

# CYLINDER

Pismo pracowników Volkswagen Motor Polska | grudzień 2022 nr 5 (199)

Wydanie  
specjalne

Szybko zmieniające się  
otoczenie determinuje  
zarządzanie  
ryzykiem  
w VW MP

Digitalizacja



Alternatywne napędy



standard  
**IKS**

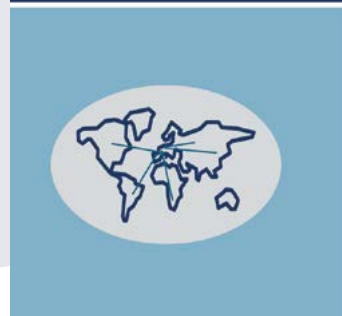
Compliance



Zmieniające się  
zachowania klientów



Geopolityka



## Spis treści

- 4 System Zarządzania Ryzykiem i Wewnętrzny System Kontroli
- 7 Główne elementy systemu zarządzania ryzykiem (RMS) i systemu kontroli wewnętrznej (ICS)?
- 9 Dlaczego zarządzanie ryzykiem w Volkswagen Motor Polska?

# GROUP Risk MANAGEMENT

### CYTAT NUMERU

//

WSZYSCY PODEJMUJEMY RYZYKO. DZIĘKI TEMU ODNOSIMY SUKCESY. JEDNAK NIE NALEŻY GŁUPIO RYZYKOWAĆ. SUKCES BIERZE SIĘ Z MINIMALIZACJI RYZYKA, A NIE ZE ZWIĘKSZANIA GO.

Steve Berry, Paryska wendeta

## CYLINDER

Pismo pracowników Volkswagen Motor Polska  
grudzień 2022 nr 5 (199)



**WYDAWCA:**  
Volkswagen Motor Polska sp. z o.o.  
ul. Strefowa 1  
59-101 Polkowice

**REDAKTOR NACZELNA:**  
Agnieszka Stefanko  
tel.: (76) 848 37 08  
e-mail: agnieszka.stefanko@vwmp.pl



**ZNAJDŹ NAS W INTERECIE**  
[www.vwmp.com.pl](http://www.vwmp.com.pl)

### ZESPÓŁ REDAKCYJNY:

Iwona Badurek  
Zbigniew Browarski  
Dorota Dąbrowska  
Szymon Grombik  
Katarzyna Ilnicka  
Renata Kołtowska-Dyrcz  
Grzegorz Kukła  
Małgorzata Kruk  
Grzegorz Lewandowski

Tomasz Łaskiewicz  
Martyna Popławska  
Michał Popławski  
Grzegorz Smoczyński  
Monika Stasyszyn  
Katarzyna Trochanowska  
Roman Waligóra  
Joanna Zdulska-Denko  
Alan Zimoląg

### PRZYGOTOWANIE I PRODUKCJA:

Agape  
ul. Ficowskiego 15  
01-747 Warszawa

<https://agape.com.pl>

Zarządzanie ryzykiem jest ważniejsze niż kiedykolwiek. Mamy do czynienia z licznymi zagrożeniami z zewnątrz: wojna w Ukrainie, możliwe ograniczenia w dostawach energii i surowców, wzrost cen i inflacja – stanowią rzeczywiste i duże wyzwania stojące przed naszym przedsiębiorstwem.

Jednocześnie wewnątrz firmy musimy stanąć przed wyzwaniami w zakresie zarządzania ryzykiem. Stoimy u progu transformacji przedsiębiorstwa, a jednocześnie musimy zapewnić oczekiwaną przez naszych klientów jakość. Zadbaj o wynik finansowy pozwalający VW MP inwestować w obecne i przyszłe produkty. Być przygotowanym na duże awarie lub brak personelu. To wszystko determinuje, że potencjalne ryzyka musimy regularnie identyfikować i oceniać, w ramach funkcjonującego w VW MP Systemu Zarządzania Ryzykiem i Wewnętrznego Systemu Kontroli.

Gdy otwarcie zajmiemy się ryzykiem i je określimy, można będzie je zidentyfikować na wczesnym etapie, realistycznie ocenić i podjąć odpowiednie środki zarządzania ryzykiem. Wczesne rozpoznanie tematu daje również możliwość bycia lepszym i szybszym niż konkurencja.

Jako przedsiębiorstwo potrzebujemy przejrzystej i uczciwej kultury ryzyka – od menedżera do pracownika. Musimy nadal nad tym pracować i krytycznie zadawać sobie pytania dotyczące istniejących procesów i wytycznych. Nowy system informatyczny „RISKRADAR”, w którym od połowy 2023 roku będziemy gromadzić i oceniać ryzyka, będzie mocno nas w tym wspomagał.

Ryzyka wpływające na nasze działanie nie znikną, ponieważ są integralną częścią działalności gospodarczej. Ale dzięki naszym działaniom możemy ryzyka dostatecznie wcześnie identyfikować, oceniać, wprowadzać środki zaradcze. I na końcu oceniać wpływ środków zaradczych na redukcję ryzyka. A to już standardowe działania w pętli PDCA, czyli w cyklu ciągłego doskonalenia (kaizen).

Dlatego apeluję do wszystkich Koleżanek i Kolegów, aby byli odważni i proaktywnie reagowali na zidentyfikowane ryzyka. Zgłaszajcie je do swojego przełożonego lub do osoby pełniącej rolę działowego koordynatora Wewnętrznego Systemu Kontroli.





# **System Zarządzania Ryzykiem i Wewnętrzny System Kontroli**

## DEFINICJA

Przemysł motoryzacyjny przechodzi fundamentalne zmiany. W przyszłości coraz większego znaczenia będą dobrze zdefiniowane, udokumentowane procesy, w tym jasne obowiązki w zakresie kontroli procesów opartych na ryzyku. W związku z tym Zarząd Grupy postanowił trwale wzmocnić system kontroli wewnętrznej w Volkswagencie. Celem jest zapewnienie w całej Grupie, znormalizowanego zabezpieczenia podstawowych procesów za pomocą odpowiedniego "standardowego systemu ICS". 6 lutego 2018 roku Zarząd Grupy podjął decyzję o realizacji projektu wzmocnienia i standaryzacji systemu kontroli wewnętrznej (ICS) w Volkswagencie.

Celem znormalizowanego systemu kontroli wewnętrznej (w skrócie: Standard ICS) jest zabezpieczenie głównego ryzyka procesowego poprzez wdrożenie standardowych instrumentów kontroli. Zalety standardowego systemu kontroli wewnętrznej obejmują jasny podział obowiązków i możliwość przypisania na poziomach operacyjnych, a także przejrzystość i identyfikację słabych punktów procesu. Standard ICS wspiera dział w oparciu o codziennych operacji w najlepszy możliwy sposób za pomocą działań kontroli wewnętrznej. Tylko w ten sposób firma może wspólnie sprostać złożonym wyzwaniom tego dynamicznego czasu.

## PODSTAWY SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM I WEWNĘTRZNEGO SYSTEMU KONTROLI W VOLKSWAGENCIE

W lutym 2018 roku Zarząd Grupy zlecił Zarządzaniu Ryzykiem Grupowym wdrożenie standardowego systemu kontroli wewnętrznej (ICS) w głównych spółkach Grupy jako środka zapobiegawczego, wzmacniając tym samym najważniejsze procesy. Podejście wdrożeniowe opiera się na ryzyku i obejmuje łącznie trzy fale. Fala I została ukończona w 2020 roku, Fala II została ukończona w listopadzie 2021 roku. W styczniu 2022 r. rozpoczęło się wdrażanie w spółkach Fali III. Także Volkswagen Motor Polska rozpoczął w 2022 roku wdrażanie Systemu Kontroli Wewnętrznej.

Ponadto z dniem 1 lipca 2021 r. weszły w życie zmiany w niemieckiej ustawie o spółkach akcyjnych ("AktG") dotyczące obowiązków Zarządu w zakresie zarządzania ryzykiem ("RMS") oraz systemu kontroli wewnętrznej ("ICS"), które zostały wywołane tzw. aferą Wirecard.

AktG określa teraz, że wymagany jest kompleksowy RMS i ICS, które muszą być dostosowane do działalności biznesowej i sytuacji ryzyka firmy. Volkswagen spełnia ten wymóg, w pełni wdrażając nowy standard ICS we wszystkich markach i wszystkich dużych spółkach córkach.

Wraz z wprowadzeniem standardu ICS spełniamy jednak nie tylko wymogi prawne. W szczególności wdrożenie standardu ICS:



- wzmocniona kluczowe procesy operacyjne i czyni je bardziej odpornymi,
- konkretyzuje odpowiedzialność za procesy,
- związane z procesami ryzyka są jasno przypisane,
- zapewnia zgodność z wymogami zewnętrznymi i wewnętrznymi, oraz
- wspiera wczesne identyfikowanie i przejrzystość słabości procesów i ich konsekwencji.

### PODEJŚCIE „TRZECH LINII”

System zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej (RMS/ICS) w Volkswagencie opiera się na tak zwanym podejściu „trzech linii”.

RMS/ICS w jednostkach organizacyjnych stanowi pierwszą linię wydajnego i skutecznego zarządzania ryzykiem. Z tej linii poszczególni szefowie jednostek otrzymują raporty.

Koncernowy Dział Zarządzania Ryzykiem jest drugą linią i koordynuje między innymi kwartalny proces ryzyka, a także regularny proces GRC. Zarząd i Rada Nadzorcza (w szczególności Komitet Audytu) Volkswagen AG otrzymują coroczny Raport z Zarządzania Ryzykiem.

Trzecia linia to dział audytu grupowego. Podlega bezpośrednio Zarządowi i Radzie Nadzorczej, w szczególności Komitetowi Audytu.

### TWORZYMY JASNĄ ŚCIEŻKĘ

Wzrosły oczekiwania, jeśli chodzi o zapewnienie dobrego zarządzania firmą poprzez skuteczne zarządzanie ryzykiem i systemy kontroli wewnętrznej (RMS/ICS). Nie są to tylko oczekiwania naszych interesariuszy – nowe przepisy, zasady i regulacje przyczyniły się do podniesienia poprzeczki w tej dziedzinie. Obecnie takie systemy są odzwierciedleniem międzynarodowych oczekiwań i sprawdzonych standardów. W przyszłości będą one kluczowym czynnikiem sukcesu, ponieważ mogą zwiększyć bezpieczeństwo wymagane do planowania i zwiększyć zaufanie naszych interesariuszy. Dlatego w Grupie Volkswagen spędziliśmy ostatnie kilka lat modyfikując nasze systemy zarządzania ryzykiem i w tym zakresie określając wewnętrzne wytyczne, aby zapewnić zgodność z prawem zachowań pracowników.

### ZASADY ODPOWIEDZIALNEGO PODEJŚCIA DO RADZENIA SOBIE Z RYZYKIEM W VOLKSWAGENIE:

1. Uczciwość, wartości korporacyjne i zgodność z przepisami są szczególnie ważne
2. Ryzykiem należy zajmować się aktywnie i otwarcie
3. System Zarządzania Ryzykiem i System Kontroli Wewnętrznej jest dostosowany do celów
4. Ryzyko należy podejmować celowo i odpowiednio nim zarządzać
5. System Zarządzania Ryzykiem i System Kontroli Wewnętrznej być skuteczne. ●

## Podstawowe elementy zarządzania ryzykiem w VW MP



- Kwartalne rejestrowanie ryzyk i środków zaradczych
- Monitorowanie lokalnych ryzyk i środków zaradczych
- Kwartalne raporty ryzyka dla Zarządu VW MP i Group Tech
- W VW MP od 2019 roku



- Standaryzowany monitoring kontroli istotnych ryzyk procesowych w całym koncernie i w VW MP
- Roczna aktualizacja działań kontrolnych i zdefiniowanych środków zaradczych
- Pełne wdrożenie w VW MP w roku 2023



- Analiza przyczyn powstawania ryzyk i zagrożeń
- Analiza wykonywana jest przy użyciu standaryzowanej metody 5-Why (5 razy dlaczego)
- W VW MP od 2021 roku



- Zapewnia ciągłość krytycznych procesów biznesowych
- Koncentruje się na wyeliminowaniu zasadniczych ryzyk dla ciągłości działania przedsiębiorstwa
- W VW MP wersja light od 2020 roku, pełne wdrożenie w roku 2024.

# Główne elementy systemu zarządzania ryzykiem (RMS) i systemu kontroli wewnętrznej (ICS)?

System zarządzania ryzykiem (RMS) obejmuje zasady, procedury i środki ustanowione przez kierownictwo w celu identyfikacji, oceny, zarządzania, kontroli, komunikacji i monitorowania ryzyka.

**S**ystem Kontroli Wewnętrznej (ICS) służy ochronie zasad, procedur i środków (przepisów) wprowadzanych przez kierownictwo firmy. Celem ICS jest zapewnienie efektywności i rentowności działalności gospodarczej, funkcjonalności procesów biznesowych, prawidłowości i rzetelności rachunkowości wewnętrznej i zewnętrznej oraz zgodności z przepisami właściwymi dla firmy.

## ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE

Środowisko wewnętrzne stanowi podstawę funkcjonowania systemów RMS i ICS. Ramy organizacyjne tworzą struktura i organizacja procesów obszarów biznesowych. Środowisko wewnętrzne jest zasadniczo kształtowane przez wartości korporacyjne, zasady postępowania i kulturę ryzyka.



## WYZNACZANIE CELÓW

Podstawę stanowi jasna docelowa definicja obszarów biznesowych. Konkretnie cele dla marek i firm formułowane są w oparciu o strategię korporacyjną, wymogi prawne oraz system wartości.

## IDENTYFIKACJA RYZYKA

Celem identyfikacji ryzyka jest identyfikacja ryzyk wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą zagrozić celom korporacyjnym i biznesowym jednostki biznesowej, a także funkcjonalności procesów biznesowych. Ryzyko strategiczne i operacyjne musi być uwzględnione w identyfikacji ryzyka, a także w sprawozdawczości, zgodności, oszustwach i ryzyku środowiskowym.



### **OCENA RYZYKA**

Zidentyfikowane zagrożenia należy oceniać pod względem prawdopodobieństwa ich wystąpienia lub istotności i wpływu.

### **REAGOWANIE NA RYZYKO**

Należy określić odpowiednią strategię reagowania na ryzyko w odniesieniu do głównych rodzajów ryzyka. Niezwykle ważne jest jasne przypisanie odpowiedzialności za środki reakcji na ryzyko. Podobnie należy określić dokładny przedmiot środka odpowiedzi na ryzyko oraz ramy czasowe lub częstotliwość wdrażania środka odpowiedzi na ryzyko.

### **DZIAŁANIA KONTROLNE**

Działania kontrolne muszą być prowadzone na poziomie zarządzania lub procesu/transakcji i odpowiednio udokumentowane. Działania kontrolne służą zabezpieczeniu działalności gospodarczej, prawidłowości i niezawodności wewnętrznych i zewnętrznych procesów księgowych, zgodności z przepisami prawa właściwymi dla firmy oraz weryfikacji zgodności strategii.

### **INFORMACJA I KOMUNIKACJA**

Wczesne i wystarczające informacje na temat istotnych lub istniejących zagrożeń, brak środków zarządzania ryzykiem i zidentyfikowane niedociągnięcia w zakresie kontroli są decydującym czynnikiem sukcesu dla skuteczności państwa członkowskiego pełniącego rolę członka sprawozdawcy i systemu kontroli wewnętrznej. Wymaga to ustandaryzowanego procesu raportowania. Niezależnie od tego pilne zgłoszenia muszą być przekazywane indywidualnie dla każdego przypadku.

### **MONITORING**

Celem monitorowania jest zapewnienie skuteczności (adekwatności i funkcjonalności) systemu zarządzania uprawnieniami i systemów ICS. Monitorowanie jest zapewnione przez regularne działania zintegrowane z procesem i niezależne od procesu ●



# Dlaczego zarządzanie ryzykiem w Volkswagen Motor Polska?

W naszej codziennej pracy napotykamy ryzyka i szanse, które nieświadomie ważymy i podejmujemy.

Celem Zarządzania Ryzykiem jest ich identyfikacja na wczesnym etapie, proaktywna kontrola i zarządzanie nimi. Zapewnia to trwały sukces firmy. Identyfikacja zagrożeń i szans na wczesnym etapie pozwala osiągnąć nasze cele strategiczne i operacyjne.

## DOKUMENTY OPISUJĄCE PROCES

Odpowiednie wytyczne i dokumenty towarzyszące, w tym wybór zewnętrznych zasad, regulacji i norm w najnowszych wersjach, można znaleźć na naszych stronach WIKI. Głównymi dokumentem regulującym Zarządzanie Ryzykiem i System Kontroli wewnętrznej w VW MP jest wytyczna organizacyjna nr 33 System zarządzania ryzykiem i system kontroli wewnętrznej w Volkswagen Motor Polska

KRL 33 dotyczy wszystkich spółek Grupy Volkswagen i określa obowiązkowe minimalne standardy skutecznego zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej (RMS/ICS) w Grupie Volkswagen.

Instrukcja organizacyjna nr 27 „System zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej w Volkswagen Motor Polska” określa strukturę, funkcjonowania i rozwoju systemów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej (RMS/ICS) oraz dla regularnego procesu zarządzania, ryzyka i zgodności (GRC).



## KWARTALNY PROCES RYZYKA

Kwartalny proces ryzyka służy identyfikacji i komunikowaniu bieżących lub bezpośrednich (operacyjnych) ryzyk już na wczesnym etapie ich wystąpienia. Oprócz identyfikacji znaczących bieżących lub bezpośrednich zagrożeń, kwartalny proces ryzyka koncentruje się na terminowym inicjowaniu i monitorowaniu środków zarządzania ryzykiem. Zidentyfikowane najważniejsze ryzyka Grupy są co kwartał raportowane bezpośrednio Zarządowi Groups Components, wraz ze statusem odpowiednich środków zarządzania ryzykiem. Proces kwartalny jest inicjowany i koordynowany przez Group Risk Management (K-IR).

Ocena ryzyka w ramach kwartalnego procesu ryzyka jest przeprowadzany za pomocą oceny ryzyka składającej się z następujących czterech elementów:

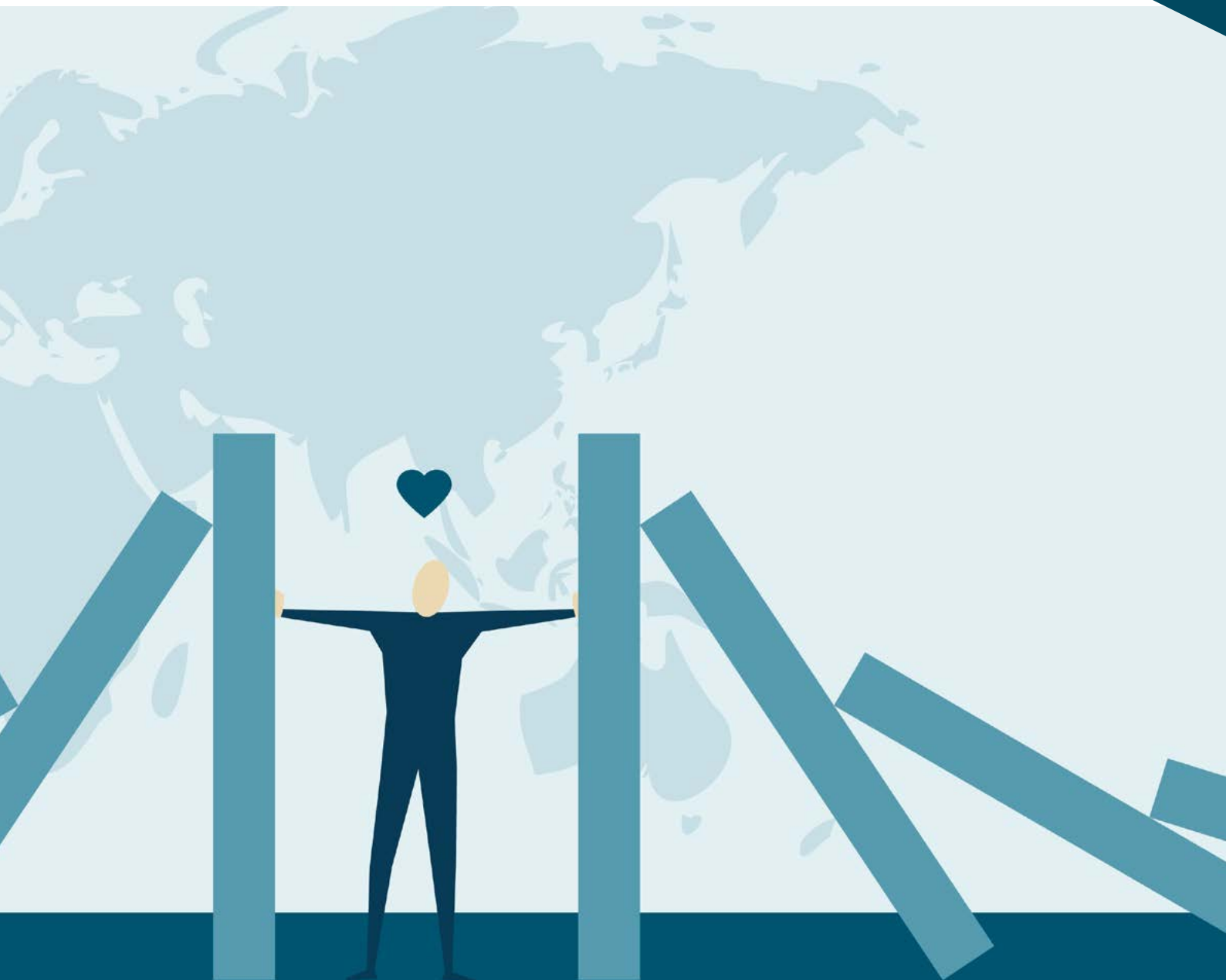
- prawdopodobieństwo
- szkody materialne
- uszczerbek na reputacji oraz
- potencjalne zagrożenie dla zgodności z zewnętrznymi wymogami prawnymi

Tak więc ocena ryzyka uwzględnia zarówno elementy ilościowe, jak i jakościowe.

## PYTANIA NA KONIEC

Rozważ następujące pytania i przyczynij się do naszej otwartej kultury ryzyka w Volkswagen Motor Polska :

- Czy aktywnie zajmuję się ryzykiem, nie tylko je zgłaszam, ale pomagam w zarządzaniu nimi?
- Czy dzielę się ryzykiem i otwarcie informuję o ryzyku ze wszystkimi interesariuszami w zespołach?
- Czy starannie rozważam szanse i zagrożenia?
- Czy intuicyjnie integruję zarządzanie ryzykiem z moją codzienną pracą? ●





Volkswagen Motor Polska



VOLKSWAGEN  
GROUP COMPONENTS