pewniej na rynku pracy, a społeczeństwo się starzeje. Są to stwierdzenia prawdziwe, ale zbyt ogólne, przez co nie wnoszą zbyt wiele do dyskusji. Albert Einstein powiedział kiedyś, że „wszystko powinno być tak proste jak to możliwe, ale nie prostsze”, więc warto przyrzeć się problemowi z nieco większą uważnością. Na pewno łatwo zauważyć, że trzy na cztery ryzyka związane z pracownikami zanotowały znaczący wzrost od poprzedniej edycji badania, przesuwając się na dużo

wyższe pozycje w rankingu najistotniejszych ryzyk. Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy powyższe skoki to jedynie wynik obecnej sytuacji rynkowej, czy szerszego trendu i przesunięcia ciężaru głównych zasobów organizacji z zasobów materialnych i finansowych na wartości intelektualne. Jest to szczególnie ciekawe, gdy weźmie się pod uwagę branże firm biorących udział w polskiej edycji badania (31% – budownictwo, 28% – handel hurtowy, 13% – energetyka). Warto zwrócić uwagę na to, że to już nie maszyna za 2 mln dolarów stanowi największą wartość firmy, ale pracownik, który umie ją obsłużyć. I to jest istotny trend globalny.

2. Przyjrzyjmy się ryzyku, które zdaje się być charakterystyczne dla Polski, czyli absencji.

Dariusz Pastuła

W Polsce relatywnie łatwo jest otrzymać zwolnienie lekarskie. Na podstawie danych z ZUS-u widać, jak bardzo rosną wskaźniki dotyczące liczby zwolnień. Coraz istotniejszym obszarem staje się zdrowie psychiczne. Zwiększa się świadomość chorób związanych ze sferą psychiczną, również zachorowalność, której przyczyn można szukać w aktualnym współczesnym modelu pracy, w tym np. w „multitaskowości”, wytężonej ciągłej pracy, nieustannym przetwarzaniu ogromnej liczby informacji z wielu źródeł, braku należytego odpoczynku. Dotyczy to wszystkich pracowników, bez względu na wiek, sytuację

życiową czy doświadczenia. Można się spodziewać, że ten temat będzie odgrywał coraz istotniejszą rolę w kolejnych latach. Warto zwrócić uwagę, że jest on zupełnie niezagospodarowany, a liczba zwolnień od lekarzy psychiatrów rośnie, niezależnie od branży, w jakiej działa firma. Dlatego bardzo ważne jest budowanie świadomości wśród pracowników i pracodawców, rozwijanie umiejętności rozpoznawania symptomów tego typu chorób oraz sposobu wspierania pracowników, którzy doświadczali problemów psychicznych po powrocie do pracy.

Łukasz Konotopski

Pamiętam rozmowę z regionalnym Compensation & Benefit Managerem jednej z sieci handlowych, który twierdził, że na tle regionu (Czechy, Słowacja, kraje bałtyckie) w Polsce zawsze występowało więcej absencji – czasem nawet dwukrotnie więcej. Tak jak powiedział Darek, otrzymanie krótkotrwałego zwolnienia w Polsce jest łatwe.

Często pracownik otrzymuje je nawet bez prośby ze swojej strony, co np. w Niemczech nie jest takie oczywiste. Dodatkowo w naszym kraju L4 płatne jest już od pierwszego dnia, co też nie pozostaje bez znaczenia – np. w Czechach świadczenie chorobowe przysługuje dopiero od czwartego dnia, co już redukuje bardzo krótkie absencje.

3. Jaka jeszcze może być przyczyna absencji?

Łukasz Konotopski

Zdecydowanie starzenie się pracowników i pogorszenie ich stanu zdrowia, które w naszym badaniu zanotowało rekordowy wzrost o 24 miejsca wobec wyników badania sprzed dwóch lat. Do pełni obrazu dołączmy pracowników, którzy wyemigrowali zarobkowo oraz obecny wzrost gospodarczy. Taka sytuacja coraz częściej skutkuje zatrudnianiem osób nieco starszych, a tym samym o słabszym zdrowiu, co jest z jednej strony bardzo pozytywnym trendem, gdyż pozwala ludziom na dłuższą aktywność zawodową, z drugiej zaś może powodować częstsze absencje. Niewątpliwie należy to zjawisko rozpatrywać jako pozytywne, szczególnie w odniesieniu do tego, że przez większość naszej najnowszej historii stałe wisiało nad nami widmo bezrobocia. Niemniej jednak jest jak najbardziej zrozumiałe, że w takiej sytuacji liczba L4 może rosnąć.

Dla licznych firm bardzo trudny i bolesny jest temat urlopów na żądanie. O ile w wielu biurach nie jest to aż tak gardłowa sprawa, bo brak jednej osoby niekoniecznie musi paraliżować pracę całego biura, tak w niektórych branżach może to nieść ze sobą dużo poważniejsze konsekwencje. Wystarczy bowiem,

że w firmie produkcyjnej nie zjawi się operator wózka widłowego lub osoba z odpowiednim uprawnieniami do obsługi maszyn i praca całej linii produkcyjnej jest sparaliżowana. Widać to jeszcze wyraźniej w firmach logistycznych lub handlu – zarządzanych metodą just-in-time.

Jakie są powody takich nieobecności? Może ich być wiele, np. chwilowe gorsze samopoczucie czy konieczność załatwienia ważnej osobistej sprawy. Z ciekawym wytłumaczeniem spotkałem się też kiedyś podczas pracy z klientem z branży logistycznej. Firma ta organizowała dojazd do pracy dla pracowników za pomocą autobusów, często z małych miejscowości i wiosek. Wielu pracowników skarżyło się, że jeżeli nie uda im się dotrzeć na autobus w określonym czasie, nie mają innego sposobu, aby dostać się do pracy. Nie mają samochodu, nie ma komunikacji publicznej, a hala jest często oddalona o 30-50 km od miejsca zamieszkania. Wystarczy zamknięty przejazd kolejowy, większe opady śniegu lub inna prozaiczna przeszkoda.

Wzrost znaczenia ryzyk związanych z pracownikami

7 +1	Brak odpowiedniej kadry na rynku	18	8 +19	Absencja	32
16 +24	Starzenie się pracowników i problemy zdrowotne	20	18 +5	Niezdolność do przyciągania i zatrzymywania talentów	11

Pozycja w polskim rankingu		
8 +19	Absencja	32
Wzrost względem polskiego rankingu 2017/18		Pozycja w globalnym rankingu

4. Czy można temu jakoś zaradzić? Przeciwdziałać?

Dariusz Pastuła

Wtemacie ograniczania absencji stale poszukujemy nowych rozwiązań, które byłyby atrakcyjne dla pracowników. Od jakiegoś czasu stosujemy wobec pracowników z dłuższym stażem rozwiązanie polegające na dopłacie do 100% wynagrodzenia w czasie przebywania pracowników na zwolnieniach lekarskich. Oczywiście liczba dni rocznie z taką dopłatą jest ograniczona oraz zależy od stażu pracy.

W ten sposób premiujemy osoby, które są z nami dłużej i zachęcamy je do pozostania w Aon. Ponadto, staramy się zwiększać elastyczność, jeśli chodzi o miejsce i czas pracy, i widzimy, że wyjście naprzeciw potrzebom pracowników przynosi swoje efekty.



Łukasz Konotopski

Coraz częściej pracodawcy proponują pracownikom bonusy za frekwencję w wysokości 3-8% dodatku do wynagrodzenia za brak nieplanowanych nieobecności. Tam, gdzie jest to możliwe, coraz popularniejsze robią się rozwiązania typu home office. Choć niektórzy twierdzą, że home office jest jak świnka morska – ani to świnka, ani morska..., to jednak w wielu przypadkach okazuje się to skutecznym rozwiązaniem.

Dariusz Pastuła

Elastyczne podejście do czasu i miejsca pracy na pewno ogranicza absencję. Rozwijające się technologie pozwalają na zmianę w podejściu do miejsca wykonywanej pracy. W wielu zawodach możliwa jest całkowita praca zdalna, chociaż nie jest to rozwiązanie szeroko stosowane przez pracodawców. Można jednak przypuszczać, że za jakiś czas takie metody będą coraz popularniejsze, miejsce pracy będzie wirtualne, a biuro będzie służyło wyłącznie do spotkań raz na jakiś czas. Warto cofnąć się do ery sprzed industrializacji, kiedy ludzie w dużej mierze pracowali w obrębie swojego gospodarstwa domowego. Home

Pracownik zamiast iść do pracy z katem i zarażać pozostałych pracuje z domu lub nie musi brać całego dnia wolnego, gdy o godzinie 14 przychodzi hydraulik. Wydajność pracownika w takim systemie to temat na oddzielną dyskusję, niemniej jednak wielu moich klientów twierdzi, że to rozwiązanie pozwala uniknąć niechcianych nieobecności.

office ma swoje praktyczne zalety – oferując pracownikom takie rozwiązanie, ogranicza się absencję chorobową. Pracownik z początkiem przeziębienia w miarę możliwości wykonuje swoją pracę z domu bez szkody dla siebie i otoczenia. Z pracą zdalną pojawiają się ryzyka prawne – czy jest to praca z domu czy telepraca, czy jest ona wykonywana w kraju, w którym firma ma swoją siedzibę, czy z zagranicy – wówczas dochodzą kwestie podatkowe lub pozwolenia na pracę. Niezależnie od tego, na pewno uelastycznianie czasu i miejsca pracy to przyszłość dla przedsiębiorców.

5. Jakie są inne wyzwania stojące przed przedsiębiorcami i związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi?

Dariusz Pastuła

Zdecydowanie dostęp do zasobów i talentów. Bezrobocie w Polsce nie było nigdy tak niskie. Obecny wskaźnik bezrobocia jest już w zasadzie na granicy, za którą już nie będziemy w stanie obniżyć go. Dodatkowo warto podkreślić, że mimo że Polska jest po Niemczech drugim krajem, który w ostatnim czasie przyjął najwięcej imigrantów, nadal polityka migracyjna nie jest planowana, a procedury i regulacje dotyczące pozwoleń na pracę są przewlekłe i skomplikowane. Co więcej, kolejne rynki pracy otwierają się na obywateli Ukrainy. Jeśli rynek niemiecki w pełni się otworzy, należy się spodziewać, że część obywateli tego kraju wyjedzie do Niemiec, co spowoduje kolejne problemy w naszym kraju. Według niektórych badań nawet jeżeli w najbliższych latach utrzyma się stały poziom imigracji z Ukrainy do Polski, to i tak nie wystarczy on do zatrzymania negatywnych tendencji demograficznych. Potrzebujemy przynajmniej 4,5 mln osób w wieku produkcyjnym.

Do naszego kraju musieliby przyjechać wszyscy Ukraińcy deklarujący chęć wyjazdu do Polski, czyli ponad 4 mln osób.

Na to wszystko należy nałożyć jeszcze jeden aspekt, czyli najwyższy od lat wskaźnik osób, które zamierzają zmienić pracę. Ostatnie badanie „Barometr Rynku Pracy IX” wskazuje, że 20% pracowników planuje zmienić pracę w ciągu najbliższych 2 lat. Korzystają oni z dobrej koniunktury. Jak ich zatrzymać? Można to robić poprzez ciągły wzrost wynagrodzenia, ale jest to strategia na krótką metę. Benefity też już nie działają tak, jak pracodawcy by sobie tego życzyli. Obecnie żaden pracownik nie decyduje się na zmianę pracy ze względu na benefity, o ile podstawowy standard w tym zakresie jest spełniony. Dlatego marki muszą systematycznie dbać o swój wizerunek jako pracodawcy. Tylko poprzez dobre opinie o firmie można dotrzeć do osób, które są dla marek cenne. Warto więc zauważyć, że utrata zaufania do marki może mieć również ogromne konsekwencje HR-owe.

Łukasz Konotopski

Tak, brak kadry to duży problem. Znam przypadek, gdy klient rozpoczął budowę hali w specjalnej strefie ekonomicznej i planował dowóz autobusami pracowników z okolicznych miejscowości. Od momentu rozpoczęcia planowania do zakończenia inwestycji sytuacja na rynku pracy zmieniła się jednak dramatycznie i okazało się, że nie jest w stanie zrekrutować odpowiedniej liczby osób. Kolejnym pomysłem było zatrudnienie pracowników

z Ukrainy, ale i tutaj żadna agencja nie była w stanie zapewnić wystarczającej liczby pracowników. Skończyło się na stawianiu kwater w okolicy hali i sprowadzeniu pracowników z dalekiego wschodu. Historia ta jest doskonałym podsumowaniem tego, co dzieje się na rynku pracy. Bez wątpienia brakuje pracowników, a luki w etatach trudno już zastąpić pracownikami z Ukrainy, więc pracodawcy sięgają po kadry z dalszych krajów.

6. Wróćmy jeszcze do tematu starzejącego się społeczeństwa. Czy pracodawcy odczuwają to jako problem?

Lukasz Konotopski

Nasze społeczeństwo się starzeje i jest to fakt. Skupmy się więc może natym, na co mamy wpływ, czyli stanem zdrowia. Jako firma brokerska spotykamy się z tym problemem na co dzień i trzeba przyznać, że na rynku prywatnej opieki medycznej obserwujemy wiele niepokojących trendów. Koszty opieki idą w górę, a jednocześnie pogarsza się dostępność lekarzy (szczególnie specjalistów), leczenie polega często na wypełnianiu procedur, nie na realizacji zaplanowanego spójnego procesu. Jeżeli dodamy do tego choroby cywilizacyjne i stres, otrzymujemy gotowy przepis na problemy zdrowotne. Zgodnie z przysłowiem „mądry Polak po szkodzi” wielkim grzechem naszego społeczeństwa jest niechęć do profilaktyki. Nie bez winy jest cały system zdrowotny, w którym decyzja o leczeniu podejmowana jest często zbyt późno, nie zaś na wczesnym stadium choroby, kiedy szanse wyleczenia są większe. W takiej sytuacji poniekąd odpowiedzialność za zadbanie o pracownika zawczasu spada na pracodawcę w ramach tzw. Duty of Care. Jest to coraz popularniejsza filozofia budowania polityki HR, zgodna z tzw. libertaliańskim paternalizmem czyli twierdzeniem ukutym przez noblistę Richarda H. Thaler’a, mówiącym, że zarówno prywatne, jak i publiczne instytucje mogą wpływać na zachowanie obywateli, w tym pracowników, i należy stworzyć takie warunki dla podejmowania przez nich decyzji, by zwiększyć szansę na decyzje najkorzystniejsze z punktu widzenia jednostki lub grupy – jednocześnie bez ograniczania ich wolności wyboru. W praktyce przejawia się to jako promowanie korzystania z badań profilaktycznych, zdrowego trybu życia (np. akcja „rowerem do pracy”) czy zakaz sprzedaży niezdrowej żywności w firmowej kantine. Jest to także konstruowanie systemu benefitów tak, aby zachęcać do wybierania tych najważniejszych, a niekoniecznie najatrakcyjniejszych opcji, czyli np. ubezpieczenia na życie, a nie biletu do kina.

Odpowiedzią na te wyznawania jest także wellbeing. Zdaje sobie sprawę, że obecnie ten termin jest nadużywany, ale pierwotnie narodził się w Stanach Zjednoczonych właśnie jako reakcja na pogarszający się stan zdrowia społeczeństwa i wzrost kosztów leczenia. W Aon dostrzegamy potrzebę rzeczowego, solidnego podejścia do tematu, czego przejawem jest np. wprowadzenie w lipcu 2019 platformy Well One. Jest to pierwsza platforma, która obejmuje wszystkie główne aspekty dotyczące dobrostanu: społecznego, emocjonalnego, fizycznego i finansowego. Dzięki temu pracownicy są zachęceni do bieżącego monitorowania stanu swojego zdrowia i samopoczucia, a pracodawcy mogą podejmować decyzje dotyczące kształtu swoich polityk HR w oparciu o twarde dane.

Dariusz Pastuła

Przy okazji problemu starzejącego się społeczeństwa warto poruszyć temat emerytur i oszczędzania. Odkładanie pieniędzy na przyszłość nie jest w Polsce popularne. Nawet najnowsze rozwiązanie PPK póki co nie ma wielu zwolenników. Polscy pracownicy muszą zrozumieć, że nie ma alternatywy w kwestii zapewnienia sobie środków na przyszłość niż oszczędzanie w taki czy inny sposób. Z wiekiem rośnie też ryzyko zachorowań, również tych poważniejszych, dlatego planując swoją przyszłość, trzeba uwzględnić na przykład ograniczoną zdolność do wykonywania pracy. Poza tym pracownicy i pracodawcy mogą się spodziewać, że będą rosły koszty ZUS – pewnie wkrótce powróci temat ustawy mówiącej o zniesieniu progu w przypadku osób najlepiej zarabiających.

7.

A czy w związku ze starzeniem się społeczeństwa widoczne są na przykład problemy z wdrażaniem nowości technologicznych w miejscu pracy?

Dariusz Pastuła

Rzeczywiście rozwijające się technologie wymagają od pracowników ciągłego przystosowywania się do zmian. Dotyczy to jednak zarówno starszych pracowników, jak i młodszych, którzy wprawdzie wyrosli w świecie przepelnionym technologią, jednak nie mogą spoczywać na laurach, ponieważ rozwój wciąż postępuje. Z drugiej strony nie obawiałbym się zapowiadanej od dawna szybkiej automatyzacji pracy czy szerokiego zastosowania robotyki w najbliższym czasie. Jest to raczej perspektywa co najmniej 10 lat. Dlatego edukowanie pracowników i ułatwianie im korzystania z technologii na pewno jest ważnym zadaniem dla pracodawców.

8.

**A co z pozyskiwaniem talentów?
To chyba też istotny problem.**

Łukasz Konotopski

Jak widać z naszych badań, problem ten istnieje w Polsce, chociaż nie dotyka nas jeszcze tak bardzo jak innych krajów, szczególnie USA i Azji, ale niewątpliwie obserwujemy tendencję wzrostową. Można ją łączyć z punktem dotyczącym braku kadry i ogólnym niedoborem pracowników, ale może to też być oznaka przesuwania się polskiej gospodarki w kierunku bardziej zaawansowanych technologii. Czy niebawem przeistoczymy się z kraju BPO w regionalny hub R&D? Czas pokaże. Jedno jest pewne – pozyskanie, motywowanie i utrzymanie talentów w organizacji wymaga czegoś znacznie więcej niż tylko dobrego wynagrodzenia. Tendencją, jaką obecnie obserwujemy na rynku, jest wzrost znaczenia i skomplikowania systemów wynagrodzeń, a w szczególności benefitów pracowniczych. W Aon staramy się podchodzić do problemu całościowo przez budowanie Strategii Benefitowych zamiast skupiać się jedynie na pojedynczych elementach. Wyrazem tego jest wprowadzenie na polski rynek platformy Aon Smart Benefits. Konsoliduje ona w jednym miejscu bezpapierową obsługę ubezpieczeń, wybraną platformę kafeteryjną, integrację z dostawcami PPK/PPE oraz Łączny Raport z Wynagrodzeń i Benefitów Pracowniczych (Total Reward Statement). Założeniem platformy jest zebranie w jednym miejscu wszystkich benefitów dostępnych dla pracowników. Pracodawcy daje to możliwość wykrycia luk w ochronie lub powielających się benefitów, np. Assistance przy ubezpieczeniu medycznym i życiowym, a dla pracownika jest to tzw. single point of truth na temat wszystkich benefitów.

9.

Czy są jakieś gotowe rozwiązania dla wymienionych wcześniej ryzyk?

Dariusz Pastuła

W Aon bardzo ważna dla nas jest również prewencja – budujemy wśród naszych pracowników świadomość dotyczącą zdrowia psychicznego, fizycznego i finansowego poprzez organizowanie spotkań z ekspertami, dostarczanie odpowiedniej wiedzy i udostępnianie narzędzi. Dbałość o pracowników to podstawa zarządzania.

10.

W jaki sposób Aon może wspomóc swoich klientów w ograniczaniu tych ryzyk?

Łukasz Konotopski

Ze szczególną uwagą obserwujemy kwestię dotyczącą pozyskania, motywowania i utrzymywania talentów oraz kwestie dotyczące zdrowia. Zaryzykuję stwierdzenie, że wzrost znaczenia ryzyk związanych z pracownikami może być początkiem trendu, a nie jednorazowym fenomenem. Mając to na uwadze, staramy się w Aon przygotować naszych klientów na nadchodzące wyzwania, nie ograniczamy się jedynie do świadczenia wysokiej jakości usług brokerskich, lecz także dostarczamy nowoczesne rozwiązania informatyczne. Obszar HR rozwija się bardzo dynamicznie, mimo tego, a może właśnie dzięki temu, pomagamy naszym klientom w przygotowaniu na każdą możliwą sytuację.

Zestawienie grafik

Wykresy:

1.	Tempo zmian rynkowych i geopolitycznych.....	(s. 3)
2.	Ryzyka globalne wskazywane przez przedsiębiorców (2019)	(s. 10)
3.	Starzenie się i choroby pracowników	(s. 11)
4.	Straty ekonomiczne z powodu huraganów	(s. 13)
5.	Ataki cybernetyczne	(s. 17)
6.	Niezdolność do opracowywania i wdrażania innowacji.	(s. 17)
7.	Ryzyka, w przypadku których najwyższy odsetek polskich firm posiada formalny plan działania.	(s. 19)
8.	Ryzyka, w przypadku których odsetek polskich respondentów posiadających formalny plan działania wynosi 0%	(s. 22)
9.	Ryzyka, które najczęściej powodowały straty w przedsiębiorstwach w Polsce.	(s. 25)
10.	Kraje z najwyższą reprezentacją w badaniu.	(s. 46)
11.	Branże, z których pochodził najwyższy odsetek respondentów	(s. 47)
12.	Liczba transakcji i wartości limitów plasowanych przez Aon w regionie EMEA.....	(s.57)

Tabele:

1.	Kluczowe 10 ryzyk wskazanych w polskiej edycji badania z lat 2011-2020	(s. 18)
2.	Kluczowe 10 ryzyk wskazanych w globalnej edycji badania z lat 2011-2020	(s. 18)
3.	Formalny plan działania wskazanych ryzyk w polskiej edycji badania z lat 2011 – 2020	(s. 20)
4.	Formalny plan działania wskazanych ryzyk w globalnej edycji badania z lat 2011-2020	(s. 21)
5.	Straty finansowe z tytułu materializacji ryzyka w ostatnich 12 miesiącach, wyniki polskiej edycji badania z lat 2011-2020	(s. 23)
6.	Straty finansowe z tytułu materializacji ryzyka w ostatnich 12 miesiącach, wyniki globalnej edycji badania z lat 2011-2020.	(s. 24)
7.	Kluczowe rodzaje ryzyk w perspektywie trzech lat.	(s. 26)
8.	Kluczowe rodzaje ryzyka w 2019 i 2022 roku (Polska)	(s. 26)
9.	Gotowość organizacji do identyfikacji i oceny oraz zarządzania przyszłymi rodzajami zagrożeń (1 – nieprzygotowana, 10 – przygotowana w najwyższym stopniu).	(s. 28)
10.	Metody identyfikacji i oceny ryzyka.	(s. 29)
11.	Określenie polityki zarządzania ryzykiem w organizacji, wyniki w Polsce/na świecie.	(s. 30)
12.	Metody wykorzystywane przy ocenie efektywności programu zarządzania ryzykiem.	(s. 31)
13.	Posiadanie w organizacji Departamentu/Zespołu Zarządzania Ryzykiem i Ubezpieczeniami, wyniki w Polsce/na świecie.	(s. 32)
14.	Zatrudnienie w Departamencie/Zespole Zarządzania Ryzykiem i Ubezpieczeniami, wyniki w Polsce/na świecie.	(s. 33)
15.	Odpowiedzialność za program zarządzania ryzykiem w przypadku braku Departamentu/Zespołu Zarządzania Ryzykiem i Ubezpieczeniami, wyniki w Polsce/na świecie.	(s. 34)
16.	Linia raportowania Departamentu/Zespołu Zarządzania Ryzykiem i Ubezpieczeniami, wyniki w Polsce/na świecie.	(s. 35)
17.	Osoby/departamenty w organizacji, które samodzielnie podejmują decyzje dotyczące zarządzania ryzykiem (2019/2020).	(s. 36)
18.	Dodatkowe departamenty/funkcje w organizacji, które są zaangażowane w podejmowanie kluczowych decyzji dotyczących zarządzania ryzykiem (2019).	(s. 37)
19.	Ocena ważności ubezpieczenia w organizacji (skala od 0 do 10).	(s. 39)
20.	Główne techniki ustalania limitów dla produktów ubezpieczeniowych, wyniki w Polsce/na świecie.	(s. 40)
21.	Główne elementy pomiaru całkowitego kosztu ryzyka, wyniki w Polsce/na świecie.	(s. 41)
22.	Kryteria wyboru ubezpieczyciela, wyniki w Polsce/na świecie.	(s. 42)
23.	Zakup lub kontrola nad programem ubezpieczenia w ramach grup kapitałowych.	(s. 43)
24.	Zakup rodzajów ubezpieczenia w ramach międzynarodowych/kontrolowanych programów ubezpieczenia.	(s. 44)
25.	Czynniki mające znaczenie przy wyborze globalnych polis ubezpieczeniowych.	(s. 44)
26.	Respondenci według przychodów, Polska.	(s. 46)
27.	Respondenci w podziale na liczbę krajów, w których prowadzą działalność.	(s. 47)
28.	Respondenci w podziale na liczbę pracowników.	(s. 47)
29.	Respondenci w podziale na branże.	(s. 48)
30.	Respondenci w podziale na typy spółek	(s. 49)

Infografiki:

1.	Ranking ryzyka 2019/20 w Polsce	(s. 9)
2.	Kluczowe ryzyka	(s.14)
3.	Profil respondentów – Respondenci w poszczególnych regionach	(s. 45)
4.	Wzrost znaczenia ryzyk związanych z pracownikami	(s. 67)

Informacje o Aon

Firma Aon Polska jest częścią światowego koncernu Aon plc, wiodącego dostawcy profesjonalnych usług doradztwa i rozwiązań w dziedzinach takich jak zarządzanie ryzykiem, emerytury i zdrowie w czasach, gdy zagadnienia te mają wyjątkowe znaczenie dla globalnej gospodarki. Aon na świecie zatrudnia ponad 50 tys. osób, w 500 biurach zlokalizowanych w ponad 120 krajach.

Akcje korporacji Aon notowane są na giełdzie w Nowym Jorku (symbol NYSE: AON). Roczne przychody grupy oscylują na poziomie 12 mld USD. Aon cieszy się doskonałą renomą potwierdzoną szeregiem nagród i wyróżnień, takich jak: najlepszy broker na świecie, najlepszy pośrednik ubezpieczeń i reasekuracji, najlepsza firma doradcza zarządzająca systemami motywacyjnymi dla pracowników.

W Polsce Aon działa od 1992 roku i zatrudnia ponad 1 500 osób w biurach na terenie całego kraju: w Warszawie, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Poznaniu, Szczecinie i Wrocławiu. Specjalizuje się w zakresie zarządzania ryzykiem i usług pośrednictwa ubezpieczeniowego, dostarczając innowacyjnych rozwiązań dopasowanych do indywidualnych potrzeb klienta. Sporządzane przez ekspertów Aon analizy oparte na pogłębionych danych pozwalają klientom maksymalizować osiągnięte rezultaty. Globalny zasięg umożliwia zdobywanie i wymianę doświadczeń, które są wykorzystywane w pracy z klientami przy tworzeniu sprawdzonych rozwiązań.

Kontakt

Aon Polska Sp. z o. o.
Al. Jerozolimskie 96
00-807 Warszawa
tel. + 48 22 378 86 50
e-mail: aon@aon.pl

Aon Polska 2019. All rights reserved.

Niniejszy dokument został przygotowany przez Aon Polska Sp. z o. o.

