

Kluczowe ryzyka, szanse i wyzwania w aspekcie zrównoważonego rozwoju

W porównaniu z 2009 r. część ryzyk operacyjnych, finansowych i rynkowych uległa relatywnemu zmniejszeniu.

Grupa LOTOS prowadzi działalność w otoczeniu i warunkach, które niosą ze sobą liczne ryzyka. Są one identyfikowane i oceniane w różnych obszarach działalności, a następnie podlegają analizie dotyczącej dalszych działań z nimi związanych. W porównaniu z poprzednim okresem sprawozdawczym, część ryzyk operacyjnych, finansowych i rynkowych uległa relatywnemu zmniejszeniu, między innymi dzięki przezwyciężaniu skutków światowego kryzysu finansowego, zakończeniu już fazy realizacyjnej Programu 10+ oraz wdrożeniu różnych działań ograniczających zidentyfikowane wcześniej ryzyka.

Ryzyka związane ze strategią rządu odnośnie sektora naftowego. Ryzyka prawne o charakterze strategicznym

W związku z członkostwem Polski w Unii Europejskiej, ryzyko prawne dotyczy nie tylko wewnętrznych aktów normatywnych stworzonych przez polski rząd, ale wynika również z dyrektyw unijnych. W celu jego identyfikacji Grupa LOTOS prowadzi stały monitoring polityki unijnej w zakresie planowanych i obowiązujących dyrektyw, które mają wpływ na sektor naftowy, a także stale współpracuje z organami administracji państwowej, odpowiedzialnymi za przygotowanie i realizację strategii rządu dla sektora naftowego. Ponadto, Spółka bierze udział w opiniowaniu krajowych projektów aktów prawnych oraz obowiązujących aktów prawnych z obszaru będącego przedmiotem jej zainteresowania, zwłaszcza w zakresie przepisów dotyczących zapasów obowiązkowych ropy i paliw oraz biokomponentów i biopaliw.

W obszarze biopaliw i biokomponentów, podobnie jak w roku ubiegłym, dominuje nadal ryzyko związane z brakiem wprowadzenia przez polskie organy administracyjne uregulowań w sprawie adaptacji do rozwiązań krajowych zapisów Dyrektyw Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2009/30/WE oraz 2009/28/WE z 23 kwietnia 2009 r., umożliwiających stosowanie zwiększonych ilości biokomponentów w paliwach normatywnych (B7, E10). Brak przewidzianych w dyrektywach rozwiązań prawnych, przy jednoczesnym corocznym podwyższaniu poziomu Narodowych Celów Wskaźnikowych (NCW), powoduje konieczność wprowadzania na rynek zwiększonych ilości nierentownego biopaliwa B100.

Niesprecyzowany pozostaje kierunek, w jakim pójdą regulacje dotyczące zapasów obowiązkowych. Nieznany jest czas rozpoczęcia ewentualnego procesu przejmowania zapasów obowiązkowych od firm funkcjonujących na rynku przez odpowiednie agendy rządowe oraz jego tempo. Według obecnego projektu ustawy, okres przejmowania zapasów obowiązkowych wyniesie 10 lat.

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 dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i całej branży.

Już obecnie należy wziąć pod uwagę ryzyka związane z zaostrzeniem norm emisji CO₂ od 2013 r. oraz z wprowadzeniem zmian w zasadach przyznawania limitów uprawnień do emisji CO₂. Jak dotąd brak jest stosownych ustaleń administracji państwowej, co uniemożliwia zbudowanie właściwego modelu, stanowiącego podstawy do konkretnych decyzji inwestycyjnych.

Ryzyka związane ze zmianami i interpretacjami prawa podatkowego

Otoczenie prawne, w którym Grupa LOTOS prowadzi działalność gospodarczą, jest od wielu lat bardzo zmienne. Wprowadzane są nowe regulacje oraz zmiany interpretacyjne przepisów już obowiązujących, które wpływają na sposób funkcjonowania Spółki, kierunek podejmowanych działań, politykę podatkową oraz wielkość zobowiązań podatkowych.

Należy podkreślić, iż zmiany prawno-podatkowe są dla Spółki źródłem zarówno szans, jak i zagrożeń. W wielu nowych interpretacjach podatkowych Spółka upatruje korzyści płynących z optymalizacji podatkowej. Są interpretacje, które potwierdzają słuszność przyjętych w Spółce zasad postępowania w stosunku do określonych transakcji. Jednak z równym prawdopodobieństwem zmiany interpretacji przepisów podatkowych mogą owocować powstaniem ryzyka podatkowego w transakcjach, gdzie przed zmianą ono nie występowało.

Często występujące różnice w opiniach dotyczących interpretacji prawnej przepisów podatkowych, zarówno wewnątrz organów podatkowych, jak i pomiędzy nimi a przedsiębiorstwami, powodują powstawanie obszarów niepewności i konfliktów, a w transakcjach zagranicznych mogą prowadzić do utraty wizerunku wiarygodnego partnera biznesowego. Skutkiem może być rezygnacja z zyskownych przedsięwzięć i transakcji, w imię zapewnienia bezpieczeństwa Spółki w sferze przepisów prawa podatkowego.

Te zjawiska powodują, że ryzyko podatkowe prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce jest znacząco wyższe niż w krajach o bardziej rozwiniętym systemie podatkowym.

Dodatkowym czynnikiem, wymuszającym daleko posuniętą ostrożność w zarządzaniu ryzykiem podatkowym, są wysokie kary przewidziane za przestępstwa lub wykroczenia skarbowe oraz dość restrykcyjne podejście polskich władz skarbowych. Prowadząc działalność gospodarczą, należy uwzględnić fakt, że na skutek mylnej interpretacji prawa, błędu pracownika, czy też niekompetencji urzędniczej, można w niezamierzony sposób spowodować zaległość podatkową i sprowadzić na siebie zarzut dokonania przestępstwa.

W warunkach licznych zmian interpretacyjnych oraz wprowadzania przez Ustawodawcę nowych przepisów, które w wielu przypadkach są niespójne, skomplikowane, a nawet odbiegające od regulacji wspólnotowych, Grupa LOTOS ustawicznie aktualizuje wewnętrzne procedury, w celu przestrzegania aktualnych wymogów prawa oraz identyfikacji i minimalizacji ryzyka podatkowego, a w szczególności jego wpływu na sprawozdania finansowe Spółki. W ten proces zaangażowani są pracownicy, którzy aktywnie uczestniczą w licznych szkoleniach podatkowych.

W sytuacjach, gdy zidentyfikowane zostaje ryzyko podatkowe wynikające z możliwości wystąpienia różnic interpretacyjnych, Grupa LOTOS korzysta z opcji uzyskania pisemnych interpretacji indywidualnych, wydawanych przez Ministra Finansów. Zastosowanie się do takiej interpretacji przepisów podatkowych eliminuje to ryzyko w zakresie, w jakim interpretacja została udzielona.

Ponadto Grupa LOTOS, jako członek liczących się w kraju organizacji zrzeszających pracodawców i przedsiębiorców, bierze czynny udział w opiniowaniu projektów aktów prawnych. Ma to na celu przede wszystkim poprawę jakości przepisów podatkowych, ale też daje możliwość odpowiedniej reakcji władz Spółki na zmieniające się otoczenie prawne.

Ryzyka o charakterze finansowym

W Grupie LOTOS funkcjonuje Komitet Zarządzania Ryzykiem Finansowym, który nadzoruje proces zarządzania ryzykiem finansowym i realizuje następujące cele:

- zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji celów budżetowych i strategicznych,
- ograniczenie zmienności przepływów pieniężnych,
- zapewnienie krótkoterminowej płynności finansowej,
- maksymalizację wyniku na zarządzaniu ryzykiem rynkowym przy założonym poziomie ryzyka.

Kluczowym ryzykiem finansowym, z punktu widzenia funkcjonowania Grupy LOTOS, jest **ryzyko cen surowców i produktów naftowych**. Spółka przygotowuje nową politykę zarządzania tym ryzykiem, która ma objąć cele związane z wprowadzeniem od 1 stycznia 2011 r. nowego modelu handlu surowcami i produktami naftowymi w ramach grupy kapitałowej.

Zarządzanie ryzykiem walutowym reguluje „Strategia zarządzania ryzykiem walutowym w Grupie LOTOS”, podstawowy dokument w tej sferze. Horyzont zarządzania wyznaczony jest zgodnie z rokowanym okresem planowania. Naturalną walutą rynku, na którym działa Grupa LOTOS, jest dolar amerykański (USD). W związku z tym, z tytułu działalności operacyjnej, Grupa LOTOS ma strukturalnie długą pozycję w USD. Z tego też względu uznano, że najwłaściwszą walutą do zaciągania i spłaty długoterminowych kredytów, w tym na finansowanie Programu 10+, jest właśnie USD.

Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej związane jest z przepływami pieniężnymi, których wysokość zależy od poziomu stóp procentowych w przyszłości, w szczególności 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 obecnie obejmuje ono horyzont zarządzania do końca 2012 r.

Ryzyko utraty płynności monitorowane jest na bieżąco poprzez analizę prognozowanych przepływów pieniężnych oraz dostępnych źródeł finansowania, a następnie dopasowywanie zapadalności aktywów i pasywów, analizę kapitału obrotowego i utrzymywanie dostępu do różnych źródeł finansowania. Zarządzanie płynnością jest skonsolidowane w całej Grupie Kapitałowej LOTOS.

Ryzyko ograniczenia lub zmiany warunków dostępu do zewnętrznego finansowania minimalizuje się przez m.in. podpisanie umów kredytowych z wieloma instytucjami finansowymi, prawidłowe, kompletne i terminowe wypełnianie obowiązków informacyjnych, analizę i dotrzymanie wskaźników i kowenantów finansowych oraz wypełnianie innych zobowiązań wobec banków, wynikających z umów kredytowych. Prowadzony jest także monitoring ratingu i ogólnej sytuacji banków uczestniczących w finansowaniu Grupy LOTOS.

Ryzyko kredytowe partnerów transakcji finansowych ograniczane jest poprzez stały monitoring ekspozycji kredytowej w stosunku do przyznaných limitów. Partnerzy transakcji muszą posiadać odpowiedni rating, przyznany przez wiodące agencje ratingowe, bądź posiadać gwarancje instytucji spełniających wymóg minimalnego 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 wnioskuje o przyznanie kredytów kupieckich bądź limitów płatniczych. Limity bądź kredyty przyznawane są w zależności od oceny wiarygodności. Decyzje takie podejmuje Komitety Kredytowe, które powołane zostały w spółkach segmentu handlowego Grupy Kapitałowej LOTOS.

W celu zapewnienia efektywnego zarządzania ryzykiem o charakterze finansowym i minimalizacji zagrożenia błędami, wszelkie dane wykorzystywane dla tych potrzeb są bardzo dokładne, a decyzje podejmuje się na podstawie szczegółowych analiz, zgodnie z wdrożonymi 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**.

Ryzyka związane z działalnością poszukiwawczo-wydobywczą

Ryzyka w obszarze poszukiwawczo-wydobywczym, to ryzyka zarówno produkcyjne i techniczne, jak i poszukiwawcze, geologiczno-złożowe, czy po prostu pogodowe. Wszystkie są monitorowane. Wdrażane są odpowiednie strategie postępowania w celu ich ograniczenia.

Jednym z ważniejszych są **ryzyka procesowe**, związane z wydobywaniem węglowodorów. Należą do nich rozlew ropy, kolizja morska, pożar, erupcja gazu, czy inna awaria. Stosuje się bardzo liczne środki zapobiegawcze, np. prowadzenie testów szczelności, monitorowanie parametrów zagrożenia pożarem, prowadzenie profilaktyki erupcyjnej poprzez np. 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 omawia się podczas bieżących szkoleń, w celu zapobiegnięcia ponownemu jego wystąpieniu.

Ryzyko techniczne związane jest z wykorzystywanymi urządzeniami do eksploatacji węglowodorów. Ogranicza się je poprzez bieżące monitorowanie stanu i parametrów urządzeń oraz nadzór techniczny (wg harmonogramu przeglądów okresowych) i wykonywanie niezbędnych testów. Prowadzone są także cykliczne szkolenia pracowników z zakresu eksploatacji urządzeń/elementów w celu minimalizacji błędów ludzkiego.

Ryzyko poszukiwawcze polega głównie na niewłaściwym oszacowaniu 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 ze stopniem pewności 10%, 50% i 90%. Używany jest także wewnętrzny wskaźnik POS - prawdopodobieństwo 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 wydobywania.

Inne ryzyka w obszarze poszukiwawczo-wydobywczym związane są m.in. z wystąpieniem lub nasileniem zjawisk powodujących utratę lub zanik wydajności odwiertów (np. spadek ciśnienia złożowego, zawodnienie złoża), a także złymi warunkami pogodowymi, wymuszającymi przerwy w realizacji prac lub w wydobywaniu.

Ryzyka związane z zapewnieniem surowców

W Grupie LOTOS kontynuowane są działania związane z przyjętą polityką dywersyfikacji kierunków i źródeł dostaw ropy naftowej poprzez koncentrację na następujących aspektach:

- bezpieczeństwie dostaw ropy naftowej: sukcesywne zwiększanie aktywności na międzynarodowym rynku ropy, regularne kontraktowanie dostaw różnych gatunków ropy z morza – z jednoczesnym stworzeniem możliwości radykalnego zwiększenia ich udziału w całości dostaw ropy do rafinerii w przypadku zagrożenia ciągłości dostaw z kierunku podstawowego, zwiększenie roli własnego wydobywania,
- poprawie konkurencyjności – poprzez pełne wykorzystanie nadmorskiej lokalizacji rafinerii w Gdańsku i możliwość otrzymywania dostaw surowca przez dwa niezależne od siebie kanały - ropy rosyjskiej poprzez rurociąg „Przyjaźń” oraz różnych gatunków ropy dostępnej poprzez Naftoport.

Odpowiedni dobór gatunków ropy i kierunków dostaw wynika z prowadzonej w sposób ciągły optymalizacji w celu maksymalizacji marży zintegrowanej.

Ryzyka związane z działalnością operacyjną

Zarządzanie ryzykiem w działalności operacyjnej obejmuje różne aspekty: od ryzyk procesowych i technicznych, przez zagrożenia związane z bezpieczeństwem pracy oraz środowiskiem naturalnym, po ryzyka prawne w tych obszarach.

Ryzyka związane z realizacją Programu 10+

Ryzyka związane z realizacją Programu 10+, które były znaczące w okresie ostatnich kilku lat realizacji inwestycji, zdecydowanie uległy zmniejszeniu lub eliminacji. Jest to zasługą zastosowania przez Grupę LOTOS działań ograniczających poszczególne ryzyka oraz faktem, iż faza realizacyjna Programu 10+ (budowa wszystkich instalacji) dobiegła końca, co powoduje zminimalizowanie prawdopodobieństwa wystąpienia danego zagrożenia.

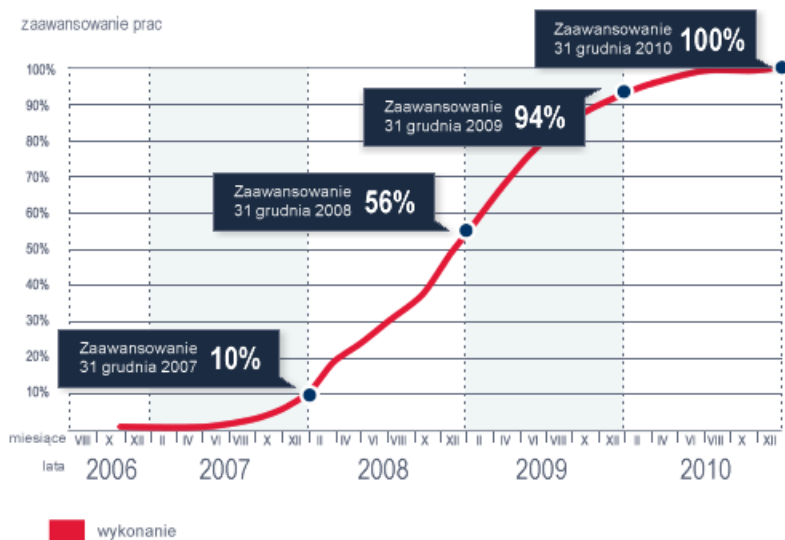
Przeprowadzono szczegółowe analizy najważniejszych ryzyk w obszarze realizacji niniejszego zadania inwestycyjnego, co pozwoliło na ustalenie najlepszych sposobów postępowania z nimi. Największe zagrożenie związane było z dostarczeniem lub zamontowaniem **wadliwych urządzeń i materiałów**, mogące skutkować koniecznością napraw i wymian, a w konsekwencji wzrostem kosztów i opóźnieniami. Zastosowane działania, m.in. opracowanie listy preferowanych dostawców oraz listy tych, z którymi zawieranie kontraktów nie jest wskazane, monitoring urządzeń krytycznych, kontrola armatury, przeprowadzanie właściwej ilości różnorodnych badań i prób (np. badania składu chemicznego i grubości ścianek wybranych elementów rurociągowych, identyfikacja materiałów i jakości spoin), czy postępowanie zgodnie z wewnętrznymi standardami, pozwoliły na ograniczenie ww. ryzyka. W zakresie kontroli jakości wdrożone działania pozwoliły uniknąć zdarzeń w sposób krytyczny oddziaływujących na realizację projektu. Stosowane mechanizmy kontrolne umożliwiły wykrycie części zagrożeń na etapie pozwalającym na ich całkowite wyeliminowanie. W nielicznych przypadkach, gdy doszło do materializacji ryzyka rozszerzono zakres kontroli, co umożliwiło wyeliminowanie ryzyka podobnych zdarzeń w dalszych pracach. Trzeba jednak zaznaczyć, że nadal istnieje ryzyko ujawniania się wad ukrytych dostarczonych materiałów w trakcie ich eksploatacji. Pomimo tego, że większość instalacji Programu 10+ została już sprawdzona, przetestowana i oddana do eksploatacji, ryzyko ujawniania się usterek w czasie rozruchu i początkowego okresu eksploatacji instalacji nadal istnieje w odniesieniu do instalacji będących obecnie w fazie

uruchamiania. Wszelkie tego typu zdarzenia mogą powodować określoną dezorganizację i/lub opóźnienie prac rozruchowych, wpływając negatywnie na harmonogram realizacyjny całego Programu. Dodatkowo, w niektórych przypadkach, późne ujawnienie się tego typu usterki już w trakcie pracy instalacji może wprowadzać zagrożenia w zakresie bezpieczeństwa pracy, bezpieczeństwa pożarowego, jak i wybuchowego.

Z Programem 10+ związanych jest także wiele innych ryzyk, które podlegały i nadal podlegają nadzorowi i monitoringowi, dzięki czemu inwestycja ta, jak dotychczas, jest realizowana zgodnie z harmonogramem i w ramach określonego budżetu. Podstawowym obecnym ryzykiem Programu 10+ pozostaje jednak jego całkowite zakończenie w terminach określonych umową kredytową i przeprowadzenie wymaganych testów sprawdzających.

Niemniej jednak, na podstawie doświadczeń zebranych podczas realizacji Programu 10+ i zarządzania ryzykiem w tym obszarze, zaprojektowano działania, które pozwolą zmniejszyć zidentyfikowane ryzyka, także podczas realizacji kolejnych inwestycji w różnych obszarach działalności Grupy LOTOS.

Poziom zaawansowania realizacji Programu 10+



Ryzyka środowiskowe

Z działalnością operacyjną Grupy LOTOS wiążą się określone ryzyka środowiskowe, wśród których najważniejsze to:

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

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. Zidentyfikowane wymogi prawne w zakresie ochrony środowiska w formie informacji, wystąpienia bądź nakazu, przekazywane są w Grupie LOTOS wszystkim, których dotyczą. Uzyskiwanie wszelkich pozwoleń odbywa się z odpowiednim wyprzedzeniem, uwzględniającym ryzyko przedłużenia się postępowania administracyjnego. Gwarantuje to uzyskanie odpowiednich dokumentów w wymaganym terminie.

Grupa LOTOS prowadzi intensywne działania w celu ograniczenia ryzyka związanego z limitami uprawnień do emisji CO₂. Wszelkie zmiany legislacyjne na szczeblu polskim i europejskim nadzorowane są na bieżąco. Utrzymywana jest stała współpraca z Krajowym Administratorem, a wnioski dotyczące przyznania nowych uprawnień przygotowywane są z odpowiednim wyprzedzeniem.

Dla instalacji rafineryjnych, uczestniczących we wspólnotowym systemie handlu emisjami CO₂, w tym instalacji z Programu 10+, które uruchomiono w 2010 r. (CDU/VDU, HDS, HGU, KAS), do zakończenia bieżącego okresu rozliczeniowego, czyli 2012 r., liczba uprawnień jest wystarczająca. Przyznano także dodatkowe uprawnienia dla elektrociepłowni, której emisja wzrosła w związku z ciepłą obsługą ww. instalacji. Z uwagi na uruchomienie ostatnich już instalacji objętych Programem 10+, w najbliższym czasie Grupa LOTOS wystąpi z wnioskiem o przybliżenie uprawnień do emisji z krajowej rezerwy dla MHC i instalacji ROSE oraz dla elektrociepłowni, która zwiększy swoją emisyjność w związku z przyłączeniem do niej nowych jednostek produkcyjnych z instalacji rafineryjnej. Przewiduje się, że decyzja podjęta zostanie przez Krajowego Administratora w połowie 2011 r.

Ryzyka procesowo-techniczne i związane z bezpieczeństwem pracy

Jednym z kluczowych ryzyk dla Grupy LOTOS, wobec którego prowadzone są szczególne działania prewencyjne i przygotowawcze, jest **ryzyko zaistnienia awarii**. Zdarzenia awaryjne mogą skutkować długotrwałym unieruchomieniem instalacji, ponadnormatywną emisją zanieczyszczeń do środowiska, czy wypadkiem przy pracy. Aby zapobiec tego typu zdarzeniom, stosowane są różnorodne działania profilaktyczne, jak badania maszyn i urządzeń diagnozujące ich stan techniczny, ustalanie odpowiedniego programu badań na podstawie analiz, np. raportów korozyjnych, stosowanie list kwalifikowanych dostawców urządzeń i usług technicznych, a także wdrożenie różnych procedur operacyjnych, np. przyjmowania i kontroli dostaw.

W Grupie LOTOS prowadzi się ponadto analizę krytyczności urządzeń, czyli identyfikuje i ocenia ryzyko oraz wdraża odpowiednie plany postępowania dla poszczególnych urządzeń, w zależności od stopnia ich krytyczności. Wszystkie urządzenia pracujące na instalacjach zostały sklasyfikowane na podstawie

następujących kryteriów:

- bezpieczeństwo dla ludzi i środowiska,
- znaczenie urządzenia z perspektywy zakładu,
- znaczenie urządzenia z perspektywy instalacji,
- prawdopodobieństwo zaistnienia awarii,
- stopień skomplikowania remontu urządzenia.

Zakwalifikowanie urządzenia do określonej grupy krytyczności ma zasadniczy wpływ na wybór i stosowanie dla tego urządzenia optymalnej strategii utrzymania ruchu.

Szczególnym przypadkiem są instalacje wybudowane w ramach Programu 10+. Jako, że wiele z tych instalacji pracuje w rafinerii niedługo, odpowiednie środki zarządzania ryzykiem procesowym opisane powyżej nie zostały jeszcze zaimplementowane. Dodatkowym czynnikiem jest możliwość ujawnienia się wad powstałych w fazie budowy, a opisanych w rozdziale poświęconym analizie ryzyk związanych z Programem 10+. Pozytywnym aspektem budowy nowych instalacji jest fakt, że realizują one procesy technologiczne, które w rafinerii już były realizowane wcześniej – istnieje możliwość rezerwowania 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.

Czynnikiem mogącym zwiększać ryzyko awarii na nowych instalacjach jest niedostateczne wyszkolenie załogi. By ryzyko to zminimalizować w rafinerii podjęto szereg działań. Wśród nich wymienić można zatrudnienie pracowników do obsługi nowych instalacji z dużym, nawet dwuletnim wyprzedzeniem, by proces szkolenia mógł zostać zakończony. Dodatkowo Grupa LOTOS zainwestowała w najnowocześniejsze narzędzia do szkolenia obsługi instalacji – 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 ponadto technologie i urządzenia spełniające kryteria najlepszych dostępnych technik BAT (ang. Best Available Techniques). Instalacje procesowe wyposażone są w odpowiednie 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 ryzyka, prowadzone są systematyczne szkolenia i ćwiczenia 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, przeprowadza się dogłębną analizę jego przyczyn (tzw. ang. Root Cause Analysis). Na podstawie jej wyników wdrażane są działania mające zapobiec ponownemu wystąpieniu awarii w przyszłości. Zgromadzone informacje o awariach i różnych incydentach są wykorzystywane przy kolejnej ocenie ryzyka technicznego.

Z uwagi na charakter prowadzonych w Grupie LOTOS procesów produkcyjnych, bardzo ważne dla Spółki jest **bezpieczeństwo pracy**. Na wielu stanowiskach 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, wibracji, czy substancji biologicznych i chemicznych. Na podstawie dokonanej oceny wdrażane są systemy zabezpieczeń, ochrony indywidualnej i zbiorowej.

Grupa LOTOS wprowadza ponadto nowe rozwiązania techniczne i organizacyjne, mające na celu zapewnienie bezpiecznych warunków pracy dla wszystkich osób przebywających i/lub pracujących na terenie i na rzecz Grupy LOTOS. Prowadzone są regularne kontrole prawidłowości zasad postępowania, a wymagania są egzekwowane. W wielu przypadkach wdrożone w Grupie LOTOS uregulowania są bardzo rygorystyczne i wykraczają poza obowiązki wynikające z wymagań prawnych.

Grupa LOTOS przykłada szczególną wagę do podnoszenia świadomości wśród pracowników w zakresie bezpieczeństwa pracy. Realizowane jest to m.in. poprzez szereg ponadstandardowych inicjatyw i programów, propagujących problematykę BHP w sposób przystępny i angażujący pracowników. Wdrażane są także systemy motywacyjne w tym obszarze.

Wszystkie wyżej opisane działania mają na celu zapewnienie, że prace i procesy realizowane są w Grupie LOTOS w warunkach bezpiecznych, co jest dla Spółki priorytetem.

Zarządzanie ryzykiem w obszarze operacyjnym związane jest także z ograniczeniem możliwości **niespełnienia wymogów aktów prawnych**, dotyczących działalności Grupy LOTOS w tym zakresie. Ryzyko to jest minimalizowane przez stały monitoring przepisów prawa krajowego i wspólnotowego, sprawne ich wdrażanie oraz aktywne i efektywne uczestnictwo w procesie legislacyjnym.

Ryzyka zaostrenia wymagań jakościowych dla produktów naftowych

Grupa LOTOS na bieżąco 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 aktywnemu uczestnictwu w pracach podkomitetów wchodzących w jego skład, Grupa LOTOS 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 (POPiHN). Pozwala to ograniczyć ryzyko w zakresie nieterminowego dostosowania się do przyszłych standardów jakościowych produktów naftowych. W 2010 r. przewidywana była zmiana wymagań jakościowych dla benzyn i olejów napędowych w zakresie dopuszczalnej zawartości biokomponentów. Niestety zmiana ta, polegająca na zwiększeniu dopuszczalnej zawartości FAME do 7% objętości, nie nastąpiła i spodziewana jest w 2011 r. Trwają również prace nad dopuszczeniem do obrotu benzyn z zawartością etanolu do 10% objętości. Grupa LOTOS jest

już przygotowana na te zmiany i nie stanowią one zagrożenia dla kontynuacji jej działalności.

Ryzyka w obszarze handlowym

Zarządzanie ryzykiem w obszarze handlowym Grupy LOTOS obejmuje zarówno ryzyko rynkowe, jak i finansowe, związane z płynnością finansową jej kontrahentów. Strategię zarządzania ryzykiem kredytowym partnerów transakcji niefinansowych opisano w punkcie dotyczącym ryzyk w obszarze finansowym.

Jednym z kluczowych dla handlowej działalności Grupy Kapitałowej LOTOS, jest **ryzyko spadku marży** wynikające z konkurencji cenowej. Podstawowym działaniem w zarządzaniu ryzykiem cenowym, jest bieżący monitoring parametrów związanych z obszarem cenowym i marżowym w połączeniu z monitorowaniem wolumenów i wyników sprzedaży. Planowane jest wprowadzenie narzędzi i mechanizmów pozwalających na bardziej precyzyjne kreowanie cen pod kątem optymalizacji efektów marżowych. Dodatkowo, w sferze handlu detalicznego, prowadzona jest dywersyfikacja rynkowa, pod kątem segmentów rynku mniej podatnych na obniżające marżę działania konkurencji (zarówno istniejącej, jak i potencjalnej), a także działania ukierunkowane na trwałe przywiązanie klientów np. poprzez doskonalenie programu lojalnościowego Navigator na stacjach LOTOS, czy systemu LOTOS Biznes.

Grupa LOTOS zarządza także **ryzykiem mniejszego popytu**. Duża dostępność paliw (zwiększona podaż na rynku krajowym oraz import) może spowodować obniżenie ich cen na rynku, co w konsekwencji może przyczynić się do mniejszej wielkości sprzedaży. Aby ograniczyć to ryzyko, sprzedaż realizowana jest w różnych kanałach dystrybucji, a same procesy produkcyjne są na bieżąco optymalizowane.

Zarządzanie ryzykiem w obszarze handlowym ukierunkowane jest także na utrzymanie płynności dostaw produktów na rynek. Proces ten koordynuje w Grupie LOTOS Komitet Zarządzania Łańcuchem Dostaw (SCM), którego celem jest wyznaczanie kierunków operacyjnych działań grupy kapitałowej związanych z produkcją, zakupami, logistyką oraz handlem w ujęciu całego łańcucha dostaw. Dodatkowo wszelkie ograniczenia logistyczne uwzględniane są w procesie planowania operacyjnego i optymalizacji. Ponadto prowadzony jest stały monitoring czasu dostępności baz dystrybucyjnych.

W celu ograniczenia zagrożenia związanego z utratą produktu w wyniku kradzieży lub niewłaściwego przechowywania, czy transportu, umowy w tym zakresie zawierane są z kwalifikowanymi dostawcami, a parametry w łańcuchu logistycznym są na bieżąco monitorowane.

Grupa LOTOS prowadzi także działania ograniczające ryzyko związane z planowanymi zmianami legislacyjnymi w zakresie zapasów obowiązkowych, które w konsekwencji mogą doprowadzić do podniesienia kosztów logistycznych.

W celu zapewnienia skutecznego i sprawnego reagowania w przypadku materializacji różnego rodzaju ryzyka i wystąpienia sytuacji kryzysowej, Grupa LOTOS opracowała scenariusze kryzysowe w najbardziej strategicznych obszarach, m.in. takich jak: dostawy ropy naftowej, przerób ropy, produkcja paliw, magazynowanie i logistyka produktów.

Koszty wdrożenia strategii zabezpieczających

Wiele planowanych i wdrażanych działań ograniczających ryzyko wiąże się ze zmianami w zakresie organizacyjnym lub proceduralnym w Grupie LOTOS, co najczęściej niesie za sobą niewielkie koszty. Część działań wymaga jednak dużych nakładów finansowych. Wówczas stosowana jest 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 go bardziej 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 kosztów.