



Local content – mapa ryzyk zarządczych

Co Zarząd powinien wiedzieć o ryzykach
wynikających z Wytycznych MAP?



12 kluczowych obszarów
MAP wraz z ryzykami
+ dobre praktyki



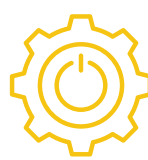
01 | Planowanie i aktywna współpraca z rynkiem

MAP rekomenduje strategię kategorii zakupowych, analizy potrzeb, wcześniejsze plany zamówień, dialog techniczny, konsultacje rynkowe, dni dostawców i rozwój dostawców. Praktycznie oznacza to przygotowanie rynku z wyprzedzeniem, aby krajowi wykonawcy mogli zabezpieczyć finansowanie, kadry, zaplecze i partnerstwa.



Ryzyka związane ze stosowaniem local content

- Presja na korzystanie z rynku krajowego może nieść ryzyko zbyt optymistycznej ocen zasobów i zdolności realizacyjnych kontrahenta i proponowanych przezeń harmonogramów.
- Presja polityczna może tworzyć nieuzasadniony optymizm co do wykonalności projektu.



Działania zarządu dla wykazania należytej staranności i BJR

- Wykonać rzetelną i realistyczną analizę potrzeb oraz rynku dostawców.
- Włączyć w ten proces stosowne grono ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych.
- Udokumentować proces wraz z dokumentacją pytań i odpowiedzi potencjalnych dostawców.
- Odnotować w uchwale zarządu, dlaczego wybrany poziom krajowego udziału jest zgodny z interesem spółki.
- Prowadzić rejestr ryzyk i czerwonych flag.

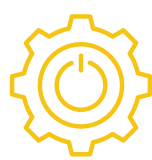
02 | Struktura zamówień i dostęp do rynku

MAP zaleca analizę podziału zamówienia na części, dopuszczanie konsorcjów, proporcjonalne warunki udziału, ograniczanie barier formalnych i kształtowanie krótszych łańcuchów dostaw. Podział może otworzyć rynek dla MŚP, ale wymaga oceny kosztów koordynacji i fragmentaryzacji integracji.



Ryzyka związane ze stosowaniem local content

- Ryzyko komunikacyjne oraz rozproszenia odpowiedzialności dostawców i związane z tym trudności dowodowe.
- Brak jednego i rzeczywistego integratora. Zbyt drobna fragmentacja zadania.
- Przeniesienie funkcji właścicielskich na wykonawcę.
- Utrata kontroli nad szczegółami.



Działania zarządu dla wykazania należytej staranności i BJR

- Sporządzić analizę wariantów struktury zamówienia: jeden kontrakt, pakiety, konsorcja, integrator.
- Ustalić, kto odpowiada za elementy i efekt końcowy.
- Zapewnić po stronie spółki odpowiednie funkcje nadzorcze.
- W protokołach/uchwałach zarządu wskazać, dlaczego przyjęty podział nie przekracza apetytu na ryzyko integracyjne.

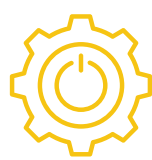
03 | Dokumentacja, standardy i formalności

MAP rekomenduje dokumentację w języku polskim tam, gdzie to uzasadnione, standaryzację dokumentów, funkcjonalne wymagania techniczne, równowagę norm/certyfikatów oraz ograniczanie nadmiernego formalizmu, co ma zmniejszać niejednoznaczność i zwiększać dostęp rynku krajowego.



Ryzyka związane ze stosowaniem local content

- Ryzyko niejasnej dokumentacji;
- błędnych modeli oceny;
- wymagań technicznych faworyzujących jednego dostawcę;
- sporów interpretacyjnych;
- nieprzetestowanych wymagań funkcjonalnych;
- dokumentacji pozornie uproszczonej, ale niekontrolującej ryzyk technicznych.



Działania zarządu dla wykazania należytej staranności i BJR

- Weryfikować specyfikację przez ekspertów technicznych i prawnych (również niezależnych).
- Stosować opis funkcjonalny zadania z kryteriami testowalności.
- Przygotować jednoznaczną macierz wymagań i kryteria odbiorów.
- Wprowadzić obiektywne i weryfikowane modele oceny ofert oraz udokumentować ścieżkę decyzyjną.

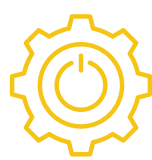
04 | Referencje i wiarygodność wykonawców

MAP rekomenduje powiązanie wymogów referencyjnych z rzeczywistym ryzykiem zamówienia, dopuszczanie doświadczenia w zbliżonych warunkach technicznych/regulacyjnych i przejrzyste zasady referencji, aby nie wykluczać krajowych podmiotów z transferowalnymi kompetencjami.



Ryzyka związane ze stosowaniem local content

- Ryzyko formalnej, ale nie realnej wiarygodności wykonawcy;
- zawyżonych deklaracji;
- słabej kultury compliance;
- braku transparentnych danych wykonawcy;
- polegania na reputacji i deklaracjach zamiast twardych referencji.



Działania zarządu dla wykazania należytej staranności i BJR

- Prowadzić due diligence techniczne, finansowe, compliance i cyber wykonawcy.
- Weryfikować informacje u zamawiających.
- Badać historię sporów, kar, audytów i rozliczeń.
- Żądać open-book accounting przy kontraktach ryzykownych.
- Wprowadzić prawo audytu, obowiązek ujawniania incydentów i sankcje za nieprawdziwe dane.

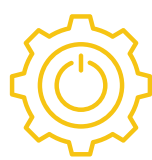
05 | Kryteria oceny ofert i konkurencyjność

MAP wskazuje, że kryteria powinny obejmować jakość, trwałość, bezpieczeństwo, środowisko, organizację realizacji, serwis, cyberbezpieczeństwo, miejsce przetwarzania danych i rozwój kompetencji, a także ostrożność wobec ofert z rażąco niską ceną.



Ryzyka związane ze stosowaniem local content

- Ryzyko pozornego local content.
- Ryzyko zawyżenia ceny w celu wyboru dostawcy krajowego.
- Ryzyko wyboru oferty krajowej w oparciu o nieprawdziwe deklaracje kontrahenta co do pozacenowych elementów oceny oferty (deklaracje techniczne lub ESG).



Działania zarządu dla wykazania należytej staranności i BJR

- Ustalić metodykę oceny ofert z wagami jakości, cyklu życia, serwisu, bezpieczeństwa i ryzyka.
- Dla ofert stosować should-cost analysis, badanie cash-flow i planu podwykonawców.
- Wprowadzić balans pomiędzy testami odbiorowymi i opcją zatrzymania płatności.
- Oczekiwać gwarancji jakości.
- Udokumentować proces i uzasadnienie wyboru oferty.

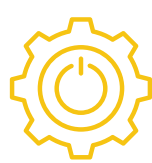
06 | Wymogi organizacyjne i kadrowe

MAP rekomenduje dostępność kierownictwa projektu i zespołów realizacyjnych, wspieranie rynku pracy, szkolenia, mentoring i transfer wiedzy, co ma wzmacniać krajowe kompetencje i poprawiać komunikację projektową.



Ryzyka związane ze stosowaniem local content

- Ryzyko deklarowanego, lecz niedostępnego personelu;
- słabych danych kadrowych;
- niewystarczającej mobilizacji;
- braku lokalnych kompetencji decyzyjnych;
- zależności od zagranicznych ekspertów;
- braku planu zastępstw.



Działania zarządu dla wykazania należytej staranności i BJR

- Weryfikować realną dostępność kluczowego personelu.
- Wymagać imiennych CV i zobowiązań dostępności.
- Przeprowadzać stress-test mobilizacji.
- Ustalić plan zastępstw.
- Badać jakość danych kadrowych wykonawcy.
- Raportować rotację, wakaty i kompetencje jako KPI zarządcze.

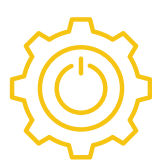
07 | Usługi, serwis i cykl życia

MAP zaleca uwzględnić koszty inwestycji w całym okresie użytkowania jej przedmiotu (TOTEX – Total Expenditure). Ma to obejmować m.in. wymagania serwisowe, dostępność części, aktualizacji, modernizacji, cyberbezpieczeństwo i bezpieczeństwo danych. Chodzi o ocenę inwestycji w całym cyklu życia, nie tylko koszt zakupu.



Ryzyka związane ze stosowaniem local content

- Ryzyko niedoszacowania kosztów utrzymania.
- Ryzyko braku patchingu, niewspieranych systemów, braku części.
- Ryzyko uzależnienia od usług serwisowych i utrzymaniowych jednego dostawcy.



Działania zarządu dla wykazania należytej staranności i BJR

- Wymagać SLA serwisowych i cyber-SLA.
- Dokonywać audytów bezpieczeństwa.
- Realnie i obiektywnie ocenić TOTEX oraz ryzyko dostępności zasobów kontrahenta na osi czasu.
- Udokumentować proces decyzyjny, w miarę możliwości uwzględnić w nim historyczne doświadczenia co do potrzeb oraz opierać się na realistycznych estymacjach.

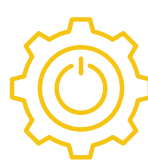
08 | Innowacje, rozwój kompetencji, B+R

MAP promuje funkcjonalne opisy przedmiotu zamówienia, współpracę z nauką, programy akceleratorne, transfer wiedzy, szkolenia i ochronę IP, aby zamówienia wspierały rozwój technologiczny krajowych podmiotów.



Ryzyka związane ze stosowaniem local content

- Ryzyko technologii niedojrzałej;
- niedostatecznych testów;
- nadmiernej specyfikacji;
- sporów o zmiany;
- braku praw własności intelektualnej;
- opóźnień w certyfikacji i wdrożeniu.



Działania zarządu dla wykazania należytej staranności i BJR

- Stosować bramki technologiczne.
- Wymagać prototypów, testów bezpieczeństwa i praw do danych testowych.
- Wprowadzić finansowanie etapowe, zależne od konkretnych etapów, zapewnić niezależną ocenę techniczną.
- Dokumentować proces wyboru w protokole / uchwale zarządu – wskazać, dlaczego ryzyko innowacji mieści się w apetycie spółki.

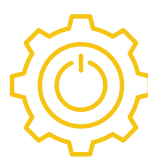
09 | ESG, środowiskowe i społeczne

MAP wskazuje ślad węglowy, efektywność energetyczną, emisje transportowe, wpływ na społeczności lokalne i BHP; elementy ESG mają ograniczać wybór rozwiązań krótkoterminowych obciążonych kosztami eksploatacyjnymi lub reputacyjnymi.



Ryzyka związane ze stosowaniem local content

- Ryzyko greenwashingu;
- fałszywych danych środowiskowych;
- nieproporcjonalnych wymogów ESG;
- szkód środowiskowych;
- kar regulacyjnych;
- utraty społecznej akceptacji;
- ryzyka BHP w łańcuchu dostaw.



Działania zarządu dla wykazania należytej staranności i BJR

- Wymagać mierzalnych danych, testów real-world i prawa audytu danych źródłowych.
- Sprawdzać certyfikaty i deklaracje.
- Wprowadzić sankcje.
- Monitorować BHP i środowisko u podwykonawców.
- Dokumentować proporcjonalność wymogów ESG do przedmiotu zamówienia.

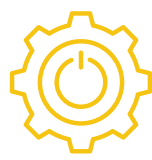
10 | **Lokalna obecność operacyjna**

MAP zaleca tworzenie zaplecza technicznego i serwisowego w Polsce, udział krajowych podwykonawców i dostawców, długoterminową współpracę oraz przekazywanie kompetencji; brak zakorzenienia operacyjnego może prowadzić do braku trwałych efektów i uzależnienia od zewnętrznych struktur decyzyjnych



Ryzyka związane ze stosowaniem local content

- Ryzyko pozornej lokalności;
- osieroconych aktywów;
- obietnic miejsc pracy bez realizacji;
- braku realnego transferu technologii;
- zależności od centrali zagranicznej;
- inwestycji subsydiowanej bez trwałej wartości dla spółki.



Działania zarządu dla wykazania należytej staranności i BJR

- Kontraktować lokalną obecność jako mierzalne zobowiązanie: miejsca pracy, centrum serwisowe, magazyn części, transfer wiedzy, udział podwykonawców.
- Stosować milestones, klauzule zapewniające zwrot części wynagrodzenia w wypadku niedotrzymania deklarowanych zobowiązań, audyt realnej działalności i plan wykorzystania aktywów w razie wyjścia wykonawcy.

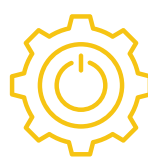
11 | Monitoring i raportowanie

MAP wymaga mierzalnych wskaźników jakości, terminowości, organizacji realizacji i udziału podmiotów krajowych; rekomenduje monitorowanie komponentu krajowego, analizę jakości, ewaluację po inwestycji oraz integrację celów local content ze strategią spółki.



Ryzyka związane ze stosowaniem local content

- Ryzyko fikcyjnych KPI;
- local-washingu;
- błędnych danych od wykonawców;
- raportowania skutków w realnych decyzjach;
- niewykrycia nieprawidłowości systemowych.



Działania zarządu dla wykazania należytej staranności i BJR

- Ustanowić dashboard dla zarządu: local content, koszt, harmonogram, jakość, serwis, cyber, ESG, płynność wykonawców.
- Wymagać danych weryfikowalnych, audytu KPI, właścicieli ryzyk.
- Każdy raport powinien zawierać decyzję: akceptujemy ryzyko, ograniczamy, renegocjujemy albo zatrzymujemy projekt.

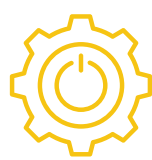
12 | Finansowanie, gwarancje i warunki kontraktowe

MAP zaleca proporcjonalne zabezpieczenia, płatności etapowe, zaliczki, down-flow payments, bezpośrednie płatności dla podwykonawców, waloryzację i raportowanie poziomu komponentu krajowego w kontraktach; warunki finansowe mają chronić spółkę i nie blokować zdolnych krajowych podmiotów.



Ryzyka związane ze stosowaniem local content

- Ryzyko utraty płynności wykonawcy / podwykonawców;
- zbyt wysokich zabezpieczeń wykluczających MŚP;
- zbyt słabych gwarancji;
- niewłaściwej waloryzacji;
- opóźnień płatności;
- upadłości wykonawcy;
- niedokończenia projektu.



Działania zarządu dla wykazania należytej staranności i BJR

- Weryfikować płynność wykonawcy i łańcucha dostaw.
- Stosować płatności za kamienie milowe, zaliczki rozliczane dowodami, stosować down-flow payments, direct payments, waloryzację opartą na wskaźnikach i stopniowe zwalnianie zabezpieczeń.
- W protokole zarządu wskazać, dlaczego zabezpieczenia są proporcjonalne do ryzyka i nie prowadzą do sztucznego wykluczenia rynku.