

Zarządzanie ryzykiem

W naszej grupie kapitałowej wdrożyliśmy system zarządzania ryzykiem korporacyjnym. Identyfikujemy ryzyka dla realizacji celów strategicznych oraz procesowych i operacyjnych. Strategia postępowania z danym ryzykiem zależy od oceny jego znaczenia dla firmy i jej otoczenia. Ocenę tę dokonujemy w perspektywie najbliższego roku oraz do końca okresu obowiązywania strategii biznesowej. W sposób szczególny uwzględniamy w naszych analizach wpływ danego ryzyka na bezpieczeństwo ludzi i środowiska.

W TYM ROZDZIALE



Przyjęty w Grupie Kapitałowej LOTOS system zarządzania ryzykiem wspiera podejmowanie szybkich i prawidłowych decyzji na podstawie dokonanych wcześniej analiz ryzyka. Wdrożone zasady identyfikacji i oceny ryzyka pozwalają na odpowiednio wczesne reagowanie na występujące zagrożenia oraz ich częściowe lub całkowite ograniczanie. Opracowane plany postępowania pozwalają na przygotowanie się na wypadek zaistnienia danego ryzyka. Identyfikujemy również pojawiające się szanse i możliwości, dążąc do ich wykorzystania. Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym pozwala nam, w ramach akceptowalnego poziomu ryzyka, realizować działania najbardziej optymalne dla naszej działalności biznesowej.

W Grupie Kapitałowej LOTOS zidentyfikowaliśmy kilkadziesiąt ryzyk, które zostały ocenione zgodnie z metodologią opisaną w rozdziale Systemy zarządzania (<http://raportroczny.lotos.pl/lad-korporacyjny/systemy-zarzadzania>). Poniżej opisaliśmy ryzyka, które są kluczowe z punktu widzenia naszej działalności oraz nowe w porównaniu z prezentowanymi w poprzednich latach.

Kluczowe ryzyka i szanse

Ryzyko jest silnie wpisane w działalność Grupy Kapitałowej LOTOS, dlatego doskonalimy narzędzia i metody służące do jego identyfikacji i oceny, a także wdrażamy strategię zabezpieczającą. Podjęte działania pozwoliły w 2012 r. zmniejszyć poziom wybranych ryzyk. Niektóre uległy materializacji, co skutkowało wdrożeniem wcześniej opracowanych planów ograniczania skutków takich zdarzeń. Zidentyfikowaliśmy także nowe ryzyka, mające związek zarówno ze zmianami zachodzącymi w samej organizacji, jak i z sytuacją obserwowaną w naszym otoczeniu gospodarczym.

Ryzyka i szanse związane ze strategią rządu i Komisji Europejskiej wobec sektora naftowego

W 2012 r. podejmowaliśmy działania, które pozwalały przewidywać i minimalizować ryzyka wynikające z polskich i unijnych regulacji prawnych. Monitorowaliśmy politykę Unii Europejskiej w odniesieniu do sektora naftowego, ściśle współpracując z organizacjami międzynarodowymi, takimi jak CEEP (Central Europe Energy Partners) i CONCAWE (Conservation of Clean Air and Water in Europe) oraz organizacją krajową POPIHN (Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Naftowego). Kontynuowaliśmy także współpracę z administracją państwową poprzez udział w konsultacjach projektów polskich aktów prawnych.

Regulacje Unii Europejskiej dotyczące biopaliw

W 2012 r. ukazał się przygotowany przez Komisję Europejską projekt zmian Dyrektywy 2009/28/WE. Zawiera on propozycję ograniczenia celu dotyczącego udziału energii odnawialnej w transporcie za pomocą dotychczas stosowanych biopaliw z obecnych 10% do maksymalnie 5%, przy utrzymaniu na niezmiennym poziomie ogólnego celu użycia energii odnawialnej w transporcie na poziomie 10% do 2020 r. Zaproponowano również przypisanie określonym biopaliwom dodatkowych emisji CO₂, wynikających z pośredniego wpływu biopaliw na zmianę użytkowania gruntów.

Propozycje zmian dyrektywy w zakresie biopaliw są efektem trwającej od kilku lat dyskusji dotyczącej przede wszystkim pośredniego wpływu biopaliw na zmianę użytkowania gruntów i konkurowania biopaliw o arealy klasyfikowane do wykorzystywania ich na produkcję żywności i paszy dla zwierząt.

Obecny projekt Komisji Europejskiej potwierdza możliwość podwójnego liczenia biopaliw, np. z materiałów celulozowych i lignocelulozowych, czy poczwórnego liczenia biopaliw wytworzonych, np. z odpadów miejskich i akwakultury do wylczenia udziału biopaliw w ogólnym zużyciu paliw transportowych. Takie rozwiązania, nie czekając na dyrektywę, wprowadziło już 10 czołowych krajów Unii Europejskiej, co pozwala im na stymulowanie wykorzystywania odpadowych produktów biomasy.

Zastosowanie proponowanych rozwiązań w Polsce będzie zależało od ostatecznego kształtu dyrektywy. Jej wdrożenie do prawa krajowego będzie wymagało także silnego wsparcia merytorycznego ze strony branży dla odpowiedzialnych za ten proces organów administracji publicznej. Wprowadzenie dyrektywy może skutkować istotnymi zmianami w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych przypisanych obecnie stosowanym biopaliwom.

Regulacje krajowe dotyczące biopaliw i NCW

W styczniu 2012 r. zakończono proces notyfikacji krajowych regulacji umożliwiających stosowanie zwiększonych ilości biokomponentów w oleju napędowym. Wprowadzenie możliwości stosowania oleju napędowego z 7% dodatkiem estrów (B7) było oczekiwanym przez branżę rozwiązaniem, ponieważ wymagany przepisami poziom Narodowego Celu Wskaźnikowego (NCW) przez ostatnie lata był wyższy od możliwości wypełnienia go poprzez dodawanie 5% biokomponentów w oleju napędowym (B5) i benzynie (E5). Wprowadzenie w 2012 r. do sprzedaży oleju napędowego B7 nieco poprawiło ekonomikę realizacji krajowej polityki biopaliwowej.

Ponadto wprowadzone w 2011 r. regulacje ustawowe, umożliwiające - po spełnieniu określonych wymogów w zakresie źródła pochodzenia biokomponentów - redukcję NCW o współczynnik 0,85, zostały w 2012 r. wykorzystane i mogą być zastosowane również w 2013 r. Skorzystanie ze współczynnika redukcyjnego może mieć pozytywny wpływ na obniżenie kosztów realizacji NCW.

Regulacje dotyczące zapasów obowiązkowych

W celu wdrożenia Dyrektywy Rady Unii Europejskiej 2009/119/WE kontynuowane są prace nad nowelizacją ustawy o zapasach obowiązkowych ropy i paliw. Są one w zaawansowanej fazie. Obecna sytuacja może się wiązać z pewnymi zwiększonymi obciążeniami dla sektora naftowego, ale docelowo zostanie z niego zdjęty obowiązek utrzymywania zapasów obowiązkowych. Firmy skupione w POPIHN postulują pilne zainicjowanie prac nad kompleksową regulacją dotyczącą wszystkich segmentów branży naftowej w naszym kraju.

Grupa LOTOS powołała Zespół Zadaniowy ds. działań mających na celu zmianę systemu zapasów obowiązkowych. Zespół uczestniczy w ramach konsultacji społecznych w procesie tworzenia nowego prawa, zgłaszając korzystne dla branży paliwowej postulaty, z których część została uwzględniona w projekcie ustawy.

Ryzyka związane ze zmianami i interpretacjami prawa podatkowego

Grupa LOTOS prowadzi działalność gospodarczą w zmiennym otoczeniu prawnym. Sytuacja ta wpływa na nasz sposób funkcjonowania, kierunek podejmowanych działań, politykę podatkową i wielkość zobowiązań z tego tytułu.

Zmiany interpretacji przepisów podatkowych mogą skutkować powstaniem ryzyka podatkowego w transakcjach, w których przedtem ono nie występowało. Utrudnienie stanowi też opieszałość organów podatkowych przy rozpatrywaniu wniosków i prowadzeniu postępowań. Różnice występujące w interpretacji prawnej przepisów podatkowych, powodują niepewność w działalności, a w transakcjach zagranicznych mogą prowadzić do utraty wiarygodności i konieczności rezygnacji z korzystnych przedsięwzięć.

Towarzyszące działalności polskich przedsiębiorstw ryzyko podatkowe można uznać za wysokie i stale rosnące. Jednym z tego przejawów jest ryzyko związane z nieprzebraniem przez ustawodawcę zasady *vacatio legis* przy wprowadzaniu zmian w przepisach prawa podatkowego. Uniemożliwia to dostosowanie działalności do nowych wymogów i może narazić przedsiębiorstwo na dodatkowe koszty lub sankcje. Czynnikiem wymuszającym ostrożność w zarządzaniu ryzykiem podatkowym jest także restrykcyjne podejście władz skarbowych. W działalności gospodarczej należy uwzględnić fakt, że na skutek mylnej interpretacji prawa czy błędu można w niezamierzony sposób spowodować zaległość podatkową i sprowadzić zarzut przestępstwa.

Wobec licznych zmian interpretacyjnych i nowych przepisów stale aktualizujemy wewnętrzne procedury w celu przestrzegania wymogów prawa oraz identyfikacji i minimalizacji ryzyka podatkowego, zwłaszcza jego wpływu na sprawozdania finansowe.

W sytuacjach, gdy zidentyfikowane zostaje ryzyko podatkowe wynikające z możliwości wystąpienia różnic interpretacyjnych, korzystamy z możliwości uzyskania wiążących interpretacji przepisów, wydawanych przez Ministra Finansów. Jako członek liczących się organizacji zrzeszających pracodawców i przedsiębiorców, bierzemy także udział w opiniowaniu projektów aktów prawnych, co daje nam możliwość odpowiedniej reakcji na zmieniające się otoczenie prawne.

Ryzyka o charakterze finansowym

W 2012 r. nie uległ zmianie przyjęty w Grupie LOTOS w 2011 r. podział kompetencji w zakresie koordynacji procesów zarządzania poszczególnymi typami ryzyka.

W zakresie **ryzyka cen surowców i produktów naftowych** kontynuujemy prace nad przygotowaniem nowej polityki zarządzania nim. Działanie to jest uzależnione od wdrożenia systemu Energy Trading and Risk Management (ETRM). W 2012 r. podpisaliśmy umowę z firmą Allegro Development GmbH, dzięki czemu rozpoczęły się prace nad wprowadzeniem systemu Allegro 8.0. Zakończenie projektu planowane jest w 2014 r.

Zarządzanie ryzykiem walutowym reguluje „Strategia zarządzania ryzykiem walutowym w Grupie LOTOS”. Walutą rynku, na którym działamy, jest dolar amerykański (USD), w związku z czym z tytułu działalności operacyjnej mamy strukturalnie długą pozycję w USD. Waluta ta została przyjęta do zaciągania i spłaty długoterminowych kredytów, w tym związanych z finansowaniem Programu 10+.

Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej związane jest z przewidywanym harmonogramem spłat kredytów na finansowanie zapasów oraz finansowanie Programu 10+ i wynikającą z tego wysokością odsetek ustalanych na podstawie zmiennej stopy LIBOR USD.

W 2012 r. oprócz **zarządzania ryzykiem cen uprawnień do emisji dwutlenku węgla (CO₂)** w kończącej się drugiej fazie Krajowego Planu Rozdziału Uprawnień do emisji CO₂, rozpoczęto zarządzanie tego typu ryzykiem w fazie trzeciej, przypadającej na lata 2013-2020. Szczegółowe informacje na temat ekspozycji oraz otwartych transakcji na dzień 31.12.2012 r. zostały przedstawione w Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym w części [Dodatkowe informacje i objaśnienia \(http://raportroczny.lotos.pl/dane-finansowe/skonsolidowane-sprawozdanie-finansowe-2012/dodatkowe-informacje-i-objasnienia/33.-cele-i-zasady-zarzadzania-ryzykiem-finansowym\)](http://raportroczny.lotos.pl/dane-finansowe/skonsolidowane-sprawozdanie-finansowe-2012/dodatkowe-informacje-i-objasnienia/33.-cele-i-zasady-zarzadzania-ryzykiem-finansowym).

W zakresie **ryzyka utraty płynności** w 2012 r. wdrożyliśmy usługę cash pooling rzeczywisty oraz narzędzia informatyczne pozwalające zwiększyć efektywność zarządzania płynnością w Grupie Kapitałowej LOTOS.

Ryzyko ograniczenia dostępu do nowych źródeł finansowania zewnętrznego lub pogorszenia warunków istniejącego finansowania minimalizujemy dzięki współpracy ze zróżnicowaną grupą wiarygodnych kredytowo instytucji finansowych, wykorzystaniu instrumentów finansowania bilansowego i pozabilansowego, wypełnianiu obowiązków informacyjnych, dotrzymywaniu wskaźników i kowenantów finansowych oraz wypełnianiu wszystkich innych zobowiązań wobec instytucji finansowych. Prowadzimy także monitoring pozycji finansowej i ogólnej sytuacji banków uczestniczących w finansowaniu Grupy Kapitałowej LOTOS oraz zagrożeń w dostępie do finansowania, wynikających z uwarunkowań rynków finansowych na świecie.

W celu ograniczenia **ryzyka kredytowego partnerów transakcji finansowych** zawieramy transakcje wyłącznie z instytucjami finansowymi lub firmami spełniającymi następujące wymogi:

- minimalny akceptowany rating posiadany w agencjach ratingowych,
- odpowiednia gwarancja w przypadku braku własnego ratingu na wymaganym poziomie, wystawiona przez instytucję finansową lub firmę posiadającą minimalny akceptowalny rating w agencjach oraz spełniającą wymogi przyjęte przez Grupę LOTOS i wynikające ze zobowiązań umownych.

Limity partnerów transakcji finansowych są wyznaczane w referencji do kapitałów własnych Spółki oraz wskaźnika bazującego na poziomach na bieżąco aktualizowanych ratingów agencyjnych. Wykorzystanie limitów jest okresowo monitorowane.

Ryzyko kredytowe partnerów transakcji handlowych regulujemy w Grupie Kapitałowej LOTOS procedurą, zgodnie z którą weryfikacji podlega zdolność kredytowa kontrahentów, starających się o przyznanie otwartego limitu kredytowego. W Grupie LOTOS limit taki przyznawany jest w referencji do oceny wiarygodności kredytowej partnerów handlowych, powstałej na podstawie analizy dostępnych danych dotyczących badanej firmy. Ostateczną decyzję o poziomie limitu kredytowego podejmuje osoba odpowiedzialna za ryzyko kredytowe zgodnie z wyznaczonymi kompetencjami. Wykorzystanie limitów jest okresowo monitorowane. W 2013 r. planujemy przygotowanie projektu wewnętrznego systemu ratingowego, służącego ocenie wiarygodności kredytowej partnerów handlowych oraz dostosowanie systemu informatycznego do bieżącego monitorowania stopnia wykorzystania limitów kredytowych.

W celu zapewnienia efektywnego zarządzania ryzykiem finansowym i minimalizacji zagrożenia błędami, wszelkie dane wykorzystywane dla tych potrzeb są starannie weryfikowane, a decyzje podejmowane na podstawie dokładnych analiz, zgodnie z obowiązującą polityką zarządzania ryzykiem, strukturą limitów i procedurami operacyjnymi. Zasady i instrumenty zarządzania ryzykiem finansowym oraz wpływ najistotniejszych czynników ryzyka na kształtowanie się poszczególnych pozycji wyników finansowych, zostały przedstawione w Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym w części [Dodatkowe informacje i objaśnienia \(http://raportroczny.lotos.pl/dane-finansowe/skonsolidowane-sprawozdanie-finansowe-2012/dodatkowe-informacje-i-objasnienia/33.-cele-i-zasady-zarzadzania-ryzykiem-finansowym\)](http://raportroczny.lotos.pl/dane-finansowe/skonsolidowane-sprawozdanie-finansowe-2012/dodatkowe-informacje-i-objasnienia/33.-cele-i-zasady-zarzadzania-ryzykiem-finansowym).

Ryzyka związane z działalnością poszukiwawczo-wydobywczą

Prowadzenie działalności poszukiwawczo-wydobywczej jest obarczone dużym ryzykiem. Jest ono identyfikowane podczas poszukiwań, zagospodarowania i produkcji ze złoża. Strategia postępowania w celu ograniczenia ryzyka opracowywana jest dla każdego z tych etapów działalności. Rok 2012 był kolejnym okresem wdrażania przez nas odpowiednich działań minimalizujących poszczególne zagrożenia w tym obszarze.

Ze uwagi na specyfikę działalności nieodłącznym ryzykiem jest **ryzyko poszukiwawcze**. Polega ono głównie na możliwości niewłaściwego oszacowania zasobów geologicznych. Z tego względu zasoby złoża oceniane są w trzech wariantach, dla których podawana jest ilość, mogąca być potencjalnie wydobyta z poziomem pewności 10%, 50% i 90%. Wykonywane są niezbędne prace geologiczne i analizy dla udokumentowania potencjalnych obiektów złożowych w stopniu wystarczającym dla podjęcia decyzji o wierceniu otworów poszukiwawczych.

Istotne zagrożenie w obszarze upstream stanowią **ryzyka wydobywcze**, czyli związane z samym procesem wydobycia węglowodorów. Należą do nich m.in. rozlew ropy, kolizja morska, pożar, erupcja gazu lub inna awaria, a ich skutki mogą być bardzo znaczące zarówno dla firmy, jak i środowiska. Z tego względu wprowadziliśmy wiele działań mających na celu ograniczenia tego ryzyka, jak np. testy szczelności, prowadzenie profilaktyki erupcyjnej poprzez zabezpieczanie otworów oraz monitorowanie parametrów zagrożenia pożarem. Ważnym elementem ograniczającym ryzyko jest świadomość i kompetencje naszych pracowników. Wdrażamy i weryfikujemy procedury postępowania zarówno podczas realizacji codziennych prac, jak i w momencie zagrożenia awarią. Prowadzimy regularne szkolenia i ćwiczenia praktyczne. W przypadku wystąpienia incydentu lub wypadku, dokonywana jest jego dokładna analiza, a samo zdarzenie jest omawiane podczas bieżących szkoleń, w celu zapobiegnięcia ponownemu jego wystąpieniu.

Wspomniane ryzyko jest m.in. pochodną jakości procesu eksploatacji wykorzystywanej infrastruktury poszukiwawczo-wydobywczej i stosowania odpowiednich rozwiązań technicznych. Występujące **ryzyko techniczne** ograniczamy poprzez monitorowanie stanu i parametrów urządzeń oraz nadzór techniczny i wykonywanie niezbędnych testów. Pracownicy przechodzą cykliczne szkolenia z zakresu eksploatacji urządzeń. Systemy eksploatacyjne i technologiczne są poddawane audytom technicznym oraz ocenom niezawodności. Specyfika działalności operacyjnej w obszarze poszukiwawczo-wydobywczym wymaga od nas stałego podejścia prewencyjnego, rozwijania systemu utrzymania ruchu oraz

monitorowania najlepszych rozwiązań technicznych w tej dziedzinie.

Inne ryzyka w obszarze poszukiwawczo-wydobywczym związane są m.in. z możliwością wystąpienia lub nasilenia zjawisk powodujących utratę lub zanik wydajności odwiertów, takich jak spadek ciśnienia złożowego lub zawodnienie złoża. Stały monitoring parametrów złożowych pozwala jednak na ograniczenie tego typu ryzyk.

Istotnym czynnikiem eksploatacji złóż w środowisku morskim są warunki pogodowe, wymuszające w ekstremalnych przypadkach przerwy w realizacji prac lub w wydobywaniu. W celu minimalizacji negatywnych skutków urzeczywistnienia się tego rodzaju ryzyka wdrażamy systemy stałego monitoringu warunków pogodowych i uruchamiania procedur związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa.

Z uwagi na potrzebę zwiększania własnego wydobywania w ramach nowych koncesji i projektów wydobywczych oraz późniejszą ich realizację na podstawie umów konsorcjalnych, podejmujemy działania w celu pozyskiwania pogłębionych informacji i analiz. Oceniamy zagrożenia dla poszczególnych projektów, opracowujemy m.in. studia wykonalności, analizy opłacalności oraz zagrożeń prawnych i finansowych tak, aby ryzyko wynikające z ich realizacji było skutecznie minimalizowane.

Ryzyka związane z zapewnieniem surowców

Ryzyko związane z zapewnieniem surowców dotyczy konieczności terminowego zabezpieczenia ich dostaw do produkcji. W Grupie LOTOS dostawy surowców realizowane są głównie poprzez system rurociągów i transport morski, dlatego głównymi czynnikami tego ryzyka są sytuacja polityczna w państwach eksportujących ropę naftową oraz sprawność infrastruktury. W celu ograniczenia ich wpływu na naszą działalność dążymy do dywersyfikacji kierunków i źródeł dostaw ropy naftowej. Politykę tę realizujemy, koncentrując się na zapewnieniu bezpieczeństwa dostaw ropy naftowej oraz poprawie konkurencyjności.

Bezpieczeństwo dostaw ropy budujemy poprzez zwiększanie aktywności na międzynarodowym rynku ropy, kontraktowanie dostaw różnych gatunków ropy transportowanych do rafinerii drogą morską oraz wzrost roli własnego wydobywania. Konkurencyjność kształtujemy poprzez wykorzystanie nadmorskiej lokalizacji rafinerii w Gdańsku oraz możliwość otrzymywania dostaw surowca przez dwa niezależne od siebie kanały, tj. rurociąg „Przyjaźń” i infrastrukturę Naftoportu.

Ryzyka związane z działalnością operacyjną

Charakter działalności operacyjnej Grupy LOTOS wymaga od nas skutecznego zarządzania ryzykiem w różnych aspektach: procesowym, technicznym, technologicznym, środowiskowym oraz związanym z bezpieczeństwem pracy.

W 2012 r. nastąpiły w Spółce **zmiany technologiczne** związane z wprowadzeniem wysokociśnieniowego gazu ziemnego, jako głównego nośnika energetycznego. Gaz z nowej stacji redukcyjno-pomiarowej doprowadzono do rafinerijnej sieci gazu opałowego, z której zasila piece technologiczne i oddzielnie elektrociepłownię, a także do dwóch wytwórni wodoru, w których służy jako surowiec. Zmiana paliwa na gazowe przynosi nam szereg korzyści, w tym:

- ekologiczne - emisja dwutlenku siarki, tlenków azotu i pyłu, a także dwutlenku węgla jest niższa niż przy dotychczas stosowanym ciężkim oleju opałowym czy gazie płynnym LPG,
- finansowe - gaz ziemny jest tańszym paliwem i surowcem w stosunku do tych, które zostały zastąpione,
- handlowe – następuje uwolnienie dodatkowych ilości produktów z przerobu ropy naftowej, które trafiają na rynek.

Zmiany te wiążą się jednak także z nowymi ryzykami. Ryzyko nagłego wstrzymania dostaw gazu, np. w wyniku awarii, a

także ryzyko ograniczenia jego dostępności w przypadku ostrej zimy może w rezultacie skutkować okresowym zmniejszeniem sprzedaży wybranych produktów oraz wzrostem kosztów działalności. W celu zmniejszenia zagrożeń technicznych cały czas utrzymujemy infrastrukturę, pozwalającą przełączyć się na źródła zasilania, które były wykorzystywane do czasu wprowadzenia gazu ziemnego.

Prowadzone przez nas działania związane z utrzymaniem ruchu i kontrolą infrastruktury produkcyjnej ograniczają **ryzyko techniczne** i pozwalają na bezpieczną eksploatację infrastruktury oraz niezakłóconą pracę rafinerii. Dokonywana jest m.in. priorytetyzacja urządzeń, czyli analiza ich krytyczności. Większość urządzeń najważniejszych z punktu widzenia bezpieczeństwa funkcjonalnego, została sklasyfikowana na podstawie takich kryteriów, jak stopień bezpieczeństwa dla ludzi i środowiska, znaczenie urządzenia dla instalacji i zakładu oraz prawdopodobieństwo zaistnienia awarii.

W rafinerii wykorzystujemy technologie i urządzenia spełniające kryteria najlepszych dostępnych technik (*ang. Best Available Techniques, BAT*). Instalacje procesowe wyposażone są w systemy bezpieczeństwa i ochrony. Wykorzystujemy systemy zatrzymania instalacji w celu zapobiegania niekontrolowanemu rozwojowi sytuacji awaryjnej i ochrony przed poważniejszym uszkodzeniem maszyn i urządzeń.

Czynnikiem mogącym zwiększać ryzyko awarii, szczególnie w nowych instalacjach, jest błąd ludzki. W rafinerii je minimalizujemy poprzez podnoszenie doświadczenia operacyjnego załogi. Projektowanie i wdrażanie nowych symulatorów treningowych umożliwia przeszkolenie obsługi instalacji w warunkach bardzo zbliżonych do warunków pracy z rzeczywistą instalacją. Prowadzimy systematyczne szkolenia i ćwiczenia dla wszystkich pracowników rafinerii z zakresu reagowania na potencjalne sytuacje awaryjne, co pozwala zapewnić szybką i skuteczną reakcję w przypadku rzeczywistego zagrożenia.

W 2013 r. w naszej rafinerii przeprowadzimy Postój **Remontowy Wiosna 2013**. Jest to obecnie jeden z największych projektów, jakie realizujemy. Od jego powodzenia zależy kolejny cztero-, a może nawet pięcioletni okres stabilnej pracy instalacji, co przyniesie wymierne korzyści finansowe całej firmie. Od 2011 r. prowadzimy prace planistyczne w celu ograniczenia ryzyka nieodpowiedniego przygotowania i realizacji tego przedsięwzięcia. Wobec niestabilnej sytuacji na rynku budowlanym bierzemy pod uwagę także ryzyko pogorszenia sytuacji finansowej wykonawców remontu. Mogłoby to skutkować opóźnieniami lub niewykonaniem części zaplanowanych prac. Stosujemy różne środki kontrolne i zapobiegawcze, mające na celu ograniczenie tego ryzyka.

Z uwagi na charakter procesów produkcyjnych bardzo ważna dla nas jest sfera **bezpieczeństwa pracy**. Na wielu stanowiskach występują zagrożenia związane z narażeniem pracowników na oddziaływanie czynników niebezpiecznych i uciążliwych. Każde stanowisko oceniamy pod kątem ryzyka zawodowego, w tym występowania atmosfery wybuchowej, hałasu czy narażenia na kontakt z niebezpiecznymi substancjami biologicznymi i chemicznymi. Na podstawie dokonanej oceny wdrażamy i doskonalimy systemy zabezpieczeń, ochrony indywidualnej i zbiorowej.

Wprowadziliśmy rozwiązania techniczne i organizacyjne, mające na celu zapewnienie bezpiecznych warunków pracy wszystkim osobom przebywającym lub pracującym na terenie i na rzecz Spółki. Kontrahentom przekazywane są wewnętrzne wymagania zawarte m.in. w udokumentowanych procedurach. Regularnie sprawdzamy poprawność stosowania zasad postępowania i egzekwujemy wymagania pokontrolne. W wielu przypadkach wdrożone przez nas wymogi są na tyle rygorystyczne, że wykraczają poza obowiązki prawne. Dodatkowo prowadzimy programy uświadamiające i motywujące do przestrzegania zasad bezpiecznej pracy. Szczegółowy opis działań mających na celu minimalizację ryzyka w tym obszarze zaprezentowaliśmy w rozdziale Zrównoważony rozwój/Pracownicy (<http://raportroczny.lotos.pl/zrownowazono-rozwoj/pracownicy>).

Ryzyka związane z limitami uprawnień do emisji CO₂

Grupa LOTOS, realizując w latach obowiązywania Krajowego Planu Rozdziału Uprawnień do emisji CO₂ na lata 2008-2012 (tzw. KPRU II) program rozwojowy, w efekcie którego w okresie dwóch lat uruchomiono kilka nowych instalacji oraz zmieniono sposób pracy istniejących instalacji, co skutkowało znaczącym wzrostem emisji dwutlenku węgla, stanęła przed poważnym wyzwaniem pozyskania dużej puli dodatkowych uprawnień z rezerwy krajowej na nowe inwestycje. Program 10+ uruchamiany przez nas w połowie trwania KPRU II, przy dużym zagrożeniu wyczerpania krajowej rezerwy, znacząco

podnosił niepewność przydziału, a więc ryzyko nieotrzymania wystarczającej ilości uprawnień pokrywających potrzeby emisyjne. Współpraca z Krajowym Administratorem i udział w opiniowaniu aktów prawnych dotyczących tego zagadnienia przyniosły oczekiwane efekty. W ich wyniku w bilansie łącznym dla całego pięcioletniego okresu obowiązywania systemu handlu emisjami nie wystąpiła konieczność zakupu uprawnień na pokrycie zwiększonej emisji. Liczba uprawnień w pierwszym okresie KPRU II (2008 r.) wynosiła 1.135.348 ton (łącznie dla rafinerii i elektrociepłowni), zaś w ostatnim (2012 r.) – 1.964.925 ton.

Nasz brak konieczności zakupu uprawnień do emisji CO₂ w KPRU II, jak i istotne zmniejszenie liczby brakujących uprawnień w KPRU III (na lata 2013-2020), to również efekt zrealizowanych i będących w trakcie realizacji kilku zadań inwestycyjno-modernizacyjnych, takich jak wprowadzenie gazu ziemnego do systemu energetycznego, jako podstawowego surowca do produkcji wodoru, odzysk gazów zrzutowych oraz modernizacje pieców, a także wdrażany program stałej poprawy efektywności energetycznej jednostek produkcyjnych rafinerii. Zadania te są również ważne dla bilansu całego okresu do 2020 r. z celem unijnym obniżenia emisji dwutlenku węgla o 20%.

Przydziału uprawnień na lata 2013-2020 dokonano na zasadach innych niż dotychczasowe. Rafinerie ropy naftowej otrzymają uprawnienia wyliczone według tzw. klucza benchmarkowego (wskaźnikowego) z wykorzystaniem wskaźnika CWT („tony ważonej”). Nowe zasady powodują, że jako Grupa LOTOS nie mamy już wpływu na wielkość przydziału uprawnień. Dla naszych instalacji w całym okresie rozliczeniowym do 2020 r. wielkość ta wyniesie prawdopodobnie 12.757.079 ton CO₂, co będzie oznaczać konieczność uzupełnienia brakujących uprawnień na rynku aukcji.

Ryzyka środowiskowe

Wiele aspektów działalności Grupy Kapitałowej LOTOS ma lub może mieć potencjalny wpływ na środowisko. Jest to związane z charakterem naszej działalności, który powoduje, że większość zidentyfikowanych ryzyk oceniana jest także pod kątem skutków środowiskowych. Najbardziej znaczące jest w tym przypadku ryzyko techniczne i produkcyjne, których zaistnienie w postaci poważnej awarii przemysłowej może negatywnie oddziaływać na otoczenie. Wszelkie działania opisane powyżej w zakresie zapobiegania awariom, pożarom i innym tego rodzaju zdarzeniom mają na celu ograniczenie także skutków środowiskowych.

Stosujemy także standardy w zakresie bezpieczeństwa transportu morskiego, które zmniejszają m.in. ryzyko katastrofy ekologicznej przy wycieku ropy lub produktów ropopochodnych z tankowców. Obecnie współpracujemy z dostawcami usług transportu morskiego posiadającymi flotę o wysokim standardzie technicznym i respektującymi wymagania konwencji morskich w zakresie bezpieczeństwa. Korzystamy z armatorów spełniających restrykcyjne wymagania w zakresie minimalizacji ryzyka wypadku morskiego.

Ryzyko związane z możliwością niespełnienia wymogów prawnych, dotyczących wpływu na środowisko, minimalizujemy przez monitoring przepisów prawa krajowego i wspólnotowego, sprawne jego wdrażanie oraz uczestnictwo w procesie legislacyjnym. Uzyskiwanie wszelkich pozwoleń odbywa się z odpowiednim wyprzedzeniem, uwzględniającym ryzyko przedłużenia się postępowania administracyjnego.

Ryzyko zaostrenia wymagań jakościowych dla produktów naftowych

Monitorujemy projekty nowych norm i rozporządzeń, mających wpływ na naszą działalność produkcyjną i handlową. Dzięki uczestnictwu w pracach trzech podkomitetów Komitetu Technicznego 222 Polskiego Komitetu Normalizacyjnego do spraw przetworów naftowych i cieczy eksploatacyjnych, mamy możliwość opiniowania projektów norm europejskich w fazie ich powstawania. Dodatkowy wpływ na poziom wymagań jakościowych, zwłaszcza dla paliw silnikowych, uzyskujemy dzięki uczestnictwu w pracach POPIHN. Pozwala to ograniczać ryzyko nieterminowego dostosowania się do przyszłych standardów jakościowych produktów naftowych.

Ryzyka związane z działalnością rynkową

Nasza grupa kapitałowa prowadzi działalność w warunkach nieustannej konkurencji cenowej oraz przy dużej dynamice zmian zachodzących w ogólnoswiatowej sytuacji makroekonomicznej. Z tego względu narzędzia do monitorowania parametrów związanych z cenami i marżami są stale doskonalone.

W sferze handlu detalicznego dywersyfikujemy rynek, uwzględniając segmenty mniej podatne na obniżające marżę decyzje konkurencji, a także działania ukierunkowane na trwałe pozyskanie klientów.

Jesteśmy również świadomi ryzyka mniejszego popytu krajowego na nasze produkty. Może on mieć miejsce w wyniku wzrostu presji cenowej lub być spowodowany czynnikami makroekonomicznymi. Na ograniczenie konsumpcji naszych produktów i usług może mieć wpływ, np. rosnąca stopa bezrobocia. Z tego powodu realizujemy sprzedaż poprzez różne kanały dystrybucji, prowadzimy politykę cenową zapewniającą konkurencyjność produktów, a także optymalizujemy koszty operacyjne.

Zarządzanie ryzykiem w działalności rynkowej ukierunkowane jest także na utrzymanie płynności dostaw produktów na rynek. Proces ten koordynujemy poprzez współpracę obszarów sprzedaży, logistyki, produkcji oraz tradingu i optymalizacji. Celem podejmowanych działań jest wyznaczanie spójnych i zoptymalizowanych kierunków postępowania w ujęciu całego łańcucha dostaw.

Ryzyka reputacyjne i społeczne

Ryzyka reputacyjne to ryzyka, których zaistnienie może mieć wpływ na wartość marki LOTOS. Wszystkie ryzyka zidentyfikowane w Grupie Kapitałowej LOTOS oceniamy w aspekcie finansowym oraz reputacyjnym. Ryzyka te podlegają takim samym analizom oraz opracowywane są plany ich ograniczania zgodnie z przyjętymi zasadami.

Grupa Kapitałowa LOTOS buduje kulturę organizacyjną opartą na zasadach odpowiedzialności, innowacyjności, otwartości oraz czystości. Podkreślamy w naszych wzajemnych relacjach znaczenie lojalności, zaangażowania, współpracy oraz standardów etycznych. Z partnerami społecznymi prowadzimy regularnie dialog dotyczący najważniejszych decyzji dotyczących firmy i pracowników. Wyrazem tego jest duża aktywność zakładowych organizacji związkowych i Rady Pracowników. Częste spotkania, konsultacje i wymiana informacji skutkują pozytywnymi, wzajemnymi relacjami.

Mimo pewnego spowolnienia gospodarczego w 2012 r. w Grupie Kapitałowej LOTOS panował spokój społeczny, firma nie znajdowała się w sporze zbiorowym ani nie ogłoszono pogotowia strajkowego. W wyniku dialogu społecznego w lutym 2012 r. Zarząd Grupy LOTOS i związki zawodowe podpisały porozumienie w sprawie wynagrodzeń w 2012 r. Przykładem dużego zaangażowania i aktywności oraz otwartej komunikacji wszystkich pracowników w relacjach z pracodawcą były także przeprowadzone w skali całej organizacji w 2012 r. konsultacje społeczne dotyczące projektu Kodeksu etyki Grupy Kapitałowej LOTOS, zakończone przyjęciem tego dokumentu przez Zarząd Spółki w grudniu 2012 r.

Ryzyka nadużyć

Istotne zagrożenia dla działalności przedsiębiorstwa stanowią ryzyka wystąpienia nadużyć. Z tego względu w 2012 r. rozpoczęliśmy proces wdrażania systemowego podejścia w obszarze przeciwdziałania nadużyciom, polegającego na kompleksowym i uporządkowanym działaniu w zakresie identyfikacji oraz oceny ryzyka nadużyć. W ich wyniku projektowane i wdrażane są rozwiązania służące zapobieganiu i wykrywaniu nadużyć. Rozwiązania te monitorujemy oraz poddajemy ocenie w zakresie ich skuteczności. Ponadto w kwietniu 2012 r. ogłosiliśmy Politykę przeciwdziałania nadużyciom, w której określiliśmy swoje stanowisko oraz wskazaliśmy podstawowe zasady przyjęte w tym zakresie, a także ogólnodostępne kanały zgłaszania nadużyć.

Podejście do zarządzania

W Grupie Kapitałowej LOTOS wdrożyliśmy system zarządzania ryzykiem korporacyjnym (*ang. Enterprise Risk Management, ERM*), którego ramy zbudowano na podstawie modelu COSO II (Zintegrowana Struktura Ramowa opublikowana w 2004 r.), przy uwzględnieniu zasad i wytycznych normy ISO 31000. W ramach systemu opracowaliśmy i wdrożyliśmy wewnętrzne standardy, w tym:

- politykę zarządzania ryzykiem korporacyjnym, która określa podstawowy zakres odpowiedzialności obowiązujący w systemie oraz główne zasady zarządzania ryzykiem wdrożone w organizacji,
- procedurę zarządzania ryzykiem korporacyjnym, w której określone są szczegółowe zasady identyfikacji i oceny ryzyka, sposobu jego monitorowania i raportowania oraz weryfikacji skuteczności prowadzonych działań ograniczających ryzyko.

Ponadto w Grupie LOTOS funkcjonuje Komitet Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym, który pełni głównie funkcję opiniodawczą. Komitet stanowi rekomendacje dla działań z zakresu systemu zarządzania ryzykiem korporacyjnym zgodnie z przyjętymi wewnętrznymi uregulowaniami, rozstrzyga sprawy sporne w tym obszarze, a także monitoruje realizację i ocenia efekty zaplanowanych działań ograniczających ryzyko. Komitet weryfikuje m.in. czy zaproponowane do realizacji zadania są spójne z zasadami funkcjonowania całej grupy kapitałowej i nie powodują niebezpiecznego podniesienia poziomu ryzyka w innym obszarze działalności.

Raz w roku, w ramach oceny dojrzałości organizacyjnej w Grupie LOTOS, dokonywana jest ocena skuteczności systemu zarządzania ryzykiem korporacyjnym. Wyniki oceny wykorzystywane są w celu doskonalenia przyjętych rozwiązań. Informacje na temat funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem korporacyjnym są regularnie przekazywane Zarządowi oraz Komitetowi Audytu Rady Nadzorczej Spółki.

Wdrożenie zasad systemowego zarządzania ryzykiem w Grupie Kapitałowej LOTOS wspiera osiągnięcie wyznaczonych celów. Cykliczna identyfikacja ryzyk zagrażających ich realizacji, zapewnia kompleksową wiedzę o zagrożeniach i szansach związanych z działalnością grupy kapitałowej i przygotowuje organizację na natychmiastową reakcję w przypadku wystąpienia ryzyka. Aktywne zarządzanie ryzykiem korporacyjnym pomaga zabezpieczać stabilność naszego funkcjonowania i wspiera zrównoważony rozwój organizacji.

Kluczowe instrumenty

W Grupie LOTOS identyfikowane są ryzyka dla realizacji celów strategicznych oraz procesowych i operacyjnych. Do ich oceny wykorzystujemy matrycę oceny ryzyka zatwierdzoną przez Zarząd Spółki. W oparciu o kryteria zawarte w matrycy identyfikujemy ryzyka znaczące, umiarkowane i małe. Strategia postępowania z danym ryzykiem zależy od jego szczegółowej analizy oraz znaczenia dla Spółki i jej otoczenia.

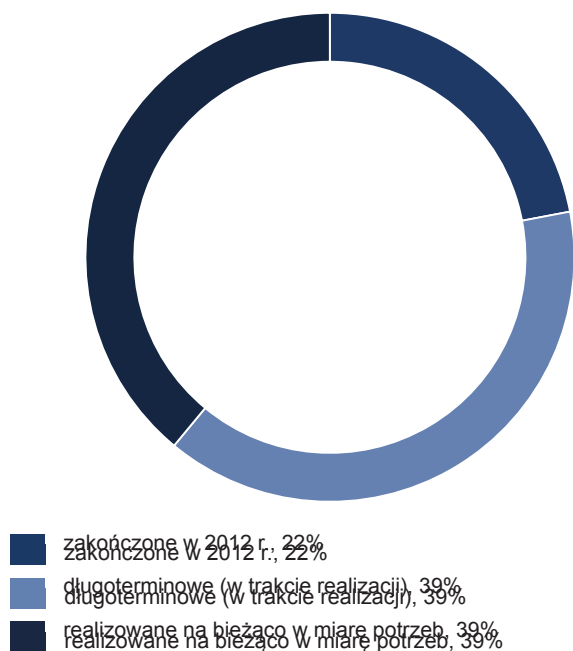
Ocena ryzyka dokonywana jest w dwóch perspektywach: w okresie najbliższego roku oraz do końca okresu obowiązywania strategii Grupy Kapitałowej LOTOS, czyli obecnie do 2015 r. Dla każdego ryzyka szacujemy prawdopodobieństwo jego wystąpienia, a następnie oceniamy skutki finansowe i reputacyjne, jakie może ono spowodować dla firmy. Uwzględniamy przy tym jego wpływ na bezpieczeństwo ludzi, środowisko, jak i spodziewany

odbiór przez kluczowych interesariuszy.

Sporządzona na podstawie zidentyfikowanych i ocenionych ryzyk mapa ryzyk jest zatwierdzana przez Zarząd Spółki. Dla zarejestrowanych ryzyk wskazywane są stosowane środki kontroli i mechanizmy zabezpieczające. Każde ryzyko przypisane jest do tzw. właściciela, który jest odpowiedzialny za jego nadzorowanie, monitorowanie i wdrażanie ustalonych planów działań ograniczających ryzyko.

Ryzyka, które ocenione zostały jako znaczące oraz wybrane ryzyka na poziomie umiarkowanym, posiadają tzw. kartę zarządzania ryzykiem. Opisana jest w niej szczegółowa analiza danego ryzyka wraz z planami ograniczania i postępowania na wypadek jego urzeczywistnienia. Zawarte są w niej również wskaźniki ryzyka (*ang. Key Risk Indicators, KRI*), które podlegają okresowemu monitorowaniu i raportowaniu.

Zadania ograniczające ryzyka kluczowe



W Grupie Kapitałowej LOTOS prowadzone jest także zarządzanie ryzykiem w poszczególnych projektach. Metodologię oceny ryzyka występującego w projekcie dopasowaliśmy do specyfiki zarządzania projektami. Zasady postępowania z samym ryzykiem są spójne w całej grupie kapitałowej i pozwalają na skuteczną realizację zaplanowanych projektów. Zgodnie z ustalonymi kryteriami, ryzyka najważniejszych projektów są również uwzględniane w systemie ERM, w celu zapewnienia szczególnego nadzoru nad bezpieczeństwem projektu.

W Spółce wdrożyliśmy Portal ERM – narzędzie informatyczne, którego celem jest wsparcie procesu zarządzania ryzykiem korporacyjnym w oparciu o zautomatyzowane działania. Oprócz części ewidencyjnej związanej z rejestrem ryzyk, incydentów czy wskaźników, zdefiniowano i wdrożono scenariusze przepływu pracy, systematyzujące działania związane z zarządzaniem ryzykiem. Scenariusze odpowiadają zadaniom wykonywanym przez jego użytkowników. Narzędzie pozwala także na łączenie ryzyk z różnymi atrybutami, takimi jak realizowane

cele, procesy, zaangażowane osoby czy wykorzystywane dokumenty, a także modeluje różne mapy ryzyka zgodnie z zadanymi wymaganiami. Wdrożenie procedur przepływu pracy pozwala na precyzyjne określanie zadań związanych z zarządzaniem ryzykiem i monitorowanie ich statusu. Wskaźniki ryzyka (KRI) mogą być wyliczane na bazie danych transakcyjnych i analitycznych, co pozwala na precyzyjne monitorowanie ich poziomów i racjonalne podejmowanie decyzji w zakresie zarządzania danym ryzykiem, w tym z zakresu alokowania ewentualnych zasobów finansowych.

W Grupie Kapitałowej LOTOS zidentyfikowaliśmy i wdrożyliśmy do realizacji działania, które mają na celu ograniczenie kluczowych ryzyk korporacyjnych. Część określonych zadań ma charakter długoterminowy, maksymalnie trzyletni, co jest spójne ze strategią biznesową do 2015 r. Istotną wagę przywiązujemy także do bieżącego monitorowania ryzyk i natychmiastowego reagowania w celu przeciwdziałania ich negatywnym skutkom.

Plany rozwoju

Sukcesywnie doskonalimy Portal ERM, którego rozwój funkcjonalny idzie w parze z rosnącą dojrzałością systemu zarządzania ryzykiem korporacyjnym. W 2013 r. nasza uwaga będzie skupiona m.in. na optymalizowaniu bazy wskaźników ryzyka (KRI) oraz jej integracji z innymi systemami w celu umożliwienia bezpośredniego pobierania i wykorzystywania zgromadzonych tam danych do bieżącego monitoringu poziomu różnych ryzyk. Planowana jest także rozbudowa bazy

incydentów, by gromadzone w niej informacje mogły być jak najpełniej wykorzystywane do analizy i zarządzania ryzykami z nimi związanymi.

Koszty wdrażania strategii zabezpieczających

Stosowane w Grupie LOTOS strategie zabezpieczające dla poszczególnych ryzyk analizujemy pod kątem koniecznych do poniesienia kosztów. Wykorzystywana jest przy tym zasada ALARP (*ang. As Low As Reasonably Practicable*). Oznacza to, że poziom ryzyka obniża się tak dalece, jak to jest tylko możliwe, o ile okaże się to praktycznie uzasadnione. Ryzyko jest akceptowalne, jeżeli nie można go już bardziej ograniczyć lub gdy koszty ograniczenia są większe niż uzyskane korzyści. Takie podejście pozwala Grupie LOTOS na optymalne zarządzanie zasobami finansowymi w procesie zarządzania ryzykiem.

Przeciwdziałanie nadużyciom

W 2012 r. rozpoczęliśmy proces wdrażania w Grupie Kapitałowej LOTOS systemu przeciwdziałania nadużyciom. W kwietniu raportowanego okresu Zarząd Grupy LOTOS przyjął Politykę przeciwdziałania nadużyciom dostępną zarówno dla pracowników grupy kapitałowej, jak i naszych zewnętrznych interesariuszy. Równocześnie ustanowione zostały kanały zgłoszeń podejrzeń nadużyć wraz z odpowiednimi rozwiązaniami organizacyjno – procesowymi, a także edukacyjnymi.

Zainicjowane działania w zakresie systemu przeciwdziałania nadużyciom ukierunkowane są na zaprojektowanie i wdrożenie rozwiązań, które służyć będą kształtowaniu optymalnego poziomu odporności organizacji na nadużycia, w tym korupcję. Działania te zostały ujęte w Programie etycznym oraz Programie zarządzania ryzykiem nadużyć, które składają się na całość systemu przeciwdziałania nadużyciom.

System przeciwdziałania nadużyciom



Jednym z elementów tych działań było przeprowadzenie pilotażowej oceny odporności organizacji na nadużycia za rok 2011, która stanowi źródło informacji o naszym przygotowaniu do skutecznego zarządzania ryzykiem nadużyć. W ramach oceny dokonana została gradacja procesów zdefiniowanych w Grupie LOTOS oraz wytypowano te spośród nich, w przypadku których poziom ryzyka nadużyć dla Spółki, jako całości, jest największy. Powyższa ocena będzie realizowana okresowo i pozwoli na monitorowanie skuteczności podejmowanych działań w tym zakresie.

Dodatkowo w ramach wybranych obszarów realizowane są przeglądy pod kątem identyfikacji i ewentualnej modyfikacji

rozwiązań ograniczających możliwość występowania nadużyć zarówno o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Prowadzone są także szkolenia ukierunkowane na zagadnienia związane z przeciwdziałaniem tego rodzaju praktykom. W 2012 r. temat był szeroko omawiany przez kadre kierowniczą w związku z opracowywaniem Kodeksu etyki Grupy Kapitałowej LOTOS.

Procent pracowników Grupy LOTOS przeszkolonych w zakresie polityki i procedur antykorupcyjnych organizacji

Rodzaj stanowiska	2010 r.	2011 r.	2012 r.
Kierownicze	3,5%	8,9%	62,5%
Pozostałe	3,1%	7,4%	5,7%

W przypadku otrzymania informacji o podejrzeniu zaistnienia nadużycia w Grupie Kapitałowej LOTOS, przeprowadzane są postępowania wyjaśniające, ukierunkowane na zgromadzenie informacji niezbędnych do dokonania prawidłowej kwalifikacji danego zdarzenia i wypracowania podstaw dla podjęcia stosownych działań. W raportowanym okresie w Grupie LOTOS wystąpił jeden przypadek, w którym pracownik został zwolniony dyscyplinarnie za korupcję.

W 2012 r. nie zidentyfikowano przypadków, w których nie odnowiono umów z kontrahentami z powodu naruszenia zasad dotyczących zwalczania korupcji.