

LOTOS Raport Roczny 2011 / Ład korporacyjny / Systemy zarządzania

## Systemy zarządzania

W celu ujednoczenia standardów zarządczych i zachowań w grupie kapitałowej przyjęto skodyfikowane normy postępowania.

W Grupie LOTOS posiadanie certyfikatu Zintegrowanego Systemu Zarządzania (ZSZ) nie jest dążeniem samym w sobie. Wdrażane są rozwiązania pozwalające organizacji uzyskiwać wymierne korzyści z posiadanego systemu. Wymagania norm są wytycznymi pozwalającymi na poszukiwanie uniwersalnych i optymalnych, z punktu widzenia prowadzonej działalności rozwiązań, zwiększających szanse na znalezienie wartości dodanej, czyli uczynienie wdrożonego systemu bardziej skutecznym i użytecznym.

Zintegrowany System Zarządzania jest systemem już mocno ugruntowanym w organizacji, a zdobyte na przestrzeni wielu lat doświadczenia pozwalają na jego doskonalenie oraz zapewnienie funkcjonowania jednolitych systemów - standardów zarządzania w ramach Grupy Kapitałowej LOTOS. Celem jest dalszy rozwój ZSZ oraz budowa wspólnej płaszczyzny zarządzania w ramach grupy kapitałowej, z uwzględnieniem specyfiki spółek zależnych.



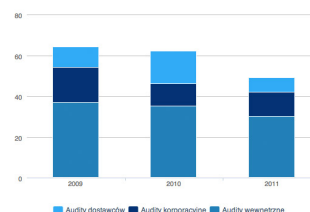
Zdajemy sobie sprawę, że usprawniając procesy i wdrażając nowe systemy, nie możemy tego robić w oderwaniu od funkcjonującego w Grupie LOTOS zarządzania segmentowego i zarządzania ryzykiem biznesowym.

**Halina Stasiewicz**  
Dyrektor Biura Zarządzania Procesami Grupy LOTOS

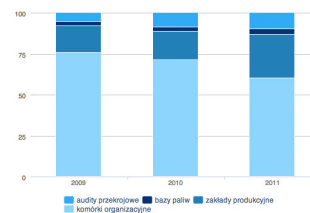
Zdajemy sobie sprawę, że usprawniając procesy i wdrażając nowe systemy, nie możemy tego robić w oderwaniu od funkcjonującego w Grupie LOTOS zarządzania segmentowego i zarządzania ryzykiem biznesowym. Takie podejście jest w stanie zagwarantować nam sukces w obliczu większej niż kiedykolwiek zmienności otoczenia firmy i łatwiejsze dostosowanie się do zmian, przełamując jednocześnie bariery komunikacyjne oraz organizacyjne.

Staramy się zawsze wykorzystywać współzależność i relacje istniejących w Grupie LOTOS działań, dlatego nie wdrażamy uniwersalnych rozwiązań bez uwzględnienia zachodzących w Spółce procesów, ponieważ mamy świadomość, że to one oraz właściciele i uczestnicy procesów, tworzą jakość funkcjonowania organizacji.

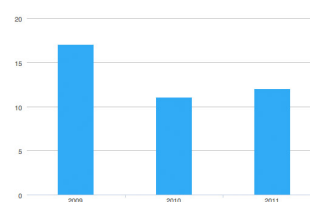
### Struktura auditów



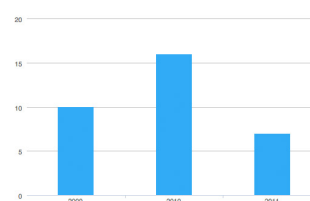
### Struktura auditów wewnętrznych



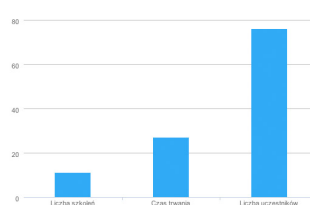
### Audyty korporacyjne



### Audyty dostawców



### Szkola auditora 2011

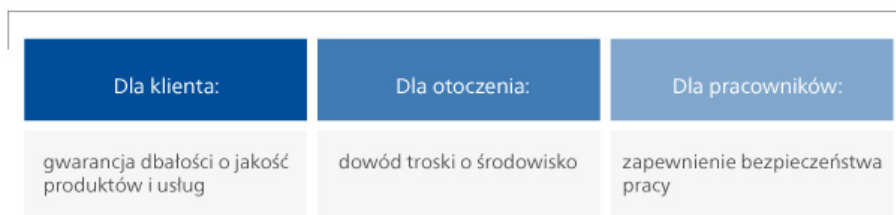


Dobrze zorganizowany i opomiarowany proces, uwzględniający realizację celów strategicznych firmy wraz ze zidentyfikowanymi w ramach systemu ERM i ocenionymi ryzykami, może stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej oraz zapewnić skuteczną realizację przyjętej strategii.

**Halina Stasiewicz**

– Dyrektor Biura Zarządzania Procesami Grupy LOTOS

### Zintegrowany System Zarządzania



#### Systemy zarządzania w Grupie Kapitałowej LOTOS

Stan na 31.12.2011 r.

Nazwa spółki	Wdrożone systemy zarządzania
Grupa LOTOS	Wdrożony i certyfikowany Zintegrowany System Zarządzania zgodny z normami: ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001. Wdrożone wymagania Publikacji Standaryzacyjnej dotyczącej Zapewnienia Jakości AQAP 2110 oraz wymagania Wewnętrznego Systemu Kontroli obrotu materiałami o znaczeniu strategicznymi zgodnie z normą PN-N-19001.
LOTOS Asfalt	Wdrożony i certyfikowany Zintegrowany System Zarządzania zgodny z normami: ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001. Wdrożony i certyfikowany system Zakładowej Kontroli Produkcji.
LOTOS Kolej	Wdrożony i certyfikowany Zintegrowany System Zarządzania zgodny z normami: ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001. Wdrożony i certyfikowany System Zarządzania Bezpieczeństwem Przewozów Kolejowych (SMS).
LOTOS Lab	Wdrożony i certyfikowany Zintegrowany System Zarządzania zgodny z normami: ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001. Akredytacja Polskiego Centrum Akredytacji zgodna z normą PN-EN ISO/IEC 17025:2005.
LOTOS Ochrona	Wdrożony i certyfikowany Zintegrowany System Zarządzania zgodny z normami: ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001.
LOTOS Oil	Wdrożony i certyfikowany System Zarządzania zgodny z normą ISO 9001 oraz Publikacją Standaryzacyjną dotyczącą Zapewnienia Jakości AQAP 2110. Ponadto wdrożono wymagania ISO 14001 i PN-N-18001.
LOTOS Parafiny	Wdrożony i certyfikowany Zintegrowany System Zarządzania zgodny z normami: ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001.
LOTOS Petrobaltic	Wdrożony i certyfikowany Zintegrowany System Zarządzania zgodny z normami: ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001. Wdrożone systemy ISM Code (na zgodność z Kodeksem Zarządzania Bezpieczną Eksploatacją Statków i Zapobiegania Zanieczyszczeniom) oraz ISPS Code (System Ochrony Statku i Obiektu Portowego).
LOTOS Serwis	Wdrożony i certyfikowany Zintegrowany System Zarządzania zgodny z normami: ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001. Wdrożone wymagania jakości dotyczące spawania wyrobów metalowych zgodne z normą PN-EN ISO 3834-2:2007.
LOTOS Straż	Wdrożony i certyfikowany Zintegrowany System Zarządzania zgodny z normami: ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001.
LOTOS Czechowice	Wdrożony Zintegrowany System Zarządzania zgodny z normami: ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001.
LOTOS Paliwa	Wdrożony i certyfikowany System Zarządzania Jakością zgodny z normą ISO 9001. Ponadto wdrożono wymagania ISO 14001 i PN-N-18001.
LOTOS Jasło	Spółka obecnie wdraża wymagania Zintegrowanego Systemu Zarządzania.
LOTOS Tank	Spółka obecnie wdraża wymagania Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

#### Audity Zintegrowanego Systemu Zarządzania

Audyty są jednym z podstawowych narzędzi doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania i wsparcia w osiągnięciu celów strategicznych i operacyjnych w Grupie Kapitałowej LOTOS.

Przez ostatnich 5 lat w Grupie LOTOS przeprowadzono blisko 300 audytów. Ich liczba utrzymuje się na zbliżonym poziomie w każdym roku. Audyty realizowane w Grupie LOTOS można podzielić na trzy grupy:

- audyty wewnętrzne,
- audyty korporacyjne,
- audyty dostawców.

Wyniki **audytów wewnętrznych** wskazują możliwości doskonalenia procesów, istniejących rozwiązań systemowych lub efektywności działania. Stanowią bazę informacji obejmującą skuteczność realizowanych procesów, dzięki czemu umożliwiają kierownictwu Grupy LOTOS podejmowanie właściwych decyzji zarządczych i operacyjnych.

Celem **audytów korporacyjnych** prowadzonych w spółkach zależnych Grupy LOTOS jest ocena stopnia wdrożenia wymagań norm oraz standardów korporacyjnych.

Podczas **audytów dostawców** pozyskiwane są informacje potwierdzające zdolność dostawców do spełniania wymagań stawianych przez Grupę LOTOS. Audyty te są narzędziem dodatkowego nadzoru nad dostawcą, pozwalają na sporządzenie oceny dostawcy i wpływają na jakość relacji pomiędzy partnerami biznesowymi. Audyty dostawców realizowane są przede wszystkim w firmach prowadzących prace remontowo-budowlane na terenie rafinerii w Gdańsku, gdzie szczególnie istotne jest spełnianie wymagań z obszaru BHP i ochrony środowiska.

Pozostałe spółki Grupy Kapitałowej LOTOS w ramach własnych systemów zarządzania, dodatkowo realizują audyty wewnętrzne, a także, jeżeli zachodzi taka potrzeba, audyty dostawców.

---

## Główne zmiany w systemach i kluczowe projekty zrealizowane w 2011 r.

### System Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym (*ang. Enterprise Risk Management, ERM*)

Grupa Kapitałowa LOTOS konsekwentnie kontynuuje wdrażanie oraz rozwijanie systemu zarządzania ryzykiem korporacyjnym. Ma on na celu zapewnienie bezpiecznej i skutecznej realizacji celów strategicznych i operacyjnych grupy kapitałowej. System wspiera podejmowanie szybkich, prawidłowych i świadomych 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 ograniczenie. Poprzez opracowanie stosownych planów postępowania, system ERM pozwala także na przygotowanie się na wypadek materializacji danego ryzyka. Grupa Kapitałowa LOTOS identyfikuje również pojawiające się szanse oraz nowe możliwości i dąży do ich wykorzystania. Dzięki zarządzaniu ryzykiem korporacyjnym realizowane są działania - w ramach akceptowalnego poziomu ryzyka - które są najbardziej optymalne z punktu widzenia działalności biznesowej organizacji. Istotnym elementem wspierającym funkcjonowanie ERM, jest opracowanie i wdrożenie w oparciu o istniejącą w Grupie LOTOS infrastrukturę informatyczną Portalu ERM.

### Zarządzanie procesami

W Grupie LOTOS od wielu lat funkcjonuje zarządzanie procesowe, które zmienia się dynamicznie w zależności od zmian zachodzących wewnątrz firmy i w jej otoczeniu. W 2011 r. rozpoczęto wdrażanie narzędzi, które pozwolą właścicielom procesów, uwzględniając ich własne dobre praktyki, komunikować swoje wyniki, wykorzystując jednocześnie wszelkie dostępne informacje na temat danego procesu, aby w efekcie uzyskać zoptymalizowany proces.

### Zarządzanie projektami

Na podstawie pozytywnych doświadczeń wyniesionych z realizacji projektów inwestycji rzeczowych, w tym Programu 10+, rozpoczęto proces prowadzący do wprowadzenia metodyki zarządzania projektami w stosunku do pozostałych przedsięwzięć prowadzonych w Grupie LOTOS. W 2011 r. został dokonany przegląd istniejących w tym zakresie praktyk i potrzeb oraz określono zasady i model wdrażania procesu zarządzania projektami w przedsiębiorstwie.

### System zarządzania energią (*ang. Energy Management System, EnMS*)

W 2011 r. zainicjowano proces wdrażania systemu zarządzania energią według wymagań norm: EN 16001:2009 oraz ISO 50001:2011. Rozpoczęto prace nad wprowadzeniem systemowych rozwiązań w zakresie postępowania z aspektami energetycznymi, mających na celu podniesienie efektywności energetycznej Grupy LOTOS poprzez:

- usystematyzowane i ustandaryzowane podejście do zarządzania energią (we wszystkich jej postaciach),
- identyfikację znaczących aspektów energetycznych w odniesieniu do działalności Grupy LOTOS,
- dokumentowanie podejmowanych zadań cząstkowych w obszarach objętych systemem EnMS,
- identyfikację działań modernizacyjno-rozwojowych związanych z efektywnością energetyczną.

### Szkoła Auditora

Kształtując spójną politykę dotyczącą prowadzenia audytów oraz zapewniając odpowiednio wyszkolonych auditorów, zrealizowano w 2011 r. w ramach Szkoły Auditora cykl szkoleń przeznaczonych specjalnie dla auditorów w Grupie Kapitałowej LOTOS. Szkolenia były dostosowywane do potrzeb i realiów organizacji oraz skupiały się na praktycznym

---

## Plany rozwoju

W 2012 r. będą kontynuowane rozpoczęte projekty i wdrażane nowe, które odpowiadają realnym potrzebom organizacji, włączając je do istniejącego Zintegrowanego Systemu Zarządzania:

- wdrażanie Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym (ERM). Informacje o systemie zarządzania ryzykiem korporacyjnym w Grupie Kapitałowej LOTOS przedstawiono w rozdziale „Zarządzanie ryzykiem”,
- wdrażanie wymagań Systemu Zarządzania Energią (EnMS) w celu wsparcia działań zmierzających do poprawy wydajności energetycznej w Grupie LOTOS. Proces realizowany będzie w zgodzie z celami „Polityki energetycznej Polski do 2030 roku” (w zakresie poprawy efektywności energetycznej oraz oddziaływania na środowisko) i celami ilościowymi w zakresie emisji gazów cieplarnianych do roku 2020. Zamiarem Grupy LOTOS i jest wykorzystanie potencjału już zrealizowanych projektów zwiększających efektywność energetyczną oraz wdrożenie najlepszych praktyk, rozwiązań i standardów technicznych, których celem jest oszczędność energii,
- doskonalenie zarządzania procesowego poprzez wdrażanie informatycznych narzędzi ułatwiających właścicielom procesów pracę (w tym zamieszczanie i udostępnianie wyników z monitorowania procesów) oraz udostępnianie uczestnikom procesów wszystkich niezbędnych do pracy informacji. Z dostępnych koncepcji zarządzania procesowego, będą wybierane najbardziej optymalne rozwiązania lub ich elementy,
- wdrażanie zarządzania projektowego przedsięwzięciami w Grupie Kapitałowej LOTOS ma na celu rozwój narzędzi i metod, które pozwolą na skuteczne realizowanie strategii firmy. Opierając się na najlepszych światowych wzorcach i doświadczeniu oraz wsparciu informatycznym, zostanie wprowadzony jednolity system pozwalający na:
  - wybór najlepszych przedsięwzięć pozwalających realizować cele strategiczne,
  - efektywną realizację tych przedsięwzięć,
  - skuteczne monitorowanie ich realizacji,
  - rzetelną ocenę osiągniętych rezultatów.
- doskonalenie i rozbudowa funkcjonującego w Grupie Kapitałowej LOTOS Portalu Zintegrowanego Systemu Zarządzania, narzędzia służącego m.in. do dystrybucji wymagań wewnętrznych i aktów prawnych oraz do gromadzenia informacji dotyczących ochrony środowiska, nadanych pełnomocnictw i wystawianych referencji.

---

Zobacz także:

**Struktura organizacji**