

UPRAVLJANJE S TVEGANJI

(1.) Sistematizacija upravljanja s tveganji

Upravljanje s tveganji je **integrirano v sistem upravljanja družbe**, kar zagotavlja obvladovanje tveganj v celotni organizacijski strukturi družbe ELES. **Tveganja ugotavljajo, analizirajo in obvladujejo skrbniki na nivoju procesov in delovnih tokov.** Na operativni ravni gre torej za **pristop 'od spodaj navzgor'**, zaradi katerega je **odgovornost za obvladovanje tveganj neločljivo povezana z odgovornostjo za doseganje ciljev.** Skladno s tako ureditvijo tudi v Letnem poročilu družbe ELES **o ključnih dejavnikih oziroma vplivih (na primer regulativnih, gospodarskih, tehničnih itd.) na izvajanje posameznih dejavnosti družbe ELES poročamo v Poslovnem poročilu**, kjer navajamo izvedene aktivnosti in dosežene rezultate po dejavnostih (poglavje 2.1) oziroma poročamo o vidikih našega trajnostnega poslovanja (poglavje 2.2: ekonomski, družbeni in okoljski vidiki trajnostnega poslovanja).

Delovanje, spremljanje in razvoj sistema upravljanja s tveganji, ki ga obravnavamo na Svetu za sistem upravljanja, vodi direktor družbe na nivoju direktorjev področij in/ali sponzorjev procesov. Na strateški ravni, torej **'od zgoraj navzdol'** je **opredeljena**

enotna metodologija obvladovanja tveganj, ki predvideva jasno določanje vlog in odgovornosti v zvezi s tveganji, opredeljevanje ukrepov, periodiko posodabljanja strukture tveganj in ukrepov ter spremljanje napredka njihovega obvladovanja. Ocenjevanje tveganj in njihovo rangiranje zagotavlja, da **se ukvarjamo s ključnimi tveganji**, ostala pa analiziramo ob posodabljanju ustreznosti strukture glede na stanje doseganja ciljev in konkretne okoliščine poslovanja.

Podrobneje je obvladovanje tveganj urejeno v internih predpisih (organizacijski predpis in navodila) in poteka v sklopu kataloga tveganj, ki je informacijsko podprt z aplikacijo Silver Bullet Risk. Izjema pri tem so le tveganja varnosti in zdravja pri delu, ki jih zaradi drugačne metodologije zaenkrat vodimo v ločenem katalogu.

Obvladovanje tveganj v družbi ELES temelji na izpolnjevanju zahtev standarda ISO 31000, politike družbe o obvladovanju tveganj in strateških usmeritvah upravljanja tveganj, ki jih sprejmemo na vsakoletnih strateških konferencah.

(2.) Vrste tveganj

V družbi ELES obravnavamo več vrst tveganj:

- **operativna tveganja** na procesih, delovnih tokovih in posameznih aktivnostih;
- **strateška tveganja** kot najaktualnejša tveganja določenega obdobja, ki ogrožajo realizacijo strateških ciljev;
- **tveganja varovanja informacij**;
- **okoljska tveganja**;
- **tveganja, ki ogrožajo varnost in zdravje pri delu.**

Omenjena tveganja so v Krovni strukturi tveganj povezana v sklop 24 glavnih skupin tveganj, razdeljenih na sedem področij:



Vsa prepoznana tveganja ocenimo. Za ocenjevanje uporabljamo **kvalitativno lestvico**, pri čemer obseg škode in pogostost tveganja ocenjujemo z ocenami od 1 do 5. Ocena tveganja je zmnožek ocene obsega

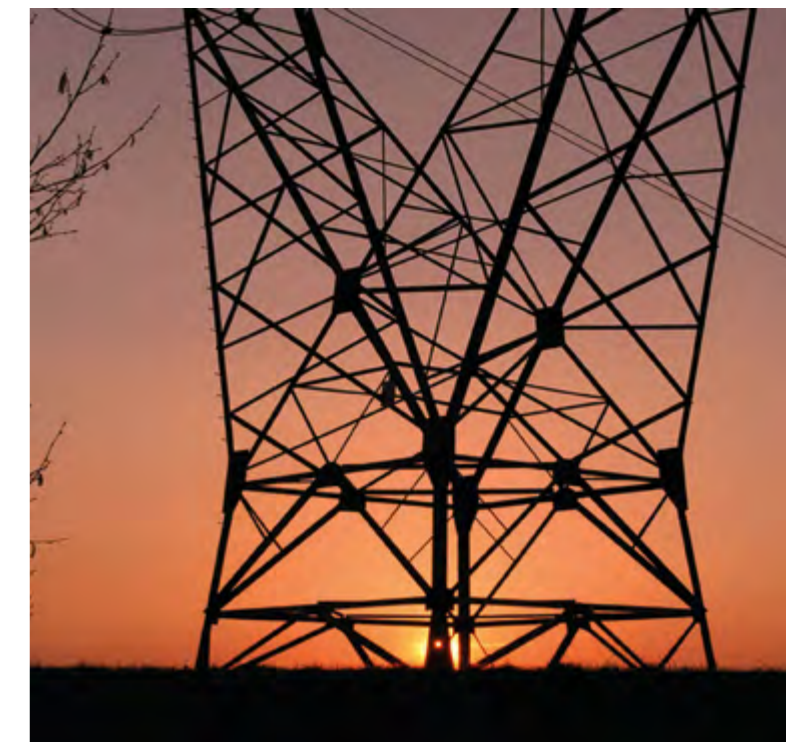
škode in pogostosti. Na podlagi tako ocenjenih tveganj Svet za sisteme upravljanja opredeli še sprejemljivo raven tveganj.

Tabela 7: Shematski prikaz kategorizacije tveganj po pomembnosti

| | | POGOSTOST TVEGANJA | | | | |
|-------------|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| | | ZELO REDKO (do 1X na 10 let) | REDKO (do 1X na 5 let) | VČASIH (do 1X na 2 leti) | POGOSTO (do 1X letno) | ZELO POGOSTO (več kot 1X letno) |
| Ocena | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| OBSEG ŠKODE | KATASTROFALNO (>5 mio EUR) | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | VISOKO (1mio – 5 mio EUR) | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | POVPREČNO (100.000 – 1 mio EUR) | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | NIZKO (10.000 – 100.000 EUR) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | NEPOMEMBNO (<10.000 EUR) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- ekstremno visoka stopnja tveganja (nesprejemljiva) = 17 – 25
- visoka stopnja tveganja (nesprejemljiva) = 9 – 16 in ocena obsega škode 4 ali 5
- srednja stopnja tveganja (dopustna, znosno, prenesljivo, sprejemljivo) zmerno tveganje = 5 – 8
- nizka stopnja tveganja (sprejemljiva) = 0 – 4

Izbrana tveganja **ocenimo tudi kvantitativno**. Za ključna tveganja izbrana med najvišje ocenjenimi tveganji, ki bi lahko imela katastrofalne posledice na delovanje družbe, s pomočjo metode tvegane vrednosti (Value at Risk, VaR) izračunavamo najslabši možni negativni učinek uresničitve teh tveganj z likvidnostnega (vpliv na denarni tok) in solventnostnega vidika (vpliv na znižanje vrednosti družbe). To je pomembno za optimalno vzdrževanje razpoložljivih denarnih sredstev in s tem izognitev večjim finančnim pretresom ter vzdrževanje optimalne velikosti kapitala za stabilno delovanje družbe.



(3.) Ključne aktivnosti v letu 2017

V letu 2017 smo sledili strateškim usmeritvam upravljanja tveganj, spremljali zunanje in notranje dejavnike in prepoznavali tveganja, ki bi lahko vplivala na delovanje družbe. Redno smo posodabljali katalog tveganj, preverjali sprejemljivo stopnjo tveganj in odstopanja od sprejemljive stopnje ter po potrebi sprejemali ustrezne ukrepe, ki so zagotovili nemo-teno, stabilno, ciljno usmerjeno delovanje družbe. Sistem je zagotovil, da so bila ključna tveganja prepoznana, ocenjena in obvladovana. V letu 2017 je družba proučila in sprejela model za kvantifikacijo tveganj. Vsem spremembam se je prilagajal tudi informacijski sistem. Ves čas smo si prizadevali tudi za krepitev kulture odgovornega ravnanja s tveganji.

V okviru sprejetja Dolgoročnega strateškega plana poslovanja družbe Eles, d.o.o. za obdobje 2016 do 2020 so bili v sklopu strateškega cilja Doseganje poslovne odličnosti sprejeti naslednji podcilji za obvladovanje tveganj:

- Uskladitev kategorij in metodik različnih vrst tveganj za obravnavo pomembnih tveganj na nivoju družbe na skupnem imenovalcu znotraj sistemov upravljanja in korporativne integritete.
- Opredelitev vrste in načina izkazovanja kazalnikov uspešnosti obvladovanja tveganj in ciljne vrednosti tolerančnih odklonov.
- Usposobitev in uporaba aplikacije Silver Bullet Risk pri obvladovanju tveganj.

Vsi zastavljeni cilj so bili v letu 2017 realizirani.

Redna letna prenova kataloga tveganj

Da bi se prepričali, v kolikšni meri družba sledi spremembam na širšem področju energetike in v sami družbi, ki se ji mora prilagajati, in s tem novo nastalim tveganjem, je bila izvedena posodobitev kataloga tveganj.

Na 158. seji dne 14. 3. 2017 je Svet za sisteme upravljanja sprejel odločitev, da se sprejemljiva stopnja tveganja ob redni letni prenovi kataloga ne spreminja in ostaja enaka kot v letu 2016 in sicer ob pogoju, da ocena obsega škode ne dosega ocene 4 ali 5.

Ob tej prenovi kataloga je bilo v začetni obravnavi prepoznanih in ocenjenih 455 tveganj (leta 2016: 479). Po opredelitvi še sprejemljive stopnje tveganja so sponzorji in skrbniki poglobljeno obravnavali 118 tveganj ali 26 % vseh prepoznanih tveganj (leta 2016: 173 ali 36 %) ter zanje oblikovali ukrepe obvladovanja in ocenili preostalo tveganje, ki predstavlja stopnjo tveganja po uvedenih ukrepih. Opredeljeni ukrepi znižujejo stopnjo izpostavljenosti poslovanja družbe za 49 % (leta 2016: 54 %) iz prvotne povprečne ocene tveganosti 9,97 (leta 2016: 11,10) na oceno 5,10 (leta 2016: 5,05) preostalega tveganja.

Kljub opredeljenim ukrepom ostaja 35 (leta 2016: 36) tveganj, od tega 11 tveganj (leta 2016: 11), ki so še vedno ocenjena s skupno oceno 9 ali več in 24 tveganj (leta 2016: 25) z obsegom škode 4 ali 5. To so predvsem tveganja, ki jih družba sama ne more obvladovati s svojimi ukrepi, saj so vir oz. vzrok teh tveganj zunanji dejavniki, na katere lahko družba le minimalno ali sploh ne more vplivati oziroma se jim izogniti, izhajajo pa iz aktivnosti, ki jih družba mora izvajati.

Preveritev napredka pri obvladovanju tveganj in poročilo o napredku

Po izvedbi redne letne prenove Kataloga tveganj marca 2017 je bila septembra zaključena še preveritev napredka pri obvladovanju tveganj. Izmerjen je bil z določitvijo stopnje realizacije ukrepov, na podlagi podatkov o uresničenih tveganjih v obdobju po redni letni posodobitvi Kataloga tveganj in na podlagi v tem obdobju zaznanih novih tveganj, zaznanih potreb po nujni spremembi že določenih ukrepov za izboljšanje obvladovanja prepoznanih tveganj, ali potreb po določitvi novih ukrepov, ki so jih nosilci tveganj vnesli v aplikacijo SBR.

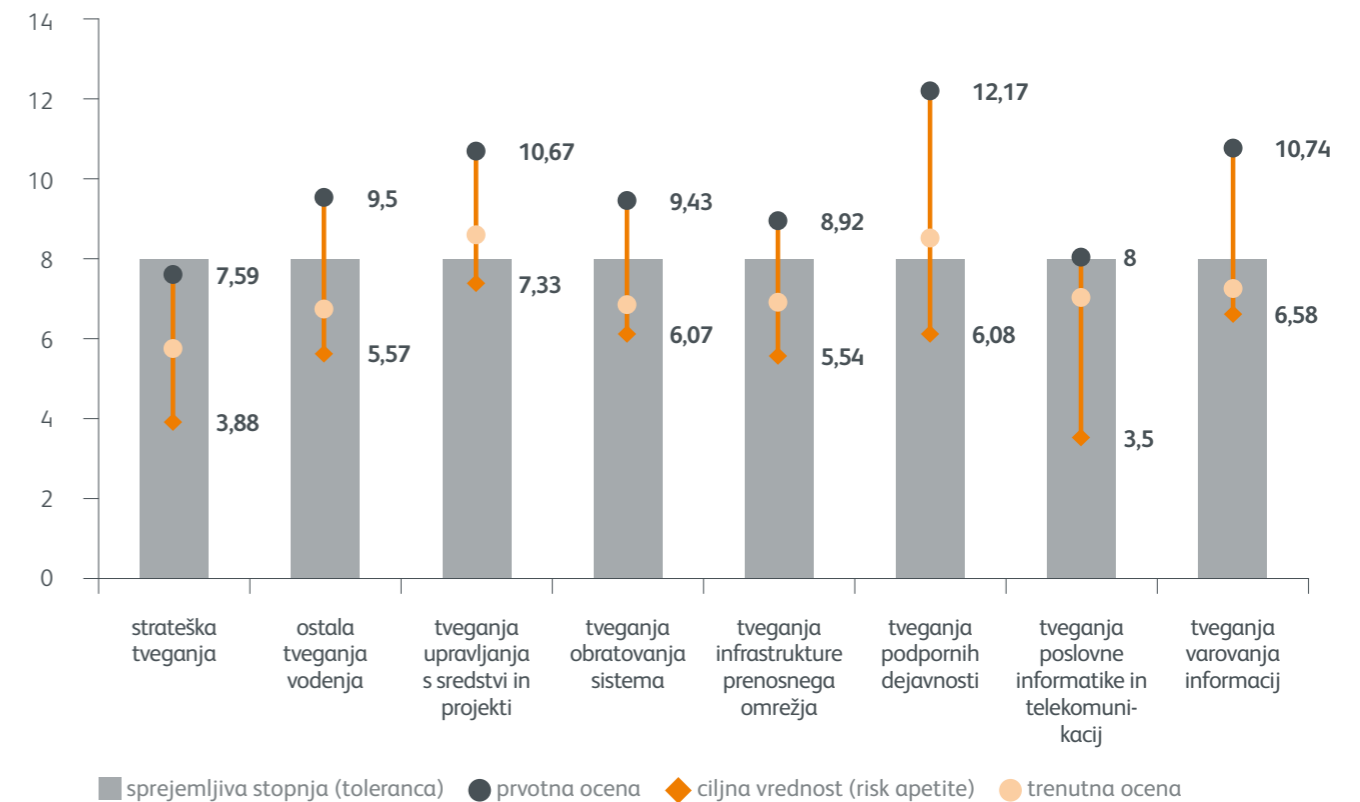
Na podlagi analize vnesenih podatkov je bilo pripravljeno poročilo o napredku. Rezultati preveritve napredka pri obvladovanju tveganj družbe so pokazali, da družba uspešno obvladuje tveganja. Po stanju na dan 27. 9. 2017 je bilo v povprečju realiziranih 63,78 % (leta 2016: 68,3 %) vseh določenih ukrepov za boljše obvladovanje tveganj in s tem izboljšana ocena tveganosti družbe iz 9,86 (leta 2016: 11,10) na 7,2 (leta 2016: 6,83).

Majhno število uresničenih tveganj (leta 2017: 12 od skupno 441 vseh prepoznanih tveganj, leto 2016: 10 od skupno 479 vseh prepoznanih tveganj), v večini katerih gre za tveganja, ki jih družba tudi s sprejetimi ukrepi sama ne more obvladovati (na primer sklepanje služnostnih pogodb, nesoglasja lastnikov zemljišč za dostop do delovišč, nejasna zakonodaja, zaostrene razmere na trgu), in njihove posledice, kažejo na kvaliteten in dobro delujoč notranji kontrolni sistem in učinkovitost ukrepov za boljše obvladovanje tveganj.

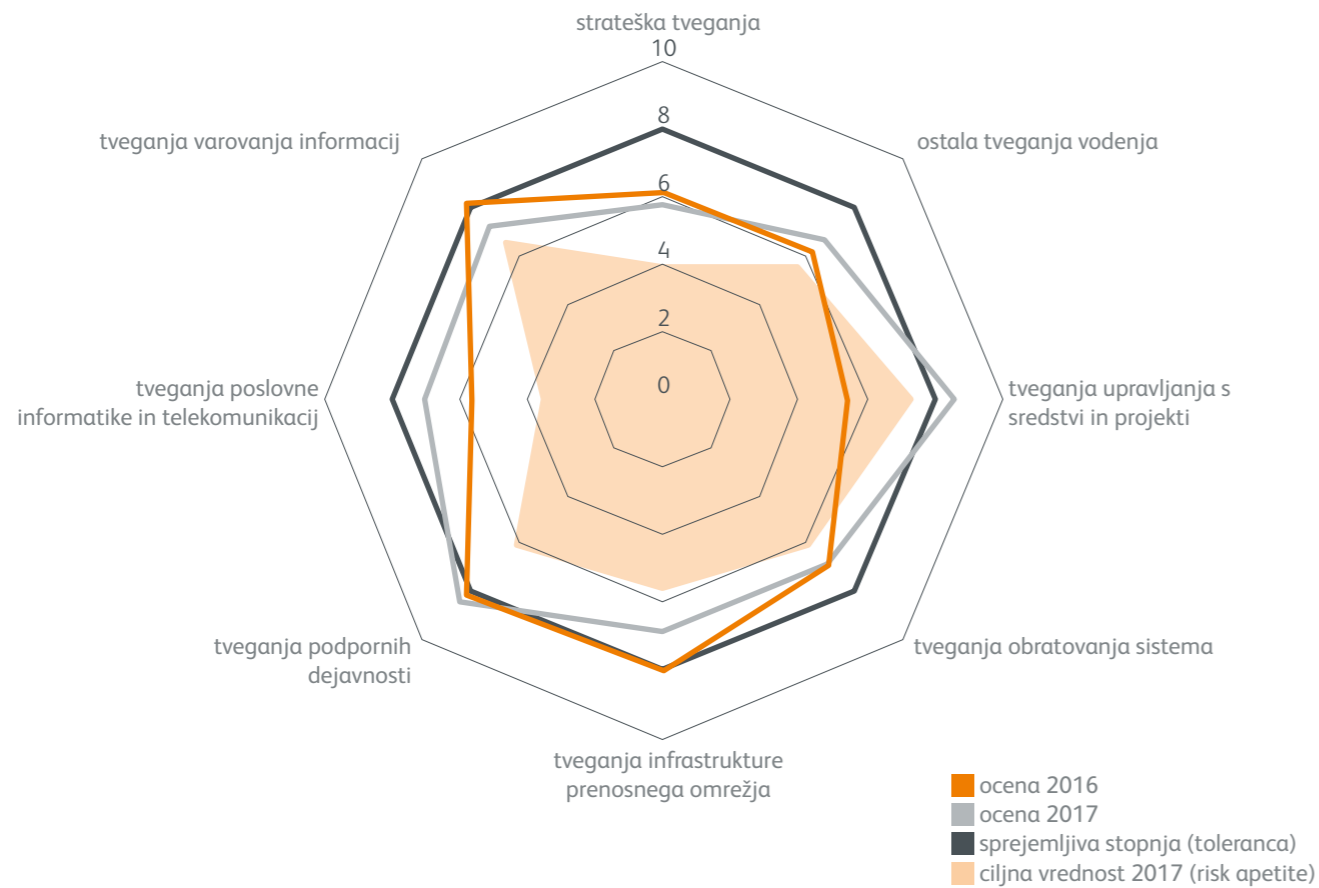
Iz prepoznanih novih, preoblikovanih in ponovno ocenjenih starih tveganj in ukrepov pa lahko sklepamo, da se družba uspešno prilagaja nenehno spreminjajočim se notranjim in zunanjim dejavnikom, pravočasno zaznava nova potencialna tveganja in se uspešno varuje pred njihovo uresničitvijo. Rezultati kažejo, da ocena tveganosti družbe zaradi tveganj, katerih vzrok so zunanji dejavniki, sicer ostaja na ravni iz leta 2016. Iz prvotne ocene tveganosti pa lahko sklepamo, da se ta z vsakoletnim izboljševanjem notranjega kontrolnega sistema iz leta v leto izboljšuje.

Vzpostavljen sistem obvladovanja tveganj družbe je v letu 2017 omogočal uspešno obvladovanje tveganj in s tem doseganje zastavljenih poslovnih in strateških ciljev družbe.

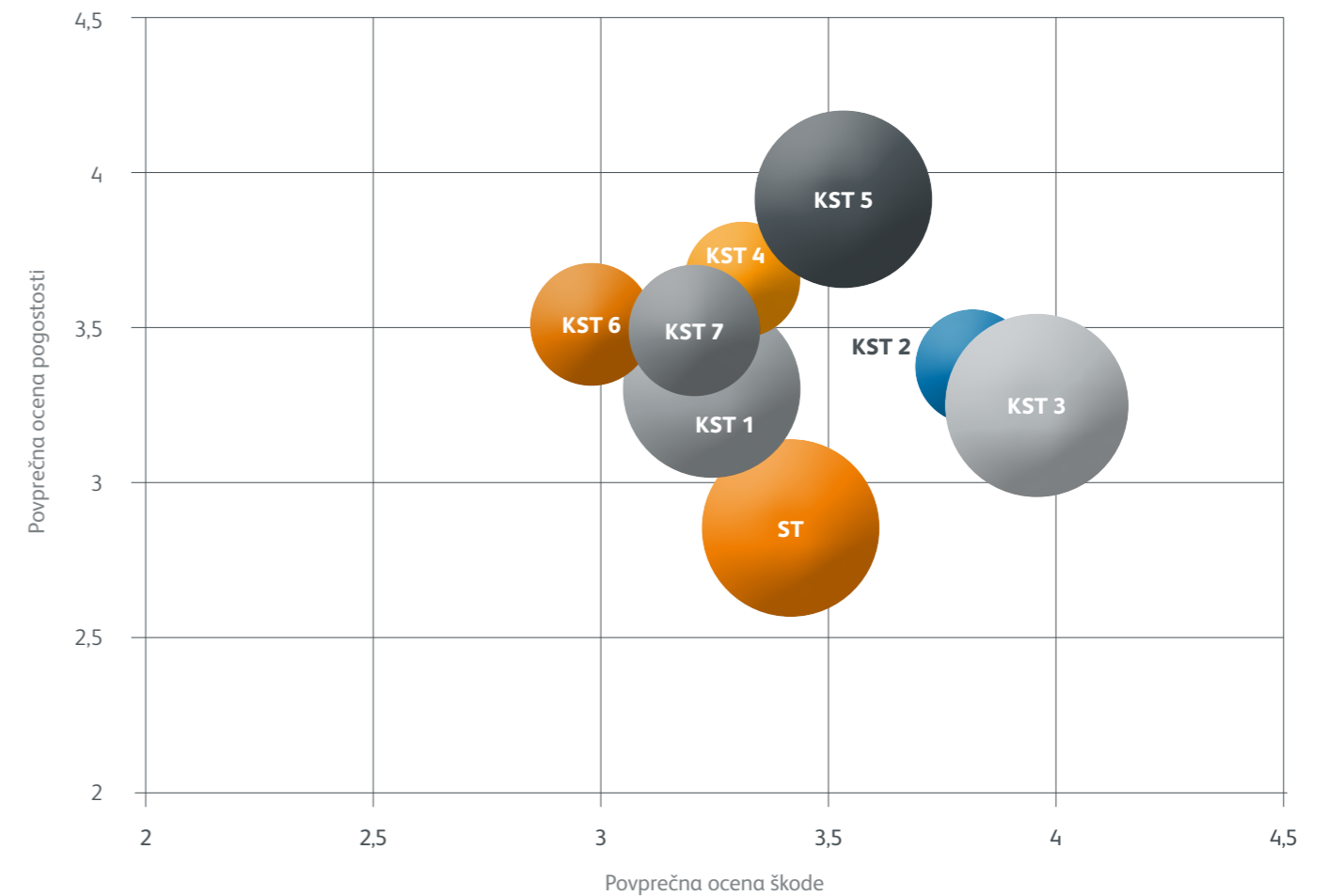
Graf 2: Profil (trenutna ocena) tveganj v primerjavi z vrednostmi določenimi v apetitu za prevzemanje tveganj po področjih v letu 2017



Shema 3: Ocena tveganosti v letih 2016 in 2017 v primerjavi s sprejemljivo stopnjo tveganja



Graf 3: Razporeditev tveganj



Legenda stopenj obsega škode:
 1 Nepomembno (< 10.000 EUR)
 2 Nizko (10.000 – 100.000 EUR)
 3 Povprečno (100.000 – 1 mio EUR)
 4 Visoko (1 mio – 5 mio EUR)
 5 Katastrofalno (> 5 mio EUR)

Legenda stopenj pogostosti škode:
 1 Zelo redko (do 1x na 10 let)
 2 Redko (do 1x na 5 let)
 3 Včasih (do 1x na 2 leti)
 4 Pogosto (do 1x letno)
 5 Zelo pogosto (več kot 1x letno)

Opremljen in izračunan je bil tudi kazalnik stopnje izpostavljenosti tveganjem družbe (toleranca do tveganj) $TdT = (\text{skupna ocena preostalega tveganja} / \text{sprejemljiva raven tveganj}) \times 100 = 5,1/8 \times 100 = 63,75$ (leto 2016: 63). Ciljna vrednost tega kazalnika mora biti manjša ali največ enaka 100. Iz izračuna je razvidno, da je bila ciljna vrednost tolerance do tveganj, ki smo si jo določili, tudi v letu 2017 dosežena.

Kvantifikacija tveganj (učinki uresničitve prevedeni v denarno enoto)

- V letu 2017 je bila prvič izvedena kvantifikacija izbranih ključnih tveganj na način, da:
- so bili potencialni učinki uresničitve posameznih tveganj prevedeni v denarno enoto,
 - tveganja na ta način primerjana med seboj in agregirana na celotni nivo družbe,
 - rezultati pa so bili povezani s finančno funkcijo.





Rezultat je bil po metodi VaR izračunan najslabši možni negativni učinek uresničitve teh tveganj z likvidnostnega (vpliv na denarni tok) in solventnostnega vidika (vpliv na znižanje vrednosti družbe), kar je pomembno za optimalno vzdrževanje razpoložljivih denarnih sredstev in s tem izognitev večjim finančnim pretresom ter vzdrževanje optimalne velikosti kapitala za stabilno delovanje družbe.

Iz izračunov je razvidno, da ima družba v trenutnih razmerah zadovoljive likvidnostne zaloge ter dovolj kapitala, kljub temu pa lahko srednjeročna uresničitve posameznih tveganj zelo poslabša njeno poslovanje. Družba ima namreč v svojem poslovnem modelu tveganja, ki lahko znatno vplivajo na poslovanje, zato ne more poslovati brez finančnih zalog, prav tako se je ne sme preobremeniti z nadpovprečnimi investicijami, dolgom ali razvojno investicijskim bremenom. S tega vidika je potrebna izredna pazljivost, da se družbi ne nalagajo dodatne (investicijske) obveznosti izven njene dejavnosti, ki lahko preko večjega vzvoda potencirajo učinek tveganj in zmanjšajo robustnost družbe ter s tem systemskega omrežja.

Dostop do Silver Bullet Risk aplikacije

V letu 2017 je bil nosilec tveganj omogočen on-line dostop do kataloga tveganj v Silver Bullet Risk aplikaciji, kar jim je omogočilo ažurno vnašanje sprememb ob nastanku. S sprotnim evidentiranjem sprememb tako Katalog tveganj v vsakem trenutku odraža dejansko stanje na področju obvladovanja tveganj. S tem je bilo omogočeno spremljanje rezultatov obvladovanja tveganj kadarkoli in ne le ob redni letni prenovi kataloga na dan 31. 3., oziroma preveritvi napredka pri obvladovanju tveganj na dan 30. 9.

Izdelava poročil in analiz za Nadzorni svet

Za Revizijsko komisijo Nadzornega Sveta so bila poleg predpisanih poročil izdelana tudi vsa dodatno zahtevana poročila oziroma analize, na podlagi katerih je nadzorovala upravljanje s tveganji v družbi.

Sodelovanje z odvisnimi oziroma pridruženimi družbami

V letu 2017 je družba pomagala oziroma svetovala tudi pri vzpostavitvi oziroma nadgradnji sistema upravljanja tveganj v nekaterih svojih odvisnih oziroma pridruženih družbah.

(4.) Upravljanje ključnih tveganj po posameznih področjih v letu 2017

V letu 2017 smo izpostavili pomen pravega razumevanja, kaj je ključno tveganje za družbo, in zavzeli stališče, da so širše gledano ključna tveganja tista, ki bi povzročila hude motnje v izvajanju osnovne dejavnosti družbe. Te bi imele vpliv ne samo na družbo, temveč na delovanje celotnega gospodarstva v regiji, zaradi medregionalnega povezovanja nacionalnih prenosnih sistemov pa tudi na druge regije. Znotraj družbe smo opredelili kot ključna tveganja družbe:

- neustrezno definiranje organizacijskih predpisov ter posledično neustrezno izvajanje procesov s strani zaposlenih in
- neupoštevanje sprejetega sistema upravljanja družbe pri sprejemanju odločitev na različnih nivojih vodenja.

Najpomembnejša tveganja v družbi ELES ostajajo tveganja, povezana s temeljno dejavnostjo systemskega operaterja prenosnega omrežja – zagotavljanjem stabilnega in kakovostnega prenosa električne energije. Med njimi izstopajo:

- tveganja v povezavi s spremembo pristojnosti nacionalnih systemskih operaterjev z nadaljnjim razvojem skupnega evropskega trga,
- tveganja v povezavi z obnovljivimi viri energije, ki se priključujejo na prenosni sistem in vplivajo na stabilno, kakovostno delovanje sistema,
- tveganja, ki jih prinaša trg elektroenergetske proizvodnje.

Obvladovali jih bomo:

- s spremljanjem in aktivno udeležbo pri pripravi zakonodaje s tega področja,
- z aktivnim sodelovanjem pri razvoju inovacij na področju varnega in zanesljivega prenosa električne energije,
- posvetili še več pozornosti vzdrževanju kritične infrastrukture, ki je zaradi vse večje vpetosti v vseevropsko omrežje pomembna ne samo lokalno, temveč vseevropsko, njeno nedelovanje pa lahko povzroči hude posledice tudi izven območja njenega delovanja.

(5.) Cilji razvoja sistema upravljanja s tveganji

Tudi v letu 2018 bomo največ pozornosti posvečali:

- tveganjem, povezanim z izvajanjem temeljne dejavnosti družbe, to je z zagotavljanjem zanesljivega prenosa električne energije,
- finančnim tveganjem,

ter se skušali prilagoditi vsem prihajajočim spremembam na tem področju tako, da le te ne bodo vplivale na zastavljene cilje družbe.

Tveganja bomo ocenjevali kvalitativno in kvantitativno, izboljševali bomo sistem obvladovanja tveganj ter nadgrajevali informacijsko podporo upravljanju tveganj.

