

LOTOS Raport Roczny 2011 / Dokonania i prognozy / Kluczowe ryzyka, szanse i wyzwania w aspekcie zrównoważonego rozwoju

Kluczowe ryzyka, szanse i wyzwania w aspekcie zrównoważonego rozwoju

Grupa LOTOS dostosowała strategię do zmiennych warunków rynkowych i makroekonomicznych zagrożeń międzynarodowych.

Ryzyko jest silnie wpisane w charakter działalności prowadzonej przez Grupę LOTOS. Spółka sukcesywnie doskonaliła narzędzia i metody służące ich identyfikacji i ocenie. Na uwagę zasługuje fakt, iż w porównaniu z poprzednimi latami konsekwentnie udaje się zmniejszać poziom przewidywanych zagrożeń ze strony części ryzyk o charakterze operacyjnym, finansowym i rynkowym. Jest to możliwe między innymi dzięki uruchomieniu wszystkich instalacji powstałych w ramach Programu 10+ oraz sukcesywnemu wdrażaniu działań ograniczających zidentyfikowane ryzyka w działalności.

Szansy i ryzyka związane ze strategią rządu oraz Komisji Europejskiej wobec sektora naftowego

Ryzyko prawne w działalności Grupy LOTOS wynika z działań normatywnych polskiego rządu oraz dyrektyw wspólnotowych. W celu identyfikacji ryzyka prawnego Spółka monitoruje politykę Unii Europejskiej w odniesieniu do sektora naftowego, a także stale współpracuje z organami administracji państwowej odpowiedzialnymi za przygotowanie i realizację strategii rządu dla sektora. Spółka opiniuje także projekty unijnych i krajowych aktów prawnych oraz analizuje obowiązujące przepisy, szczególnie w zakresie obowiązkowych zapasów ropy i paliw oraz biokomponentów i biopaliw.

W 2011 r. w odniesieniu do **biopaliw i biokomponentów**, podobnie jak w poprzednim okresie sprawozdawczym, dominowało ryzyko wynikające z nieprzyjęcia do krajowych rozwiązań zapisów Dyrektyw Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2009/30/WE oraz 2009/28/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. W styczniu 2012 r. został zakończony proces notyfikacji krajowych regulacji umożliwiających stosowanie zwiększonych ilości biokomponentów w oleju napędowym (B7). Wprowadzenie możliwości stosowania oleju napędowego z 7% dodatkiem estrów (B7), było długo oczekiwanym 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 B7 zdecydowanie poprawia ekonomikę realizacji krajowej polityki biopaliwowej. W 2011 r., w wyniku nowelizacji krajowych przepisów, została wycofana możliwość stosowania zwiększonych ilości biokomponentów w benzynie (E10). Brak przewidzianych w dyrektywach rozwiązań prawnych, przy jednoczesnym rocznym podwyższeniu poziomu NCW, powoduje konieczność wprowadzania na rynek zwiększonych ilości nieopłacalnego biopaliwa B100. Zapowiadana ustawa umożliwiająca stosowanie w Polsce paliwa E10 powinna wpłynąć na zmniejszenie tego ryzyka w 2013 r. Wprowadzone w 2011 r. regulacje ustawowe umożliwiające od 2012 r. redukcję NCW niosą ze sobą ryzyko związane z przypisaniem podmiotom realizującym NCW odpowiedzialności finansowej za ewentualne, niezgodne z ustawą, działania dostawców.

Funkcjonujący w Polsce Narodowy Cel Wskaźnikowy jest realizowany poprzez stosowanie wyłącznie biokomponentów i biopaliw. Zważywszy fakt, iż biokomponenty i biopaliwa są droższe niż paliwa mineralne, realizacja tego celu w wymiery sposób wpływa na koszt energii w transporcie, a więc na wzrost cen paliw. Ten negatywny wpływ polityki biopaliwowej na wysokość cen paliw transportowych jest dodatkowo potęgowany przez to, że wysokość realizowanego NCW w Polsce znacznie przewyższa średnie poziomy osiągnięte w krajach Unii Europejskiej.

Zgodnie z nowelizacją ustawy biopaliwowej z maja 2011 r., po spełnieniu określonych wymogów ustawowych co do źródła pochodzenia biokomponentów, podmioty zobowiązane do realizacji NCW dysponują w 2012 r. możliwością redukcji poziomu NCW o współczynnik redukcyjny w wysokości 0,85. Rozwiązanie takie daje możliwość niższego niż było to w 2011 r. udziału biokomponentów i biopaliw w całej puli paliw transportowych, co będzie pozytywnie oddziaływało na cenę paliw w Polsce.

W ocenie Grupy LOTOS, choć wprowadzone rozwiązanie daje możliwość obniżenia NCW i jest krokiem w dobrym kierunku, to oczekiwane są bardziej zdecydowane działania w tym obszarze, ustalające maksymalną wysokość NCW w oparciu o normy dotyczące jakości paliw tak, by wymagany przez regulacje prawne udział biokomponentów i biopaliw w kolejnych latach, nie był wyższy od ilości biokomponentów zawartych w paliwach normatywnych. Wyższy niż przewidują to normy dotyczące jakości paliw poziom NCW, powoduje bowiem konieczność dodatkowego wprowadzania biopaliw samoistnych (B100) na rynek, co miało miejsce w latach ubiegłych. Należy zauważyć, iż wprowadzanie B100 powoduje jeszcze większe negatywne skutki finansowe niż stosowanie biokomponentów w paliwach normatywnych i dlatego przy obecnych relacjach cenowych należy minimalizować jego stosowanie.

O ile w 2012 r., przy zastosowaniu współczynnika redukcyjnego NCW oraz dzięki wprowadzeniu od lutego tego roku

możliwości stosowania B7, uda się zminimalizować sprzedaż B100, to w przyszłym roku, z uwagi na rosnące NCW, będzie to już niemożliwe.

Oczekiwanym przez branżę krokiem jest wprowadzenie benzyny z 10% dodatkiem bioetanolu (E10) oraz umożliwienie stosowania w Polsce technologii współwodornienia tłuszczu w procesie produkcji oleju napędowego. Oczekiwane jest też rozszerzenie możliwości realizacji NCW o inne rodzaje energii ze źródeł odnawialnych, jak chociażby biogaz czy też „zielona” energia elektryczna. Jednocześnie Spółka wciąż czeka na pojawienie się dostępnych na skalę przemysłową, konkurencyjnych cenowo biokomponentów kolejnych generacji.

Propozycje Komisji Europejskiej zmierzające do zmiany **systemu opodatkowania energii**, w tym energii w transporcie, prowadzące do uzależnienia poziomu opodatkowania od wartości energetycznej paliwa i emisji CO₂ przypisywanej do danego paliwa, spowodują w perspektywie do 2020 r. możliwość wystąpienia ryzyka zmian struktury popytu na paliwa transportowe. Dojdzie do tego poprzez zmianę relacji cenowych pomiędzy olejem napędowym, benzyną i LPG. W nowym systemie bazową ceną będzie cena benzyny, natomiast opodatkowanie ON będzie przewyższało opodatkowanie benzyny o 15%. Opodatkowanie LPG wzrośnie czterokrotnie w stosunku do obecnego minimalnego opodatkowania w Unii Europejskiej.

Zapowiadane wprowadzenie **nowych rozwiązań podatkowych dotyczących wydobywania kopalin** niesie ryzyko pogorszenia wyników funkcjonowania segmentu wydobywczego.

Ponadto w Komisji Europejskiej prowadzone są prace zmierzające do **poprawy bezpieczeństwa przy prowadzeniu wydobycia węgłodorów na morzu**, co może wpłynąć na zwiększenie kosztów związanych z prowadzeniem takiej działalności.

W odniesieniu do **zapasów obowiązkowych** nie jest znany czas i zakres wprowadzenia zmian w dotychczasowych zapisach prawnych. Nadal nie została podjęta decyzja o terminie rozpoczęcia ewentualnego procesu przejmowania zapasów obowiązkowych od firm funkcjonujących na rynku przez odpowiednie agendy rządowe oraz tempo tego procesu. Projekt założeń do nowelizacji ustawy o zapasach ropy i paliw ciekłych został umieszczony w wykazie dokumentów procedowanych bezterminowo przez rząd i zgodnie z decyzją Rady Ministrów z 15 lutego 2011 r. konieczne jest uzyskanie zgody Prezesa Rady Ministrów na kontynuację prac nad projektem. W związku z koniecznością nowelizacji w 2012 r. ustawy o zapasach obowiązkowych, wynikającej z implementacji dyrektywy Rady Unii Europejskiej 2009/119/WE, istnieje poważne ryzyko niedostosowania regulacji prawnych do wymogów branży, wynikające z krótkiego czasu pozostałego na przygotowanie nowelizacji ustawy.

Należy podkreślić, iż już obecnie trzeba wziąć pod uwagę ryzyka związane z **zaostreniem norm dotyczących emisji CO₂** od 2013 r. oraz wprowadzeniem zasad obrotu limitami CO₂.

Wobec coraz bardziej złożonej sytuacji geopolitycznej może wystąpić ryzyko braku dostaw ropy naftowej po możliwych do zaakceptowania cenach, ze względu na **brak odpowiednich pojemności magazynowych**. Sprawę w przyszłości mogłyby rozwiązać kawerny. Projekt budowy kawern solnych jest uzależniony od decyzji polskiej administracji rządowej.

Poważnym ryzykiem wynikającym z **długiego procesu legislacyjnego** w Polsce jest również brak możliwości przewidywania terminu wejścia w życie regulacji prawnych i związanych z tym konsekwencji wynikających dla funkcjonowania przedsiębiorstwa czy całej branży.

Ryzyka związane ze zmianami i interpretacjami prawa podatkowego

Grupa LOTOS prowadzi działalność gospodarczą w otoczeniu prawnym cechującym się bardzo dużą zmiennością. Sytuacja ta, jako źródło zagrożeń, wpływa na sposób funkcjonowania Spółki, kierunek podejmowanych działań, politykę podatkową oraz wielkość zobowiązań podatkowych.

Zmiany interpretacji przepisów podatkowych mogą skutkować powstaniem ryzyka podatkowego w transakcjach, w których przed zmianą ono nie występowało. Dodatkowe utrudnienie stanowi opieszałość organów podatkowych przy rozpatrywaniu wniosków i prowadzeniu postępowań. Różnice występujące w interpretacji prawnej przepisów podatkowych, powodują powstawanie niepewności w działalności, a w transakcjach zagranicznych mogą prowadzić do utraty reputacji wiarygodnego partnera biznesowego i konieczności rezygnacji z korzystnych dla Spółki przedsięwzięć i transakcji.

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

Wobec licznych zmian interpretacyjnych oraz nowych przepisów, które w wielu przypadkach są niespójne, skomplikowane, a nawet niezgodne z regulacjami wspólnotowymi, Grupa LOTOS stale aktualizuje wewnętrzne procedury w celu przestrzegania wymogów prawa oraz identyfikacji i minimalizacji ryzyka podatkowego, zwłaszcza jego wpływu na sprawozdania finansowe Spółki.

W sytuacjach, gdy zidentyfikowane zostaje ryzyko podatkowe wynikające z możliwości wystąpienia różnic interpretacyjnych, Grupa LOTOS korzysta z możliwości uzyskania wiążących interpretacji przepisów prawa podatkowego,

wydawanych przez Ministra Finansów. Ponadto Spółka, jako członek liczących się w kraju organizacji zrzeszających pracodawców i przedsiębiorców, bierze udział w opiniowaniu projektów aktów prawnych. Ma to na celu przede wszystkim poprawę jakości przepisów podatkowych, ale też daje możliwość odpowiedniej reakcji na zmieniające się otoczenie prawne.

Ryzyka o charakterze finansowym

W 2011 r. w Grupie LOTOS, w miejsce funkcjonującego wcześniej Komitetu Zarządzania Ryzykiem Finansowym, powołano Komitet Ryzyka Cenowego i Tradingu, który jest odpowiedzialny za nadzorowanie i koordynację procesu zarządzania ryzykiem cenowym oraz monitorowanie i koordynację działalności tradingowej, wymagającej współpracy różnych segmentów.

Kompetencje Komitetu Zarządzania Ryzykiem Finansowym, w zakresie procesu zarządzania ryzykiem walutowym, ryzykiem stopy procentowej oraz ryzykiem kredytowym, zostały udzielone bezpośrednio dyrektorowi ds. ekonomiczno-finansowych. Dodatkowo w celu koordynacji i nadzoru nad kluczowymi działaniami w zakresie procesu zarządzania ryzykiem płynności, aranżacji finansowania i zarządzania strukturą zadłużenia w Grupie Kapitałowej LOTOS powstał Zespół ds. optymalizacji płynności i koordynacji finansowania.

Kluczowym ryzykiem finansowym w odniesieniu do Grupy LOTOS jest **ryzyko cen surowców i produktów naftowych**. Spółka kontynuuje prace i analizy związane z przygotowaniem nowej polityki zarządzania tym ryzykiem, która w znacznym stopniu związana jest z planami rozwoju działalności tradingowej. Jednocześnie, aby umożliwić realizację części procesów zarządzania ryzykiem cenowym, usprawnić zarządzanie i podnieść bezpieczeństwo operacyjne w zakresie całego obszaru ryzyka cenowego i tradingu, Spółka rozpoczęła działania związane z wyborem nowego systemu Energy Trading and Risk Management.

Zarządzanie ryzykiem walutowym reguluje „Strategia zarządzania ryzykiem walutowym w Grupie LOTOS”. Horyzont zarządzania wyznaczany jest zgodnie z rolowanym okresem planowania. Walutą rynku, na którym działa Grupa LOTOS, jest dolar amerykański (USD). W związku z tym, z tytułu działalności operacyjnej, Spółka ma strukturalnie długą pozycję w USD. Dlatego też przyjęto tę walutę jako najwłaściwszą do zaciągania i spłaty długoterminowych kredytów, w tym związanych z finansowaniem Programu 10+.

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

Zarządzanie ryzykiem cen uprawnień do emisji dwutlenku węgla (CO₂) odbywa się zgodnie z założeniami „Strategii zarządzania ryzykiem cen uprawnień do emisji CO₂ w Grupie LOTOS”. W koordynacji z poszczególnymi fazami Protokołu z Kioto przyjęto, jako obecny horyzont zarządzania, koniec 2012 r.

Ryzyko utraty płynności monitorowane jest każdego dnia roboczego. Następuje to poprzez agregację oraz analizę danych dotyczących prognozowanych przepływów pieniężnych i dostępnych obecnie lub w przyszłości źródeł finansowania. Na tej podstawie podejmowane są działania z zakresu zarządzania kapitałem obrotowym, mające na celu możliwe najlepsze dopasowanie zapadalności aktywów i pasywów, a także pozyskanie i utrzymywanie dostępu do różnych źródeł i form finansowania zewnętrznego oraz wewnętrznego. W chwili obecnej są podejmowane i realizowane działania zmierzające do centralizacji zarządzania płynnością w Grupie Kapitałowej LOTOS.

Ryzyko ograniczenia lub zmiany warunków dostępu do zewnętrznego finansowania jest minimalizowane poprzez współpracę z optymalną i zdywersyfikowaną grupą wiarygodnych kredytowo podmiotów, wykorzystanie w bieżącej działalności możliwie szerokiej grupy instrumentów finansowych, prawidłowe, kompletne i terminowe wypełnianie obowiązków informacyjnych, monitoring i dotrzymywanie wskaźników i kowenantów finansowych oraz wypełnianie wszystkich innych zobowiązań wobec banków, wynikających z obowiązujących umów kredytowych. Prowadzony jest 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.

Ryzyko kredytowe partnerów transakcji finansowych ograniczane jest poprzez monitoring ekspozycji kredytowej w stosunku do przyznaných limitów. Partnerzy transakcji muszą posiadać odpowiedni rating, przyznany przez wiodące agencje ratingowe bądź otrzymać gwarancje instytucji spełniających wymóg minimalnego akceptowalnego ratingu. Grupa LOTOS zawiera transakcje finansowe z renomowanymi firmami o dobrej zdolności kredytowej oraz stosuje dywersyfikację instytucji, z którymi współpracuje.

Zarządzanie ryzykiem kredytowym partnerów transakcji handlowych odbywa się poprzez poddanie procedurom weryfikacji wiarygodności finansowej wszystkich klientów, którzy wnioskują o przyznanie limitów kredytowych. Limity te przyznawane są w zależności od oceny wiarygodności kredytowej partnerów handlowych. Decyzje takie podejmuje osoba odpowiedzialna za finanse w poszczególnych spółkach Grupy Kapitałowej LOTOS.

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. [Link → \(http://raportroczny.lotost.pl/dane-finansowe/skonsolidowane-sprawozdanie-finansowe/dodatkowe-informacje-i-objasnienia\)](http://raportroczny.lotost.pl/dane-finansowe/skonsolidowane-sprawozdanie-finansowe/dodatkowe-informacje-i-objasnienia)

Ryzyka związane z działalnością poszukiwawczo-wydobywczą

W obszarze poszukiwawczo-wydobywczym występują ryzyka zarówno produkcyjno-techniczne, jak i poszukiwawcze, geologiczno-złożowe oraz pogodowe. Wszystkie te ryzyka są monitorowane. Rok 2011 był kolejnym okresem wdrażania odpowiednich strategii postępowania w celu ograniczania tych ryzyk.

Ze względu na specyfikę działalności jedno z ważniejszych zagrożeń stanowią **ryzyka związane z procesem wydobycia węglowodorów**, które mogłyby skutkować skażeniem środowiska. Należą do nich rozlew ropy, kolizja morska, pożar, erupcja gazu lub inna awaria. Stosuje się liczne środki zapobiegawcze, np. prowadzenie testów szczelności, monitorowanie parametrów zagrożenia pożarem, prowadzenie profilaktyki erupcyjnej poprzez zabezpieczanie otworów. Wdrożone są ponadto procedury postępowania zarówno przy realizacji codziennych prac, jak i w momencie zagrożenia awarią. Ważnym elementem ograniczającym ryzyko jest prowadzenie regularnych szkoleń i ćwiczeń praktycznych dla pracowników. 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.

Ryzyko techniczne związane jest z urządzeniami wykorzystywanymi do eksploatacji oraz poszukiwań węglowodorów. Ogranicza się je poprzez monitorowanie stanu i parametrów urządzeń oraz nadzór techniczny i wykonywanie niezbędnych testów. Prowadzone są także cykliczne szkolenia pracowników z zakresu eksploatacji urządzeń. Systemy eksploatacyjne i technologiczne są poddawane audytom technicznym oraz są zlecane oceny niezawodności i ryzyka z tym związanego. Mając na uwadze specyfikę działalności operacyjnej, nieustannie rozwijany jest system zarządzania utrzymaniem ruchu oraz prewencyjne podejście, skutkujące ciągłym monitorowaniem najlepszych rozwiązań technicznych.

Ryzyko poszukiwawcze polega głównie na możliwości niewłaściwego oszacowania zasobów geologicznych. Dlatego zasoby złoża szacowane są zawsze (zgodnie z zasadami klasyfikacji SPE 2007) w trzech wariantach P10/P50/P90, tzn. podawana jest ilość, która może być potencjalnie wydobyta z poziomem pewności 10, 50 i 90%. Analizowany jest także wewnętrzny wskaźnik prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu podczas oceny potencjału obszaru poddanego badaniom geologicznym. Ponadto w fazie projektowej uwzględnia się ryzyko konieczności przeprowadzenia dodatkowych, pogłębionych analiz geologicznych dla obszarów o dużym potencjale wydobycia. Przykładem tych działań mogą być badania sejsmiczne 3D realizowane w pierwszej połowie 2011 r. w koncesjach PL 503 i PL 503B na Morzu Północnym.

Inne ryzyka w obszarze poszukiwawczo-wydobywczym związane są m.in. z możliwością wystąpienia lub nasilenia zjawisk powodujących utratę lub zanik wydajności odwiertów (np. spadek ciśnienia złożowego, zawodnienie złoża). Dla ograniczenia tego typu ryzyka stosowane są metody związane ze stałym monitoringiem parametrów złożowych. Istotnym czynnikiem eksploatacji złóż w środowisku morskim są warunki pogodowe, wymuszające w ekstremalnych przypadkach przerwy w realizacji prac lub w wydobyciu. Dla ograniczenia negatywnych skutków materializacji ryzyka wdrażane są systemy stałego monitoringu warunków pogodowych i uruchamiania procedur związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa.

Kierując się koniecznością zwiększenia własnego wydobycia w ramach nowych koncesji oraz późniejszą realizacją tych projektów na podstawie umów konsorcjalnych, Spółka podejmuje działania w celu uzyskiwania możliwie najbardziej pogłębionych informacji i analiz. Oceniane są zagrożenia dla projektów, wykonywane analizy *market research*, *due diligence*, studia wykonalności, analizy zagrożeń prawnych i finansowych tak, aby ryzyko wynikające z realizacji wspólnych projektów zwłaszcza tych, w których LOTOS Petrobaltic nie zajmuje pozycji dominującej, było skutecznie minimalizowane.

Ryzyka związane z zapewnieniem surowców

Grupa LOTOS konsekwentnie dąży do dywersyfikacji kierunków i źródeł dostaw ropy naftowej. Polityka ta realizowana jest poprzez koncentrację na zapewnieniu bezpieczeństwa dostaw ropy naftowej oraz poprawie konkurencyjności. Bezpieczeństwo dostaw ropy budowane jest poprzez zwiększanie aktywności na międzynarodowym rynku ropy, kontraktowanie dostaw różnych gatunków ropy transportowanych do rafinerii drogą morską z jednoczesnym stworzeniem możliwości radykalnego zwiększenia ich udziału w całości dostaw ropy oraz wzrost roli własnego wydobycia. Konkurencyjność kształtowana jest na drodze pełnego wykorzystania nadmorskiej lokalizacji rafinerii w Gdańsku i możliwości otrzymywania dostaw surowca przez dwa niezależne od siebie kanały, tj. rosyjskiej ropy transportowanej rurociągiem „Przyjaźń” oraz różnych gatunków ropy dostępnych poprzez infrastrukturę Naftoportu (transportowanych drogą morską).

Odpowiedni dobór gatunków ropy i kierunków dostaw wynika z optymalizacji procesów w celu maksymalizacji marży zintegrowanej. Identyfikowane i ograniczane są ponadto zagrożenia wynikające z posiadania zdywersyfikowanych źródeł pozyskiwania ropy naftowej, związane z możliwością wystąpienia zakłóceń w dostawach surowca z różnych źródeł.

Ryzyka związane z działalnością operacyjną

Zarządzanie ryzykiem w działalności operacyjnej Spółki uwzględnia wiele aspektów: ryzyka procesowe i techniczne, zagrożenia związane z bezpieczeństwem pracy oraz środowiskiem naturalnym, a także ryzyka prawne w tych obszarach.

Rok 2011 był pierwszym rokiem pracy rafinerii w Gdańsku w pełnej konfiguracji technologicznej, przewidzianej w projekcie Program 10+. Stało się to możliwe dzięki oddaniu do użytkowania dwóch ostatnich instalacji technologicznych zrealizowanych w ramach Programu 10+, tj. instalacji hydrokrakingu MHC (styczeń) oraz instalacji SDA/ROSE (marzec). Tym samym, w związku z zakończeniem fazy realizacyjnej inwestycji, zidentyfikowane wcześniej **ryzyka działalności**

operacyjnej wynikające z Programu 10+, uległy całkowitej eliminacji lub znacznemu zmniejszeniu. Działania podejmowane w odniesieniu do zidentyfikowanych kluczowych ryzyk i skoncentrowanie się na ograniczeniu prawdopodobieństwa ich wystąpienia, przyniosły pożądane oczekiwane efekty. Potwierdziły to ruchy testowe obu instalacji przeprowadzone w maju z udziałem przedstawicieli licencjodawców i kontraktorów.

Kluczowym ryzykiem Programu 10+, związanym z działalnością rafinerii w Gdańsku na początku 2011 r., było ryzyko związane z niepewnością wyniku testu jednoczesnej pracy wszystkich instalacji rafineryjnych, w warunkach maksymalnej wydajności, zgodnie z wymogami umów kredytowych i pod nadzorem bankowych organów kontrolnych oraz doradców technicznych. Test rafinerii odbył się w czerwcu 2011 r. i zakończył się wynikiem zgodnym z modelem ustalonym z bankami.

Jednocześnie jednak trzeba zaznaczyć, że ryzykiem, które nadal się utrzymuje - choć z coraz mniejszym prawdopodobieństwem – jest ryzyko ujawniania się w trakcie eksploatacji wad ukrytych dostarczonych materiałów lub urządzeń. Tego typu zdarzenia mogą powodować zakłócenia bieżącej działalności instalacji oraz stwarzać zagrożenia w zakresie bezpieczeństwa pracy, bezpieczeństwa pożarowego i wybuchowego. Brak ujawnionych poważnych usterek w czasie rozruchu, uruchomienia i początkowego okresu eksploatacji, a także późniejszej normalnej pracy do końca 2011 r., instalacji MHC i SDA/ROSE powoduje redukcję prawdopodobieństwa wystąpienia wspomnianego ryzyka do poziomu małego, którym zarządza się za pomocą codziennych, planowych działań związanych z utrzymaniem ruchu i bieżącą kontrolą infrastruktury produkcyjnej.

Z działalnością operacyjną Grupy LOTOS wiązą się także określone **ryzyka środowiskowe**, wśród których najważniejsze to:

- ryzyko niespełnienia wymogów i przepisów krajowego i wspólnotowego prawa środowiskowego,
- ryzyko związane z brakiem uprawnień do emisji CO₂,
- ryzyko wystąpienia poważnej awarii przemysłowej (opisane szczegółowo w dalszej części).

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

Grupa LOTOS prowadzi intensywne działania w celu ograniczenia ryzyka związanego z limitami uprawnień do emisji CO₂. Na bieżąco analizowane są zmiany legislacyjne na szczeblu polskim i europejskim. Utrzymywana jest stała współpraca z Krajowym Administratorem Systemu Handlu Uprawnieniami do Emisji.

Dla instalacji rafineryjnych uczestniczących we wspólnotowym systemie handlu emisjami CO₂, w tym instalacji Programu 10+, które uruchomiono w 2010 r., liczba uprawnień do zakończenia bieżącego okresu rozliczeniowego, czyli 2012 r., jest wystarczająca. Przyznano także dodatkowe uprawnienia dla elektrociepłowni, której emisja wzrosła w związku z obsługą ciepłą wspomnianych instalacji. Dla uruchomionych w 2011 r. ostatnich instalacji objętych Programem 10+ Grupa LOTOS wystąpiła z wnioskiem o przyznanie uprawnień do emisji z krajowej rezerwy. W połowie 2011 r. Spółka je uzyskała.

Jednym z kluczowych ryzyk wpisanych w bieżące funkcjonowanie Grupy LOTOS, wobec którego prowadzone są szczególne działania prewencyjne i przygotowawcze jest **ryzyko zaistnienia awarii**. Zdarzenia awaryjne mogą skutkować zatrzymaniem instalacji, pożarem, wybuchem, ponadnormatywną emisją zanieczyszczeń do środowiska bądź wypadkiem przy pracy. Aby zapobiec tego typu zdarzeniom, stosowane są różnorodne systemowe działania profilaktyczne, monitorujące stan techniczny maszyn i urządzeń i zapobiegające wystąpieniu awarii. W celu zapewnienia właściwej jakości usług remontowych i inwestycyjnych oraz jakości stosowanych materiałów i części zamiennych, wykorzystywane są systemy standardów technicznych i procedur, w tym listy kwalifikowanych dostawców urządzeń i usług technicznych czy procedury przyjmowania i kontroli dostaw.

W Grupie LOTOS prowadzona jest także analiza krytyczności urządzeń, czyli jest identyfikowane i oceniane ryzyko oraz wdrażane plany postępowania dla poszczególnych urządzeń w zależności od stopnia ich krytyczności. Większość najważniejszych z punktu widzenia bezpieczeństwa funkcjonalnego urządzeń, została sklasyfikowana na podstawie takich kryteriów jak: stopień bezpieczeństwa dla ludzi i środowiska, znaczenie urządzenia dla instalacji i zakładu czy prawdopodobieństwo zaistnienia awarii. Zakwalifikowanie urządzenia do określonej grupy krytyczności ma zasadniczy wpływ na wybór i stosowanie dla tego urządzenia optymalnej strategii utrzymania ruchu.

Instalacje wybudowane w ramach Programu 10+ już od ponad roku są normalnie eksploatowane, w związku z czym, dzięki nabytym doświadczeniom oraz prowadzonym kontrolom, sukcesywnie spada ryzyko ujawnienia się ukrytych wad technicznych, czy błędów obsługi lub napraw. Pozytywnym aspektem eksploatacji nowych instalacji Programu 10+ jest możliwość rezerwowania dużej części istniejącej mocy przerobowych. Stąd wystąpienie awarii na jakiegokolwiek instalacji, nie powoduje tak rozległych konsekwencji w całym zakładzie i możliwa jest prawie niezakłócona praca pozostałej części rafinerii.

Czynnikami mogącym zwiększać ryzyko awarii w nowych instalacjach jest niedostateczne doświadczenie załogi. W rafinerii podjęto szereg działań, by je zminimalizować. Wśród nich wymienić należy zatrudnienie pracowników do obsługi nowych instalacji z dużym, nawet dwuletnim wyprzedzeniem, by proces szkolenia mógł zostać zakończony przed oddaniem nowych instalacji do eksploatacji. Dodatkowo Grupa LOTOS, podobnie jak w 2010 r., zainwestowała w najnowocześniejsze narzędzia do szkolenia obsługi instalacji, tj. symulatory treningowe. Urządzenia te to przemysłowe odpowiedniki stosowanych w lotnictwie symulatorów lotu. Umożliwiają przeszkolenie obsługi instalacji w warunkach bardzo zbliżonych do warunków pracy z rzeczywistą instalacją.

Na terenie rafinerii wykorzystywane są technologie i urządzenia spełniające kryteria najlepszych dostępnych technik BAT (*ang. Best Available Techniques*). Instalacje procesowe wyposażone są w systemy bezpieczeństwa i ochrony, w tym wielowarstwowe systemy zabezpieczeń, tj. warstwy zapobiegania, ochrony i przeciwdziałania. Wykorzystywane są systemy alarmowe, blokadowe i awaryjnego zatrzymania instalacji w celu zapobiegania niekontrolowanemu rozwojowi sytuacji awaryjnej i ochrony przed poważniejszym uszkodzeniem maszyn i urządzeń.

W celu ograniczenia skutków awarii, prowadzone są systematyczne szkolenia i ćwiczenia praktyczne dla wszystkich pracowników rafinerii z zakresu reagowania na potencjalne sytuacje awaryjne, co pozwala zapewnić szybką i skuteczną reakcję w przypadku powstania rzeczywistego zagrożenia. W przypadku, gdy zdarzenie awaryjne jednak wystąpi, przeprowadzane są dogłębne analizy oraz wdrażane działania, mające na celu zapobieganie ponownemu wystąpieniu awarii. Zgromadzone informacje są wykorzystywane przy kolejnej ocenie ryzyka technicznego.

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

Grupa LOTOS wprowadza nowe rozwiązania techniczne i organizacyjne mające na celu zapewnienie bezpiecznych warunków pracy wszystkim osobom przebywającym lub pracującym na terenie i na rzecz Spółki. Prowadzone są regularne kontrole poprawności stosowania zasad postępowania, a wymagania pokontrolne są egzekwowane. W wielu przypadkach wdrożone w Grupie LOTOS wymagania są na tyle rygorystyczne, że wykraczają poza obowiązki wynikające z uregulowań prawnych.

Ryzyko zaostrenia wymagań jakościowych dla produktów naftowych

Grupa LOTOS monitoruje projekty nowych norm i rozporządzeń, mających wpływ na działalność produkcyjną i handlową. Źródłem informacji na temat przyszłych zmian dotyczących wymagań jakościowych jest Komitet Techniczny 222 Polskiego Komitetu Normalizacyjnego do spraw przetworów naftowych i cieczy eksploatacyjnych. Dzięki uczestnictwu w pracach podkomitetów, wchodzących w jego skład, Spółka ma możliwość opiniowania projektów norm europejskich jeszcze w fazie ich powstawania.

Dodatkowy wpływ na poziom wymagań jakościowych, zwłaszcza dla paliw silnikowych, Grupa LOTOS uzyskuje dzięki uczestnictwu w pracach branżowego stowarzyszenia Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Naftowego. Pozwala to ograniczać ryzyko nieterminowego dostosowania się do przyszłych standardów jakościowych produktów naftowych.

Ryzyko w obszarze handlowym

Działalność handlowa Grupy Kapitałowej LOTOS prowadzona jest w warunkach nieustannej konkurencji cenowej oraz przy dużej dynamice zmian zachodzących w ogólnoswiatowej sytuacji makroekonomicznej. Okoliczności te wymagają doskonalenia narzędzi do monitorowania parametrów związanych z obszarem cen i marż. W sferze handlu detalicznego prowadzona jest dywersyfikacja rynku, uwzględniająca segmenty mniej podatne na obniżające marżę działania konkurencji, a także działania ukierunkowane na trwałe pozyskanie klientów.

Grupa LOTOS zarządza także **ryzykiem mniejszego popytu krajowego na swoje produkty**. Zmniejszenie popytu może nastąpić w konsekwencji wzrostu konkurencyjności cenowej lub ogólnego obniżenia popytu spowodowanego czynnikami makroekonomicznymi. Do sposobów zarządzania tym rodzajem ryzyka zalicza się realizowanie sprzedaży poprzez różne kanały dystrybucji, prowadzenie konkurencyjnej polityki cenowej oraz optymalizacja kosztów operacyjnych.

Zarządzanie ryzykiem w obszarze handlowym ukierunkowane jest także na utrzymanie płynności dostaw produktów na rynek. Proces ten jest koordynowany w Grupie LOTOS poprzez współpracę obszarów sprzedaży, logistyki, produkcji oraz tradingu i optymalizacji. Celem podejmowanych działań jest wyznaczenie spójnych i zoptymalizowanych kierunków postępowania w ujęciu całego łańcucha dostaw.

Koszty wdrożenia strategii zabezpieczających

W przypadku, gdy działania ograniczające ryzyko niosą ze sobą konieczność poniesienia dużych kosztów, stosowana jest w Spółce 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 już bardziej go ograniczyć lub, gdy koszty ograniczenia są większe niż uzyskane korzyści. Wszelkie strategie zabezpieczające, w tym plany ograniczania ryzyka, jego transferu, np. przez ubezpieczenia wdrażane są zatem po ich dokładnej analizie, szczególnie pod względem koniecznych do poniesienia nakładów finansowych.

Zobacz także:

Zarządzanie ryzykiem **Zaangażowanie w kwestie zrównoważonego rozwoju**

