

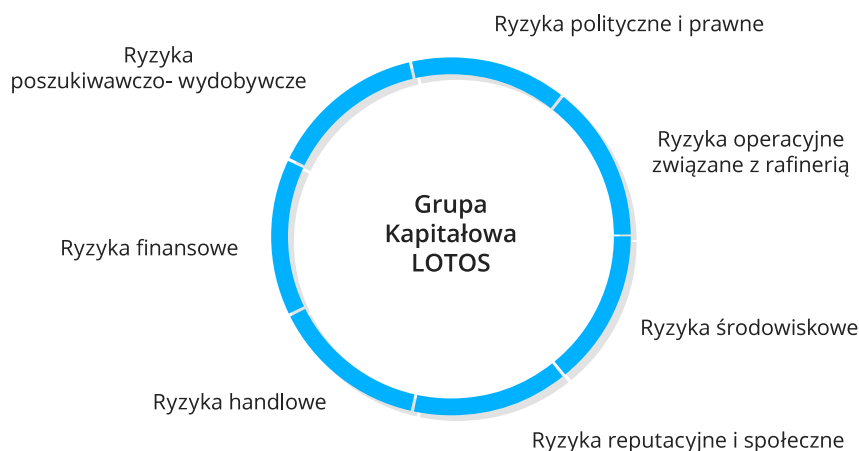
# Nasze podejście do zarządzania ryzykiem

Ze względu na specyfikę sektora paliwowego, Grupa Kapitałowa LOTOS w strategiczny sposób podchodzi do minimalizacji potencjalnych ryzyk mogących negatywnie wpływać na realizację naszych celów biznesowych, a także na otoczenie społeczne, w którym prowadzimy działalność. Poprzez identyfikację, stały monitoring oraz strategiczne podejście do zarządzania ograniczamy ewentualne zagrożenia każdego dnia.

W roku 2015 w ramach systemu zarządzania ryzykiem korporacyjnym (ang. Enterprise Risk Management, ERM) w Grupie Kapitałowej LOTOS sukcesywnie podejmowaliśmy działania ukierunkowane na ograniczanie poszczególnych zidentyfikowanych ryzyk. Pozwoliło to m.in. zmniejszyć prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Dla ryzyk, które się materializowały, zastosowaliśmy zdefiniowane wcześniej plany postępowania. Pozwoliły one na ograniczenie ich negatywnych skutków. Zdefiniowaliśmy także nowe ryzyka związane głównie z realizacją istotnych dla funkcjonowania w Grupie Kapitałowej LOTOS projektów (m.in. [Projekt EFRA](#) czy zagospodarowanie [złoża B8](#)). Ponadto realizowaliśmy działania doskonalące w zakresie wykorzystywanych narzędzi wspierających proces zarządzania ryzykiem czy metodyki ich identyfikacji, oceny i monitorowania.

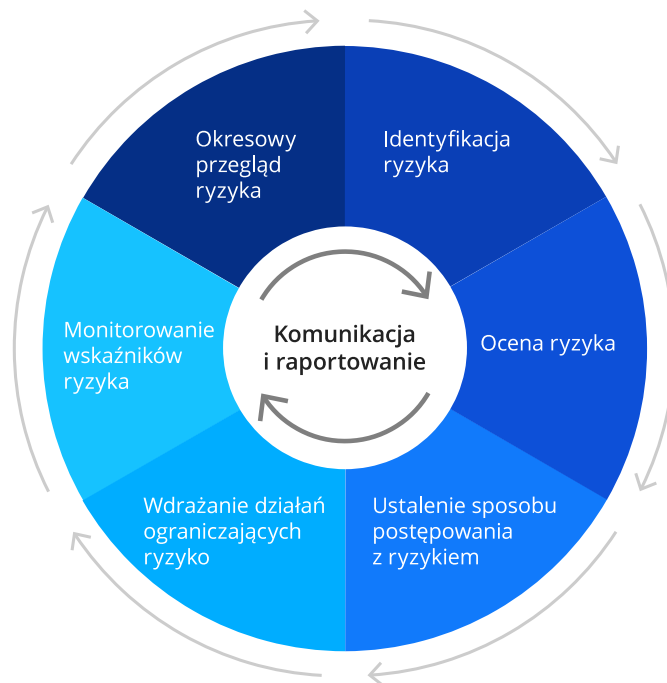
W Grupie Kapitałowej LOTOS identyfikujemy ryzyka we wszystkich obszarach działalności. Wiele ryzyk jest ze sobą powiązanych, dlatego badamy ich wzajemne oddziaływania i podejmujemy działania prowadzące do ich maksymalnego ograniczenia.

## Podstawowe grupy ryzyk w ramach Grupy Kapitałowej LOTOS



Ryzyka identyfikowane są w kontekście realizowanych celów strategicznych oraz operacyjnych. Na podstawie opracowanej i zatwierdzonej matrycy oceny ryzyk, proces oceny przeprowadzany jest z uwzględnieniem kryteriów prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz możliwych skutków, tak finansowych, jak i reputacyjnych, przy czym skutki reputacyjne rozumiane są jako: konsekwencje wizerunkowe, konsekwencje dla środowiska oraz konsekwencje dla zdrowia ludzi. Wszystkie ze zidentyfikowanych ryzyk podlegają monitorowaniu, przy czym ryzyka uznane za znaczące podlegają ostrzejszym wymogom kontrolnym.

## Główne elementy procesu zarządzania szansami oraz ryzykami w Grupie Kapitałowej LOTOS:



- **Identyfikacja ryzyk** – ryzyka identyfikowane są w kontekście realizowanych celów strategicznych oraz operacyjnych.
  - **Ocena ryzyk** – ocena odbywa się w dwóch perspektywach czasowych: rocznej i długoterminowej. Kryteriami oceny są zarówno skutki finansowe, jak i reputacyjne, agregowane jako utrata wizerunku, konsekwencje dla środowiska i konsekwencje dla zdrowia ludzi.
  - **Analiza ryzyk** – dla każdego z ryzyk ustalany jest bieżący sposób zarządzania, wskazywane są środki kontroli i mechanizmy zabezpieczające. W przypadku ryzyk ocenionych jako znaczące, przygotowywane są szczegółowe karty zarządzania danym ryzykiem. Określają one plany jego ograniczania oraz postępowania na wypadek jego materializacji. Definiowane są wskaźniki ryzyka KRI ang. key risk indicator, które pozwalają na monitorowanie zjawiska oraz poziomu ekspozycji na ryzyko, zgodnie z przyjętymi zasadami. Za powyższe elementy analizy ryzyka odpowiedzialni są ich właściciele.
  - **Przeglądy ryzyk** – okresowo, minimum dwa razy do roku, dokonywany jest przegląd i aktualizacja oceny wszystkich zdefiniowanych ryzyk.
  - **Raportowanie procesu** – na każdym etapie procesu wdrożono standardy komunikowania i raportowania wyników realizowanych działań.
-

## W procesie zarządzania ryzykiem uczestniczą:

- Rada Nadzorcza - monitoruje skuteczność systemu zarządzania ryzykiem.
- Zarząd Grupy LOTOS - podejmuje kluczowe decyzje dot. systemu ERM, akceptuje Mapy ryzyk.
- Szefowie segmentów - nadzorują i monitorują kompleksowo zarządzanie ryzykiem w poszczególnych segmentach.
- Komitet Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym - rekomenduje działania z zakresu systemu ERM, monitoruje realizację zaplanowanych zadań. W skład Komitetu wchodzi przedstawiciele wszystkich segmentów.
- Koordynator ds. ryzyka korporacyjnego - koordynuje i wspiera działania prowadzone w ramach procesu zarządzania ryzykiem w Grupie Kapitałowej LOTOS.
- Właściciele ryzyka - zarządzają poszczególnymi ryzykami, w tym określają sposób postępowania z ryzykiem, monitorują jego poziom.
- Pracownicy Grupy Kapitałowej LOTOS - realizują działania ograniczające ryzyka, identyfikują nowe ryzyka.
- Biura: Audytu Wewnętrznego i Zarządzania Procesami - podczas audytów, prowadzonych w grupie kapitałowej, weryfikują stosowane mechanizmy kontrolne i badają ich skuteczność, rozpoznają i oceniają zagrożenia dotyczące działalności LOTOSU, dodatkowo dokonują corocznej oceny skuteczności systemu zarządzania ryzykiem w ramach oceny dojrzałości organizacyjnej oraz sposobów zarządzania poszczególnymi ryzykami.

---

Działania realizowane w ramach procesu zarządzania ryzykiem korporacyjnym w Grupie Kapitałowej LOTOS wspierane są przez narzędzie informatyczne - Portal ERM. Wykorzystywany jest on zarówno do rejestrowania ryzyk, ich ocen oraz tworzenia map, jak i bieżącego monitorowania wskaźników ryzyka, statusów realizacji wyznaczonych działań i raportowania. Dokumentowane są tam również wyniki audytów w przypadku, gdy te swym zakresem obejmowały weryfikację sposobu zarządzania danym ryzykiem.

## Jak oceniamy skuteczność systemu?

Skuteczność Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym poddawana jest co roku weryfikacji w ramach procesu oceny [dojrzałości organizacyjnej](#). Wnioski i rekomendacje z dokonanej oceny są wykorzystywane w celu dalszego doskonalenia systemu. Wysokość oceny wyrażona jest procentowo i odzwierciedla:

- stopień, w jakim system zaprojektowany w Spółce jest spójny z wytycznymi dobrych praktyk biznesowych i standardów dotyczących danego obszaru, a także
- zgodność funkcjonowania przyjętych rozwiązań ze sposobem, w jaki zostały zaprojektowane

Ocena systemu w okresie od 2011 (rok uruchomienia systemu w organizacji) do roku 2015 wzrosła do poziomu 96%. Ryzyko jest silnie wpisane w charakter działalności prowadzonej przez Grupę LOTOS. System zarządzania ryzykiem jako strategiczny proces biznesowy w organizacji jest przez nas stale doskonalony.

## Koszty wdrażania strategii zabezpieczających

Ponoszone koszty wdrożenia strategii zabezpieczających przed ryzykiem zależą od istotności danego ryzyka i potencjalnych korzyści. Kiedy to możliwe, ryzyko obniżane jest do poziomu, który jest ekonomicznie uzasadniony. Dodatkowo przy przeprowadzaniu analiz dotyczących ryzyka, czy przygotowywaniu scenariuszy postępowania, potencjalne koszty są jednym z elementów warunkujących podjęcie ostatecznej decyzji. Takie podejście pozwala nam optymalnie zarządzać zasobami finansowymi w procesie zarządzania ryzykiem.

## Jak realizujemy zasadę ostrożności?

- [Kodeks etyki](#): wyznacza standardy postępowania zgodnie z wartościami Grupy Kapitałowej LOTOS,
- Umowy: stosowanie właściwych zapisów umownych regulujących współpracę z kontrahentami,
- Standardy BHP i ochrony środowiska zapewniają najwyższy standard bezpieczeństwa ludzi oraz realizowanych procesów,
- Zarządzanie projektami: zapewnia właściwą realizację projektów i kontrolę budżetów,
- Kontroling: nadzór nad realizowanymi budżetami.