

LOTOS Raport Roczny 2011 / Ład korporacyjny / Zarządzanie ryzykiem

## Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem jest procesem wspierającym podejmowanie decyzji i wybieranie rozwiązań najbardziej korzystnych dla Spółki.

W Grupie Kapitałowej LOTOS, w ramach procedury stanowiącej dokument Zintegrowanego Systemu Zarządzania, określone są szczegółowe zasady identyfikacji i oceny ryzyka, sposobu monitorowania i raportowania oraz weryfikacji skuteczności prowadzonych działań. Procedura ma na celu zapewnienie, że zaplanowane działania są realizowane cyklicznie, stosowana metodologia jest optymalna i adekwatna do różnych obszarów działalności, a sam proces zarządzania ryzykiem, jest spójny i skuteczny.

W Grupie Kapitałowej LOTOS zarządzanie ryzykiem korporacyjnym (*ang. Enterprise Risk Management, ERM*) ma na celu:

- wspieranie zrównoważonego i stabilnego rozwoju w drodze do realizacji ustanowionych celów poprzez cykliczną i powtarzalną identyfikację ryzyk, które mogą osiągnięcie tych celów zaburzyć,
- zapewnianie kompleksowej wiedzy o ryzykach (zarówno zagrożeniach, jak i szansach) związanych z działalnością grupy kapitałowej,
- umożliwianie podejmowania szybkich i efektywnych decyzji na podstawie analizy ryzyka,
- przygotowanie organizacji na natychmiastową reakcję w przypadku wystąpienia ryzyka.

W celu realizacji powyższych założeń wdrażane jest systemowe podejście do zarządzania ryzykiem obejmujące:

- identyfikację ryzyk oraz ich ocenę jakościową i ilościową,
- ustalenie strategii postępowania z ryzykiem,
- wdrożenie zaplanowanych działań,
- weryfikację skuteczności przeprowadzonych działań,
- stały monitoring i kontrolę zarówno poziomu ryzyka, jak i statutu realizowanych działań,
- ujednoczenie zasad komunikacji i raportowania.

Reakcja na ryzyko w Grupie LOTOS obejmuje cztery formy działań:

- ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, np. poprzez działania kontrolne, wprowadzenie zmian w procesie itp.,
- transfer, czyli przeniesienie ryzyka na inny podmiot, np. poprzez ubezpieczenie, outsourcing,
- unikanie ryzyka poprzez wycofywanie się z danego obszaru ryzyka lub niepodejmowanie takich działań (jest to jednak najrzadziej stosowana strategia),
- akceptacja danego poziomu ryzyka, w przypadku, gdy nie da się już go ograniczyć, lub gdy ryzyko jest na tyle małe, że nie ma takiej potrzeby.

Podstawowe zasady i zakres odpowiedzialności obowiązujący w systemie określa „Polityka Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym w Grupie Kapitałowej Grupy LOTOS” dostępna dla wszystkich pracowników Spółki. W Grupie LOTOS działa ponadto Komitet Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym, który pełni funkcję opiniodawczą. Weryfikuje on przede wszystkim, czy zaplanowane przez właścicieli ryzyk działania ograniczające ryzyko, są spójne z punktu widzenia funkcjonowania całej grupy kapitałowej i nie powodują niebezpiecznego podniesienia poziomu ryzyka w innym obszarze działalności.

Raz do roku dokonywana jest ocena skuteczności Systemu zarządzania ryzykiem korporacyjnym (w ramach tzw. oceny dojrzałości). Jej wyniki wykorzystywane są w celu dalszego doskonalenia systemu. Informacje na temat funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem korporacyjnym przekazywane są Zarządowi oraz Komitetowi Audytu Rady Nadzorczej Grupy LOTOS.

### Kluczowe instrumenty

W Grupie LOTOS identyfikowane są ryzyka dla realizacji celów strategicznych oraz procesowych/operacyjnych. Identyfikacja dokonywana jest najczęściej podczas warsztatów grupowych, ale także każdy pracownik ma obowiązek i możliwość zgłaszania zauważonych zagrożeń i szans, które są związane z realizowanymi procesami i mogą mieć wpływ na osiągnięcie wyznaczonych celów.

Ocena ryzyka dokonywana jest w dwóch perspektywach czasu: w okresie najbliższego roku oraz do końca okresu obowiązującej Strategii Grupy Kapitałowej LOTOS, czyli obecnie do 2015 r. Dla każdego ryzyka szacowane jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia, a następnie wyceniane są skutki finansowe oraz skutki reputacyjne, jakie dane

ryzyko może generować dla Grupy LOTOS. Uwzględniany jest tu zarówno wpływ na bezpieczeństwo ludzi, środowisko naturalne, a także przewidywany odbiór przez kluczowych interesariuszy.

Dla wszystkich zarejestrowanych ryzyk wskazywane są stosowane środki kontroli i mechanizmy zabezpieczające oraz sposób monitorowania danego ryzyka. Każde ryzyko posiada tzw. właściciela, który jest odpowiedzialny za jego nadzór, monitorowanie według przyjętych kryteriów oraz wdrażanie ustalonych planów działań ograniczających ryzyko. Wyniki monitorowania są cyklicznie raportowane.

Na podstawie przeprowadzonej oceny przygotowana jest zagregowana Mapa Ryzyk Grupy Kapitałowej LOTOS. Jest to dokument dynamiczny i podlegający okresowym aktualizacjom, co spowodowane jest zmiennością zewnętrznego otoczenia, procesów biznesowych realizowanych w organizacji, zakończeniem realizacji jednych inwestycji i rozpoczęciem kolejnych (a więc potencjalnie niosących nowe ryzyka), a także zastosowaniem działań ograniczających zidentyfikowane ryzyko, co powoduje obniżenie wyceny danego ryzyka.

Wszystkie ryzyka, które oceniono jako znaczące z punktu widzenia realizowanych celów, poddawane są szczegółowym analizom pod kątem czynników danego ryzyka i bieżącego sposobu zarządzania i monitorowania. W wyniku dokonanych analiz, przygotowywane są plany ograniczania ryzyka oraz plany postępowania na wypadek jego materializacji.

W Grupie LOTOS prowadzone jest także zarządzanie ryzykiem w projektach, zwłaszcza inwestycyjnych. Kryteria oceny ryzyka są nieco odmienne, gdyż zostały dostosowane do specyfiki obszaru zarządzania projektami. Zasady postępowania z samym ryzykiem są jednak spójne w całej Spółce i pozwalają na skuteczną i bezpieczną realizację zaplanowanych projektów.

---

## Plany rozwoju

W Grupie LOTOS trwają prace nad implementacją oraz rozwojem narzędzia informatycznego wspierającego system zarządzania ryzykiem korporacyjnym, pod kątem uzyskania większej funkcjonalności dla końcowych użytkowników oraz przygotowywania wymaganych analiz.

W 2011 r. Grupa LOTOS zakończyła pierwszy etap budowy nowego kompleksowego narzędzia informatycznego do wspierania ERM. System ten jest narzędziem, które będzie poddawane ciągłej rozbudowie i doskonaleniu funkcjonalności na podstawie sugestii użytkowników oraz potrzeb procesowo-systemowych. Pozwoli na stały monitoring poziomu różnych ryzyk, wykorzystując ustalone wskaźniki KRI (*ang. key risk indicators*) oraz zostanie zintegrowany z innymi systemami Grupy LOTOS (np. z SAP) w celu bezpośredniego pobierania i wykorzystywania zgromadzonych tam danych.

Kontynuowane są również prace nad wspólną dla całej Grupy LOTOS bazą incydentów, czyli zdarzeń, które mogą mieć wpływ na materializację ryzyk, których dotyczą, a także mogą informować o nowych, pojawiających się zagrożeniach lub szansach, dotychczas niezidentyfikowanych.

---

Zobacz także:

**Kluczowe ryzyka, szanse i wyzwania w aspekcie zrównoważonego rozwoju**