

## Systemy zarządzania

Realizacja misji Grupy LOTOS oraz osiągnięcie celów strategicznych i zapewnienie stabilnego wzrostu wartości spółki dla akcjonariuszy wymaga zarządzania zgodnego z najnowszymi światowymi standardami, z jednoznacznie zdefiniowanymi uprawnieniami, wynikającą z nich odpowiedzialnością oraz skuteczną komunikacją.

Grupa LOTOS określa standardy zarządcze obowiązujące we wszystkich spółkach Grupy Kapitałowej LOTOS oraz nadzoruje proces ich wdrażania, opierając się na następujących zasadach zarządzania:

1. **Orientacja na klienta** – działania Grupy Kapitałowej LOTOS ukierunkowane są na profesjonalną obsługę klienta oraz poznanie jego obecnych i przyszłych potrzeb, tak by móc spełnić jego wymagania oraz oferować produkty i usługi o jakości przewyższającej oczekiwania klienta.
2. **Przywództwo** – menedżerowie Grupy Kapitałowej LOTOS ustalają cele, kierunek działania oraz tworzą i utrzymują środowisko wewnętrzne, w którym pracownicy mogą angażować się w osiąganie celów zgodnie z wdrożonym *Kodeksem Menedżera Grupy Kapitałowej LOTOS*.
3. **Zaangażowanie ludzi** – pracownicy Grupy Kapitałowej LOTOS na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i jej głównym kapitałem. Zaangażowanie pracowników pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji.
4. **Podejście procesowe** – w Grupie LOTOS i jej spółkach zależnych zidentyfikowano procesy i wyznaczono ich właścicieli, którzy na bieżąco monitorują przebieg procesów, stosując ustalone mierniki. Wyniki analiz przedstawiane są Zarządowi spółki podczas cyklicznych debat.
5. **Systemowe podejście** – w Grupie Kapitałowej LOTOS identyfikuje się procesy i zarządza wzajemnie powiązаныmi procesami jako systemem, co przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności w osiągnięciu celów.
6. **Ciągłe doskonalenie funkcjonowania** – stanowi stały cel Grupy Kapitałowej LOTOS.
7. **Podejmowanie decyzji na podstawie faktów** – skuteczne decyzje podejmowane są na podstawie analizy danych i wiarygodnych informacji, otrzymywanych dzięki wdrożonemu systemowi raportowania.
8. **Korzystne powiązania z dostawcami** – Grupa Kapitałowa LOTOS wykorzystuje w codziennej działalności fakt, że organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości.

Standardy te stosuje się nie tylko w spółkach posiadających certyfikaty systemów zarządzania, czyli w LOTOS Asfalt, LOTOS Gaz, LOTOS Lab, LOTOS Kolej, LOTOS Parafiny, LOTOS Ochrona, LOTOS Straż, LOTOS Serwis, LOTOS Oil, LOTOS Paliwa, Petrobaltic, a także w pozostałych spółkach zależnych Grupy LOTOS.

Istotnym elementem skutecznego utrzymania i doskonalenia systemów zarządzania jest właściwa komunikacja. W Grupie LOTOS odbywają się spotkania, na których omawia się funkcjonowanie systemów zarządzania w spółkach Grupy Kapitałowej LOTOS oraz określa kierunki działań i rozwoju w kolejnych latach. Stanowią one okazję do wymiany doświadczeń i informacji o dobrych praktykach, przedstawienia istotnych zmian w realizowanych procesach oraz planów rozwojowych. Jednym z najważniejszych celów spotkań jest omawianie pojawiających się problemów i poszukiwanie wspólnych rozwiązań.

W celu zapewnienia sprawnego funkcjonowania Grupy Kapitałowej LOTOS wdrożono w niej skuteczny system raportowania. Jednym z elementów tego systemu jest cykliczne informowanie o postępie w realizacji zadań oraz o podejmowanych decyzjach. Kolejny element systemu to przygotowywanie i przekazywanie analiz/informacji pozwalających na wczesną identyfikację niekorzystnych tendencji/zdarzeń, które mogą zaburzyć harmonogram realizacji strategii, w tym rozwój Grupy Kapitałowej LOTOS. Wczesna identyfikacja umożliwia szybką reakcję na te zagrożenia. System obejmuje też natychmiastowe informowanie o zaobserwowanych zdarzeniach, mogących zaburzyć bezpieczne funkcjonowanie Grupy LOTOS i pozwala na natychmiastową reakcję Zarządu.

W Grupie Kapitałowej LOTOS funkcjonuje i podlega ciągłemu doskonaleniu Portal Zintegrowanego Systemu Zarządzania (ZSZ). Zapewnia on sprawne rozpowszechnianie i łatwy dostęp do obowiązującej dokumentacji, w tym wymagań prawnych. Zamieszczane są w nim wszelkie dokumenty, do których dostęp mają pracownicy Grupy Kapitałowej LOTOS, zgodnie z nadanymi uprawnieniami. Służy on także wspieraniu działań w sferze ochrony środowiska – oprócz rejestru wymagań prawnych, prowadzona jest w nim dokumentacja gospodarki odpadami czy raportowania środowiskowego. Portal obejmuje także inne obszary funkcjonowania, np. zgłaszanie zdarzeń awaryjnych, rejestr pełnomocnictw i raportów obowiązujących w spółce. Funkcjonalność Portalu ZSZ jest stale udoskonalana i poszerzana o nowe aplikacje.

## Kodeksy i normy postępowania, wewnętrzne wzorce zachowań

W celu dalszego ujednolicenia standardów zarządczych i etycznych zaktualizowano pod koniec 2008 roku obowiązujące w Grupie Kapitałowej LOTOS: *Dekalog Korporacyjny*, *Kodeks postępowania pracownika* oraz *Kodeks Menedżera Grupy Kapitałowej LOTOS*.

### **Dekalog Korporacyjny**

stanowi wyraz wartości i zasad uznawanych przez Zarząd Grupy LOTOS za kluczowe dla całej Grupy Kapitałowej LOTOS. Zasady te dotyczą zarówno działalności biznesowej, jak i relacji międzyludzkich. Obejmują one m.in. dążenie do ciągłego rozwoju i ekonomicznej ekspansji w obszarze zainteresowań strategicznych.

Dekalog wskazuje na konieczność kierowania się zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju przy poszanowaniu środowiska naturalnego. Ponadto akcentuje potrzebę stałego rozwoju pracowników, promuje efektywną komunikację, zaangażowanie pracowników oraz partnerskie relacje.

### **Kodeks postępowania pracownika**

Postanowienia kodeksu potwierdzają przyjęte w organizacji zasady i są przewodnikiem dla pracowników Grupy Kapitałowej LOTOS oraz jej partnerów biznesowych. Obowiązuje on także niezależne osoby trzecie, działające w imieniu spółek Grupy Kapitałowej, w przypadku gdy spółka odpowiada za ich postępowanie. *Kodeks postępowania pracownika* ma zapewniać stosowanie najwyższych standardów etyki zawodowej i osobistej.

Kodeks odnosi się w szczególności do uczciwości i etyki zawodowej, dbałości o interesy Grupy Kapitałowej LOTOS, postawy pracownika wobec wykonywanych zadań, relacji między współpracownikami oraz rzetelności i przejrzystości postępowania w relacjach z klientami i partnerami handlowymi. Zawarte w kodeksie informacje mają na celu przybliżenie wszystkim pracownikom także misji, wizji i celu działania firmy.

### **Kodeks Menedżera Grupy Kapitałowej LOTOS**

W kodeksie zawarto opis umiejętności, pożądanych cech i reguły postępowania menedżerów Grupy Kapitałowej LOTOS. Umiejętność zarządzania zarówno procesem biznesowym, jak i kapitałem ludzkim należy do najważniejszych, a jednocześnie najtrudniejszych zadań menedżera. Kodeks podkreśla, że menedżer Grupy Kapitałowej LOTOS powinien aktywnie budować swój autorytet poprzez przestrzeganie etyki – zarówno w sprawach zawodowych, jak i w relacjach międzyludzkich.

W celu doskonalenia umiejętności auditorskich, komunikacji i zarządzania procesami w Grupie Kapitałowej LOTOS zrealizowany został pierwszy cykl szkoleń z tego zakresu: Szkoła Auditora. 35 pracowników Grupy Kapitałowej LOTOS otrzymało certyfikaty Auditora Grupy Kapitałowej LOTOS. Stanowią one potwierdzenie kwalifikacji w zakresie przeprowadzania badań audytowych. Szkolenie auditorów na podstawie jednolitych standardów pozwoli na stosowanie w różnych spółkach Grupy Kapitałowej LOTOS tych samych kryteriów i porównywanie wyników audytów.

W Grupie Kapitałowej LOTOS audyty prowadzone są przez zespoły interdyscyplinarne, co pozwala na zebranie cennych informacji z różnych obszarów działalności. Zunifikowane wyniki pracy auditorów dostarczają m.in. informacje o mocnych i słabych stronach realizowanych procesów biznesowych, stopniu skuteczności systemów zarządzania, problemach i zagrożeniach oraz niezgodnościach w Grupie Kapitałowej LOTOS, a także lukach występujących w przepływie informacji pomiędzy poszczególnymi spółkami. Wnioski z audytów pozwalają na podejmowanie właściwych decyzji zarządczych służących dalszemu doskonaleniu organizacji.

## **Certyfikaty Zintegrowanego Systemu Zarządzania**

W Grupie LOTOS został wdrożony Zintegrowany System Zarządzania, oparty o wymagania następujących norm:

- PN-EN ISO 9001: 2001 System zarządzania jakością,
- PN-EN ISO 14001: 2005 System zarządzania środowiskowego,
- PN-N-18001:2004 System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

System ten funkcjonuje skutecznie i służy jako narzędzie ciągłego doskonalenia firmy. Zostało to potwierdzone pomyślnym auditem nadzoru Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC) w październiku 2008 roku.

Zintegrowany System Zarządzania stanowi dla klientów gwarancję dbałości o wysoką jakość produktów i usług, dla otoczenia – dowód troski o środowisko, a pracownikom zapewnia bezpieczeństwo pracy.

W celu spełnienia specyficznych wymagań odbiorców wojskowych, w Grupie LOTOS kontynuowane są prace nad wdrożeniem wymagań Publikacji Standaryzacyjnej Zapewnienia Jakości AQAP 2110 (Allied Quality Assurance Publication). Wymagania te określają system zarządzania jakością według standardów NATO. System ten został opracowany na podstawie normy ISO 9001 i zawiera dodatkowe specyficzne wymagania dotyczące planowania jakości, zarządzania ryzykiem oraz wspomagania procesu Rządowego Zapewnienia Jakości (GQA). Celem tego systemu jest zapewnienie, aby dostawcy NATO produkowali i dostarczali wojsku wyroby bezpieczne, niezawodne i materiałooszczędne.

Pozycja Grupy Kapitałowej LOTOS i jej przyszłość zależą od niezakłóconego funkcjonowania procesów. Bezpieczeństwo informacji oraz systemów, w których są one przetwarzane, jest jednym z kluczowych elementów zapewnienia ciągłości działania i rozwoju. W związku z tym Grupa Kapitałowa LOTOS kontynuuje proces wdrażania Systemu Bezpieczeństwa Informacji. Opracowana i wdrożona *Polityka Bezpieczeństwa Informacji* jest gwarancją sprawnej i skutecznej ochrony informacji. Wdrażane zasady są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa nakładającymi obowiązek ochrony określonych rodzajów informacji, w szczególności: tajemnicy danych osobowych, innych informacji chronionych, w tym tajemnic przedsiębiorstwa, tajemnic powierzonych przez kontrahentów, informacji giełdowych, informacji rachunkowych, informacji dotyczących praw ochronnych, danych ekologicznych. Mechanizmy organizacyjne systemu zapewniają stałe podnoszenie jakości jego funkcjonowania oraz spełniają obowiązującą w systemach zarządzania zasadę ciągłego doskonalenia.

Aby skutecznie zapobiegać zagrożeniom, które wiążą się z działalnością Grupy Kapitałowej LOTOS i jej otoczeniem, w 2008 roku rozpoczęto wdrożenie Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym (Enterprise Risk Management – ERM). Skonsolidowane wyniki warsztatów identyfikacji i oceny ryzyka Grupy Kapitałowej LOTOS posłużyły do stworzenia mapy ryzyka na rok 2009 oraz mapy ryzyka strategicznego.

Realizacja tych prac pozwoliła na zapoznanie pracowników Grupy Kapitałowej LOTOS z zasadami zarządzania ryzykiem. Ich głównym celem jest budowanie świadomości ewentualnych zagrożeń realizacji celów strategicznych, uzupełnienie listy priorytetów o działania ograniczające najpoważniejsze zagrożenia oraz wdrożenie i monitorowanie tych działań. Skuteczne zarządzanie ryzykiem korporacyjnym pozwala na przygotowanie Grupy Kapitałowej LOTOS do sytuacji niepożądanych i realizację działań w warunkach kryzysowych, podejmowanie decyzji na podstawie pełniejszej informacji, a także zapewnia ramy dla systemu kontroli wewnętrznej, optymalizację alokacji zasobów i wzrost wydajności operacyjnej.