

ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W FIRMACH ZATRUDNIAJĄCYCH OSOBY NIEPEŁNOSPRAWNE (Kompedium POPON, 2007)

Wprowadzenie

Zostałem poproszony przez redakcję Kompedium o napisanie tekstu na temat zarządzania ryzykiem "w świetle niestabilnej sytuacji prawnej z uwzględnieniem pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne". Mimo iż rynek pracy chronionej był mi kompletnie nieznanym – i w znacznym stopniu nadal taki pozostaje – zdecydowałem się napisać ten artykuł. Jak pokazuje europejskie doświadczenie, zarządzanie ryzykiem, które jest nie tylko metodą zarządzania ale i postawą, czy "stanem świadomości", jest narzędziem, które z powodzeniem daje się wykorzystać nie tylko w gigantycznych międzynarodowych koncernach nastawionych na zarabianie żywej gotówki, ale również we władzach samorządowych Wielkiej Brytanii, strukturach policji w Honk-Kongu, spółdzielniach zarządzających budynkami w Australii czy też w funduszach charytatywnych w Kanadzie czy też na wyższych uczelniach Stanów Zjednoczonych. Dlaczego więc nie zarządzać ryzykiem w zakładzie pracy chronionej lub w przedsiębiorstwie działającym na otwartym rynku pracy, lecz zatrudniającym osoby niepełnosprawne (ON) ?

Po takich przemyśleniach pozwoliłem sobie nieco zmienić kierunek artykułu: z ryzyka prawnego (jedynie uwzględniającego przedsiębiorców zatrudniających ON) na wszelkie ryzyka najbardziej charakterystyczne dla przedsiębiorstw zatrudniających ON – nie tylko prawne.

Mimo, iż spędziłem sporo czasu analizując strony www.niepelnosprawni.pl oraz www.popon.pl a także przeprowadziłem kilka dość długich rozmów z przedsiębiorcami zatrudniającymi ON – zarówno z rynku chronionego jak i otwartego - jestem świadom, że nie ustrzegłem się błędów i nieścisłości. Nie jest to jednak istotne, gdyż tekst w żadnej mierze nie powinien być odczytywany jako źródło gotowych rozwiązań czy porad dla przedsiębiorców co mają robić w swoich firmach, a jedynie jako demonstracja zasad, metod i narzędzi wykorzystywanych w dyscyplinie zarządzania ryzykiem, przeprowadzona na gruncie bliższym czytelnikom Kompedium. Wszelkie liczby i ew. rozwiązania proszę zatem traktować jako przykłady wymagające gruntownego sprawdzenia i zapewne adaptacji.

Rynek widziany z zewnątrz

Z przeprowadzonych przeze mnie analiz, dotyczących uwarunkowań w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa zatrudniające ON, wynikają poniższe obserwacje. Proszę zauważyć, że ten pierwszy krok jaki wykonałem jako osoba całkowicie "zielona" w tym obszarze (analiza rynku), powinien wykonać również każdy zarząd firmy rozpoczynającej przygodę z zarządzaniem ryzykiem: analiza SWOT (słabych oraz mocnych stron firmy, zagrożeń i szans) oraz analiza PEST – poszerzonego otoczenia ekonomicznego, prawnego, technologicznego i społecznego. Takie spojrzenie w lustro i przyjrzenie się sobie od początku może w dalszym etapie procentować znacznie lepszymi pomysłami na rozwiązanie problemów (radzenie sobie z ryzykami).

Przedsiębiorstwa o jakich mówimy nieformalnie podzieliłem sobie na:

- "bardziej uregulowane", a więc - zakłady terapii zajęciowej, zakłady aktywacji zawodowej, zakłady pracy chronionej i stare lub zreformowane (sprywatyzowane) spółdzielnie inwalidów, oraz na
- "mniej uregulowane" - otwarty rynek pracy.

W tej pierwszej grupie szczególnie charakterystyczne są zakłady pracy chronionej oraz były spółdzielnie. Firmy działają w wielu dziedzinach: usługi (utrzymanie czystości, marketing) oraz prosta, "manualna" produkcja (przysłowiowe szczotki, ale też podzespoły czy gotowe produkty przemysłowe). Próbowałem zrozumieć prawidłowości, rządzące ograniczeniami z jakimi powinny się liczyć te firmy jeśli chodzi o wybór produktów oraz rynku docelowego i doszedłem do wniosku, że nie są one tak jednoznaczne i nieubłagane jak by się mogło wydawać – ale o tym nieco później.

Zastanawiałem się, czy są przyczyny – inne niż kwestie przekonania lub etyki - dla których przedsiębiorcy decydują się zatrudniać osoby niepełnosprawne. Zapewne nie są to większy zysk czy raj podatkowy pojmowane wprost. Rzeczywiście, podczas rozmów z niektórymi przedsiębiorcami spotkałem się z opinią, że to głównie kwestia osobistego przekonania i postawy życiowej - chęci pomocy innym, gdyż istniejące wymogi i utrudnienia przeważają korzyści finansowe. Jednak znamienne jest, że spotkałem się z opiniami przeciwnymi: ciągle jeszcze korzyści finansowe przeważają negatywy (wymagania, biurokracja i dodatkowe inwestycje). Autorzy tej drugiej opinii widzieli ponadto pozafinansowe korzyści: w pewnych sytuacjach ON to bardziej wartościowi i pożądanymi pracownicy, gdyż są mniej ruchliwi na rynku pracy (szanują pracę) i pracodawca chętniej inwestuje w wykształcenie takich pracowników, a na dłuższą metę mogą być wydajniejsi niż osoby sprawne. Poza tym firma zatrudniająca ON może być lepiej postrzegana na rynku.

Nie bez powodu zagłębiam się w tę kwestię: jak Państwo zapewne pamiętacie z poprzedniego artykułu, kolejnym pytaniem na które musi sobie odpowiedzieć zarządzający firmą, to dlaczego firma istnieje i dlaczego ma być właśnie taka (tutaj - zatrudniać ON). Czy firma zatrudnia ON gdyż przynosi to jej wymierne korzyści finansowe, które są na pierwszym miejscu, czy też firma je zatrudnia bo takie są przekonania właściciela i jego "misja życiowa", a korzyści finansowe są na drugiej pozycji? To pytanie o nadrzędne cele i interesy udziałowców stanie się niezmiernie istotne przy podejmowaniu decyzji w kluczowym momencie – jak postępować wobec trudnego ryzyka.

Co odróżnia opisywane firmy od przeciętnej polskiej firmy?

Zatrudnianie ON łączy się ze skomplikowanym systemem wymagań, rozbudowaną dokumentacją i biurokracją. W większych firmach może to pociągać za sobą konieczność dodatkowego etatu – czyli biurokracja tworzy biurokrację, i oczywiście dodatkowe koszty. Zatrudnianie kolejnych ON pociąga za sobą gruntowne kontrole. Możemy więc mówić o wręcz wrogim przedsiębiorcom otoczeniu regulacyjnym.

Przedsiębiorca musi ponadto ponieść koszty adaptacji pomieszczeń i nabycia urządzeń przeznaczonych do użytku osób niepełnosprawnych – są to inwestycje w specjalistyczne urządzenia i infrastrukturę "BHP", która w innym wypadku byłaby prawdopodobnie zbędna. Według pewnych szacunków może to wynosić nawet 10-15% całkowitych kosztów firmy, w zależności od typu i wieku zajmowanych (adaptowanych) budynków.

Inne źródła wspominają o niższej produktywności osób niepełnosprawnych, wynikającej ze zwiększonego czasu wykonywania czynności, dodatkowych przerw, urlopów czy zwolnień rehabilitacyjnych, zwiększonej absencji chorobowej lub zwiększonego zużycia materiałów i surowców.

Zapewne niektóre firmy będące w interakcji z otwartym rynkiem, odczuwają zwiększoną trudność w kontakcie niepełnosprawnych przedstawicieli firmy z klientami, wynikającą z bariery psychologicznej (a ta z mentalności osób sprawnych).

Zagrożenia jakie widać z zewnątrz

Zostałem poproszony o przyjrzenie się zagrożeniu niestabilnej sytuacji prawnej. Jednak uważam, że to jedynie symptom szerszego zjawiska i zarazem zagrożenia, które nawiasem mówiąc jeść dość powszechne i charakterystyczne w biznesie prowadzonym w krajach anglosaskich: uzależnienie od regulatorów wogóle, nie chodzi tylko o przepisy rangi uchwały ale wszelkie normy i poczynania urzędników różnych szczebli – narażenie na ciągłe zmiany i "manipulacje" w regulacjach.

Jakie są największe zagrożenia poza sferą prawną i regulacyjną, charakterystyczne dla przedsiębiorstw zatrudniających ON? Z tych, które widać od razu, bez głębszej analizy, najpoważniejszymi wydają się być te wymienione niżej.

W wielu wypadkach ma miejsce gorszy dostęp do nowoczesnych technologii (mała możliwość ich

wykorzystania), chociaż paradoksalnie jedynie technologia i szkolenia mogą poprawić wydajność pracy. Spotkałem się z opinią, że wydajność pracowników będących ON może być mniejsza nawet o 15% do 60%, co bezpośrednio przekłada się na wzrost ilości etatów i wyższy wskaźnik kosztów pracy.

Kolejne zagrożenie to trudności w zarządzaniu ludźmi i potrzeba opiekunów, którzy część swojego czasu pracy poświęcają koordynacji czy asyście ON – na jedną ON można zdaje się uzyskać dofinansowanie (zwrot) do 20% czasu pracy jej asystenta.

Z mniejszej wydajności bezpośrednio może wynikać stosunkowo mała konkurencyjność cenowa (kosztowa), która prowadzi do wniosku, że przedsiębiorstwa zatrudniające w większości ON nie powinny wchodzić na wysoce konkurencyjne rynki opanowane przez firmy związane wyłącznie z otwartym rynkiem pracy.

Elementem, jaki poważnie może zniechęcać do zakładania zakładów pracy chronionej, czy wręcz w ogóle zatrudniania ON, to nie tylko wpływowe ale wręcz wrogie przedsiębiorcom otoczenie regulacyjne (skomplikowany system wymagań, rozbudowana dokumentacja i biurokracja, częste kontrole firmy). Zastanawiam się, czy w takim otoczeniu możemy ciągle mówić o tzw "wolnym rynku" ? Sytuacji nie poprawia zbyt słaby (mało skuteczny) lobbing przedsiębiorców zatrudniających ON - a jest on prawdopodobnie jedyną przeciwwagą do wrogich zapędów urzędników, oraz zbyt mała dostępność informacji na rynku otwartym nt korzyści wynikających z zatrudniania ON. Zagrożeniem z tego wynikającym jest osamotnienie przedsiębiorców w ich zmaganiach z wrogim regulatorem.

Wreszcie wewnętrzna niezdolność do przekształcenia się (prawdopodobnie tych największych firm) z przestarzałych i nieefektywnych form spółdzielczości do nowoczesnych form zarządczych jest moim zdaniem największym zagrożeniem – przysłowiowym gwoździem do trumny. Wieloosobowe zarządy składające się z niewykwalifikowanych pracowników niejednokrotnie blokują odważne, strategiczne decyzje prezesa a tym samym zmniejszają szanse firmy na przetrwanie. W ten sposób (nieprzekształcone lub nieskutecznie przekształcone) spółdzielnie najprawdopodobniej cechują się szczególnie małą konkurencyjnością i innowacyjnością, z powodu niemożności sprawnego, szybkiego i nowoczesnego zarządzania.

Żeby tę czarną listę zagrożeń zakończyć optymistycznie, dopatryłem się jednego pozytywnego ryzyka (ang tzw "upside risk"): firmy zatrudniające ON mają większe szanse sukcesu w produkcji bądź sprzedaży usług czy produktów niszowych i dotyczących potrzeb i wymogów ON, niż przeciętne firmy z rynku otwartego. Moim zdaniem należy wypatrywać wymogów i regulacji unijnych dot ON - które będą kreować nowe produkty i usługi - i je wyprzedzać. Wspomniana wcześniej bariera psychologiczna będzie w takiej sytuacji przeszkodą dla innych firm, i będzie działała na korzyść firm zatrudniających ON.

Proces zarządzania ryzykiem

Zatrzymajmy się dłużej nad ryzykiem "prawnym" (regulacyjnym). Postaram się na jego przykładzie pokazać całą "ścieżkę", proces zarządzania ryzykiem. Tytułem przypomnienia, proces zarządzania ryzykiem składa się z kilku etapów logicznych: identyfikacja, opisanie, pomiar, ewaluacja (ustosunkowanie się do ryzyka), reagowanie na nie - próba jego modyfikacji, w końcu jego monitorowanie i raportowanie.

Identyfikacja w tym wypadku była stosunkowo prosta – "wszyscy o tym mówią" i są zgodni co do potocznego znaczenia, jaki ma dla nich to zagrożenie: ryzyko odebrania ulg w wynagrodzeniach i refundacji składek ZUS.

Żeby jednak móc to ryzyko oszacować (zmierzyć) a dalej decydować co z nim robić, należy je fachowo opisać i zdefiniować. Fachowo – to znaczy na przykład używając modelu "XYZ": zagrożenie X, spowodowane Y, skutkujące Z. Moje doświadczenie z wieloma menedżerami pokazuje, że tej prostej

czynności należy poświęcić tyle czasu ile trzeba – popełnione tu błędy i nieścisłości zmuszają nas później do powrotu właśnie do tego etapu.

Proponuję następującą definicję tego zagrożenia: "ryzyko długoterminowego wzrostu kosztów pracy, spowodowanego zmianą w regulacjach, skutkującego ..." - nie, tak jest źle. "Ryzyko niekorzystnej zmiany w regulacjach krajowych, z powodu (... na ten moment tutaj czegoś brakuje), skutkujących długoterminowym wzrostem kosztów pracy" - tak będzie znacznie lepiej. Należy się zastanowić nad tym, czego brakuje po stronie przyczyn – początku łańcucha przyczynowo skutkowego. Taka "zabawa" z definicją ryzyka jest uzasadniona: Y i Z później bezpośrednio determinują decyzję, z którymi czynnikami ryzyka walczymy i w jaki sposób.

Waham się nad przyjęciem części brakującej w jednej z dwóch postaci:

- "... z powodu zbyt słabego lobbingu pracodawców zatrudniających ON", lub
- "... z powodu niekompetentnej (nie-korzystnej, nie-...itd) rządzącej opcji politycznej".

Nie znam się na polityce stąd przyjmuje opcję pierwszą – definicja ryzyka nad jakim dalej będziemy się zastanawiać brzmi: "Ryzyko niekorzystnej zmiany w regulacjach krajowych, z powodu zbyt słabego lobbingu pracodawców zatrudniających ON, skutkującej długoterminowym wzrostem kosztów pracy".

Zanim dokonamy pomiaru dwóch podstawowych parametrów tego ryzyka – prawdopodobieństwa i skutku - zarysujmy sobie przykładową firmę w liczbach.

pracownicy	zatrudnienie	wynagrodz.
ogółem	100	śred. 1525
osoby sprawne	55	1 750
stop. niespr. znaczny	15	1 000
stop. niespr. umiarkowany	15	1 250
stop. niespr. lekki	15	1 500
koszt adaptacji pomieszczeń i urzędzeń	10% kosztów	
razem		

obroty / mies	650 000
koszty / mies	585 000
obroty / rok	7 800 000

Średni zysk przed podatkiem wynosi 65 tys PLN/mies czyli równe 10%.

Oprócz powyższych liczb krótko charakteryzujących skalę działalności firmy należy również przyjąć liczby charakteryzujące "apetyt" firmy na ryzyko, czyli poziom, przy którym skutek ryzyka jest już powyżej wartości tolerowanych przez zarząd czy udziałowców a prawdopodobieństwo jest uznane za zbyt wysokie.

Zasady wyznaczania tych wartości progowych omówiłem w poprzednim artykule, stąd tutaj przyjmę jedynie gotowe wartości w możliwie uproszczonej formie. Wartości progowe skutku najprościej jest przyjąć wg następującego klucza, choć nie wolno robić tego bezkrytycznie (w niektórych przedsiębiorstwach większą wagę niż obroty będą miały np aktywa czy majątek trwały):

prog	% obrotów	% zysków
małe / średnie	0,10%	1,00%
średnie / duże	1,00%	10,00%
duże / katastroficzne	10,00%	100,00%

Przyjmując zysk na poziomie 10% obrotów ułatwiłem sobie, gdyż obie bazy (obroty i zyski) będą dawały identyczny wynik. W przeciwnym razie należałoby wyniki uśrednić. Zakresy dla poszczególnych

kategorii (skal) skutku będą więc wyglądały następująco:

katastroficzne	> 800 tys
duże	80 – 800 tys
średnie	8 – 80 tys
małe	< 8 tys

Prawdopodobieństwo przyjęto następująco:

prawdopodobieństwo	raz na N lat	[%]
prawie pewne	> 1/3 lata	> 33%
prawdopodobne	1/3 – 1/5 lat	33% - 20%
mało prawdopodobne	1/5 – 1/10 lat	20% - 10%
prawie niemożliwe	< 1/10 lat	< 10%

Mając w ten sposób zarysowany szkielet liczbowy, w jakim należy rozpatrywać wszelkie ryzyka przykładowej firmy, można przystąpić do kwantyfikacji (szacowania) podstawowych parametrów przykładowego ryzyka. W tym miejscu należałoby przypomnieć jego definicję, jaką przyjęto: "Ryzyko niekorzystnej zmiany w regulacjach krajowych, z powodu zbyt słabego lobbingu pracodawców zatrudniających ON, skutkującej długoterminowym wzrostem kosztów pracy"

Aby wyobrazić sobie realnie możliwe najgorsze skutki niestabilnej sytuacji prawnej, można próbować zbudować kilka czarnych scenariuszy: ile jest do stracenia i w jakich okolicznościach, na jak długo? Czy skończy się na apetycie państwa na refundację ZUSu, a może dojdzie również do utraty ulg w wynagrodzeniach, czy też do odebrania prawa zwrotu kosztów adaptacji pomieszczeń i urządzeń? Nie podejmuję się tutaj pełnić roli eksperta czy analityka polityczno gospodarczego – myślę, że Państwo znacznie trafniej potraficie wskazać możliwe scenariusze i zależności wydarzeń. Dalsze rozważania utnę przyjmując następujące założenia:

- najczarniejszy ale ciągle realny scenariusz to utrata refundacji ZUS, oraz 10% dotychczasowych ulg w wynagrodzeniach;
- taki scenariusz może nastąpić w horyzoncie następnych 4 lat (ryzyko "prawdopodobne").

Powyższą ocenę dość łatwo można dla przykładowej firmy przełożyć na liczby i konkretne parametry ryzyka. W poniższej tabeli znajdują się przybliżone wyliczenia (dla uproszczenia pominięto w nich niektóre składniki obciążające wynagrodzenia), z których wynika, że skutek byłby równoznaczny miesięcznej utracie kwoty ok. 64 tys (ZUS) + 84 tys (wynagr) * 10% = 72,5 tys PLN, czyli rocznie ok 870 tys PLN. Dalej zakładając, że zmiany byłyby nieodwracalne a o naszej firmie myślimy w okresie co najmniej najbliższych 5-7 lat, straty poniesione w tym czasie wynosiłyby 4-7 mln PLN.

pracownicy	zatrudnienie	wynagrodz.	ZUS należny	koszty pracy	stawka ulgi w wynagrodz	ZUS refund.	kwoty refund	koszt własny
ogółem	100	śred. 1525						
osoby sprawne	55	1 750	735	136 675	0	735	40 425	96 250
stop. niespr. znaczny	15	1 000	420	21 300	764	420	17 760	3 540
stop. niespr. umiarkowany	15	1 250	525	26 625	594	525	16 785	9 840
stop. niespr. lekki	15	1 500	630	31 950	340	630	14 550	17 400
koszt adaptacji pomieszczeń i urządzeń	10% kosztów			58 500			58 500	0
razem				275 050			148 020	127 030
						w tym ref. ZUS	64 050	
						w tym ref wyn	83 970	
mies. strata refundacji							72 447	

Prawdopodobnie przyjęta struktura kosztów i zatrudnienia nie jest do końca trafiona, jednak ogólny sens analizy nie pozostawia złudzeń: mamy do czynienia z ryzykiem o skutkach potencjalnie

„katastroficznych”.

Po ujęciu ryzyka w liczby najwyższy czas na jego „wizualizację” w postaci mapy ryzyka, której nakreślenie jest wstępem do tzw. ewaluacji ryzyka i ustosunkowania się do niego.

> 800 tys			*	
80 – 800 tys				
8 – 80 tys				
< 8 tys				
	< 1/10 lat	1/5 – 1/10 lat	1/3 – 1/5 lat	> 1/3 lata

Ryzyko znajduje się w pobliżu prawego górnego rogu, co oznacza, że zagraża ono istnieniu (przetrvaniu) firmy. W poprzednim artykule napisałem, że „ryzyka plasujące się przy prawym górnym rogu wymagają bezzwłocznego i aktywnego działania, zmierzającego do jednoczesnego zmniejszenia możliwych skutków oraz prawdopodobieństwa zdarzenia; wręcz rozważa się zaniechanie działalności firmy, która łączy się z takimi ryzykami”. Nie potrafię powiedzieć, dla jakiego odsetka firm z chronionego rynku pracy jest to problem tej skali – jednak wydaje się, że jest to zagrożenie wspólne, powszechne.

Pierwsza przymiarka i najłatwiejsza strategia działania to unikanie ryzyka. Racjonalnie i pragmatycznie działający przedsiębiorca, kierujący się wyłącznie zyskiem, po takiej analizie prawdopodobnie podjąłby decyzję o wyjściu z chronionego rynku pracy lub zrezygnowałby w ogóle z zatrudniania ON. Wydaje się, że to ostatni moment w którym przedsiębiorca wobec tak nieubłaganego wyniku analizy powinien odpowiedzieć sobie na pytanie: czy firma zatrudnia ON gdyż dotąd przynosiło to jej wymierne korzyści finansowe, czy też firma je zatrudnia bo takie są przekonania właściciela i jego „misja życiowa”, a korzyści finansowe są na drugiej pozycji ?

Unikanie ryzyka w tym wypadku niekoniecznie musi oznaczać rezygnację z zatrudniania ON – być może wyjściem z impasu byłoby unikanie zmian prawnych w Polsce przez formalne wyprowadzenie biznesu z naszego kraju. Jeśli byłoby to prawnie możliwe, można by pomyśleć o przerejestrowaniu firmy do kraju bardziej przyjaznego przedsiębiorcom zatrudniającym ON i jednoczesnym utrzymaniu w niej polskich pracowników. Kraje, które prawdopodobnie nadawałyby się najbardziej to Szwecja lub Niemcy, gdyż będąc blisko Polski oferują przyjazne i nieskomplikowane środowisko biznesowe dla firm zatrudniających ON. Ze względów podatkowych Niemcy byłyby chyba lepszym kandydatem. Być może wiązałyby się to z koniecznością zameldowania pracowników w Niemczech lub Szwecji, co byłoby dla nich rewolucją życiową, ale pewnie nie większą niż utrata pracy na dobre.

W sytuacji, w której przedsiębiorca chce świadomie podjąć tak wysokie ryzyko - a zdarza się taka konieczność również na uwolnionych i nieuregulowanych tak mocno rynkach - powinien za wszelką cenę spróbować na nie wpływać, modyfikując (zmniejszając) jego skutki i prawdopodobieństwo.

Jedyny sposób, w jaki teoretycznie można próbować modyfikować prawdopodobieństwo, to oddziaływać na polityków tworzących prawo i regulacje oraz na osoby mające na nich wpływ. Przy tej skali zagrożenia i jego skutków, jaka wynika z przykładowej analizy, nie wahałbym się przed wydaniem sporych sum na wspólny wysiłek lobbingowy. Wspólny, to znaczy uzgodniony co do sposobu i kierunku działania między firmami zatrudniającymi ON oraz przez nie współfinansowany. Nie zawahałbym się przed angażowaniem profesjonalistów od lobbingu lub manipulacji socjotechnicznej – tak długo jak nie łamię prawa osiągnąłbym cel: zmianę mentalności, regulacji i przepisów.

Wydaje się jednak, że przedsiębiorcy mają większe możliwości modyfikowania skutków, gdyż w tym

obszarze więcej od nich zależy w sposób bezpośredni. Przykładową metodą obrony przed dotkliwymi skutkami finansowymi byłaby zmiana profilu działalności czy rynku i przebranżowienie się na taki kierunek, gdzie niepełnosprawność nie będzie wpływać na wydajność, a technologia nie będzie przeszkodą. Jednym z możliwych kierunków mogłyby być tzw "call centers" - panuje w tej chwili światowy trend przesuwania ich z Europy Zachodniej do Azji lub Europy Wschodniej.

Alternatywnie, jeśli zmiana branży byłaby poza zasięgiem organizacyjnym firmy lub poza możliwościami jej pracowników, przygotowując się na wzrost kosztów zatrudnienia wynikających z odebrania ulg, zarząd powinien "ciąć" z wyprzedzeniem inne koszty niż pracownicze budując w ten sposób rezerwy finansowe. Złagodzenie i przetrwanie pierwszego uderzenia finansowego dałoby czas i możliwość rozejrzenia się w nowej sytuacji.

Inną drogą częściowego zneutralizowania skutku w horyzoncie długofalowym byłoby podjęcie próby wprowadzenia nowoczesnej technologii podnoszącej wydajność w pracy ON a tym samym konkurencyjność cenową. Wejście w nowe technologie z rozmachem wymaga kapitału. W grę wchodzi wykorzystanie unijnych funduszy lub dofinansowania PFRON. W źródłach PFRON wyczytałem, że "pomoc finansowa z budżetu państwa i PFRON na zatrudnienie osoby niepełnosprawnej przysługuje pracodawcy, który m.in. wykazuje dobrą kondycję finansową i nie jest w stanie upadłości lub likwidacji". Paradoksalnie więc, środki finansowe dostępne są tylko dla mocnych finansowo. I chciałoby się dodać - dla agresywnych. Zarządy, które zdecydowałyby się na ten wariant obrony przed skutkiem omawianego ryzyka, powinny stworzyć w swoich firmach małe ale profesjonalne i skuteczne komórki, których zadaniem byłoby wykorzystanie wszystkich możliwości jakie dają przepisy oraz wyciąganie kapitału ze wszelkich dostępnych źródeł. Wrogi środowisko biznesowe (regulacyjne) wymaga agresywnego działania, a zadanie zdobycia kapitału powinno się traktować jak walkę o przetrwanie.

Gdy próba modyfikacji skutku i prawdopodobieństwa okaże się nieskuteczna lub niemożliwa, pozostaje jeszcze transfer ryzyka. Transfer ma sens wtedy, gdy ryzyko przekazujemy komuś, kto potrafi je realnie przejąć, oraz gdy w zamian nie otrzymujemy nowego, większego lub trudniejszego do opanowania ryzyka - co jest częstym zjawiskiem przy nieubezpieczeniowym transferze ryzyka.

Nie widzę nikogo, kto mógłby dobrowolnie - nawet odpłatnie - przejąć takie ryzyko. Ci, których dałoby się nim obciążyć pod przymusem to jedynie pracownicy - ON. Jedynym sposobem transferu skutków tego ryzyka jaki teoretycznie jest możliwy, jest takie skonstruowanie stosunku pracy, aby utrata ulg w wynagrodzeniu została przez pracodawcę przeniesiona bezpośrednio na pracownika poprzez zmniejszenie jego wynagrodzenia. Jest to oczywiście przykład tyleż absurdalny co legalnie niemożliwy do przeprowadzenia - pokazuje on jedynie faktyczną bezbronność przedsiębiorstw zatrudniających ON wobec państwa.

Ostatnią taktyką podejmowaną wobec ryzyka jest retencja, czyli jego świadome zatrzymanie w firmie. Retencję jednak w większości stosuje się wobec ryzyk o małych skutkach lub wobec tych, które zostały wcześniej "rozpracowane" w inny sposób: zredukowane co do skutku lub prawdopodobieństwa i częściowo wytransferowane. Zatrzymaniu podlega wówczas jedynie to zostało - tzw ryzyko "resztkowe" (ang. retained risk). Omawiane ryzyko jest zdecydowanie zbyt duże, aby nawet myśleć o jego retencji - byłby to ruch samobójczy.

Wnioski i refleksje

Z jednej strony publikacje PFRON zachęcają: "przedsiębiorcy, którzy podejmą decyzję o zatrudnieniu osób niepełnosprawnych, oprócz wzmocnienia reputacji i lojalności wewnątrz i na zewnątrz firmy przez przyznanie pracodawcy otwartego dla osób niepełnosprawnych, będą w stanie (...) stworzyć lub zdobyć nowe rynki, usprawnić działalność operacyjną, obniżyć koszty oraz zwiększyć wydajność produkcyjną".

Z drugiej strony mamy realia wrogiego środowiska regulacyjnego: skomplikowane reguły, wyśrubowane wymagania, potężna biurokracja, restrykcyjne kontrole. I przymiarki niekompetentnych polityków do

obcinania ulg i refundacji bez prób zrekompensowania tego nowoczesnym środowiskiem biznesowym, przyjaznym dla pracodawców ON.

W większości, najbardziej racjonalne z przedstawionych przykładów rozwiązań i metod radzenia sobie z ryzykiem prawnym, okazują się być w efekcie absurdalne, gdyż obracają się:

- przeciwko ON (unikanie ryzyka poprzez wyjście z rynku chronionego a tym samym pozbawianie ON pracy, lub transfer ryzyka poprzez obcięcie już i tak niskich wynagrodzeń, jako odpowiedź pracodawcy na utratę ulg i refundacji)
- przeciwko samemu państwu (unikanie ryzyka poprzez wyjście z polskiej jurysdykcji i strefy podatkowej).

Patrząc z zewnątrz, z pozycji osoby nieznającej rynku, najważniejszym wyzwaniem dla przedsiębiorców jest zdecydowane działanie na rzecz zbudowania wspólnego, silnego i skoordynowanego lobbingu. Z kolei największą troską wydają się być anachroniczne organizacje spółdzielcze i gospółdzielcze, które zamiast wieloosobowego zarządu niezdolnego do pragmatycznej oceny sytuacji i fachowego działania powinny skupić się wokół małego, w pełni komercyjnego zarządu. Potrzebna jest im zmiana priorytetów: od krótkoterminowego utrzymania maksymalnej ilości etatów i status quo, do długofalowego rozwoju i być może wzrostu etatów. Od unikania ryzyka i malej konkurencyjności, do budowania innowacyjności i świadomego podejmowania ryzyka.