

Zarządzanie ryzykami niefinansowymi w łańcuchu dostaw

„...w tym ryzyk związanych z (...) kontrahentami...”
– Ustawa o rachunkowości art. 49b. p. 5.

DR ROBERT SROKA, MANAGER ► EY

Ustawa o rachunkowości w punkcie piątym artykułu 49b stanowi, że oświadczenie na temat informacji niefinansowych powinno zawierać opis istotnych ryzyk związanych z działalnością jednostki mogących wywierać niekorzystny wpływ na zagadnienia społeczne, pracownicze, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji, w tym ryzyk związanych m.in. z kontrahentami, a także opis zarządzania tymi ryzykami. Większość podmiotów objętych obowiązkiem raportowania informacji niefinansowych w sposób znaczący wpływa na swoich kontrahentów, a w szczególności na dostawców. To właśnie w łańcuchu dostaw ryzyka niefinansowe mogą się zmaterializować czy to poprzez bezpośredni negatywny wpływ wywierany przez dużych odbiorców, czy poprzez agresywne warunki handlowe, czy wreszcie poprzez niski poziom zarządzania u samych dostawców.

W Ustawie o rachunkowości czytamy również, że sporządzając oświadczenie na temat informacji niefinansowych, jednostka przedstawia te informacje w zakresie, w jakim są one niezbędne dla oceny rozwoju, wyników i sytuacji jednostki oraz wpływu jej działalności na zagadnienia społeczne, pracownicze, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji. A żadna duża spółka nie zaprzeczy, że to, w jaki sposób zarządza łańcuchem dostaw nie ma znaczącego wpływu na jej wyniki.

Kompleksowe podejście do zarządzania ryzykami niefinansowymi w łańcuchu dostaw

Analizując łańcuch dostaw z punktu widzenia wpływu na sytuację spółki objętej obowiązkiem raportowania danych niefinansowych możemy przyjąć trzy perspektywy.

1. Zarządzanie ryzykiem

- a. Ochrona reputacji
- b. Zmniejszenie zakłóceń w dostawach
- c. Uniknięcie lub zmniejszenie możliwości wystąpienia kar lub procesów sądowych

2. Redukcja kosztów

- a. Poprawa TCO (z ang. Total Cost of Ownership) - całkowitego kosztu posiadania
- b. Zmniejszenie kosztów wynikających z redukcji czasu potrzebnego do tworzenia zbyt szczegółowych specyfikacji
- c. Zmniejszenie nadwyżek wynikających z przeszacowanej konsumpcji

3. Wzrost przychodów

- a. Lepsze produkty/usługi
- b. Dostęp do nowych rynków/ klientów
- c. Zyski pochodzące z projektów recyklingowych lub udziału w procesie obiegu zamkniętego

Element zarządzania obszarami niefinansowymi u dostawców staje się, obok ceny, jakości i terminowości, integralną częścią oceny dostawców i budowania efektywnego łańcucha dostaw.

Zarządzanie ryzykami niefinansowymi w łańcuchu dostaw, zwłaszcza w dużych spółkach, wymaga przemyślanego podejścia, w którym znaczenie ma wyważenie, efektywność procesu i doskonała komunikacja z dostawcami. Zastosowanie tych trzech zasad pozwoli na realne usprawnienie procesu współpracy z dostawcami. Wyważenie w tym przypadku sprowadza się do rozsądnego stawiania wymagań, obiektywnej oceny dostawców dostosowanej do ich specyfiki (wielkości, rodzaju działalności, położenia geograficznego) i doboru odpowiednich narzędzi. Efektywność procesu sprowadza się do wdrożenia takich metod i narzędzi kontroli, które nie tylko pozwolą otrzymać wiedzę o dostawcy, ale przede wszystkim podnosić standardy i jakość łańcucha dostaw. Komunikacja odgrywa kluczową rolę w powodzeniu przedsięwzięcia jakim jest minimalizacja ryzyk niefinansowych w łańcuchu dostaw. O takim projekcie powinno się odpowiednio zakomunikować, przede wszystkim obecnym i potencjalnym dostawcom, ale także wewnątrz spółki. Planując komunikację należy podzielić ją na odpowiednie etapy, sprofilować ze względu na rodzaj dostawców oraz uwzględnić różnice kulturowe i językowe.

Stawiając wymagania niefinansowe w łańcuchu dostaw warto dokonać podziału na dostawców i podwykonawców, zwłaszcza tych, którzy pracują na terenie naszych zakładów, przedsięwzięć lub w imieniu spółki. Należy uwzględnić też ryzyka branżowe oraz związane z położeniem geograficznym.

Projekt zarządzania ryzykami niefinansowymi w łańcuchu dostaw może składać się z następujących etapów:

- ▶ Analiza charakterystyki łańcucha dostaw
- ▶ Identyfikacja ryzyk
- ▶ Wypracowanie wymagań
- ▶ Podział dostawców ze względu na poziom ryzyka
- ▶ Opracowanie sposobu kontroli ryzyk:
 - ▶ Formalne zapisy w umowach
 - ▶ Narzędzia gromadzenia danych
 - ▶ Formularze samooceny
 - ▶ Audyt
 - ▶ Działania poaudytowe
- ▶ Opracowanie planu współpracy z dostawcami w celu wsparcia w spełnieniu wymagań
- ▶ Edukacja i komunikacja
- ▶ Okresowy przegląd
- ▶ Opracowanie planu postępowania z dostawcami, którzy nie dostosują się do wymagań

Zachowując powyższą sekwencję działań wdrożenie narzędzi etycznego zarządzania może pomóc ograniczyć koszty, zwiększyć innowacyjność łańcucha dostaw i zacieśnić współpracę z najlepiej ocenianymi dostawcami. O skuteczności zrównoważonych zakupów przekonuje organizacja EcoVadis przywołując wyniki światowych badań:

- ▶ U 85% spółek objętych badaniem łańcucha dostaw zidentyfikowano co najmniej jedną nieprawidłowość, a u 50% dwie lub więcej (wg badania „Strategic risk: do not forget your supply chain!” Zurich & St John’s Univeristy);
- ▶ Zrównoważone praktyki w łańcuchu dostaw mogą obniżyć koszty tego łańcucha nawet o 9-16% oraz zaowocować 15-30% wzrostem wartości marki (wg badania Beyond Supply Chains” Światowego Forum Ekonomicznego).

Co więcej, stwierdzono, że ponad 70% dostawców zarejestrowanych w EcoVadis zwiększa jakość swoich działań i osiąga lepsze rezultaty w trakcie ponownej oceny. Wydaje się więc, że zrównoważone zakupy po prostu się opłacają.

Platformy do analizy ryzyk niefinansowych w łańcuchu dostaw

Jednym z narzędzi zarządzania ryzykami niefinansowymi w łańcuchu dostaw jest wspomniana już platforma EcoVadis. Obecnie z tego narzędzia korzysta 150 międzynarodowych korporacji i 12 tysięcy kupców, których wartość zakupów szacowana jest na bilion dolarów rocznie. W bazie EcoVadis znajdują się informacje niefinansowe na temat ponad 25 000 firm z ponad 100 krajów i 150 branż. 70% z tych firm to przedsiębiorstwa z kategorii małych i średnich.

Dla zaprezentowania jakich informacji polskie spółki mogą oczekiwać od swoich dostawców przyjrzyjmy się sposobowi analizy łańcuchów dostaw przez EcoVadis.

Oceniane są informacje na trzech poziomach:

1. Polityk
2. Działań
3. Rezultatów

Sama analiza podzielona jest na cztery obszary, które korespondują z zapisami Ustawy o rachunkowości w zakresie informacji niefinansowych.

- ▶ W obszarze środowiskowym oceniane są następujące zakresy danych:
 - ▶ Energia oraz gazy cieplarniane
 - ▶ Woda
 - ▶ Bioróżnorodność
 - ▶ Lokalne emisje
 - ▶ Materiały
 - ▶ Chemia
 - ▶ Odpady
 - ▶ Zużycie produktów
 - ▶ Analiza śladu środowiskowego
 - ▶ Zdrowie i bezpieczeństwo konsumentów
 - ▶ Zrównoważona konsumpcja
- ▶ W obszarze społecznym:
 - ▶ Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników
 - ▶ Warunki pracy
 - ▶ Dialog ze stroną społeczną
 - ▶ Podejście do zarządzania
 - ▶ Szkolenia
 - ▶ Praca dzieci oraz praca przymusowa
 - ▶ Zapobieganie dyskryminacji
 - ▶ Przestrzeganie podstawowych praw człowieka
- ▶ Etyka
 - ▶ Zapobieganie korupcji i łapownictwu
 - ▶ Praktyki antykonkurencyjne
 - ▶ Odpowiedzialne zarządzania innowacjami

- ▶ Łańcuch dostaw
 - ▶ Efekty środowiskowe
 - ▶ Praktyki społeczne

Aby analiza dostawców w obszarach niefinansowych była skuteczna, powinna odnosić się do kluczowych ryzyk w łańcuchu dostaw. Dla przykładu, w obszarze środowiskowym nie wystarczy jedynie zwrócić uwagę na poziom zarządzania w obszarze ochrony środowiska u dostawcy, lecz należy uwzględnić również aspekty środowiskowe związane z produktami dostawcy. I nie tylko tymi, które są nabywane przez kupującego. Zwracając uwagę na zarządzanie ryzykiem operacyjnym u dostawcy można analizować takie obszary jak zużycie energii, efektywność wykorzystania wody, odpady czy emisje. Natomiast analizując aspekt produktowy warto ocenić czy spełnione zostały wszystkie wymagania prawne oraz jak funkcjonuje kontrola jakości.

Standardy etyczne dla łańcuchów dostaw

Istnieje szereg standardów do zarządzania ryzykami etycznymi w łańcuchu dostaw. Warto z nich z korzyścią lub na nich się wzorować, chociażby dlatego, że zostały sprawdzone, są uznane na poziomie międzynarodowym, możemy się z nimi zetknąć współpracując z innymi partnerami biznesowymi. Standardy te odwołują się do akceptowanych na poziomie globalnym międzynarodowych dokumentów i dotyczą najbardziej istotnych ryzyk społecznych. Poniżej znajduje się krótka charakterystyka standardów, które mogą podpowiedzieć jak zarządzać ryzykiem etycznym w obszarze miejsca pracy.

Standard	Opis
SMETA	<p>SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) jest jednym z najpowszechniejszych audytów etycznych firm w łańcuchu dostaw, którego wyniki trafiają do bazy SEDEX.</p> <p>SEDEX to globalna baza informacji na temat dostawców z całego świata. Znajdują się w niej raporty o poziomie spełniania wymagań etycznych przez ponad 38 000 firm ze 150 krajów.</p> <p>Audyt SMETA to wymagania w następujących obszarach:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Warunki zatrudnienia - Bezpieczeństwo i Higiena Pracy - Środowisko - Etyczne praktyki biznesowe <p>Wymagania odnoszą się do ETI (Ethical Trading Initiative) Base Code. Spełniania wymogów tego standardu oczekują od swoich dostawców m.in. największe sieci handlowe, odzieżowe i chemiczne. ETI wpływa na warunki pracy około 10 milionów osób.</p>
BSCI	<p>BSCI (Business Social Compliance Initiative) jest kolejnym popularnym zestawem wymagań, jakie stawiane są firmom będącym w łańcuchu dostaw.</p> <p>Standard BSCI wymaga m.in. spełnienia postanowień konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz zgodności z krajowymi wymaganiami prawnymi. Oprócz praw pracowniczych i kwestii ochrony środowiska BSCI zwraca uwagę na problem korupcji, wymuszania czy malwersacji.</p>
SA 8000	<p>SA 8000 (SocialAccountability 8000) to norma odpowiedzialności społecznej pozwalająca na zbudowanie kompleksowego systemu zarządzania ryzykami pracowniczymi we własnej organizacji oraz w łańcuchu dostaw. Wymaga aktywnego zaangażowania pracowników w podnoszenie standardów zatrudnienia.</p> <p>Certyfikat SA8000 otrzymało ponad 3700 firm z 67 krajów i 65 branż, zatrudniających ponad 2 miliony pracowników.</p>
Wymagania własne	<p>Większość międzynarodowych korporacji wymaga od polskich dostawców spełniania określonych wymagań etycznych. Niektóre korzystają z wymienionych standardów. Inne bazując na tych standardach wypracowują własne zestawy wymagań, które podlegają weryfikacji podczas okresowych audytów.</p>