



Polski Koncern Naftowy ORLEN
Spółka Akcyjna



POLSKI KONCERN NAFTOWY ORLEN SPÓŁKA AKCYJNA



SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI



ZA ROK ZAKOŃCZONY 31 GRUDNIA 2014



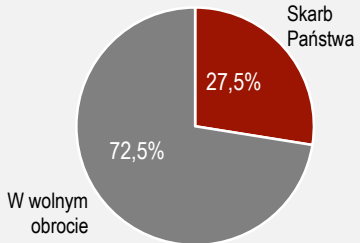
Spis treści:

1.	PODSTAWOWE INFORMACJE O POLSKIM KONCERNIE NAFTOWYM ORLEN S.A. („PKN ORLEN”; „JEDNOSTKA DOMINUJĄCA”; „SPÓŁKA”)	4
1.1	Kim jesteśmy	4
1.2	Wartości i zasady postępowania, społeczna odpowiedzialność biznesu	5
1.3	Zarząd PKN ORLEN S.A.	7
1.4	Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A.	8
1.5	Najważniejsze wydarzenia 2014 roku oraz do dnia publikacji Sprawozdania Zarządu	11
1.6	Przyznane nagrody i wyróżnienia	12
2.	STRATEGIA I PLANY ROZWOJOWE GRUPY ORLEN	13
2.1	Strategia Grupy ORLEN na lata 2014-2017	13
2.2	Realizacja strategii w poszczególnych obszarach	14
2.3	Podsumowanie realizacji działań strategicznych w 2014 roku	16
3.	ORGANIZACJA PKN ORLEN	17
3.1	Podstawy sporządzenia Sprawozdania Zarządu z działalności PKN ORLEN	17
3.2	Umowa z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych	17
3.3	Powiązania kapitałowe i organizacyjne PKN ORLEN	17
3.4	Zasady organizacji i zarządzania PKN ORLEN oraz zmiany w 2014 roku	18
3.5	Zestawienie znaczących umów do dnia publikacji Sprawozdania Zarządu	19
3.6	Istotne postępowania toczące się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej	21
3.7	Istotne transakcje w PKN ORLEN na warunkach innych niż rynkowe	22
3.8	Zatrudnienie, polityka i realizowane programy kadrowe w PKN ORLEN	22
3.9	Wynagrodzenia organów zarządzających i nadzorujących	25
4.	DZIAŁALNOŚĆ PKN ORLEN	28
4.1	Wprowadzenie	28
4.2	Badania i rozwój technologiczny	28
4.3	Działalność PKN ORLEN w segmencie downstream	29
4.3.1	Trendy rynkowe w segmencie downstream	29
4.3.2	Pozycja PKN ORLEN i otoczenie konkurencyjne	35
4.3.3	Aktywa logistyczne PKN ORLEN	37
4.3.4	Podstawowe produkty, towary i usługi	39
4.3.5	Źródła zaopatrzenia	41
4.4	Działalność PKN ORLEN w segmencie detalicznym	43
4.4.1	Trendy rynkowe	43
4.4.2	Pozycja i otoczenie rynkowe	43
4.4.3	Podstawowe produkty, towary i usługi	44
4.4.4	Źródła zaopatrzenia	46
4.5	Działalność PKN ORLEN w segmencie wydobywcze	46
4.5.1	Trendy rynkowe, pozycja i otoczenie konkurencyjne	46
4.5.2	Pozycja Grupy ORLEN i otoczenie konkurencyjne	49
4.5.3	Realizowane projekty operacyjne	49
4.6	Ochrona środowiska	52
4.7	Bezpieczeństwo i higiena pracy	53
5.	AKTUALNA I PRZEWDYWANA SYTUACJA FINANSOWA PKN ORLEN	54
5.1	Zasady sporządzenia rocznego jednostkowego sprawozdania finansowego	54
5.2	Podstawowe wielkości ekonomiczno-finansowe oraz czynniki i nietypowe zdarzenia mające znaczący wpływ na osiągnięty wynik finansowy	55
5.2.1	Jednostkowe sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów	55
5.2.2	Sprawozdanie z sytuacji finansowej	60
5.2.3	Sprawozdanie z przepływów pieniężnych	62

5.2.4	Różnice pomiędzy wynikami finansowymi wykazanymi w raporcie rocznym a wcześniej publikowanymi prognozami wyników na dany rok	63
5.2.5	Czynniki makroekonomiczne mające wpływ na wyniki finansowe oraz analiza wrażliwości	63
5.3	Zarządzanie zasobami finansowymi	67
5.3.1	Ogólne zasady zarządzania	67
5.3.2	Kredyty, pożyczki i dłużne papiery wartościowe	67
5.3.3	Emisja papierów wartościowych oraz wykorzystanie wpływów z emisji	68
5.3.4	Udzielone i otrzymane pożyczki	68
5.3.5	Udzielone poręczenia, gwarancje i pozostałe zobowiązania warunkowe	69
5.3.6	Zarządzanie kapitałem pracującym	69
5.3.7	Instrumenty finansowe	69
5.3.8	Wybrane wskaźniki finansowe	70
5.4	Zarządzanie ryzykiem oraz opis podstawowych ryzyk i zagrożeń prowadzonej działalności	71
5.4.1	Funkcjonowanie Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym	71
5.4.2	Ryzyka i zagrożenia prowadzonej działalności PKN ORLEN	73
5.5	Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych	77
5.6	Outlook - perspektywy działalności PKN ORLEN w najbliższym roku obrotowym	78
6.	AKCJONARIAT I AKCJE	79
6.1	Struktura akcjonariatu PKN ORLEN	79
6.2	Liczba akcji PKN ORLEN i pozostałych podmiotów Grupy ORLEN, będąca w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących PKN ORLEN	79
6.3	System kontroli programów akcji pracowniczych	79
6.4	Transakcje nabywania akcji własnych	79
6.5	Polityka dywidendowa	79
6.6	Ratingi	80
6.7	PKN ORLEN na Gieldzie Papierów Wartościowych	80
7.	ŁAD KORPORACYJNY	83
7.1	Stosowany zbiór zasad ładu korporacyjnego	83
7.2	Opis podstawowych cech systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych	85
7.3	Wskazanie postanowień ładu korporacyjnego, których PKN ORLEN nie stosuje oraz wyjaśnienie przyczyn tego odstąpienia	87
7.4	Akcjonariusze PKN ORLEN posiadający znaczne pakiety akcji	87
7.5	Akcjonariusze PKN ORLEN posiadający specjalne uprawnienia kontrolne oraz ograniczenia prawa głosu	88
7.6	Zasady zmiany statutu PKN ORLEN	90
7.7	Sposób działania Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN i jego zasadniczych uprawnień oraz prawa akcjonariuszy i sposób ich wykonywania	90
7.8	Skład osobowy i zasady działania organów zarządzających i nadzorczych PKN ORLEN oraz ich komitetów	92
7.9	Opis polityki wynagrodzeń oraz zasady jej ustalania	102
	Słownik wybranych pojęć branżowych i finansowych	105

1. PODSTAWOWE INFORMACJE O POLSKIM KONCERNIE NAFTOWYM ORLEN S.A. („PKN ORLEN”; „JEDNOSTKA DOMINUJĄCA”; „SPÓŁKA”)

1.1 Kim jesteśmy

Profil biznesowy	Akcyonariat, %	TOP 5 produktów wg przychodów ze sprzedaży
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Największa firma w Polsce i Europie Środkowej, numer 323 na liście Fortune Global 500 wg przychodów za 2013 rok ▪ Notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od 1999 roku ▪ Kapitalizacja rynkowa: 20,9 mld PLN (stan na 30/12/14) 	 <p>Skarb Państwa 27,5%</p> <p>W wolnym obrocie 72,5%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olej Napędowy ▪ Benzyna ▪ Ciężki olej opałowy ▪ PTA ▪ LPG

PKN ORLEN wraz ze spółkami tworzącymi Grupę Kapitałową Polskiego Koncernu Naftowego ORLEN S.A. („Grupa ORLEN”; „Grupa”; „Koncern”) jest liderem przemysłu naftowego w Europie Środkowo-Wschodniej.

Według brytyjskiego magazynu finansowego Euromoney, w branży naftowej, PKN ORLEN jest najlepiej zarządzaną firmą w regionie. Reprezentuje najcenniejszą polską markę, której wartość w 2014 roku przekroczyła 4,4 mld PLN, jest najbardziej pożądanym pracodawcą, od lat liderem list największych firm w kraju, a od 2014 roku pierwszym w środkowej części Europy posiadaczem tytułu The World's Most Ethical Company nadanego przez amerykański Ethisphere Institute. Spółka jest od 15 lat notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), obecnie w ramach indeksów WIG 20, WIG 30 i elitarnego Respect Index. Od lat Relacje Inwestorskie PKN ORLEN jak i jakość publikowanych na GPW raportów finansowych są w czołówce najlepiej ocenianych przez analityków i inwestorów.

PKN ORLEN zarządza sześcioma rafineriami, z których trzy znajdują się w Polsce (Płock, Trzebinia, Jedlicze), dwie¹⁾ w Republice Czeskiej (Litvinov, Kralupy) oraz jedna na Litwie (Możejki). Łączne moce przerobu ropy naftowej w skali roku wynoszą ponad 32 mln ton. PKN ORLEN wraz ze spółkami tworzącymi Grupę ORLEN jest także wiodącym producentem petrochemikaliów, a wytwarzane produkty stanowią podstawowy surowiec dla licznej grupy firm chemicznych.

Zgodnie ze strategią budowy koncernu multienergetycznego PKN ORLEN wraz ze spółkami zależnymi konsekwentnie rozwija segment poszukiwań i wydobycia węglowodorów, jak również wytwarzania energii. Grupa posiada 10 koncesji na poszukiwania ropy naftowej oraz gazu ziemnego na terenie całego kraju. Jednym z naszych priorytetów jest rozpoznawanie i eksploatacja gazu z polskich złóż niekonwencjonalnych. Poprzez zakup kanadyjskich spółek wydobywczych TriOil oraz Birchill, Grupa ORLEN jest obecna na jednym z najbardziej zaawansowanych technologicznie rynków wydobywczych.

Realizowana jest budowa elektrowni gazowo-parowej o mocy 463 MWe we Włocławku z planowanym terminem oddania jej do użytkowania w roku 2015 oraz uruchomiony został podobny projekt w Płocku.

PKN ORLEN na rynku polskim na koniec 2014 roku dysponował siecią 1 768 stacji paliw. Działalność detaliczna prowadzona jest również na rynku niemieckim, czeskim i litewskim, a łączna sieć dystrybucyjna obejmuje blisko 2 700 nowoczesnych stacji paliw.

Zaplecze logistyczne tworzy efektywna infrastruktura składająca się z naziemnych i podziemnych baz magazynowych oraz sieci rurociągów.

Ograniczenie wpływu procesów produkcyjnych na środowisko stanowi od lat jeden z priorytetów PKN ORLEN. Szczególna uwaga jest również poświęcona najważniejszemu aktywom, czyli klientom, pracownikom, interesariuszom. Troszczymy się by sukces budowany codzienną pracą i zaangażowaniem ponad 20 tys. pracowników PKN ORLEN oraz spółek z Grupy ORLEN powstawał z poszanowaniem zasad etyki i wartości firmy.

1) Zakład produkcyjny w Paramo nie przerabia ropy naftowej

NASZA MISJA: Odkrywając i przetwarzając zasoby naturalne, napędzamy przyszłość.

ORLEN, NAPĘDZAMY PRZYSZŁOŚĆ

1.2 Wartości i zasady postępowania, społeczna odpowiedzialność biznesu

Jacek Krawiec, Prezes Zarządu PKN ORLEN:

„Najlepsze światowe firmy wyróżnia to, że budują długofalowe strategie na fundamencie wartości. Będąc firmą o międzynarodowym zasięgu, chcemy wzmocnić naszą przewagę konkurencyjną, stawiając na odpowiedzialność, rozwój, ludzi, energię i niezawodność. Wartości zapewniają nam stabilne oparcie, dają siłę do rozwoju i realizowania strategii, a na co dzień pozwalają podejmować trafne decyzje, także w sytuacjach budzących wątpliwości.”

Wartości i zasady postępowania

Zaktualizowane w 2012 roku „Wartości i zasady postępowania w PKN ORLEN” stanowią przewodnik w obszarze relacji zarówno wewnątrz firmy jak i z otoczeniem zewnętrznym – z partnerami biznesowymi, społecznościami lokalnymi oraz konkurencją.

Od inauguracji projektu wartości ORLEN: Odpowiedzialność, Rozwój, Ludzie, Energia i Niezawodność na stałe wpisały się w działania Spółki. Wartości wzmocniają pozycję PKN ORLEN – wytyczają firmie i ludziom ją tworzącym drogę do osiągnięcia ambitnych celów.

Dokument uzupełnia strategię biznesową PKN ORLEN kładąc istotny nacisk na budowę relacji i wzajemnego zaufania w organizacji, zapewnia pracownikom możliwości wyjaśnienia wątpliwości czy zauważonych nieprawidłowości. W PKN ORLEN działa także Rzecznik ds. Etyki oraz Komitet Etyki. Przeprowadzone szkolenia pomagają rozwiązać wątpliwości pracowników związane z wartościami i etycznym postępowaniem. Nowe podejście do tematyki etyki pozycjonuje PKN ORLEN w gronie liderów przygotowanych na wyzwania przyszłości. Tworzony dzięki temu potencjał pozytywnej energii przekłada się na wyniki rynkowe i realizację celów biznesowych.



NASZE WARTOŚCI

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Szanujemy naszych klientów, akcjonariuszy, środowisko naturalne oraz lokalne społeczności.

ROZWÓJ

Poszukujemy nowych możliwości.

LUDZIE

Naszymi atutami są: kompetencje, współpraca i uczciwość.

ENERGIA

Działamy z entuzjazmem.

NIEZAWODNOŚĆ

Można na nas polegać.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)

PKN ORLEN od lat wyznacza najwyższe standardy zarówno w bieżącej działalności rynkowej, jak i w podejściu do kwestii zrównoważonego rozwoju. Realizując strategię biznesową kierujemy się zasadą, że wzrost wartości przedsiębiorstwa powinien być zgodny z interesami otoczenia, w którym funkcjonuje oraz opierać się na zrównoważonym i odpowiedzialnym korzystaniu z zasobów.

Od 2003 roku, czyli od momentu przystąpienia do Global Compact, inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ, wyznacznikiem działań społecznych PKN ORLEN jest 10 zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego i przeciwdziałania korupcji. Spektrum realizowanych działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu jest bardzo szerokie i obejmuje między innymi ograniczanie wpływu zakładów produkcyjnych na środowisko, odpowiedzialną politykę kadrową, także w stosunku do byłych Pracowników, inicjowanie

debat publicznych na najważniejsze tematy społeczne i gospodarcze, mecenat sportu i kultury, wspieranie i dialog ze społecznościami lokalnymi, a także programy edukacyjne i dobroczynne, a w szczególności wspieranie rodzinnych domów dziecka.

PKN ORLEN opracował w 2014 roku Strategię CSR, której główną ideą jest przełożenie przyjętych w 2012 roku „Wartości i zasad postępowania PKN ORLEN S.A.” na konkretne kierunki, cele i działania w ramach strategii biznesowej. Strategia CSR w perspektywie 3-letniej określa kluczowe obszary działalności i priorytety w obszarze CSR:

– ORGANIZACJA, gdzie fundamentem pozostaje budowanie relacji. Priorytety w tym obszarze to: bezpieczeństwo pracowników, zarządzanie rozwojem i różnorodnością oraz

tw. work life balance i zaangażowanie społeczne pracowników.

- OTOCZENIE BLISKIE bazujące na kształtowaniu postaw, gdzie priorytetami są: budowanie wizerunku odpowiedzialnej spółki, angażowanie interesariuszy oraz zaangażowanie społeczne Koncernu.
- OTOCZENIE DALEKIE, w którym za cel stawiamy sobie przeprowadzenie zmian z zachowaniem priorytetów takich jak odpowiedzialny rozwój, etyczne przywództwo, nowe obszary biznesowe i innowacyjność.

Powstał także Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, którego zadaniem jest wspomaganie osiągania celów strategicznych poprzez uwzględnienie w działalności oraz w kontaktach z interesariuszami aspektów społecznych, etycznych i ekologicznych. W szczególności do zadań Komitetu należy:

- nadzór nad implementacją strategii Społecznej Odpowiedzialności Biznesu,
- monitorowanie zarządzania pod kątem zgodności z wymogami Wartości i zasad postępowania PKN ORLEN,
- okresowa ocena działalności w obszarze CSR,
- przyjmowanie raportu rocznego podsumowującego zrealizowane działania CSR.

Ograniczanie wpływu na środowisko to od lat jeden z priorytetów PKN ORLEN. Ekologiczna odpowiedzialność to nie tylko zgodność z prawodawstwem w zakresie norm ochrony środowiska naturalnego, czy działalność edukacyjna skierowana do Pracowników, klientów, dostawców, jak i społeczności lokalnej. To także wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego i inwestowanie w innowacyjne, przyjazne środowisku technologie, które zapewniają korzyści i przewagę konkurencyjną na rynku. W ramach udziału w programie Responsible Care od 1997 roku zrealizowano setki dobrowolnie przyjętych zobowiązań na rzecz środowiska. Zagadnienia ochrony środowiska zostały szerzej opisane w [pkt 4.6](#) niniejszego Sprawozdania.

W ramach prowadzonych działań na rzecz Pracowników, PKN ORLEN dąży do tworzenia klimatu zaufania i równości szans, sprawiedliwego traktowania wszystkich bez względu na płeć, wiek, zajmowane stanowisko, staż pracy, przynależność do związków zawodowych, wyznanie, narodowość, światopogląd, wygląd zewnętrzny czy orientację seksualną. Realizujemy przejrzystą politykę respektowania praw człowieka i braku dyskryminacji. Procesy rekrutacyjne zapewniają równe szanse wszystkim uczestnikom i przebiegają zgodnie z procedurami, zasadami ładu korporacyjnego. Dbamy także o zapewnienie równowagi między aktywnością zawodową i życiem rodzinnym.

Kwestie polityki zatrudnienia i programów kadrowych zostały szerzej opisane w [pkt 3.8](#) niniejszego Sprawozdania.

W ramach społecznej odpowiedzialności biznesu działania są ukierunkowane także na realizację priorytetów „Polityki dobroczynności Polskiego Koncernu Naftowego ORLEN S.A.”, którymi są ochrona zdrowia i życia, edukacja i wychowanie. PKN ORLEN samodzielnie inicjuje oraz prowadzi działania dobroczynne, ale także uczestniczy w nich jako partner. W osiąganiu celów ważną rolę odgrywa Fundacja ORLEN – DAR SERCA, która w 2001 roku została powołana do realizacji społecznej misji Fundatora – PKN ORLEN.

Niezmienna troska o pozytywne zmiany w otoczeniu znajduje wyraz w bogatej gamie programów społecznych realizowanych przez Fundację ORLEN – DAR SERCA. Od chwili swego powstania Fundacja oferuje rodzinnym domom dziecka wszechstronną pomoc, jako najbardziej efektywną metodę zapewniania dzieciom pozbawionym naturalnej rodziny właściwych warunków do pełnego rozwoju osobowego. Fundacja podejmuje także inicjatywy, których celem jest wspieranie młodych ludzi w procesie edukacji i wzmacnianie ich motywacji, między innymi program stypendialny dla uczniów gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych z Płocka i powiatu płockiego, czy program „Mistrzowie CHEMII”. Korporacyjna Fundacja angażuje się także w projekty na rzecz poprawy bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, których przykładem jest akcja społeczna „NIE DLA DYMU” oraz ścisła współpraca PKN ORLEN z jednostkami straży pożarnej. Fundacja aktywnie współpracuje i wspiera społeczności lokalne.

Stałym elementem szerokiego systemu komunikowania działań społecznych PKN ORLEN jest raportowanie społeczne. Zmienia się ono wraz ze zmianami zachodzącymi wewnątrz Spółki i w otoczeniu zewnętrznym, tak aby jak najlepiej sprostać oczekiwaniom interesariuszy.

Raporty społecznej odpowiedzialności PKN ORLEN kompleksowo prezentują ekonomiczne, społeczne oraz środowiskowe informacje o PKN ORLEN i wybranych spółkach Grupy ORLEN. Raport społeczny 2008 jako pierwszy został sporządzany zgodnie z międzynarodowym standardem raportowania GRI (Global Reporting Initiative). Jubileuszowa, dziesiąta publikacja z 2014 roku (Raport CSR za rok 2013) to zupełnie nowa jakość – dzięki opracowaniu go zgodnie z najnowszymi wytycznymi standardu GRI G4 oraz poddaniu go weryfikacji przez niezależnych ekspertów.

Wsparciem dla komunikacji działań społecznych podejmowanych przez PKN ORLEN i korporacyjną Fundację jest także fanpage Niesamowici Ludzie, który zdobył sympatię blisko 60 tys. fanów.

1.3 Zarząd PKN ORLEN S.A.**DARIUSZ JACEK KRAWIEC**

Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny

Stanowisko Prezesa Zarządu i Dyrektora Generalnego Pan Dariusz Jacek Krawiec objął w dniu 18 września 2008 roku. Po raz pierwszy w historii PKN ORLEN w dniu 24 marca 2011 roku został powołany przez Radę Nadzorczą na Prezesa Zarządu na kolejną kadencję. W dniu 6 marca 2014 roku został powołany na Prezesa Zarządu na trzecią kadencję rozpoczynającą się w dniu 16 maja 2014 roku.

Jest absolwentem Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. W latach 1992 – 1997 pracował w Banku PEKAO S.A. oraz firmach konsultingowych Ernst & Young i Price Waterhouse. W 1998 roku był odpowiedzialny za rynek polski w brytyjskim oddziale japońskiego banku inwestycyjnego Nomura plc w Londynie. W okresie 1998 – 2002 pełnił funkcję Prezesa Zarządu i Dyrektora Generalnego w Impexmetal S.A. W 2002 roku objął stanowisko Prezesa Zarządu Elektrim S.A. W latach 2003 – 2004 był Dyrektorem Zarządzającym Syndicatum Ltd London. Od 2006 do 2008 roku zajmował stanowisko Prezesa Zarządu Action S.A. Posiada bogate doświadczenie w pracy w organach nadzorczych spółek. Przewodniczył Radom Nadzorczym: Huty Aluminium „Konin” S.A., Metalexfrance S.A. Paryż, S and I S.A. Lozanna, ce-market.com S.A. Był także Członkiem Rad Nadzorczych: Impexmetal S.A., Elektrim S.A., Elektrim Telekomunikacja Sp. z o.o., Elektrim Magadex S.A., Elektrim Volt S.A., PTC Sp. z o.o., oraz PTE AIG. Obecnie jest Przewodniczącym Rady Nadzorczej Unipetrol a.s.

**SŁAWOMIR JĘDRZEJCZYK**

Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych

Do Zarządu PKN ORLEN Pan Sławomir Jędrzejczyk został powołany w czerwcu 2008 roku. Do września 2008 roku pełnił funkcję Członka Zarządu PKN ORLEN, a w dniu 18 września objął stanowisko Wiceprezesa Zarządu. W dniu 24 marca 2011 roku Rada Nadzorcza powołała go na Wiceprezesa Zarządu na kolejną trzyletnią kadencję rozpoczynającą się w dniu 30 czerwca 2011 roku. W dniu 6 marca 2014 roku Pan Sławomir Jędrzejczyk został powołany na Wiceprezesa Zarządu na trzecią kadencję, która rozpoczęła się w dniu 16 maja 2014 roku.

Ukończył Politechnikę Łódzką oraz uzyskał tytuł biegłego rewidenta w ramach stowarzyszenia audytorów ACCA. W latach 2005-2008 pełnił funkcję Prezesa Zarządu - Dyrektora Generalnego w spółce Emitel. Wcześniej pracował dla firm notowanych na GPW w Warszawie: jako Członek Zarządu - Dyrektor Finansowy w Impexmetal S.A. oraz Dyrektor Pionu Kontrolingu w Telekomunikacji Polskiej S.A., a także w Dziale Audytu i Doradztwa Biznesowego w Price Waterhouse. Obecnie jest Wiceprzewodniczącym Rady Nadzorczej Unipetrol a.s. Od 1 stycznia 2014 roku jest Członkiem Rady Dyrektorów spółki TriOil Resources Ltd. w Kanadzie.

**PIOTR CHEŁMIŃSKI**

Członek Zarządu ds. Rozwoju i Energetyki

Stanowisko Członka Zarządu PKN ORLEN Pan Piotr Chelmiński objął w dniu 10 marca 2012 roku. W dniu 6 marca 2014 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. powołała Pana Piotra Chelmińskiego na stanowisko Członka Zarządu na kolejną, trzyletnią kadencję Zarządu.

Jest absolwentem SGGW w Warszawie. W latach 1995 - 1996 pełnił funkcję Wiceprezesa ds. sprzedaży, marketingu i eksportu w Okocimskich Zakładach Piwarskich S.A. Od 1996 do 1999 roku pracował jako Dyrektor Regionalny na Europę Środkowo-Wschodnią Eckes Granini GmbH & Co. i Prezes jej spółki zależnej Aronia S.A. W latach 1999 - 2001 był Członkiem Zarządu Browar Dojlidy Sp. z o.o. W latach 2001-2006 pełnił funkcję Członka Zarządu i Członka Rady Nadzorczej w Kamis-Przyprawy S.A. Od 2006 do 2009 roku był Wiceprezesem ds. Sprzedaży i Marketingu w Gamet S.A. w Toruniu oraz Członkiem Zarządu Gamet Holdings S.A. w Luxemburgu. W grudniu 2009 roku objął stanowisko Prezesa Zarządu oraz Dyrektora Generalnego Unipetrol a.s. Obecnie pełni funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej w spółce ANWIL S.A. oraz Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej Basell Orlen Polyolefins Sp. z o.o.

**KRYSTIAN PATER**

Członek Zarządu ds. Produkcji

Na stanowisko Członka Zarządu PKN ORLEN Pan Krystian Pater został powołany w marcu 2007 roku. W dniu 24 marca 2011 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN podjęła uchwałę o powierzeniu mu stanowiska Członka Zarządu PKN ORLEN na kolejną, trzyletnią kadencję Zarządu Spółki rozpoczynającą się w dniu 30 czerwca 2011 roku. W dniu 6 marca 2014 roku Pan Krystian Pater został powołany na kolejną kadencję, która rozpoczęła się w dniu 16 maja 2014 roku.

Jest absolwentem Wydziału Chemii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Ukończył podyplomowe studium Inżynieria i Aparatura Chemiczna na Politechnice Warszawskiej (1989 rok), Zarządzanie i Marketing w Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica (1997 rok), Zarządzanie dla Sektora Naftowego (1998 rok) i Zarządzanie Wartością Firmy (2001 – 2002) w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Od 1993 roku związany z Petrochemią Płock S.A., a następnie z PKN ORLEN gdzie od 2005 do 2007 roku pełnił funkcję Dyrektora Wykonawczego ds. Produkcji Rafinerijnej. Obecnie jest Członkiem Zarządu AB ORLEN Lietuva i Członkiem Rady Nadzorczej Unipetrol a.s. Ponadto pełni funkcje: Członka Zarządu CONCAWE i Prezesa Stowarzyszenia Płockich Naftowców.

**MAREK PODSTAWA**

Członek Zarządu ds. Sprzedaży

Na stanowisko Członka Zarządu ds. Sprzedaży Rada Nadzorcza powołała Pana Marka Podstawę z dniem 19 marca 2012 roku. W dniu 6 marca 2014 roku Rada Nadzorcza powołała go na kolejną kadencję, która rozpoczęła się w dniu 16 maja 2014 roku.

Jest absolwentem Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Posiada tytuł MBA uzyskany w University of Minnesota/SGH w Warszawie. Od stycznia 2009 roku zajmował w PKN ORLEN stanowisko Dyrektora Wykonawczego ds. Sprzedaży Detalicznej. Ma bogate doświadczenie w kierowaniu międzynarodowymi zespołami, budowaniu strategii, finansów, zarządzania projektami, zarządzania kryzysowego. W latach 1990-1992 pracował w Centralnych Zakładach Automatyzacji Hutnictwa, następnie, do 1996 roku, w firmie DuPont Conoco Poland. Po przekształceniu firmy w koncern ConocoPhillips pracował do roku 2008 w obszarze handlu detalicznego i hurtowego, marketingu, rozwoju m.in. w Europie i USA. Awansował na stanowisko Dyrektora ds. Programów Sprzedaży Hurtowej a następnie Dyrektora ds. Planowania Strategicznego w centrali ConocoPhillips w Houston. W latach 2009-2010 był Członkiem Zarządu Spółki Benzina s.r.o. Obecnie jest Przewodniczącym Rady Nadzorczej ORLEN Deutschland GmbH, ORLEN Paliwa sp. z o.o. i ORLEN PetroTank sp. z o.o. Jest Członkiem Konwentu Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

1.4 Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A.**ANGELINA ANNA SAROTA**

Przewodnicząca Rady Nadzorczej

Pani Angelina Sarota została powołana do Rady Nadzorczej PKN ORLEN w czerwcu 2008 roku. Pełniła funkcję Sekretarza Rady Nadzorczej PKN ORLEN dwóch poprzednich kadencji. 27 czerwca 2013 roku została powołana na Przewodniczącą Rady Nadzorczej PKN ORLEN kolejnej kadencji.

Jest doktorem nauk prawnych, radcą prawnym, absolwentką Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego, Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz studiów podyplomowych „Zarządzanie strategiczne zasobami ludzkimi” w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

Pełni funkcję Wiceprezesa Zarządu PGE EJ1 Sp. z o.o. i jest odpowiedzialna m.in. za sprawy prawne i regulacyjne.

W latach 2005 - 2014 Dyrektor Departamentu Prawnego Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odpowiedzialna za obsługę prawną i legislacyjną, w szczególności Prezesa Rady Ministrów, Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz Dyrektora Generalnego. W latach 2003 - 2005 Zastępca Dyrektora Departamentu Strategii i Rozwoju Nauki w Ministerstwie Nauki i Informatyzacji. W latach 2001 - 2003 główny specjalista w Departamencie Zastępstwa Procesowego, a następnie w Departamencie Restrukturyzacji i Pomocy Publicznej Ministerstwa Skarbu Państwa. Była m.in. Członkiem Rady Nadzorczej: Cerg Spółka z o.o. w Gliwicach, Chemar Spółka z o.o. w Kielcach, Wiceprzewodniczącą Rady Nadzorczej Warszawskiego Parku Technologicznego S.A., Wiceprzewodniczącą Rady Nadzorczej Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych S.A.

Jest członkiem Zarządu Fundacji Kolegium Europejskie w Warszawie.

**LESZEK JERZY PAWŁOWICZ**

Członek Rady Nadzorczej

Pan Leszek Jerzy Pawłowicz był Wiceprzewodniczącym Rady Nadzorczej PKN ORLEN poprzedniej kadencji. W dniu 27 czerwca 2013 roku został powołany na członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN na nową kadencję i ponownie pełni funkcję Wiceprzewodniczącego.

Jest absolwentem Wydziału Ekonomiki Produkcji Uniwersytetu Gdańskiego. Uzyskał w zakresie nauk ekonomicznych stopień doktora (1977 rok), a następnie doktora habilitowanego (1988 rok).

Od 1973 roku jest związany z Uniwersytetem Gdańskim. Od 1993 roku jest zatrudniony na stanowisku profesora, a od października 2003 roku sprawuje funkcję Kierownika Katedry Bankowości Uniwersytetu Gdańskiego.

Od 1990 roku jest Wiceprezesem Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, a od 1992 roku Dyrektorem Gdańskiej Akademii Bankowej.

W latach 1991 - 1993 pełnił funkcję Przewodniczącego, a w latach 1993 - 1996 Członka Rady Nadzorczej Banku Gdańskiego S.A. W latach 1995 - 1996 był Przewodniczącym Rady Programowej miesięcznika „Bank”. W latach 1996 - 1997 był członkiem Grupy Ekspertów ds. prywatyzacji Telekomunikacji Polskiej S.A., a w latach 1995 - 2001 Członkiem Rady Naukowej Banku Gospodarki Żywnościowej S.A. W latach 1997 - 2000 pełnił funkcję Przewodniczącego sekcji Ekonomiki Komitetu Badań Naukowych. W latach 2003 - 2005 był Członkiem Rady PPUP Poczta Polska. Od 8 stycznia 1998 roku jest Członkiem, a od 7 listopada 2012 roku Wiceprzewodniczącym Rady Nadzorczej Banku Pekao S.A. W latach 2004 - 2011 sprawował funkcję Członka Rady Nadzorczej PTE Allianz Polska S.A. Od 30 czerwca 2004 roku jest Członkiem, a od 29 sierpnia 2014 roku Wiceprzewodniczącym Rady Nadzorczej BEST S.A. Od października 2004 roku jest Członkiem Rady Programowej kwartalnika „Finansowanie nieruchomości”. W okresie od 12 lutego 2008 roku do 25 lipca 2014 roku był Członkiem Rady Nadzorczej GPW w Warszawie S.A., a w okresie od 22 lutego 2008 roku do 17 lipca 2013 roku Prezesem Rady Giełdy (Rady Nadzorczej GPW w Warszawie S.A.). Od września 2006 roku jest Członkiem Rady Redakcyjnej „Kwartalnika Nauk o Przedsiębiorstwie”, a od kwietnia 2010 roku Członkiem Rady Programowo - Naukowej czasopisma „Bezpieczny Bank”. Od listopada 2011 roku jest Członkiem Komitetu Nauk o Finansach Polskiej Akademii Nauk.

**ADAM AMBROZIK**

Sekretarz Rady Nadzorczej

Pan Adam Ambrozik został powołany do Rady Nadzorczej PKN ORLEN w dniu 15 maja 2014 roku.

Ukończył prawo na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim oraz zarządzanie i marketing na Politechnice Lubelskiej.

Jest Radcą Ministra Skarbu Państwa i pełni obowiązki dyrektora Departamentu Restrukturyzacji i Pomocy Publicznej w Ministerstwie Skarbu Państwa. Zajmuje się spółkami znajdującymi się w fazie restrukturyzacji, nadzoruje również sprawy związane z udzielaniem wsparcia i pomocy publicznej z funduszu restrukturyzacji przedsiębiorców, a także przez Agencję Rozwoju Przemysłu. Jest Przewodniczącym Rady Nadzorczej Polimex – Mostostal S.A.

W przeszłości zajmował się nadzorem właścicielskim oraz wdrażaniem projektów w ramach grup kapitałowych. Ponadto przez 5 lat pełnił rolę Sekretarza Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno – Gospodarczych z ramienia organizacji pozarządowej Pracodawcy RP.

**MACIEJ BAŁTOWSKI**

Członek Rady Nadzorczej

Pan Maciej Bałtowski został powołany do Rady Nadzorczej PKN ORLEN z dniem 15 maja 2014 roku.

Jest profesorem zwyczajnym na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Od marca 2008 roku do czerwca 2013 roku był członkiem Rady Nadzorczej Polskiej Grupy Energetycznej PGE S.A. Wcześniej członkiem rad nadzorczych wielu spółek, m.in. przewodniczącym Rady Nadzorczej Wschodniego Banku Cukrownictwa S.A. w Lublinie (1998 - 2000) oraz Rady Nadzorczej Lubelskiej Fabryki Wag FAWAG (2001 - 2003).

Jest autorem ośmiu książek oraz wielu artykułów i ekspertyz poświęconych zagadnieniom transformacji i prywatyzacji polskiej gospodarki oraz nadzorowi właścielskiemu. W latach 2001 - 2003 był ekspertem Komisji Skarbu Państwa Sejmu RP, współautorem poselskiego projektu ustawy o nadzorze właścielskim państwa. Od listopada 2010 roku jest członkiem Kolegium Najwyższej Izby Kontroli.

**CEZARY BANASIŃSKI**

Członek Rady Nadzorczej

Pan Cezary Banasiński został powołany do Rady Nadzorczej PKN ORLEN w 2012 roku. W dniu 27 czerwca 2013 roku został ponownie powołany na Członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN na nową kadencję.

Jest doktorem nauk prawnych, docentem na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, absolwentem Wydziałów Zarządzania (1977 rok) oraz Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego (1980 rok). Był stypendystą m.in. Wydziału Prawa na Uniwersytecie w Wiedniu i Tuebingen, Fundacji Humboldta na Uniwersytecie w Konstancji.

W latach 1997 - 2000 był radcą w Biurze Orzecznictwa Trybunału. W latach 1999 - 2001 pełnił funkcję podsekretarza stanu w Urzędzie Komitetu Integracji Europejskiej i był odpowiedzialny za harmonizację prawa polskiego z prawem UE. W latach 2001 - 2007 pełnił funkcję Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i . W latach 2002 - 2004 był szefem Zespołu Negocjacyjnego o członkostwo Polski w Unii Europejskiej odpowiedzialnym za obszar negocjacyjny „Polityka konkurencji”. W latach 2005 - 2006 był członkiem Komisji Papierów Wartościowych i Giełd oraz Komisji Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych, a w latach 2006 - 2007 członkiem Komitetu Koordynacyjnego ds. Konglomeratów Finansowych. Ekspert, doradca zespołów i komisji państwowych, arbiter Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej (od 2004 roku), członek Rady Programowej Fundacji „Prawo Europejskie” (lata 2002 - 2010) oraz innych fundacji i stowarzyszeń. Był wieloletnim Przewodniczącym Rady Nadzorczej PKO BP S.A., a także innych spółek z udziałem Skarbu Państwa oraz mienia samorządowego.

Jest autorem i współautorem wielu publikacji: książek, artykułów, komentarzy do ustaw oraz do wyroków Trybunału Sprawiedliwości z zakresu prawa administracyjnego i gospodarczego.

**GRZEGORZ BOROWIEC**

Członek Rady Nadzorczej

Pan Grzegorz Borowiec był członkiem Rady Nadzorczej PKN ORLEN dwóch poprzednich kadencji. W dniu 27 czerwca 2013 roku został ponownie powołany na Członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN na nową kadencję.

Jest absolwentem Wydziału Nawigacji Wyższej Szkoły Morskiej w Gdyni (1987 rok), Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (1997 rok), Master of Business Administration na Uniwersytecie Warszawskim/University of Illinois (2002 rok), Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (2002 rok) oraz mianowanym urzędnikiem służby cywilnej.

Od 12 grudnia 2007 roku pełni funkcję Dyrektora Generalnego w Ministerstwie Skarbu Państwa. Od stycznia 2010 roku jest członkiem Komitetu Audytu w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego.

W latach 1987 - 1994 pracował jako oficer pokładowy dla armatorów polskich i zagranicznych we flocie handlowej. Od kwietnia 1997 roku do czerwca 1998 roku był Zastępcą Dyrektora Biura ds. Nieodpłatnego Udostępniania Akcji Uprawnionym Pracownikom w Ministerstwie Skarbu Państwa. W latach 1998 - 2001 pełnił funkcję Dyrektora Generalnego w Urzędzie Regulacji Energetyki. Od sierpnia 2001 roku do grudnia 2007 roku był Dyrektorem Departamentu Finansów Resortu w Ministerstwie Finansów. Pełnił funkcję Członka Rady Nadzorczej WSK „Rzeszów” (1998 rok) oraz PKP SKM Szybka Kolej Miejska w Trójmieście (2002 - 2007). Od października 2009 roku do lipca 2014 roku był reprezentantem Ministra Skarbu Państwa w Radzie Nadzorczej spółki Telewizja Polska S.A. Od 28 lipca 2014 roku jest członkiem Rady Nadzorczej spółki Polskie Radio S.A.

Ukończył szereg szkoleń zakończonych uzyskaniem certyfikatów, m.in. Audytora Wewnętrznego (2005 rok), Bezpieczeństwa NATO (NATO Secret - 2002 rok). Ponadto ukończył kurs z zakresu reformy instytucjonalnej i ekonomicznej sektora energetycznego (Power Sektor Reform – USAID, USA - 1999 rok) oraz odbył szkolenie z zakresu zarządzania projektami (PRINCE2 – 2006 rok).

**ARTUR GABOR**

Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Pan Artur Gabor został powołany do Rady Nadzorczej PKN ORLEN w 2010 roku. W dniu 27 czerwca 2013 roku został ponownie powołany na Członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN na nową kadencję.

Jest absolwentem Wydziału Ekonomii University College London oraz Wydziału Prawa Uniwersytetu Warszawskiego.

Zajmuje się doradztwem inwestycyjnym i gospodarczym jako Partner w spółce Gabor&Gabor.

W latach 1986 - 1987 był asystentem w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. W latach 1987 - 1990 był kierownikiem Działu Rozwoju Rynku w Paged S.A., a w latach 1990 - 1994 Partnerem w Warszawskiej Grupie Konsultingowej. Pełnił funkcję Dyrektora Zarządzającego na Polskę w Credit Lyonnais Investment Banking Group (lata 1994 - 1998), Dyrektora Fuzji i Akwizycji dla Europy Środkowej i Rosji w General Electric Capital (lata 1998 - 2004) oraz Dyrektora Sektora Finansowego w IBM Polska (lata 2005 - 2006).

W latach 2003 - 2004 był Członkiem Zarządu, a od 2005 roku jest Członkiem Stałego Komitetu Doradczego American Chamber of Commerce. Ponadto od 2006 roku jest członkiem Korpusu Niezależnych Członków Rad Nadzorczych w Polskim Instytucie Dyrektorów.

W latach 2001 - 2004 sprawował funkcję Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej GE Capital Bank S.A. oraz Członka Rady Nadzorczej GE Bank Mieszkaniowy S.A. W latach 2004 - 2005 był Przewodniczącym Rady Nadzorczej Getin Bank S.A. oraz Członkiem Rady Nadzorczej Getin Holding S.A. W latach 2004 - 2008 pełnił funkcję Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej Energomontaż Północ S.A. W latach 2006 - 2007 był Członkiem Rady Nadzorczej Polmos Lublin S.A., w latach 2007 - 2011 był Wiceprzewodniczącym Rady Nadzorczej Energopol Katowice S.A. W latach 2011 - 2013 był Członkiem Rady Nadzorczej Fleet Holdings S.A., a w latach 2012 - 2013 Wiceprzewodniczącym Rady Nadzorczej For-Net S.A. Od 2007 roku jest Członkiem Rady Nadzorczej Orbis S.A., a od 2008 roku Przewodniczącym Rady Nadzorczej Grupy Lew S.A. Od 2009 roku był Wiceprzewodniczącym, a od 19 grudnia 2013 roku jest Przewodniczącym Rady Nadzorczej Sfinks S.A. Jest niezależnym Członkiem Rady Nadzorczej Prime Car Management od 2014 roku, zaś od 1 lutego 2015 roku Rady Nadzorczej Idea Bank.

**RADOSŁAW LESZEK KWAŚNICKI**

Członek Rady Nadzorczej

Pan Radosław Leszek Kwaśnicki został powołany do Rady Nadzorczej PKN ORLEN w dniu 15 maja 2014 roku.

Jest doktorem nauk prawnych, radcą prawnym, pełni funkcję Partnera Zarządzającego w Kancelarii RKKW - KWAŚNICKI, WRÓBEL & Partnerzy, specjalizuje się w prawie spółek, prawie rynku kapitałowego oraz postępowaniach sądowych.

Pełnił m.in. funkcje Przewodniczącego Rady Nadzorczej Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. (2007 r.), Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej PGE ZEW-T Dystrybucja Sp. z o.o. (2008 - 2009), Sekretarza Rady Nadzorczej BOT Elektrownia Turów S.A. (2007 - 2008), Członka Rady Nadzorczej PGE Energia S.A. (2008 - 2009), Przewodniczącego Rady Nadzorczej Geotermii Pyrzyce Sp. z o.o. (2006 - 2007), Przewodniczącego Rady Nadzorczej BBI Capital NFI S.A. (2012 - 2014), Przewodniczącego Rady Nadzorczej W Investments S.A. (2012 - 2014), Przewodniczącego Rady Nadzorczej W Investments TFI S.A. (2012 - 2014), Przewodniczącego Rady Nadzorczej Domu Maklerskiego W Investments S.A. (2012 - 2014), Członka Rady Nadzorczej MAGO S.A. (2012 - 2013) oraz Przewodniczącego Rady Nadzorczej NAVI GROUP (2014 r.). Jest członkiem Korpusu Polskiego Instytutu Dyrektorów wpisanym na listę kandydatów na Profesjonalnych Członków Rad Nadzorczych Polskiego Instytutu Dyrektorów.

Uzyskał prestiżową rekomendację Global Law Experts w zakresie prawa spółek. Został również wyróżniony w tym zakresie przez European Legal Experts oraz w zakresie prawa spółek oraz fuzji i przejęć (M&A) przez Legal 500. Jest laureatem I-go miejsca w konkursie Profesjonalności Forbesa 2014 - Zawody Zaufania Publicznego w województwie mazowieckim.

Był Prezesem, następnie Wiceprezesem Stałego Sądu Polubownego przy Okręgowej Izbie Radców Prawnych w Warszawie, zaś obecnie jest jego arbitrem. Jest również arbitrem Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej, Sądu Arbitrażowego przy Konfederacji Lewiatan, Międzynarodowego Sądu Arbitrażowego przy Międzynarodowej Izbie Handlowej (ICC) w Paryżu oraz Sądu Polubownego (Arbitrażowego) przy Związku Banków Polskich.

Uczestniczył w pracach legislacyjnych i strategicznych związanych z rozwojem prawa gospodarczego. Jest redaktorem oraz autorem, a także współautorem kilku podręczników i komentarzy oraz ponad trzystu innych publikacji lub wypowiedzi poświęconych praktycznym aspektom prawa gospodarczego. Wchodzi w skład Kolegium Redakcyjnego „Monitora Prawa Handlowego”.

Jest wykładowcą w ramach zajęć dla aplikantów radcowskich (Okręgowa Izba Radców Prawnych w Warszawie) oraz występuje podczas wielu konferencji i seminariów poświęconych prawu gospodarczemu. Biegłe posługuje się językiem angielskim i niemieckim. Jest Redaktorem Naczelnym Błoga poświęconego prawu gospodarczemu „Prawo Biznesu - Law in Action”.

**CEZARY MOŻEŃSKI**

Członek Rady Nadzorczej

Pan Cezary Możejński został powołany do Rady Nadzorczej PKN ORLEN w dniu 27 czerwca 2013 roku.

Jest absolwentem Wydziału Inżynierii i Technologii Chemicznej Politechniki Krakowskiej. Stopień doktora nauk technicznych w zakresie inżynierii chemicznej uzyskał na Wydziale Inżynierii Chemicznej i Procesowej Politechniki Warszawskiej.

W latach 1981 - 2000 był Kierownikiem Zakładu Badawczego w Instytucie Nowych Syntezy Chemicznych w Puławach, a następnie w latach 2000 - 2004 Dyrektorem Produkcji i Rozwoju, Dyrektorem Strategii, Rozwoju i Inwestycji w Zakładach Azotowych „Puławy” S.A. W latach 2002 - 2004 pełnił funkcję Prezesa Zarządu „Melamina III” Sp. z o.o. W latach 2003 - 2005 pełnił funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej Masz - ZAP Sp. z o.o. W latach 2005 - 2006 był Członkiem Zarządu „Brasco” S.A., a w latach 2004 - 2006 Prezesem Zarządu Kompanii Spirytusowej „Wrocławia” Polmos Wrocław S.A. Od 2006 roku pełni funkcję Dyrektora w Instytucie Nowych Syntezy Chemicznych w Puławach. Od 2008 roku jest Przewodniczącym Rady Nadzorczej Zakładów Azotowych „Puławy” S.A. Od 2011 roku jest Członkiem Komitetu Inżynierii Chemicznej i Procesowej Polskiej Akademii Nauk.

Jest autorem szeregu patentów i licencji zastosowanych w przemyśle chemicznym w kraju i za granicą.

Ukończył szereg kursów i szkoleń z zakresu zarządzania i bezpieczeństwa pracy (lata 1998 - 2012). W 2002 roku ukończył kurs oraz złożył egzamin dla kandydatów na członków rad nadzorczych w spółkach Skarbu Państwa. W 2013 roku ukończył The Strategic Leadership Academy (Harvard Business Publishing).

1.5 Najważniejsze wydarzenia 2014 roku oraz do dnia publikacji Sprawozdania Zarządu

STYCZEŃ	<p>W dniu 28 stycznia 2014 roku wygasła umowa dotycząca gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej, którą PKN ORLEN zawarł w dniu 28 grudnia 2012 roku z Whirlwind Sp. z o.o. („Whirlwind”).</p> <p>W związku z powyższym oraz zgodnie z obowiązującymi przepisami, PKN ORLEN zakupił ropę naftową posiadaną przez Whirlwind. Wartość transakcji wyniosła około 396 mln USD (około 1 223 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla USD/PLN z dnia 27 stycznia 2014 roku).</p> <p>W dniu zawarcia umowy, PKN ORLEN zabezpieczył cenę zakupu ropy kontraktem terminowym. Rozliczenie transakcji zabezpieczającej pomniejszyło cenę zakupu surowca o około 11 mln USD (około 34 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla USD/PLN z dnia 27 stycznia 2014 roku). Dodatkowo, w trakcie trwania umowy gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej Whirlwind ponosił opłatę na rzecz PKN ORLEN z tytułu gwarantowania przechowywania zapasów. Raport bieżący nr 32/2014.</p>
MARZEC	<p>W dniu 6 marca 2014 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN powołała do Zarządu PKN ORLEN Pana Dariusza Jacka Krawca na stanowisko Prezesa Zarządu, Pana Sławomira Jędrzejczyka na stanowisko Wiceprezesa Zarządu oraz Panów Piotra Chelmińskiego, Krystiana Patera, Marka Podstawę na wspólną trzyletnią kadencję Zarządu rozpoczynającą się w dniu następującym po dniu wygaśnięcia obecnie trwającej wspólnej kadencji Zarządu, czyli po dniu odbycia się Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za 2013 rok. Raport bieżący nr 75/2014.</p>
KWIECIEŃ	<p>W dniach 1 kwietnia 2014 roku oraz 8 kwietnia 2014 roku PKN ORLEN poinformował o kolejnych emisjach 2 mln oraz 1 mln niezabezpieczonych obligacji na okaziciela serii E i F w ramach programu publicznych emisji obligacji, objętego prospektem emisyjnym podstawowym zatwierdzonym przez Komisję Nadzoru Finansowego w dniu 24 maja 2013 roku oraz przekazał ostateczne warunki oferty i ostateczne warunki emisji dla tej serii obligacji. Raport bieżący nr 105/2014 oraz Raport bieżący nr 119/2014. Szczegółowe informacje dotyczące emisji obligacji zostały podane w pkt 5.3.3 niniejszego Sprawozdania.</p> <p>W dniu 17 kwietnia 2014 roku Pan Michał Gołębiowski złożył oświadczenie, iż ze skutkiem na dzień 21 kwietnia 2014 roku składa rezygnację z pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN z uwagi na istotne okoliczności natury zawodowej. Raport bieżący nr 130/2014.</p>
MAJ	<p>W dniu 15 maja 2014 roku Walne Zgromadzenie PKN ORLEN powołało do składu Rady Nadzorczej Panów Adama Ambrozika i dr Radosława Leszka Kwaśnickiego. Ponadto Minister Skarbu Państwa w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki, z dniem 15 maja 2014 roku powołał Pana prof. Macieja Bałtowskiego na Członka Rady Nadzorczej Spółki. Raport bieżący nr 167/2014.</p>
LIPIEC	<p>W dniu 22 lipca 2014 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN zatwierdziła Strategię Grupy ORLEN na lata 2014-2017 („Strategia”). Szczegółowe informacje o Strategii PKN ORLEN na lata 2014-2017 zostały przedstawione na stronie PKN ORLEN oraz w Rozdziale 2 niniejszego sprawozdania. Raport bieżący nr 233/2014.</p>
WRZESIEŃ	<p>W dniu 24 września 2014 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN powołała Pana Igora Ostachowicza na stanowisko Członka Zarządu PKN ORLEN, na wspólną trzyletnią kadencję Zarządu, która kończy się z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe Spółki za rok 2016. W dniu 26 września 2014 roku Pan Igor Ostachowicz złożył oświadczenie o rezygnacji z pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki. Raport bieżący nr 255/2014 i Raport bieżący nr 256/2014.</p>
LISTOPAD	<p>W dniu 25 listopada 2014 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN wyraziła zgodę na realizację projektu budowy kogeneracyjnego bloku gazowo-parowego na terenie Zakładu Produkcyjnego w Plocku. Decyzja Rady Nadzorczej kończy proces uzyskiwania zgód korporacyjnych i rozpoczyna ostatni etap przygotowań do podpisania umowy z generalnym wykonawcą. Elektrociepłownia będzie posiadała moc 596 MWe. Szacowana wartość projektu, który obejmuje budowę bloku w formule „pod klucz” wraz z infrastrukturą, wyniesie około 1 650 mln PLN.</p> <p>Równoległe z umową na budowę „pod klucz” PKN ORLEN zawarł długoterminową umowę serwisową. Raport bieżący nr 281/2014.</p> <p>W dniu 25 listopada 2014 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN wybrała KPMG Audit Sp. z o.o., z siedzibą w Warszawie ul. Chłodna 51 jako podmiot uprawniony do przeprowadzenia badania jednostkowego sprawozdania finansowego PKN ORLEN i skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy ORLEN za lata obrotowe 2015 i 2016, oraz przeprowadzenia przeglądów jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych PKN ORLEN oraz Grupy za I i III kwartał oraz pierwsze półrocze 2015 i 2016 roku. Raport bieżący nr 282/2014.</p>
GRUDZIEŃ	<p>W dniu 2 grudnia 2014 roku PKN ORLEN podpisał z konsorcjum firm: Siemens AG i Siemens Spółka z o.o. umowę na budowę w formule „pod klucz” kogeneracyjnego bloku gazowo-parowego na terenie Zakładu Produkcyjnego w Plocku. Szacunkowa wartość umowy na budowę wynosi około 1,3 mld PLN. Budżet projektu szacowany na około 1,65 mld PLN, poza umową na budowę, obejmuje między innymi infrastrukturę okoloprojektową, obsługę projektu i media na czas rozruchu.</p> <p>Równocześnie z podpisaniem umowy na budowę elektrociepłowni PKN ORLEN podpisał z Konsorcjum firm umowę na serwis głównych urządzeń bloku. Szacunkowa wartość umowy na serwis w całym okresie jej trwania wyniesie około 0,3 mld PLN. Raport bieżący nr 287/2014.</p>

Najważniejsze wydarzenia w 2015 roku do dnia publikacji Sprawozdania Zarządu.

STYCZEŃ 2015	<p>W dniu 29 stycznia 2015 roku wygasła umowa dotycząca gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej, którą PKN ORLEN zawarł w dniu 27 czerwca 2013 roku z Neon Poland Sp. z o.o. („Neon”).</p> <p>W związku z powyższym oraz zgodnie z obowiązującymi przepisami, PKN ORLEN zakupił ropę naftową posiadaną przez Neon. Wartość transakcji wyniosła około 145 mln USD (około 540 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla USD/PLN z dnia 28 stycznia 2015 roku). Cena surowca została ustalona w oparciu o notowania rynkowe.</p> <p>W dniu zawarcia umowy, PKN ORLEN zabezpieczył cenę zakupu ropy oraz waluty kontraktami terminowymi. Rozliczenie transakcji zabezpieczających powiększyło cenę zakupu surowca o około 112 mln USD (około 419 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla USD/PLN z dnia 28 stycznia 2015 roku). W wyniku tych działań PKN ORLEN rozpoczęła w pierwszym kwartale 2015 roku zakup ropy naftowej o wartości około 257 mln USD (około 959 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla USD/PLN z dnia 28 stycznia 2015 roku).</p> <p>Dodatkowo, w trakcie trwania umowy gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej Neon ponosił opłatę na rzecz PKN ORLEN z tytułu gwarantowania przechowywania zapasów.</p> <p>Neon jest spółką specjalnego przeznaczenia, założoną na zlecenie RBS Polish Financial Advisory Services Sp. z o.o., podmiotu zależnego od Royal Bank of Scotland plc. Neon zawiera w swojej działalności statutowej obrót ropą naftową. Raport bieżący nr 13/2015.</p>
--------------	---

Informacje dotyczące znaczących umów zostały opisane w [pkt 3.5](#) niniejszego Sprawozdania.

1.6 Przyznane nagrody i wyróżnienia

Nagrody i wyróżnienia przyznane w 2014 roku.

STYCZEŃ	Prezes Zarządu Pan Dariusz Jacek Krawiec i PKN ORLEN wyróżnieni tytułem „ Tego, który zmienia polski przemysł ” za wysoki poziom zarządzania w PKN ORLEN oraz konsekwencję w realizacji wytyczonych, ambitnych celów. Konkurs został przeprowadzony pod patronatem miesięcznika gospodarczego Nowy Przemysł.
LUTY	PKN ORLEN po raz trzeci uzyskał tytuł „ Top Employers Polska 2014 ”. Proces certyfikacji był prowadzony przez Top Employers Institute.
MARZEC	PKN ORLEN otrzymał prestiżowy tytuł The World's Most Ethical Company za umiejętność wdrożenia etyki w codziennej działalności firmy i wyznaczania standardów etycznego przywództwa. Wyróżnienie przyznawane jest firmom w oparciu o Ethics Quotient™ Framework, kompleksową metodologię wypracowaną przez Ethisphere Institute przy wsparciu zespołu międzynarodowych doradców, specjalizujących się w kwestiach związanych z etyką biznesu i uczciwymi praktykami handlowymi.
KWIECIEŃ	Miejsce Obsługi Podróżnych („MOP”) Wieszowa Południe otrzymał zaszczytny tytuł Stacji Benzynowej Roku 2014 oraz zwyciężył także w kategoriach: „Gastronomia na Stacji Benzynowej”, „Stacja Benzynowa działająca w Miejscu Obsługi Podróżnych” oraz „Nowy Obiekt – oddany do użytku w 2013 roku”. Z kolei MOP Wieszowa Północ przyznano tytuł „Firmowej Stacji Benzynowej Koncernu Paliwowego w Segmencie Premium”. Konkurs organizowany był przez Brog Marketing, wydawcę miesięcznika Stacja Benzynowa i portal Petrolnet.pl. W kolejnej edycji prestiżowego plebiscytu Fleet Awards organizowanego przez Magazyn Flota karta PKN ORLEN MIKROFLOTA wygrała w kategorii Karty paliwowe dla małych i średnich przedsiębiorstw.
MAJ	PKN ORLEN uznany za przykład najbardziej udanej transformacji ostatniego 25-lecia w plebiscytcie czytelników „ Pulsu Biznesu ”. Czytelnicy docenili odwagę do wprowadzania innowacyjnych zmian i efektywne zarządzanie. W kolejnej edycji prestiżowego plebiscytu Fleet Derby organizowanego przez redakcję magazynu Fleet karta PKN ORLEN MIKROFLOTA wygrała w kategorii Karty paliwowe.
CZERWIEC	Prezes Zarządu Pan Dariusz Jacek Krawiec otrzymał prestiżową nagrodę Ambasadora Sportu Wolnej Polski w plebiscytcie na Sportowy Sukces 25-lecia, pod patronatem Prezydenta RP, Bronisława Komorowskiego. Stacje benzynowe ORLEN zostały uhonorowane „ Złotym Godłem Marki Godnej Zaufania ” oraz „ Godłem Marki Najbardziej Przyjaznej Środowisku ” w ogólnoeuropejskim sondażu konsumentskim European Trusted Brands 2014. Stacja paliw w Mszanie Dolnej wygrała podczas Targów Stacja Paliw 2014 w konkursie Złota Stacja 2014 .
WRZESIEŃ	PKN ORLEN został laureatem prestiżowej nagrody „ Index of Success 2013 ” w kategorii fuzje i przejęcia w rankingu „CE Top 500 Index of Success” przeprowadzonego pod auspicjami firmy doradczej Deloitte i dziennika Rzeczpospolita.
PAŹDZIERNIK	PKN ORLEN po raz pierwszy znalazł się w prestiżowym zestawieniu VII edycji rankingu Top Marka 2014 , podsumowującym najaktywniejsze sektory i najbardziej medialne brandy, plasując się na pozycji lidera w branży stacje paliw. PKN ORLEN po raz kolejny otrzymał wyróżnienie w ogólnopolskim konkursie „ Panteon Polskiej Ekologii ” w kategorii przedsiębiorstwo. Jury konkursu nagrodziło realizowany przez Spółkę projekt budowy Instalacji Katalitycznego Odazotowania Spalin na kotłach K7 i K8 w Elektrociepłowni w Plocku. PKN ORLEN otrzymał nagrodę specjalną „ The Best of The Best ” w konkursie The Best Annual Report 2013 , organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków. Spółka otrzymała także wyróżnienia za najbardziej przyjazne dla inwestorów Sprawozdanie Zarządu z działalności oraz za wzorowe zastosowanie MSSF/MSR w sprawozdaniu finansowym.
LISTOPAD	PKN ORLEN otrzymał nagrodę w kategorii „ Program filantropii indywidualnej pracowników ” w VIII edycji konkursu „ Liderzy Filantropii 2014 ” organizowanego przez Forum Darczyńców w Polsce. Celem konkursu jest ustalenie listy rankingowej firm, które przekazują najwięcej środków na realizację programów i inicjatyw społecznych. PKN ORLEN po raz ósmy z rzędu został laureatem Rankingu Najcenniejszych Polskich Marek . Organizatorem konkursu, przygotowywanego w oparciu o kryteria finansowe oraz badania opinii konsumentów, jest Rzeczpospolita. PKN ORLEN został wyróżniony nagrodą w kategorii specjalnej „ Efektywność w zarządzaniu – Spółka Roku ” w konkursie Diamenty Polskiej Chemii 2013 , odbywającego się w ramach konferencji przemysłu chemicznego „Chemical Industry Forum & Awards Gala”.
GRUDZIEŃ	Prezes Zarządu Pan Dariusz Jacek Krawiec otrzymał tytuł „ Człowieka Dekady - Tego, który zmienił polską Naftę i Chemię ” za współtworzenie i realizację wieloletniej strategii rozwoju największego polskiego Koncernu, przemyślane inwestycje, które przekształciły PKN ORLEN z regionalnego lidera w spółkę o globalnym zasięgu, a także wysokie standardy zarządzania w warunkach kryzysu gospodarczego. Wyróżnienie zostało przyznane podczas jubileuszowej dziesiątej edycji Konferencji Nafta Chemia. PKN ORLEN otrzymał nagrodę w kategorii „ Sponsoring sportowy ” w pierwszej edycji „Złoty Laur Super Biznesu” za działalność przynoszącą szczególne korzyści polskiej gospodarce oraz za osiągnięcia sprzyjające rozwojowi rodzimej przedsiębiorczości. PKN ORLEN po raz ósmy znalazł się w elitarnym gronie spółek wchodzących w skład RESPECT Index , obejmującego firmy odpowiedzialne społecznie. Spółka jest ujmowana w indeksie od samego początku jego powstania tj. od 2009 roku. Stacje ORLEN znalazły się na liście najbardziej przyjaznych firm wybranych w VIII edycji ogólnopolskiego Programu Jakość Obsługi 2015 . Gwiazda Jakości Obsługi to wyróżnienie corocznie przyznawane firmom, które zdaniem konsumentów wykazują najwyższą dbałość o obsługę.

2. STRATEGIA I PLANY ROZWOJOWE GRUPY ORLEN

Jacek Krawiec, Prezes Zarządu PKN ORLEN:

„Analizując sytuację rynkową uważamy, że to co dzieje się od pewnego czasu w naszej branży staje się nową rzeczywistością. Dlatego postanowiliśmy zweryfikować nasze założenia strategiczne i dostosować je do uwarunkowań rynkowych. Wizja rozwoju Grupy ORLEN nie zmienia się i działalność w tzw. obszarze Downstream pozostaje jej fundamentem. Traktujemy go jako zintegrowany łańcuch tworzenia wartości, ze wzajemnie powiązаныmi obszarami produkcji rafinerijnej i petrochemicznej, których efektywność wspiera nowoczesna energetyka przemysłowa oraz silna pozycja na rynku. Z kolei w segmencie Detalu będziemy wykorzystywać nasze przewagi konkurencyjne: nowoczesną sieć, bazę lojalnych klientów oraz silną markę, rozwijając naszą obecność na wzrostowych rynkach. Koncepcję rozwoju Grupy ORLEN dopełnia zrównoważony rozwój segmentu wydobywania węglowodorów. Aktywnie prowadzimy poszukiwania na naszych koncesjach w Polsce i w Kanadzie. Wywiązujemy się także z zobowiązań wobec akcjonariuszy deklarując, że będziemy wypełniać założenia polityki dywidendowej. Jestem przekonany, że podejmowane działania i realizowane inwestycje pozwolą nam na zwiększanie wartości Koncernu.”

2.1 Strategia Grupy ORLEN na lata 2014-2017

W dniu 22 lipca 2014 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN przyjęła zaktualizowaną strategię na lata 2014-2017. Realizacja projektów rozwojowych Koncernu w najbardziej perspektywicznych obszarach będzie możliwa dzięki wzmocnieniu zintegrowanego

łańcucha wartości, siły finansowej i nowoczesnej kulturze zarządzania. Filary Strategii oraz kluczowe cele na lata 2014-2017:



1) Średnioroczna EBITDA wg LIFO (zysk operacyjny powiększony o amortyzację wg wyceny zapasów metodą LIFO) w okresie 2014-2017.

2) DPS, z ang. Dividend per Share - dywidenda wypłacana przez spółkę w przeliczeniu na jedną akcję.

Budowa Wartości - Koncern będzie się koncentrował na budowie mocnej pozycji na dużych i wzrostowych rynkach, silnej orientacji na klienta, doskonałości operacyjnej, wzmocnieniu zintegrowanego łańcucha wartości oraz zrównoważonym rozwoju wydobywania ropy i gazu.

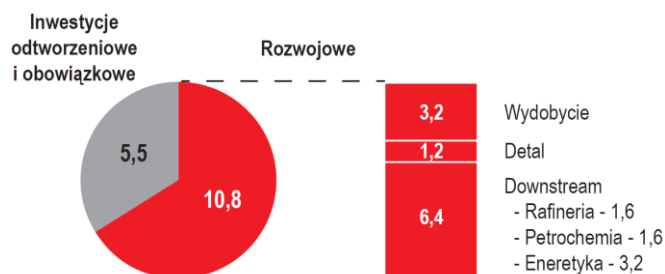
Siła finansowa - celem strategicznym Koncernu jest systematyczny wzrost wskaźnika DPS (kwota dywidendy na jedną akcję). Polityka dywidendowa Spółki nie została zmieniona i tak jak dotychczas, zakłada wypłaty dywidendy przy uwzględnieniu

realizacji strategicznego celu bezpiecznych fundamentów finansowych oraz prognoz dotyczących sytuacji makro.

Ludzie - odpowiedzialność za ludzi, środowisko i partnerów: zero tolerancji dla wypadków, odpowiedzialność biznesu wobec społeczności lokalnych, środowiska i partnerów biznesowych. Rozwój kapitału ludzkiego i innowacji: konsekwentna budowa doświadczanego zespołu specjalistów, systematyczne zwiększanie wydatków na badania i rozwój, wdrożenie innowacyjnych rozwiązań.

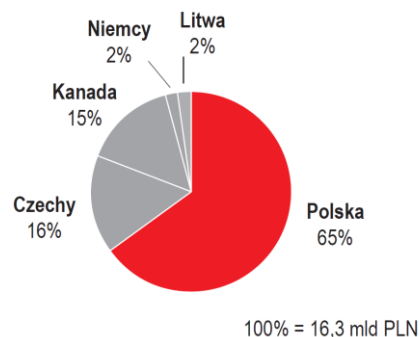
CAPEX - w latach 2014-2017 na rozwój Koncernu przeznaczona zostanie kwota 10,8 mld PLN. Z kolei na prace modernizacyjne związane z utrzymaniem wysokiej sprawności instalacji oraz wypełnianiem wymogów regulacyjnych alokowano kwotę 5,5 mld

WYKRES 1. Struktura wydatków CAPEX wg typu inwestycji w latach 2014-2017 [mld PLN].



PLN. Zaplanowane wydatki na inwestycje są adekwatne do zakładanej średniorocznej wartości EBITDA wg LIFO na poziomie 5,1 mld PLN.

WYKRES 2. Struktura wydatków CAPEX wg kraju w latach 2014-2017 [%].

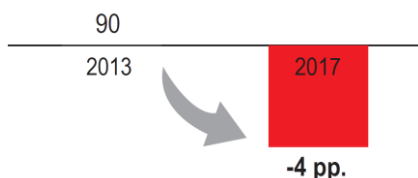


2.2 Realizacja strategii w poszczególnych obszarach

Segment Downstream

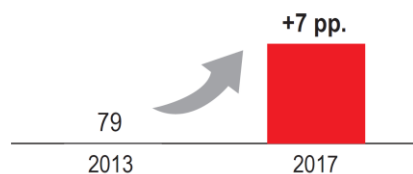
W segmencie Downstream (rafineria, petrochemia, energetyka) budowa wartości realizowana będzie poprzez zintegrowane zarządzanie łańcuchem wartości oraz systematyczne rozszerzanie koszyka produktów i stopnia konwersji. Konsekwentna poprawa kluczowych wskaźników efektywnościowych oraz optymalizacja struktury i restrukturyzacja aktywów zapewni doskonałość operacyjną segmentu.

WYKRES 3. Wykorzystanie mocy rafineryjnych¹⁾ [%].



W okresie strategii wykorzystanie mocy rafineryjnych osiągnie poziom 86% i uwzględni wzrost łącznych mocy przerobowych do ponad 35 mln ton w skali roku po nabyciu aktywów Ceska Rafinerska przez Unipetrol a.s. Zmniejszenie poziomu wykorzystania mocy rafineryjnych jest efektem optymalizacji przerobu ropy w rafinerii ORLEN Lietuva.

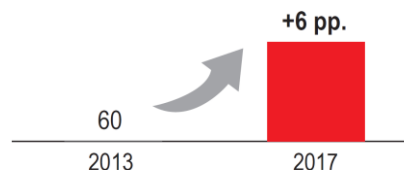
WYKRES 4. Wykorzystanie mocy instalacji olefin¹⁾ [%].



¹⁾ Wykorzystanie mocy rafineryjnych oraz wykorzystanie mocy instalacji olefin zaprezentowano jako średnia dla lat 2016-2017 w celu zniwelowania wpływu zdarzeń niestandardowych obejmujących dłuższe przestoje remontowe.

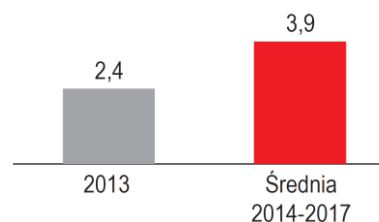
Dostosowanie modeli sprzedaży do najlepszych praktyk a także wzmocnienie pozycji na rynkach macierzystych pozwoli na zwiększenie efektywności sprzedaży.

WYKRES 5. Udział w rynku paliw w Polsce [%].



Budowa nowych mocy w obszarze energetyki tj. EC Włocławek (463 MWe) i EC Płock (596 MWe) oraz modernizacja obecnych aktywów pozwoli na rozwój kogeneracji przemysłowej. W rezultacie zakładane jest osiągnięcie średniorocznej wartości EBITDA LIFO segmentu na poziomie 3,9 mld PLN w latach 2014-2017.

WYKRES 6. Wzrost EBITDA LIFO [mld PLN].

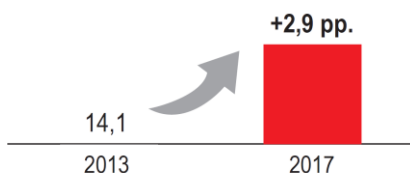


W latach 2014-2017 na rozwój segmentu Downstream Koncern przeznaczy kwotę 6,4 mld PLN. Projekty rozwojowe będą koncentrować się na zwiększeniu uzysków w produkcji rafineryjnej, wydłużeniu łańcucha wartości w petrochemii (projekty polietylen i metateza) oraz kogeneracji przemysłowej w energetyce (EC Włocławek i EC Płock).

Segment Detal

Budowa wartości segmentu Detal zakłada rozwój nowoczesnej sieci stacji własnych oraz kanału DOFO i wzrost sprzedaży paliw w rynkach macierzystych (Polska, Czechy, Litwa, Niemcy) o 2,9 p.p.

WYKRES 7. Wzrost udziału sprzedaży paliw w rynkach macierzystych [%].¹⁾



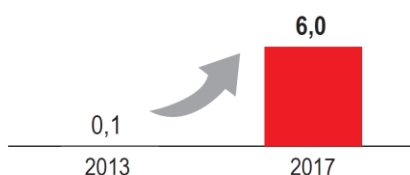
1) Polska, Czechy, Litwa, Niemcy.

W segmencie Detalu planowane jest również wprowadzenie nowych produktów i usług, wdrożenie nowych formatów Stop Cafe oraz sklepowych pod marką ORLEN. Zakładane jest pełniejsze wykorzystanie potencjału programu lojalnościowego i rozwój usług e-commerce co pozwoli osiągnąć w 2017 roku wzrost wolumenowej sprzedaży na stacjach oraz wartości marż pozapaliwowych.

Segment Wydobywanie

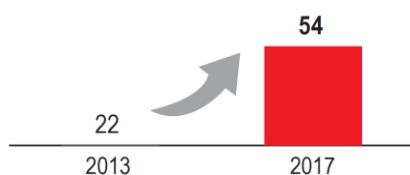
W segmencie Wydobywanie planowany jest zrównoważony rozwój organiczny w Polsce poprzez koncentrację na najbardziej perspektywicznych obszarach złóż niekonwencjonalnych oraz dalszy rozwój projektów konwencjonalnych. W Polsce konsekwentnie prowadzone będą poszukiwania gazu i ropy oraz prace zmierzające do dostosowania technologii wydobywczej do specyfiki niekonwencjonalnych złóż węglowodorów. Planowane jest także dalsze zwiększanie wydobywania w Kanadzie do 16 tys. boe/dzień oraz wzrost zasobów określanych jako 2P (pewne i prawdopodobne) do poziomu 53 mln boe w roku 2017.

WYKRES 10. Wydobywanie węglowodorów [mln boe/rok].¹⁾



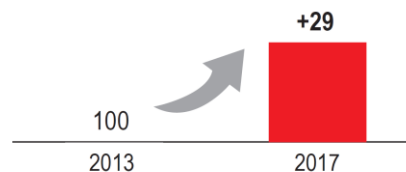
1) Wydobywanie węglowodorów w 2017 w Polsce na poziomie 0,2 mln boe/rok, w Kanadzie 5,8 mln boe/rok.

WYKRES 11. Zasoby węglowodorów [mln boe].¹⁾



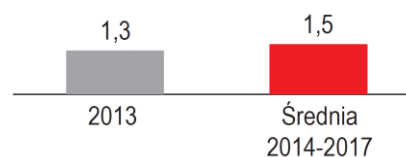
1) Zasoby węglowodorów w Polsce 1 mln boe, a w Kanadzie 53 mln boe.

WYKRES 8. Wzrost marży pozapaliwowej [indeks].



Budowa wartości w segmencie Detal pozwoli na osiągnięcie średniorocznej EBITDA segmentu na poziomie 1,5 mld PLN.

WYKRES 9. Wzrost EBITDA [mld PLN].



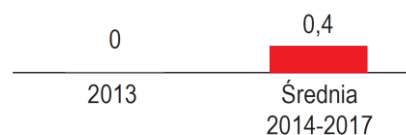
Na rozwój segmentu wydobywanie do 2017 roku Grupa ORLEN planuje przeznaczyć środki w wysokości 3,2 mld PLN. Strategia zakłada wykonanie do końca 2017 roku łącznie do 147 odwiertów w Polsce i Kanadzie.

WYKRES 12. Liczba odwiertów kumulacyjnie na koniec okresu.









W ramach budowy wartości mogą wystąpić również oportunistyczne zakupy aktywów w Polsce i na innych rynkach uzależnione od wielkości wolnych przepływów pieniężnych (tzw. FCF = EBITDA LIFO – CAPEX). Zakładamy, że Segment Wydobywanie wypracuje średniorocznej EBITDA LIFO na poziomie 0,4 mld PLN.

WYKRES 13. Wzrost EBITDA [mld PLN].



2.3 Podsumowanie realizacji działań strategicznych w 2014 roku

BUDOWA WARTOŚCI 	<ul style="list-style-type: none"> • EBITDA LIFO: 5,2 mld PLN.¹⁾ • Rekordowy wynik detalu: 1,4 mld PLN. • Wzrost wydobycia w Kanadzie do 8,4 tys. boe/dzień. • ORLEN – najcenniejsza marka w Polsce o wartości 4,4 mld PLN.
SIŁA FINANSOWA 	<ul style="list-style-type: none"> • Dźwignia finansowa netto: 33,0%. • Dług netto / EBITDA LIFO: 1,29. • Zapewnione zdywersyfikowane finansowanie. • Wypłata dywidendy: 1,44 PLN na akcję.
LUDZIE 	<ul style="list-style-type: none"> • The World's Most Ethical Company 2014 (Ethisphere Institute). • Top Employer Polska 2014. • ORLEN Warsaw Marathon. <div style="text-align: right;">    </div>

Realizacja strategii w segmentach:

DOWNSTREAM	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost EBITDA LIFO o 1,8 mld PLN (r/r).²⁾ • Wzrost uzysku produktów białych w Grupie ORLEN o 0,3 p.p. (r/r) do poziomu 76,7% oraz spadek wskaźnika energochłonności o 1,8 p.p. (r/r). • Wzrost wykorzystania mocy Olefin w Grupie ORLEN o 4,4 p.p. do 83,4% oraz zmniejszenie energochłonności o 0,6 p.p. do 23,9%. • Budowa nowych mocy – kontynuacja budowy EC Włocławek (463 MWe) i uruchomienie projektu EC Płock (596 MWe). • Zawarty kontrakt na licencję i projekt bazowy Instalacji Metatezy.
DETAL	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost udziału sprzedaży paliw w rynkach macierzystych o 5% (r/r). • Poprawa marż paliwowych (r/r) na rynku polskim, niemieckim i czeskim przy ich ograniczeniu na rynku litewskim oraz poprawa marż pozapaliwowych (r/r) na wszystkich rynkach. • Uruchomienie pilotażowego programu wspólnie z Eurocash i TESCO testującego nowy format sklepu typu convenience na stacjach sieci ORLEN. • 1 250 punktów Stop Cafe i Stop Cafe Bistro w Polsce; wzrost o 203 punktów (r/r).
WYDOBYCIE	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja na najbardziej perspektywicznych obszarach złóż niekonwencjonalnych oraz dalszy rozwój projektów konwencjonalnych. • Nabycie 100% udziałów w kolejnej spółce wydobywczej Birchill Exploration Limited Partnership w Kanadzie. • Na koniec 2014 roku zakończono 11 odwiertów, w tym 7 pionowych oraz 4 horyzontalne oraz przeprowadzono 3 szczelinowana odcinków poziomych. • Średnie wydobycie w roku 2014 wyniosło 5,8 tys. boe/dzień.

1) Przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych. Odpisy z tytułu utraty wartości aktywów w roku 2014 wyniosły (-) 5,4 mld PLN i dotyczyły głównie ujętych w II kwartale 2014 roku odpisów wartości aktywów Grupy ORLEN Lietuva w kwocie (-) 4,2 mld PLN, Grupy Unipetrol w kwocie (-) 0,8 mld PLN oraz odpisu aktywów Grupy ORLEN Upstream w Kanadzie w IV kwartale 2014 roku w wysokości (-) 0,3 mld PLN.

2) Przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych w kwocie (-) 5,1 mld PLN.

3. ORGANIZACJA PKN ORLEN

3.1 Podstawy sporządzenia Sprawozdania Zarządu z działalności PKN ORLEN

Niniejsze Sprawozdanie Zarządu obejmuje okres sprawozdawczy od 1 stycznia do 31 grudnia 2014 roku oraz okresy porównawcze od 1 stycznia do 31 grudnia 2013 roku i od 1 stycznia do 31 grudnia 2012 roku dla wybranych danych finansowo-operacyjnych.

Sprawozdanie Zarządu zostało sporządzone przy zachowaniu zgodności z jednostkowym sprawozdaniem finansowym oraz raportami bieżącymi i okresowymi, z wyjątkiem prezentowanych wyników wg wyceny zapasów metodą LIFO, która nie jest stosowana w ww. sprawozdaniach finansowych Spółki oraz MSSF.

Zawartość Sprawozdania Zarządu jest zgodna z § 92 ust. 3 i 4 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 roku w

sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim i zawiera wymagane elementy określone w § 91 ust. 5-6 dla emitentów prowadzących działalność wytwórczą, budowlaną, handlową lub usługową.

Zastosowanie mają także przepisy określone w Ustawie z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości określone w art. 55 ust. 2 pkt 5 w powiązaniu z art. 49 ust. 2 i 3 oraz art. 63 d.

W przypadku Regulaminu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. zastosowanie mają przepisy § 29 ust. 1, 2, 3 i 5.

3.2 Umowa z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych

Podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych PKN ORLEN za rok 2014 była KPMG Audyt Sp. z o.o.

Dodatkowe informacje o umowie z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych zostały opisane w nocie 36 do Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2014 rok.

3.3 Powiązania kapitałowe i organizacyjne PKN ORLEN

PKN ORLEN, z siedzibą w Płocku przy ul. Chemików 7 jest Jednostką Dominującą Grupy ORLEN.

PKN ORLEN prowadzi szeroki zakres działalności obejmujący głównie:

- działalność produkcyjną – przerób ropy naftowej oraz wytwarzanie produktów i półproduktów rafineryjnych, petrochemicznych i chemicznych,
- działalność handlową – detaliczna i hurtowa sprzedaż paliw oraz pozostałych produktów rafineryjnych i petrochemicznych,
- działalność usługową – magazynowanie ropy naftowej i paliw, transport drogowy i kolejowy, usługi konserwacyjno-remontowe, laboratoryjne, ochrony, projektowe, medyczne, administracyjne oraz ubezpieczeniowe i finansowe,

- działalność związaną z poszukiwaniem i rozpoznawaniem złóż węglowodorów,
- działalność obejmującą wytwarzanie, przesyłanie, dystrybucję i handel energią elektryczną.

Na dzień 31 grudnia 2014 roku w skład Grupy ORLEN wchodziły 84 spółki, w tym 77 spółek zależnych.

W porównaniu ze stanem z końca 2013 roku łączna liczba spółek zależnych i wspólnie kontrolowanych Grupy ORLEN zmniejszyła się o 1 podmiot.

PKN ORLEN umacnia swoją pozycję w spółkach z obszaru działalności podstawowej i koordynuje ich działalność poprzez zarządzanie segmentowe.

TABELA 1. Zmiany w powiązaniach kapitałowych w PKN ORLEN w 2014 roku.

RODZAJ TRANSAKCJI / SPÓŁKI	DATA TRANSAKCJI	LICZBA NABYTYCH / (ZBYTYCH) AKCJI / UDZIAŁÓW	UDZIAŁ W KAPITALE PO TRANSAKCJI
UTWORZENIE SPÓŁKI I OBJĘCIE AKCJI / UDZIAŁÓW			
Kopalnia Soli Lubień Sp. z o.o.	11 lutego 2014	30 000	100,00%
ORLEN Capital AB	12 czerwca 2014	500 000	100,00%
ORLEN Serwis S.A.	28 października 2014	10 000	100,00%
NABYCIE AKCJI / UDZIAŁÓW I ZORGANIZOWANEJ CZĘŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA			
ORLEN Oil Sp. z o.o.	10 stycznia 2014	36 278	100,00%
ORLEN Asphalt Sp. z o.o.	10 stycznia 2014	21 270	100,00%
AB Ventus Nafta	31 lipca 2014	5 332 850	100,00%

Rafineria Trzebinia S.A. (od dnia 5.01.2015 ORLEN Południe S.A.)	październik 2014	563 738	99,46% ¹⁾
Przedsiębiorstwo Inwestycyjno-Remontowe RemWil Sp. z o.o. ²⁾	23 stycznia 2015	6 000	100,00%
ZBYCIE AKCJI / UDZIAŁÓW			
ORLEN International Exploration & Production Company BV	21 marca 2014	218 612	100,00%
ORLEN Medica Sp. z o.o.	9 maja 2014	17 983	100,00%

1) Od dnia 30.01.2015 roku (w rezultacie wykupu pozostałych akcji należących do akcjonariuszy mniejszościowych) PKN ORLEN S.A. posiada 100% akcji ORLEN Południe.

2) W rezultacie podjętej uchwały Zarządu PKN ORLEN z 15 grudnia 2014 roku.

3.4 Zasady organizacji i zarządzania PKN ORLEN oraz zmiany w 2014 roku

Celem podejmowanych działań jest realizacja ambitnych celów strategicznych obejmujących wzrost efektywności i wartości aktywów produkcyjnych i handlowych PKN ORLEN oraz jej pozycji rynkowej poprzez efektywne zarządzanie segmentowe.

Zarządzanie segmentowe umożliwia spójne prowadzenie działalności operacyjnej poszczególnych obszarów PKN ORLEN, podnoszenie ich efektywności oraz pełne wykorzystanie efektów skali i synergii. Przyjęty model zarządzania zapewnia jednolite standardy i procedury korporacyjne oraz optymalizację procesów związanych z realizowanym programem inwestycyjnym, zaopatrzeniem, zarządzaniem kadrami oraz działaniami w obszarze PR i marketingu.

Realizacja powyższych działań jest możliwa dzięki wdrażaniu w polskich spółkach tzw. Konstytucji Grupy ORLEN obejmującej Umowę o Współpracy w ramach Grupy ORLEN wraz z Regulaminem Grupy ORLEN.

Główne zalety wdrożenia Konstytucji to dalsza poprawa efektywności zarządzania PKN ORLEN poprzez ujednoczenie zasad przekazywania informacji i zapewnienie skutecznego monitoringu kluczowych decyzji biznesowych a także ujednoczenie standardów organizacyjnych.

Skład Zarządu PKN ORLEN S.A.

W skład Zarządu PKN ORLEN wchodzi pięciu członków, powoływanych przez Radę Nadzorczą. W dniu 6 marca 2014 roku Rada Nadzorczą PKN ORLEN powołała do Zarządu Spółki następujące osoby:

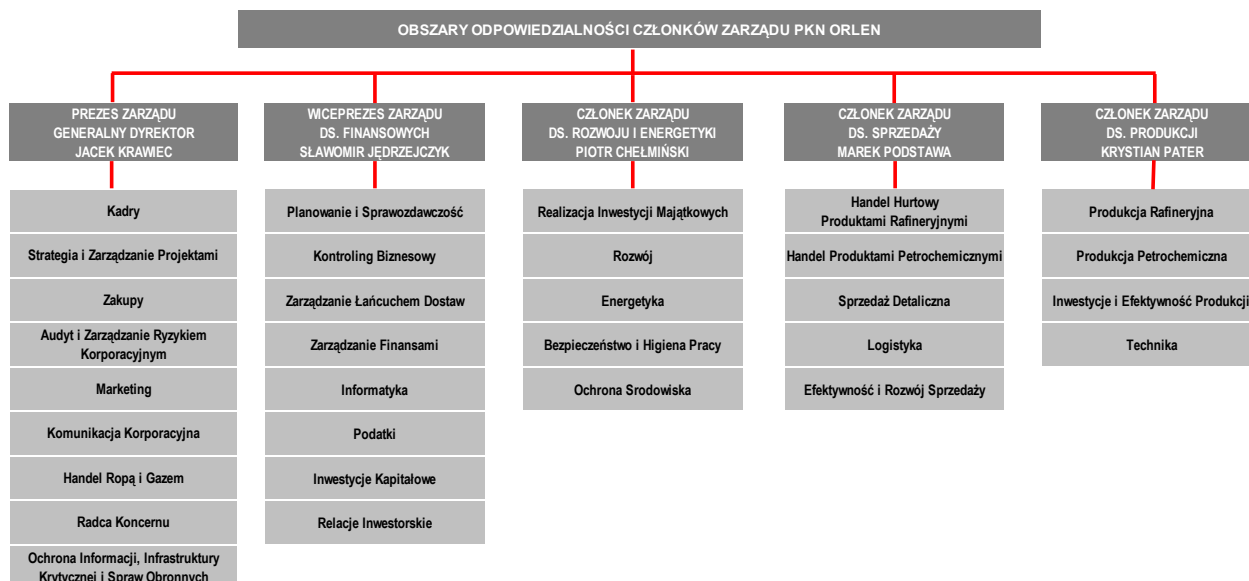
- Pana Dariusza Jacka Krawca na stanowisko Prezesa Zarządu,

Regulamin Grupy ORLEN reguluje stosunki wewnętrzne w ramach Koncernu - sankcjonuje jednolity ład korporacyjny oraz zapewnia realizację interesów Grupy ORLEN zgodnie z tzw. zasadą spójności. Zasada spójności realizowana jest przez daną spółkę poprzez współdziałanie z PKN ORLEN oraz innymi spółkami Grupy ORLEN w celu realizacji strategii Grupy ORLEN.

W ramach zarządzania Grupą ORLEN, stosowane są Zasady Nadzoru Właścicielskiego nad spółkami Grupy ORLEN. Określono w nich zakres uprawnień oraz obowiązków komórek organizacyjnych PKN ORLEN, które wynikają z przypisania spółek do poszczególnych pionów organizacyjnych w PKN ORLEN oraz sprawowania przez nie nadzoru biznesowego nad działalnością spółek.

Funkcjonują także zasady wyznaczania Przewodniczących Rad Nadzorczych Komisji Rewizyjnych w spółkach Grupy ORLEN oraz reprezentowania PKN ORLEN w kontaktach ze spółkami Grupy ORLEN. Określone są również zasady odpowiedzialności osób wyznaczonych do pełnienia funkcji Przewodniczących Rad Nadzorczych i Komisji Rewizyjnych spółek oraz osób reprezentujących PKN ORLEN w kontaktach ze spółkami.

- Pana Sławomira Jędrzejczyka na stanowisko Wiceprezesa Zarządu,
 - Pana Piotra Chelmińskiego na stanowisko Członka Zarządu,
 - Pana Krystiana Patera na stanowisko Członka Zarządu,
 - Pana Marka Podstawę na stanowisko Członka Zarządu.
- na wspólną trzyletnią kadencję Zarządu, która rozpoczęła się w dniu 16 maja 2014 roku.

SCHEMAT 1 Podział odpowiedzialności Członków Zarządu PKN ORLEN obowiązujący na koniec 2014 roku.

Zmiany w organizacji i zarządzaniu PKN ORLEN

Integracja wysokiej klasy aktywów produkcyjnych oraz konkurencyjny koszyk produktów pozwalający na wydłużanie łańcucha wartości stanowiły przesłanki do zmiany metody zarządzania obszarami działalności rafineryjnej, petrochemicznej i energetycznej PKN ORLEN i utworzenia zintegrowanego Segmentu Downstream. W 2014 roku dostosowano również strukturę organizacyjną wprowadzając zmiany kompetencyjne poszczególnych Członków Zarządu.

Pion Produkcji objął obszary produkcji podstawowej (dotychczas funkcjonujące w ramach segmentów rafineria i petrochemia), związane z nimi techniczne funkcje wsparcia (obszar techniki) oraz wsparcie procesów inwestycyjnych dotyczących majątku produkcyjnego.

Połączeniu w jeden pion uległy także funkcje sprzedażowe obejmujące zarówno sprzedaż hurtową produktów rafineryjnych i petrochemicznych oraz sprzedaż detaliczną. Przeprowadzone

zostały również zmiany w pionie Rozwoju i Energetyki (dotychczas występujące w ramach segmentu Petrochemii). Do Biura Rozwoju przeniesione zostały Dział ds. Technologii oraz obszar Głównego Inżyniera, do Biura Ochrony Środowiska przeniesiony został Zakład Wodno-Ściekowy. Biuro Energetyki objęło zakresem odpowiedzialności Zakład Produkcji Elektrycznej w Płocku oraz wszystkie obszary dotyczące produkcji energetycznej, co jest związane z dynamicznym rozwojem tego segmentu działalności Koncernu.

PKN ORLEN w ramach poprawy efektywności zarządzania segmentowego w obszarze sprzedaży detalicznej, w lipcu 2014 roku przejął od Grupy ORLEN Lietuva litewską spółkę AB VENTUS Nafta, zarządzającą 26 stacjami paliw, działającymi na rynku litewskim.

3.5 Zestawienie znaczących umów do dnia publikacji Sprawozdania Zarządu

Zestawienie znaczących umów publikowanych w komunikatach bieżących. Przez „znaczącą umowę” w rozumieniu przepisów Rozporządzenia Ministra Finansów należy rozumieć umowę lub

sumę umów, których łączna wartość za okres 12 miesięcy przekracza 10% kapitałów własnych PKN ORLEN.

**UMOWY
DOTYCZĄCE
DOSTAW
SUROWCÓW**
NA POTRZEBY PKN ORLEN:

- W dniu 28 lipca 2014 roku została podpisana umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Mercuria Energy Trading S.A. na dostawę ropy naftowej do PKN ORLEN.
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN a Mercuria w okresie od 18 września 2013 roku do 28 lipca 2014 roku wynosi około 2 326 mln PLN. [Raport bieżący nr 236/2014.](#)
- W dniu 2 października 2014 roku została podpisana umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN a Vitol S.A. na dostawy gazu ziemnego do PKN ORLEN.
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN a Vitol w okresie od 25 lipca 2014 roku do 3 października 2014 roku wynosi około 2 026 mln PLN. [Raport bieżący nr 260/2014.](#)
- W dniu 16 lutego 2015 roku została podpisana umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Statoil ASA, spółką należącą do grupy Statoil, na dostawę ropy naftowej do PKN ORLEN.
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i spółkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Statoil w okresie ostatnich 12 miesięcy wynosi około 1 884 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą Kapitałową ORLEN a grupą Statoil zawierane były na zakup

produktów i ropy naftowej. [Raport bieżący nr 25/2015.](#)

NA POTRZEBY GRUPY ORLEN LIETUVA:

- W dniu 7 kwietnia 2014 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Glencore Energy UK Ltd na dostawę ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 77 mln USD (około 234 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla USD/PLN z dnia 7 kwietnia 2014 roku).
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN a Glencore Energy UK Ltd w okresie od 1 listopada 2013 roku do 7 kwietnia 2014 roku wynosi około 763 mln USD (około 2 336 mln PLN wg kursów średnich Narodowego Banku Polskiego dla USD/PLN z dnia zawarcia poszczególnych umów). [Raport bieżący nr 116/2014.](#)
- W dniu 17 czerwca 2014 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Eni Trading and Shipping SPA na dostawę ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 77 mln USD (czyli około 236 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla PLN/USD z dnia 17 czerwca 2014 roku).
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN a podmiotami z grupy Eni w okresie ostatnich 12 miesięcy wynosi około 2 306 mln PLN.
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy jednostkami zależnymi PKN ORLEN a podmiotami z grupy Eni w okresie ostatnich 12 miesięcy wynosi około 1 174 mln PLN. [Raport bieżący nr 210/2014.](#)
- W dniu 13 października 2014 roku PKN ORLEN została zawarta umowa typu spot z Glencore Energy UK Ltd. na dostawę ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva.
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN a Glencore Energy UK Ltd. w okresie od 8 kwietnia 2014 roku do 13 października 2014 roku wynosi około 636 mln USD (czyli około 1 990 mln PLN wg kursów średnich Narodowego Banku Polskiego dla PLN/USD z dni zawarcia poszczególnych umów). [Raport bieżący nr 263/2014.](#)
- W dniu 22 października 2014 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Total Oil Trading S.A. na dostawę ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva.
Łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN S.A. i jednostkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Total w okresie ostatnich 12 miesięcy wynosi około 1 850 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą Kapitałową ORLEN a spółkami z grupy Total zawierane były na zakup i sprzedaż produktów oraz zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 269/2014.](#)
- W dniu 23 grudnia 2014 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Vitol S.A. na dostawę ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva.
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN a Vitol w okresie od 3 października 2014 roku do 23 grudnia 2014 roku wynosi około 556 mln USD (czyli około 1 870 mln PLN wg kursów średnich Narodowego Banku Polskiego dla PLN/USD z dni zawarcia poszczególnych umów). [Raport bieżący nr 296/2014.](#)
- W dniu 2 marca 2015 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Vitol S.A. na dostawę ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva.
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i spółkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Vitol w okresie od 23 grudnia 2014 roku do 3 marca 2015 wynosi około 1 665 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą Kapitałową ORLEN a grupą Vitol zawierane były na sprzedaż i zakup produktów oraz zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 32/2015.](#)

NA POTRZEBY GRUPY UNIPETROL:

- W dniu 28 marca 2014 roku został odpisany aneks do umowy zawartej w dniu 21 czerwca 2013 roku pomiędzy PKN ORLEN a Rosneft Oil Company na dostawę do Unipetrol RPA, s.r.o. ropy naftowej typu REBCO. Aneks przewiduje zwiększenie miesięcznych wolumenów dostaw surowca do Unipetrol RPA, s.r.o. o 50 tys. ton ropy naftowej typu REBCO. Aneks obowiązuje od 1 kwietnia 2014 roku do 30 czerwca 2016 roku.
Na dzień zawarcia aneksu do umowy przewidywana wartość dostaw, określonych w aneksie, do 30 czerwca 2016 roku wynosi około 1 050 mln USD (około 3 200 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla USD/PLN z 28 marca 2014 roku). [Raport bieżący nr 101/2014.](#)
- W dniu 24 lipca 2014 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Vitol S.A. na dostawę ropy naftowej do Unipetrol RPA, s.r.o.
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN a Vitol w okresie od 29 stycznia 2014 roku do 24 lipca 2014 roku wynosi około 728 mln USD (czyli około 2 217 mln PLN wg kursów średnich Narodowego Banku Polskiego dla PLN/USD z dni zawarcia poszczególnych umów). [Raport bieżący nr 235/2014.](#)
- W dniu 1 września 2014 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Socar Trading S.A. na dostawę ropy naftowej do Unipetrol RPA, s.r.o.
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i jednostkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami z grupy Socar w okresie ostatnich 12 miesięcy wynosi około 2 450 mln PLN. Umowy pomiędzy PKN ORLEN a spółkami z grupy Socar zawierane były na zakup ropy naftowej i sprzedaż paliw. [Raport bieżący nr 247/2014.](#)

UMOWY DOTYCZĄCE SPRZEDAŻY PRODUKTÓW

- W dniu 10 stycznia 2014 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN a BP Europa SE dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2014 roku do 31 grudnia 2014 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 6 500 mln PLN.
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i jednostkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy BP w okresie od 5 czerwca 2013 roku do 10 stycznia 2014 roku wynosi około 8 660 mln PLN. [Raport bieżący nr 9/2014.](#)
- W dniu 10 stycznia 2014 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN a Lukoil Polska Sp. z o.o. dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2014 roku do 31 grudnia 2014 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 1 550 mln PLN.
Łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i jednostkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Lukoil w okresie od 27 grudnia 2013 roku do 10 stycznia 2014 roku wynosi około 2 370 mln PLN. [Raport bieżący nr 10/2014.](#)
- W dniu 17 stycznia 2014 roku została zawarta umowa pomiędzy PKN ORLEN a OW Supply & Trading A/S, spółką należącą do grupy Wrist, dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN ciężkiego oleju opałowego w okresie od 1 stycznia 2014 roku do 31 grudnia 2015 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 906 mln USD (około 2 771 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla USD/PLN z dnia 17 stycznia 2014 roku).
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i jednostkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Wrist w okresie od 24 maja 2013 roku do 20 stycznia 2014 roku wynosi około 3 941 mln PLN. [Raport bieżący nr 20/2014.](#)

- W dniu 12 stycznia 2015 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN a BP Europa SE dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2015 roku do 31 grudnia 2015 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 5 400 mln PLN.
Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i jednostkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy BP w okresie od 7 listopada 2014 roku do 12 stycznia 2015 roku wynosi około 5 560 mln PLN. [Raport bieżący nr 3/2015](#).
- W dniu 12 stycznia 2015 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN a Lukoil Polska Sp. z o.o. dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2015 roku do 31 grudnia 2015 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 1 280 mln PLN.
Łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i jednostkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Lukoil w okresie od 11 stycznia 2014 roku do 12 stycznia 2015 roku wynosi około 2 400 mln PLN. [Raport bieżący nr 4/2015](#).
- W dniu 12 stycznia 2015 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN a Shell Polska Sp. z o.o. dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2015 roku do 31 grudnia 2015 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 1 820 mln PLN.
Łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i jednostkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Shell Polska Sp. z o.o. w okresie od 7 sierpnia 2014 roku do 12 stycznia 2015 roku wynosi około 3 430 mln PLN. [Raport bieżący nr 5/2015](#).

UMOWY POZOSTAŁE

- W dniu 30 stycznia 2014 roku została zawarta umowa bezterminowa pomiędzy PKN ORLEN a Kolporter Sp. z o.o. S.K.A. („Kolporter”) dotycząca dostawy przez Kolporter towarów pozapaliwowych na stacje paliw prowadzone przez PKN ORLEN. Szacunkowa wartość netto umowy w okresie pierwszych pięciu lat jej trwania wynosi około 3 300 mln PLN. [Raport bieżący nr 36/2014](#).
- W dniu 25 kwietnia 2014 roku, w ramach refinansowania swojej głównej linii kredytowej, została podpisana przez PKN ORLEN umowa kredytowa z konsorcjum 17 banków. Maksymalna wartość zadłużenia w ramach podpisanej umowy wynosi 2 000 mln EUR (czyli około 8 406 mln PLN, według kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 25 kwietnia 2014 roku). Umowa zastąpi umowę kredytową z 28 kwietnia 2011 roku, o maksymalnej wartości zadłużenia 2 625 mln EUR, podpisaną z konsorcjum czternastu banków. [Raport bieżący nr 144/2014](#).

3.6 Istotne postępowania toczące się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej

3.6.1 Postępowania, w których PKN ORLEN jest stroną pozwaną

Postępowania, których wartość stanowi więcej niż 10% kapitałów własnych

– Ryzyko dotyczące zbycia aktywów i wierzytelności w związku z nabyciem akcji Unipetrol

Sprawa dotyczy zapłaty odszkodowania z tytułu szkód będących między innymi wynikiem zarzucanych PKN ORLEN przez Agrofert Holding a.s. (Agrofert) czynów nieuczciwej konkurencji oraz rzekomo bezprawnego naruszenia dobrego imienia firmy Agrofert w związku z nabyciem przez PKN ORLEN akcji spółki UNIPETROL a.s. Wyrokiem z dnia 21 października 2010 roku Trybunał Arbitrażowy w Pradze oddalił w całości powództwo Agrofert przeciwko PKN ORLEN o zapłatę 2 992 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2014 roku (co odpowiada 19 464 mln CZK) wraz z odsetkami oraz zobowiązał Agrofert do pokrycia kosztów postępowania poniesionych przez PKN ORLEN. W dniu 3 października 2011 roku PKN ORLEN otrzymał z sądu powszechnego w Pradze (Republika Czeska) skargę Agrofert o

uchylenie wyroku Sądu Arbitrażowego przy Czeskiej Izbie Gospodarczej i Czeskiej Izbie Rolnej w Pradze wydanego dnia 21 października 2010 roku. Skarga ta została oddalona przez sąd w Pradze wyrokiem z dnia 24 stycznia 2014 roku. W dniu 7 kwietnia 2014 roku Agrofert złożył apelację od powyższego wyroku. PKN ORLEN uważa, że rozstrzygnięcia zawarte w wyroku Sądu Arbitrażowego z dnia 21 października 2010 roku oraz w wyroku sądu powszechnego w Pradze z dnia 24 stycznia 2014 roku są słuszne i podejmie wszelkie niezbędne środki prawne w celu utrzymania ich w mocy. W dniu 24 marca 2015 roku odbyło się posiedzenie sądu apelacyjnego, na którym wyznaczono termin kolejnego posiedzenia na dzień 7 kwietnia 2015 roku.

Pozostałe istotne postępowania, których łączna wartość nie przekracza 10% kapitałów własnych

– Opłata przesyłowa w rozliczeniach z ENERGA – OPERATOR S.A. (następcą prawnym Zakładu Energetycznego Płock S.A.)

PKN ORLEN uczestniczy w postępowaniu sądowym dotyczącym rozliczenia spornej opłaty systemowej z ENERGA - OPERATOR S.A. za okres od dnia 5 lipca 2001 roku do dnia 30 czerwca 2002 roku. ENERGA – OPERATOR S.A. dochodzi od PKN ORLEN zapłaty kwoty 46 mln PLN powiększonej o odsetki ustawowe. W toku ponownego rozpoznania sprawy została sporządzona opinia biegłego sądowego w zakresie wariantowego wyliczenia szkody. Sąd Okręgowy w Warszawie (jako sąd pierwszej instancji) wyrokiem z dnia 27 października 2014 roku zasądził od PKN

ORLEN na rzecz ENERGA – OPERATOR S.A. kwotę 46 mln PLN wraz z odsetkami ustawowymi od dnia 30 czerwca 2004 roku do dnia zapłaty. Wyrok nie jest prawomocny. PKN ORLEN złożył apelację od tego wyroku.

– Roszczenie OBR S.A. o odszkodowanie

W dniu 5 września 2014 roku spółka OBR S.A. wystąpiła przeciwko PKN ORLEN do Sądu Okręgowego w Łodzi z pozwem o zapłatę z tytułu zarzucanego naruszenia przez PKN ORLEN praw do patentu: „Sposób rozdziału produktów procesu hydroodsiarczania ciężkiej pozostałości po próżniowej destylacji ropy naftowej”. Kwota roszczenia w pozwie została oszacowana

przez OBR S.A. na kwotę około 83 mln PLN. Żądanie pozwu obejmuje zasądzenie od PKN ORLEN na rzecz OBR S.A. sumy pieniężnej w wysokości odpowiadającej rynkowej wartości opłaty licencyjnej za korzystanie z rozwiązania objętego ww. patentem oraz zasądzenie obowiązku zwrotu korzyści uzyskanych na skutek stosowania tego rozwiązania. W dniu 16 października 2014

roku PKN ORLEN złożył odpowiedź na pozew. Wartość przedmiotu sporu została określona przez powoda pismem procesowym z dnia 11 grudnia 2014 roku na kwotę około 247 mln PLN.

W ocenie PKN ORLEN roszczenie o naruszenie patentu jest bezpodstawne.

3.6.2 Postępowania, w których PKN ORLEN był stroną pozywającą

– Postępowanie arbitrażowe przeciwko Basell Europe Holding B.V.

W dniu 20 grudnia 2012 roku PKN ORLEN przesłał do Basell Europe Holdings B.V. wezwanie wszczynając postępowanie arbitrażowe przed Trybunałem Arbitrażowym ad hoc w Londynie o odszkodowanie w związku z Umową Joint Venture zawartą w 2002 roku pomiędzy PKN ORLEN a Basell Europe Holdings B.V. Roszczenia wynikają ze stosowania przez Basell Sales & Marketing Company tzw. Cash Discounts efektywnie wpływających na obniżenie ceny produktów płatnej na rzecz Basell Orlen Polyolefins Sp. z o.o. W dniu 27 lutego 2014 roku PKN ORLEN złożył swoje stanowisko w sprawie, w którym wnosi m.in. o zasądzenie od Basell Europe Holdings B.V. na rzecz Basell Orlen Polyolefins sp. z o.o. kwoty około 128 mln PLN

przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2014 roku (co odpowiada około 30 mln EUR) powiększonej o odsetki lub alternatywnie o zasądzenie od Basell Europe Holdings B.V. na rzecz PKN ORLEN kwoty około 57 mln PLN z zastrzeżeniem, że kwoty mogą być zaktualizowane w toku postępowania arbitrażowego. W dniu 10 kwietnia 2014 roku PKN ORLEN złożył wniosek o zawieszenie postępowania arbitrażowego do dnia 1 listopada 2014 roku. Basell Europe Holdings B.V. przychylił się do tego wniosku. W dniu 23 kwietnia 2014 roku strony otrzymały decyzję Trybunału w sprawie zawieszenia postępowania do dnia 1 listopada 2014 roku. W dniu 1 listopada 2014 roku postępowanie arbitrażowe zostało wznowione. W dniu 24 marca 2015 roku rozpoczęło się zaplanowane na 24-27 marca 2015 roku posiedzenie Trybunału.

3.7 Istotne transakcje w PKN ORLEN na warunkach innych niż rynkowe

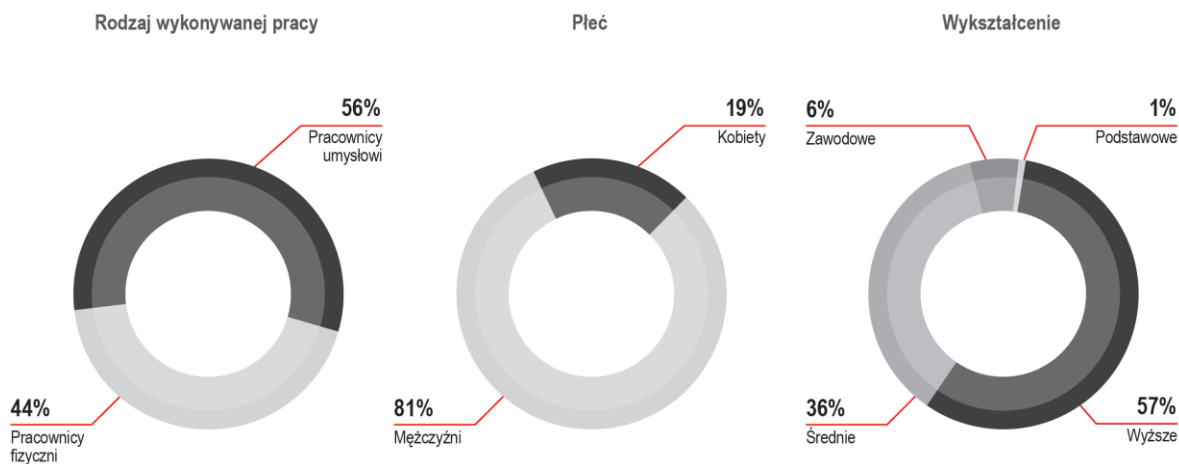
W 2014 roku w PKN ORLEN nie wystąpiły istotne transakcje zawarte z podmiotami powiązаныmi na warunkach innych niż rynkowe.

3.8 Zatrudnienie, polityka i realizowane programy kadrowe w PKN ORLEN

Na koniec 2014 roku w PKN ORLEN zatrudnionych było 4 543 osób, w porównaniu z 2013 rokiem stan zatrudnienia zwiększył się o 134 osoby. Wzrost zatrudnienia w Spółce to głównie efekt

przejęcia pracowników ze spółki Orlen Koltrans Sp. z o.o. do obszaru Logistyki PKN ORLEN, uruchomienia instalacji IOS oraz rozwoju obszaru Zakupów i Inwestycji Majątkowych.

WYKRES 14. Struktura zatrudnienia w PKN ORLEN w grupach zawodowych w 2014 roku.



Realizowane programy kadrowe

Polityka zarządzania potencjałem pracowników („HR”)

W 2014 roku działania w obszarze HR skoncentrowane były na opracowaniu opartych o wspólne założenia dla PKN ORLEN oraz pozostałych spółek z Grupy ORLEN, ale dostosowanych do specyfiki poszczególnych spółek regulaminów wynagrodzeń, modelu kompetencji oraz przygotowaniu do przeprowadzenia procesu badania zaangażowania. Powyższe działania to kolejny krok do ujednoczenia rozwiązań kadrowych w Grupie ORLEN. W 2014 roku badanie zaangażowania przeprowadzono w 4 spółkach Grupy ORLEN.

Polityka rekrutacji

W 2014 roku kontynuowano politykę rekrutacyjną PKN ORLEN ukierunkowaną na pozyskanie wysokiej klasy specjalistów, których wiedza oraz kompetencje w połączeniu z doświadczeniem i profesjonalizmem obecnych pracowników zapewnią ciągłość oraz najwyższy poziom realizowanych przez PKN ORLEN procesów biznesowych, jak również pozwolą na przekształcenie w zintegrowany koncern paliwowo-energetyczny. W dalszym ciągu w szczególności skoncentrowano się na pozyskiwaniu kluczowych kompetencji dla obszarów obejmujących segmenty wydobywcia i energetyki.

Podjęmowano działania ukierunkowane na współpracę ze środowiskiem akademickim i zainteresowanie studentów i absolwentów rozwojem w w/w obszarach w ramach Spółki. PKN ORLEN uczestniczył w Targach Pracy na uczelniach technicznych oraz wspierał studentów i absolwentów w pozyskiwaniu doświadczeń zawodowych poprzez organizację praktyk i staży. Dodatkowo realizowane były projekty edukacyjne w formie warsztatów dla studentów.

Kontynuowano tzw. Program Adaptacji, dzięki któremu nowozatrudnieni pracownicy poznają działalność Spółki i jej kulturę organizacyjną. Oprócz spotkania inauguracyjnego i udziału w warsztatach z ekspertami, pracownicy w ramach Programu Adaptacji realizują również dwa szkolenia e-learningowe – jedno obejmujące swoim zakresem zarówno historię, jak i aktualne kwestie organizacyjne i pracownicze, drugie zaś ukierunkowane jest na wartości i zasady postępowania.

Rozwój i szkolenia

Działania w zakresie rozwoju i szkoleń w PKN ORLEN koncentrowały się zarówno na wzmacnianiu kompetencji pracowników pod kątem zabezpieczenia celów biznesowych, jak również na kształtowaniu pożądanej kultury organizacyjnej oraz wzmacnianiu zaangażowania pracowników. W ramach centralnych projektów rozwojowych zrealizowany został wielomodułowy program rozwoju przywództwa w formie warsztatów kształtujących umiejętności menedżerskie w obszarze zarządzania zespołem, budowania jego potencjału, feedback'u i coaching'u w pracy menedżera. W 2014 roku wdrożona została również formuła inspirowanych wykładów tematycznych dla wszystkich pracowników. Dotyczyły one takich obszarów jak: etyka i wartości w codziennej pracy, budowanie komunikacji opartej na partnerstwie, zarządzanie różnorodnością, budowanie zaangażowania. Kontynuowane były także kluczowe projekty rozwojowe, w tym projekt dla talentów oraz warsztaty rozwojowe dla pracowników obszaru produkcji i logistyki (Liga Mistrzów, program rozwojowy dla operatorów) kształtujące orientację biznesową i komunikację.

W 2014 roku pracownicy PKN ORLEN uczestniczyli w szkoleniach specjalistycznych, umożliwiających pozyskanie bądź aktualizację

wiedzy, brali udział w konferencjach organizowanych w kraju i za granicą. Pracownicy podnosili również wykształcenie, wybierając spośród oferty szkół wyższych kierunki zgodne z celami strategicznymi i biznesowymi Spółki.

Umiejętności językowe pracowników, szczególnie w zakresie języka angielskiego, rozwijane były m.in. w ramach Akademii Językowej PKN ORLEN. Projekt ma na celu doskonalenie znajomości języka angielskiego przy jednoczesnym budowaniu zaangażowania i motywacji do nauki poprzez niezależny i rzetelny system oceny postępów.

Mając na celu zapewnienie bezpieczeństwa pracy, obok szkoleń rozwojowych realizowane były szkolenia obligatoryjne m.in. z zakresu bhp i ochrony przeciwpożarowej, przygotowujące do uzyskania odpowiednich uprawnień czy niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku.

Pracownicy rozwijali swoje kompetencje uczestnicząc nie tylko w szkoleniach stacjonarnych, ale również korzystając ze szkoleń dostępnych na platformie e-learningowej.

W 2014 roku w PKN ORLEN przeszkolonych zostało ponad 4 tys. pracowników, z których większość uczestniczyła w kilku szkoleniach. Łącznie w 2014 roku przeprowadzono ponad 10 tys. szkoleń. Średnia liczba godzin szkoleniowych przypadająca na jednego zatrudnionego pracownika w 2014 roku wyniosła 35.

Praktyki studenckie i programy stażowe

PKN ORLEN troszczy się o rozwój zawodowy nie tylko swoich pracowników, ale również osób młodych, absolwentów uczelni wyższych oraz szkół średnich, stwarzając im możliwość zdobycia pierwszych doświadczeń zawodowych dzięki uczestnictwie w programach praktyk, czy staży.

Od lat PKN ORLEN organizuje praktyki w ramach współpracy ze szkołami i uczelniami, Urzędami Pracy w całym kraju oraz poprzez uczestnictwo w ogólnopolskich i międzynarodowych konkursach. W 2014 roku PKN ORLEN był organizatorem:

- płatnych praktyk w ramach ogólnopolskiego konkursu „Grasz o staż” organizowanego przez firmę PwC Polska,
- płatnych praktyk w ramach ogólnopolskiego konkursu „Program Kariera” organizowanego przez Polską Radę Biznesu,
- płatnych praktyk w ramach projektu „Leopolis for future” ukierunkowanego na międzynarodową współpracę i umożliwienie ukraińskim laureatom konkursu poznanie najlepszych europejskich wzorców pracy w poszczególnych dziedzinach biznesu i gospodarki,
- płatnych praktyk w ramach autorskiego projektu edukacyjnego prowadzonego na uczelniach wyższych i średnich szkołach technicznych (Politechnika Warszawska, filia w Płocku, Zespół Szkół Centrum Edukacji, Akademia Górniczo – Hutnicza) dla najaktywniejszych i najlepszych uczestników projektu,
- staży na terenie całego kraju realizowanych w ramach współpracy z Urzędami Pracy, w ramach których stażyści realizowali kilkumiesięczne płatne staże w różnych obszarach firmy,
- praktyk grupowych oraz dyplomowych realizowanych we współpracy ze szkołami średnimi i uczelniami wyższymi.

W 2014 roku łącznie ponad 300 osób odbyło praktyki i staże w PKN ORLEN.

Oprócz programów praktyk czy staży, do uczniów i studentów w 2014 roku skierowano również działania edukacyjno – informacyjne:

- „Dzień Wiedzy z ORLENEM” – cykl spotkań na uczelniach, których celem było informowanie o działalności i innowacyjności PKN ORLEN. W roku 2014 edycję projektu uzupełniono o moduły prowadzone przez spółki Grupy ORLEN,
- dzień otwarty w Zespole Rekrutacji „Pytanie o rekrutowanie”, którego celem było budowanie kultury otwartości i dostępu do informacji, wspieranie lokalnego rynku pracy oraz wsparcie edukacyjne,
- reprezentacja PKN ORLEN na targach pracy: Inżynierskie Targi Pracy w Warszawie, Targi Pracy w Płocku, Akademickie Targi Pracy w Łodzi, Targi Pracy na Akademii Górniczo – Hutniczej,
- uczestnictwo w ogólnopolskim projekcie Case Week, podczas którego przedstawiciele obszarów Standardów Operacyjnych Sprzedaży Detalicznej oraz Logistyki przygotowali i przeprowadzili dla studentów warszawskich uczelni wyższych case study.

Rozwój Funkcji HR

W 2014 roku projekt centralizacji transakcyjnych procesów kadrowych koncentrował się na ujednoceniu systemów kadrowo-płacowych.

HR Biznes Partnerzy w PKN ORLEN wspierali opracowanie i wdrożenie inicjatyw wynikających z badania zaangażowania, którego wyniki pierwszy raz były komunikowane w 2014 roku. W ramach współpracy w Grupie ORLEN HR Biznes Partnerzy wspierali procesy związane z aktualizacją dokumentów kadrowych, zwłaszcza w spółkach, które w trakcie roku przeprowadzały zmiany Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy czy regulaminów wynagrodzeń.

Dialog społeczny i świadczenia socjalne

PKN ORLEN dba o prowadzenie dialogu społecznego opartego na niezależności stron, działaniu zgodnym z prawem, a także zaufaniu, wzajemnym szukaniu kompromisu i przestrzeganiu przyjętych reguł. Obowiązujące w PKN ORLEN zasady dialogu społecznego oparte są na regulacjach wewnętrznych oraz wynikających z powszechnie obowiązujących przepisów prawa, co pozwala na budowanie konstruktywnych i trwałych rozwiązań we współpracy z przedstawicielami pracowników.

PKN ORLEN zapewnia pracownikom również wsparcie w formie świadczeń socjalnych obejmujących: dofinansowanie do

wypoczynku lub leczenia sanatoryjnego, opiekę nad dzieckiem, wypoczynek dzieci i młodzieży, wyprawki szkolne, finansowe wsparcie rodzin o niskich dochodach, zajęcia rekreacyjno-sportowe i działalność kulturalno-oświatową, bezzwrotne zapomogi, zwrotne pożyczki na cele mieszkaniowe oraz upominki świąteczne dla dzieci.

Opieka medyczna

Spółka zapewnienia szeroko pojętą profilaktykę zdrowotną obejmującą profilaktyczną opiekę medyczną wykraczającą poza zakres medycyny pracy: specjalistyczne konsultacje lekarskie, zabiegi ambulatoryjne, badania diagnostyczne, rehabilitację, szczepienia, profilaktyczne programy zdrowotne realizowane we współpracy z Centrum Medyczne Medica Sp. z o.o. w Płocku oraz Wojskowym Instytutem Medycznym w Warszawie.

Pracodawca Przyjazny Rodzinie

Jako firma wdrażająca nowoczesne rozwiązania zmierzające do zachowania równowagi pomiędzy aktywnością zawodową a życiem rodzinnym, PKN ORLEN realizował projekt „Pracodawca Przyjazny Rodzinie”, zawierający takie rozwiązania jak: dodatkowe dwa dni opieki nad dzieckiem do 3 roku życia, dodatkowa godzina na karmienie, szybka ścieżka dostępu do lekarza pediatry, kompleksowa opieka medyczna w ciąży, pokoje dla matek karmiących, przesyłanie do kobiet na urloпах macierzyńskich i wychowawczych informacji z życia firmy. Działania związane z zapewnieniem równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem rodzinnym są wdrażane także w Grupie ORLEN.

Nagrody i certyfikaty

Polityka i praktyki kadrowe w PKN ORLEN zostały zbadane przez niezależne organizacje. Analizowane były świadczenia podstawowe, świadczenia dodatkowe, warunki pracy, szkolenia, rozwój kariery zawodowej oraz zarządzanie kulturą organizacyjną firmy. Efektem oceny było przyznanie Spółce następujących wyróżnień:

- certyfikat Top Employers Polska 2014 – przyznany po wielostopniowym procesie certyfikacji przez niezależną firmę zewnętrzną Top Employers Institute. PKN ORLEN został wyróżniony tym prestiżowym certyfikatem przyznawanym za realizowaną politykę personalną po raz trzeci,
- certyfikat Universum TOP 100 Idealny Pracodawca przyznany na podstawie wyników największego badania opinii studentów w Polsce; badaniem objętych było ponad 20 tys. studentów,
- czwarte miejsce w ramach plebiscytu „Pracodawcy dla Inżyniera” przyznane przez studentów uczelni technicznych.

3.9 Wynagrodzenia organów zarządzających i nadzorujących

Wynagrodzenie Członków Zarządu ustala Rada Nadzorcza uwzględniając rekomendacje Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń Rady Nadzorczej. Do głównych elementów systemu wynagrodzeń Członków Zarządu należą:

– stałe miesięczne wynagrodzenie zasadnicze,

- premia roczna uzależniona od poziomu realizacji celów ilościowych i jakościowych,
- odprawa wynikająca z odwołania lub rezygnacji z funkcji Członka Zarządu,
- wynagrodzenie z tytułu zakazu konkurencji.

TABELA 2. Wynagrodzenia wypłacone Członkom Zarządu Spółki pełniącym funkcję w 2014 roku (tys. PLN).

WYSZCZEGÓLNIENIE	2014	2013
Wynagrodzenia Członków Zarządu Spółki, w tym:		
- wynagrodzenia i inne świadczenia	6 826	6 388
Dariusz Krawiec	1 674	1 524
Sławomir Jędrzejczyk	1 517	1 405
Piotr Chelmiński	1 275	1 250
Krystian Pater	1 180	1 105
Marek Podstawa	1 180	1 104
- premie za rok poprzedni	4 949	5 499
Dariusz Krawiec	1 240	1 440
Sławomir Jędrzejczyk	1 137	1 320
Piotr Chelmiński	889	918
Krystian Pater	796	1 020
Marek Podstawa	887	801
Ogółem:	11 775	11 887

TABELA 3. Wynagrodzenia wypłacone i należne Członkom Zarządu Spółki pełniącym funkcję w latach poprzednich (tys. PLN).

WYSZCZEGÓLNIENIE	2014	2013
- wynagrodzenia wypłacone		
Grażyna Piotrowska-Oliwa	-	219
Marek Serafin ¹⁾	1 351	-
- wynagrodzenia należne		
Marek Serafin	-	1 351

¹⁾ Dotyczy wypłaconego wynagrodzenia z tytułu odprawy i należnej premii za 2011 rok.

Na 31 grudnia 2013 roku pozostawało należne wynagrodzenie z tytułu odprawy byłego Członka Zarządu Marka Serafina w wysokości 570 tys. PLN, które zostało wypłacone w 2014 roku i ujęte w powyższej tabeli.

TABELA 4. Premie potencjalnie należne Członkom Zarządu Spółki za dany rok do wypłaty w roku kolejnym (tys. PLN).

WYSZCZEGÓLNIENIE	2014	2013
Dariusz Krawiec	1 591	1 240
Sławomir Jędrzejczyk	1 434	1 137
Piotr Chelmiński	1 216	889
Krystian Pater	1 096	796
Marek Podstawa	1 096	887
Ogółem:	6 433	4 949

Wysokość premii za 2014 rok została oszacowana przy założeniu pełnej realizacji zadań premiowych przez Członków Zarządu, a za 2013 rok na podstawie prognozy realizacji celów.

Ogólne zasady i warunki przyznawania premii rocznych

Członkom Zarządu przysługuje prawo do premii rocznej na zasadach ustalonych w umowie, której częścią jest Regulamin Systemu Motywacyjnego dla Zarządu. Poziom premii rocznej uzależniony jest od wykonania indywidualnych zadań (jakościowych oraz ilościowych), ustalonych przez Radę Nadzorczą dla poszczególnych Członków Zarządu. Rada Nadzorcza wyznacza co roku od czterech do siedmiu indywidualnych zadań premiowych. Ocena wykonania indywidualnych zadań premiowych (ilościowych i jakościowych) przez danego Członka Zarządu dokonywana jest co roku przez Radę Nadzorczą na podstawie rekomendacji Prezesa Zarządu, zawierającej ocenę wykonania indywidualnych zadań premiowych wszystkich Członków Zarządu, sprawozdań dotyczących wykonania przez danego Członka Zarządu indywidualnych zadań premiowych, sprawozdań finansowych Grupy ORLEN oraz innych dokumentów, których badanie Rada Nadzorcza uzna za celowe. Wykonanie indywidualnych zadań premiowych wyrażone jest jako suma ważona punktów procentowych przyznanych przez Radę Nadzorczą dla każdego z zadań premiowych.

Rada Nadzorcza podejmuje uchwałę o przyznaniu Członkowi Zarządu premii rocznej za dany rok obrotowy oraz jej wysokości bądź o nie przyznaniu premii rocznej do 30 kwietnia następnego roku. Uchwała jest podstawą do wypłaty premii rocznej, o ile skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy ORLEN za dany rok obrotowy zostanie zatwierdzone przez Walne Zgromadzenie. Na 2014 rok Rada Nadzorcza Spółki wyznaczyła dla wszystkich Członków Zarządu następujące cele ilościowe:

- EBIT raportowany Koncernu,
- EBITDA wg LIFO Koncernu,
- CAPEX utrzymaniowy Koncernu + koszty ogólne i osobowe Koncernu,
- CAPEX rozwojowy Koncernu,
- wskaźnik giełdowy: TSR PKN względem rynku,
- wskaźnik wypadkowości: TRR Koncernu

oraz przypisała im odpowiednie progi premiowe. Rada Nadzorcza dla każdego z Członków Zarządu ustaliła również cele jakościowe związane z nadzorowanymi przez nich obszarami działalności.

TABELA 5. Wynagrodzenia kluczowego personelu kierowniczego PKN ORLEN (tys. PLN).

WYSZCZEGÓLNIENIE	2014	2013
Wynagrodzenia i inne świadczenia członków kluczowego personelu kierowniczego Spółki	34 950	33 720

Zasady premiowania kluczowego personelu kierowniczego (w tym Członków Zarządu)

W 2014 roku nastąpiła aktualizacja systemu premiowania dla Rady Koncernu i dyrektorów bezpośrednio podległych Zarządowi PKN ORLEN zmierzająca do większej standaryzacji oraz podniesienia motywacyjnego charakteru premii. Regulaminy funkcjonujące dla Zarządu PKN ORLEN, dyrektorów bezpośrednio podległych Zarządowi PKN ORLEN oraz pozostałych kluczowych stanowisk mają wspólne podstawowe cechy. Osoby objęte wyżej wymienionymi systemami premiowane są za realizację indywidualnych celów, wyznaczanych na początku okresu premiowego przez Radę Nadzorczą dla

Członków Zarządu oraz przez Zarząd dla pracowników kluczowego personelu kierowniczego. Systemy Premiowania są spójne z Wartościami Koncernu, promują współpracę pomiędzy poszczególnymi pracownikami i motywują do osiągania najlepszych wyników w skali PKN ORLEN.

Postawione cele mają charakter zarówno jakościowy jak i ilościowy, i są rozliczane po zakończeniu roku, na który zostały wyznaczone. Istnieje ponadto możliwość wyróżnienia pracowników, którzy mają istotny wkład w osiągnięte wyniki.

Wynagrodzenia Członków Zarządu i Rady Nadzorczej Spółki z tytułu zasiadania w Zarządach lub Radach Nadzorczych spółek zależnych, współkontrolowanych i stowarzyszonych (tysiące PLN)

Członkowie Zarządu PKN ORLEN zasiadający w roku 2014 i 2013 w Zarządach lub Radach Nadzorczych spółek zależnych, współkontrolowanych i stowarzyszonych Grupy ORLEN nie

pobierali z tego tytułu wynagrodzenia, z wyłączeniem Unipetrol a.s., gdzie wynagrodzenia w całości przekazano na rzecz Fundacji ORLEN Dar Serca.

TABELA 6. Wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN (tys. PLN).

	2014	2013
Wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej Spółki, w tym:		
Angelina Sarota ¹⁾	202	180
Adam Ambrozik ²⁾	100	-
Maciej Bałtowski ³⁾	100	-
Cezary Banasiński	159	153
Paweł Bialek ⁴⁾	-	76
Grzegorz Borowiec	159	153
Artur Gabor	159	154
Michał Gołębiowski ⁵⁾	48	158
Radosław Kwaśnicki ⁶⁾	100	-
Maciej Mataczyński ⁷⁾	-	97
Cezary Możejki ⁸⁾	159	78
Leszek Pawłowicz	161	156
Ogółem:	1 347	1 205

1) Od 27 czerwca 2013 roku Przewodnicząca Rady Nadzorczej.

2) Za okres pełnienia funkcji od 15 maja 2014 roku.

3) Za okres pełnienia funkcji od 15 maja 2014 roku.

4) Za okres pełnienia funkcji do 26 czerwca 2013 roku.

5) Za okres pełnienia funkcji do 21 kwietnia 2014 roku.

6) Za okres pełnienia funkcji od 15 maja 2014 roku.

7) Za okres pełnienia funkcji do 26 czerwca 2013 roku.

8) Za okres pełnienia funkcji od 27 czerwca 2013 roku.

Umowy zawarte z osobami zarządzającymi o zakazie konkurencji i rozwiązaniu umowy na skutek odwołania z zajmowanego stanowiska

Zgodnie z obowiązującymi umowami Członkowie Zarządu PKN ORLEN S.A. zobowiązani są przez okres 6 lub 12 miesięcy, licząc od dnia rozwiązania lub wygaśnięcia umowy, do powstrzymania się od działalności konkurencyjnej. W okresie tym Członkowie Zarządu uprawnieni są do otrzymywania odszkodowania w wysokości sześć- lub dwunastokrotności miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, płatnego w równych ratach miesięcznych. Spółka może zwolnić Prezesa Zarządu, Wiceprezesa Zarządu i Członków Zarządu z zakazu konkurencji obowiązującego po rozwiązaniu lub wygaśnięciu umowy lub skrócić okres obowiązywania tego zakazu. W przypadku zwolnienia z zakazu konkurencji, Spółka nie wypłaca

odszkodowania. W przypadku skrócenia okresu obowiązywania zakazu konkurencji, wypłata odszkodowania następuje proporcjonalnie do okresu obowiązywania zakazu konkurencji. Ponadto umowy przewidują wypłatę wynagrodzenia w przypadku rozwiązania umowy na skutek odwołania z zajmowanego stanowiska. Wynagrodzenie w takim przypadku wynosi sześć- lub dwunastokrotność miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego. Rada Nadzorcza może wyrazić zgodę na stosowanie tych postanowień również w przypadku rezygnacji Członka Zarządu z funkcji.

4. DZIAŁALNOŚĆ PKN ORLEN

4.1 Wprowadzenie

PKN ORLEN wraz ze spółkami Grupy ORLEN zarządza sześcioma rafineriami i największą siecią stacji paliw w Europie Środkowej, jest wiodącym producentem petrochemikaliów a także konsekwentnie rozwija segment poszukiwań i wydobycia węglowodorów – posiada aktywa wydobywcze w Kanadzie a na terenie Polski prowadzi prace poszukiwawcze.

W **segmencie Downstream** PKN ORLEN wraz ze spółkami Grupy ORLEN zarządza aktywami produkcyjnymi zlokalizowanymi w Polsce, na Litwie oraz w Republice Czeskiej, będąc liderem produkcji paliw w tych krajach. Procesy produkcyjne w PKN ORLEN opierają się głównie na rafinacji ropy typu Ural, której udział w 2014 roku wyniósł około 95% całkowitego przetwarzanego wolumenu ropy naftowej. Stanowi to dodatkowy atut Spółki z uwagi na występujące z reguły dyskonto notowań ropy Ural w porównaniu z ropą Brent. PKN ORLEN wraz ze spółkami z Grupy ORLEN jest również wiodącym producentem produktów petrochemicznych, a procesy produkcyjne w tym obszarze są realizowane na wybranych instalacjach Spółki, Grupy Unipetrol, Grupy ANWIL oraz Basell Orlen Polyolefins („BOP”). Pełna integracja instalacji rafineryjnych i petrochemicznych w PKN ORLEN i Grupie Unipetrol oraz infrastruktura rurociągową łącząca PKN ORLEN z Grupą ANWIL i BOP jest istotnym elementem przewagi konkurencyjnej. Głównymi produktami handlowymi PKN ORLEN w obszarze rafineryjnym są: benzyna, olej napędowy, lekki olej opałowy, paliwo Jet A-1, LPG oraz ciężki olej opałowy natomiast w zakresie produktów petrochemicznych: etylen, propylen, kwas tereftalowy, benzen, toluen i ortoksylen.

4.2 Badania i rozwój technologiczny

Piotr Chelmiński, Członek Zarządu PKN ORLEN ds. Rozwoju i Energetyki:

„W PKN ORLEN już dawno zrozumieliśmy, że konkurencyjność znaczy innowacyjność. I nie zawsze musi oznaczać spektakularne odkrycia na miarę grafenu, chociaż o tym też marzymy. Najczęściej to projekty pozwalające wprowadzać usprawnienia czy nowe rozwiązania przełamujące dotychczasowe bariery technologiczne, które niezbyt często goszczą na łamach mediów, ale przynoszą konkretne korzyści biznesowi i nauce.”

W 2014 roku Spółka realizowała projekty o charakterze badawczo-rozwojowym związane z wdrożeniem nowych produktów i technologii, a także wynikające z obowiązujących przepisów z zakresu ochrony środowiska oraz produkcji i sprzedaży substancji chemicznych.

Do najważniejszych prac zrealizowanych przez PKN ORLEN w 2014 roku należało przeprowadzenie przeglądu gospodarki gazami wodorowymi i wodorem. Opracowano szereg inicjatyw / projektów mających na celu m.in. redukcję strat wodoru, zwiększenie odzysku węglowodorów, zwiększenie uzysków na instalacji Hydrokrawingu dzięki podniesieniu jakości gazu obiegowego oraz wydłużenie czasu życia katalizatora na instalacji Izomeryzacji poprzez redukcję zawartości tlenu węgla w gazie wodorowym.

Kontynuowano również prace związane z określeniem możliwości technicznych kolumn atmosferycznych i próżniowych instalacji DRW w celu maksymalizacji uzysku produktów o wyższej marży i poprawy efektywności energetycznej.

Efektywna infrastruktura logistyczna, składająca się z naziemnych i podziemnych baz magazynowych oraz sieci rurociągów stanowi kluczowy element przewagi konkurencyjnej PKN ORLEN na rynku paliw.

PKN ORLEN jest również wytwórcą ciepła i energii elektrycznej - główne aktywa energetyczne segmentu downstream to Zakład Elektrociepłowni („EC”) PKN ORLEN w Płocku, największy zawodowy blok wytwórczy w Polsce wykorzystywany do zasilania instalacji produkcyjnych w media. Spółka prowadzi budowę dwóch nowych bloków gazowo-parowych we Włocławku i Płocku.

W **segmencie detalicznym** PKN ORLEN jest zdecydowanym liderem na rynku paliwowym w Polsce, dysponującym siecią 1 768 stacji paliw działających w segmencie premium i ekonomicznym.

W **segmencie wydobycia** PKN ORLEN wraz ze spółkami z Grupy ORLEN prowadzi projekty poszukiwawczo-rozpoznawcze na złożach konwencjonalnych i niekonwencjonalnych w Polsce oraz projekty wydobywcze w Kanadzie. W efekcie konsekwentnego rozwoju na rynku kanadyjskim łączne zasoby 2P (pewne i prawdopodobne) Koncernu na koniec 2014 roku wynoszą około 49,5 mln boe ropy i gazu. Portfolio projektów skoncentrowane jest w rejonach prowincji Alberta: Pouce Coupe (formacja Montney gas), Kaybob (formacja Dunvegan oil), Lochend (formacja Cardium oil) i Ferrier/Strachan (formacja Cardium).

Po inkorporacji aktywów produkcyjnych spółki ORLEN OIL do struktur PKN ORLEN kontynuowano prace związane z rozpoczęciem produkcji baz olejowych grupy II i III a także projekty dotyczące modernizacji kolumn propylenowych i kolumny olejowej w celu zwiększenia obciążenia instalacji Olefin II. Wykonano również studia porównawcze Solomona dotyczące głównych wskaźników konkurencyjności i efektywności dla obszaru Olefin, Elektrociepłowni oraz Kompleksu Aromatów.

Kontynuowano budowę elektrowni gazowo-parowych. Największymi zaletami tego typu bloków jest wyższa sprawność i elastyczność pracy w porównaniu z konwencjonalnymi systemami produkcji energii elektrycznej opartymi na paliwie węglowym. Technologie wykorzystywane w blokach CCGT (Combined Cycle Gas Turbine) powodują również znacznie niższe emisje szkodliwych substancji, takich jak NO_x, SO₂ i gazy cieplarniane. W Zakładzie Elektrociepłowni PKN ORLEN realizowany był program inwestycji ekologicznych obejmujących budowę nowoczesnych instalacji katalitycznego odazotowania i odpylania

oraz odsiarczania spalin mający na celu spełnienie rygorystycznych norm emisji przemysłowych, które będą obowiązywały od 1 stycznia 2016 roku.

Dodatkowo w 2014 roku PKN ORLEN ściśle współpracował z następującymi ośrodkami i instytucjami prowadzącymi działalność badawczo-rozwojową:

- ORLEN Laboratorium w Płocku przy prowadzeniu rozruchów testowych na instalacjach produkcyjnych oraz w zakresie usług analitycznych,
- Ośrodkiem Badawczo-Rozwojowym Przemysłu Rafineryjnego S.A. w Płocku przy prowadzeniu ciągłego monitoringu procesów korozyjnych na instalacjach: DRW II, III, V, VI, Fluidalnego Krakingu Katalitycznego, Hydrokrakingu i Olefin II,
- Instytutem Przemysłu Organicznego w Warszawie przy opracowaniu kart charakterystyki produktów, instrukcji dla kierowców, wydaniu certyfikatów klasyfikacyjnych dla produktów na podstawie niezbędnych badań oraz aktualizacji istniejących dokumentów technicznych,
- Mia-Che Chemical Consulting w Skawinie w zakresie doradztwo technicznego oraz aktualizacji, tłumaczenia oraz weryfikacji kart charakterystyk substancji niebezpiecznych,

- Uniwersytetem Warmińsko – Mazurski oraz Uniwersytet Szczeciński przy opracowaniu technologii produkcji biokomponentów z glonów olejowych z wykorzystaniem CO₂ i wód poprodukcyjnych,
- Polskim Towarzystwem Biomasy POLBIOM w analizach możliwości pozyskania biomasy na cele produkcji biopaliw kolejnych generacji.

PKN ORLEN współpracował również z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju w przygotowaniu i uruchomieniu dedykowanego programu R&D dla sektora chemicznego realizowanego przez Polską Izbę Przemysłu Chemicznego.

PKN ORLEN realizuje wymagania wynikające z rozporządzenia **REACH** (rozporządzenie (WE) 1907/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej), którego głównym celem jest zapewnienie wysokiego poziomu ochrony zdrowia ludzkiego i środowiska, przy jednoczesnym wsparciu konkurencyjności, innowacyjności oraz propagowaniu rozwoju alternatywnych metod oceny zagrożeń stwarzanych przez substancje. W ramach realizacji zadań rozporządzenia, producenci i importerzy substancji są zobowiązani do ich rejestracji w Europejskiej Agencji Chemikaliów (ECHA). Według stanu na dzień 31 grudnia 2014 roku w bazie ECHA znajdowało się 88 dokumentacji rejestracyjnych przedłożonych przez PKN ORLEN.

4.3 Działalność PKN ORLEN w segmencie downstream

4.3.1 Trendy rynkowe w segmencie downstream

Adam Czyżewski, Główny Ekonomista:

„Niskie ceny ropy naftowej są faktem i prawdopodobnie pozostaną z nami w 2015 i 2016 roku. Tyle czasu trzeba na wchłonięcie nadwyżki ropy na rynku oraz do ograniczenia potencjału wydobycia poza krajami OPEC. Kartel już zdecydował, że tego nie zrobi (przynajmniej przez pewien czas) i dostosowania przeniosły się na elastyczny rynek amerykański. Ich przebieg nie będzie gładki i wymaga czasu, bo w przeciwieństwie do OPEC, dotyczy przyszłego potencjału. Wzrostowy trend cen ropy pojawi się dopiero w 2017 roku w zależności od skali dostosowań, której dziś nie znamy. Czekają nas duża zmienność cen ropy i marż rafineryjnych, które pozostaną pod presją nadwyżki mocy.”

OTOCZENIE MAKROEKONOMICZNE

Rynek downstream w 2014 roku charakteryzował się dużą zmiennością – trudne uwarunkowania makroekonomiczne widoczne w I półroczu roku oraz gwałtowny spadek cen ropy naftowej i wzrost marż modelowych w II półroczu 2014. Trendy na rynku produktów rafineryjnych i petrochemicznych były przede wszystkim konsekwencją wydarzeń na rynku ropy, który z kolei był wypadkową długookresowego trendu popytowego i krótkoterminowych wahań podaży. W ostatnim okresie ceny ropy znacząco spadły i na koniec 2014 roku były o ponad 55 USD/bbl niższe w stosunku do cen na koniec I półroczu 2014 roku. Niższe ceny wynikają z nadwyżki podaży ropy na rynku oraz nadmiaru potencjału wydobywczego, który narósł w środowisku wysokich cen, podtrzymywanych przez OPEC i nie są zjawiskiem przejściowym. Wysoki i elastyczny potencjał wydobycia ropy łupkowej w USA tymczasowo pozbawił OPEC pozycji monopolisty, wpływającego swoimi decyzjami o skali produkcji na ceny ropy. Dodatkowo, pogorszenie perspektyw wzrostu gospodarczego w strefie euro i w Chinach oraz na rynkach

wschodzących spowodowały obniżenie popytu na ropę naftową i paliwa płynne.

WYKRES 15. Zmiany cen ropy naftowej [USD/bbl].



Źródło: Bloomberg

Potencjalne kierunki zmian cen ropy naftowej

- Zrównoważenie rynku ropy (wydobycia i potencjału) spoczywa po stronie podaży i zajmie od kilku do kilkunastu kwartałów niezbędnych do wchłonięcia będącej aktualnie na rynku nadwyżki wydobycia oraz ograniczenia potencjału wydobywczego (dostosowania CAPEX do niższych cen).
- Konsekwencją pojawienia się drugiego dostawcy ropy, elastycznie reagującego na ceny i powstrzymanie się OPEC od interwencji, jest poszukiwanie ceny ropy bilansującej rynek poniżej poziomów z ostatnich trzech lat ukształtowanych przez politykę OPEC. Poszukiwanie ceny równoważącej rynek po utracie kotwicy, jaką dostarczał OPEC, zwiększy podatność cen ropy na zmiany.
- Powyższa sytuacja znajduje odbicie w przeprowadzonym 30 stycznia 2015 roku przez Agencję Reutersa sondażu na temat cen ropy wśród banków inwestycyjnych. Banki przeciętnie spodziewają się niskich cen ropy (poniżej 60 USD/bbl) w 2015 roku oraz wzrostu o 10 USD/bbl i 5 USD/bbl w latach 2016 i 2017. W miarę wydłużania horyzontu rośnie rozstęp prognoz cen: część prognoz zakłada utrzymanie się niskiej ceny do 2017 roku, inne jej powrotu do 100 USD/bbl już w 2016 roku.
- W kolejnych scenariuszach, których materializacja zależy od skali redukcji CAPEX i potencjału wydobywczego, cena ropy w horyzoncie do 2020 roku może zarówno pozostać relatywnie niska (około 70 USD/bbl), jak i wzrosnąć do ponad 100 USD/bbl, jeśli redukcja CAPEX będzie nadmierna w stosunku do spodziewanego wzrostu globalnego popytu na ropę, szacowanego w latach 2017-2020 na około 5,5 mbb/d.

Prognozowane zmiany marż rafineryjnych

- Aktualnie europejski przemysł rafineryjny znajduje się pod strukturalną presją niskiego popytu. Dodatkowo konkurencja rafinerii z Bliskiego i Dalekiego Wschodu oraz rafinerii amerykańskich, wpływa na poziom marż w Europie. W rezultacie na rynku marże rafineryjne osiągają niższe poziomy w porównaniu do występujących w USA i na Wschodzie. Uwolnienie eksportu ropy w USA, oczekiwane w 2016 roku, doprowadzi do zawężenia dyferencjału Brent/WTI i poprawi pozycję konkurencyjną europejskich rafinerii względem konkurencji z USA, choć poprawa nie będzie znacząca.
- Rafinerie europejskie pracują przy niepełnym wykorzystaniu potencjału produkcyjnego, co dodatkowo podnosi koszty i

ogranicza rentowność. Niespodziewany, szybki spadek cen ropy naftowej doprowadził do odbudowy marż rafineryjnych, ale nie rozwiązało to problemu nadmiaru mocy oraz presji popytu i konkurencji spoza Europy. Ponadto, trend spadkowy cen ropy prawdopodobnie już został zatrzymany i potencjał poprawy marż z tego powodu się wyczerpał.

- Wchłonięcie nadwyżki podaży ropy wiąże się z jej przetworzeniem w produkty rafineryjne, co obecnie odbywa się w dużym tempie z powodu korzystnych marż. Ponieważ wzrost marż i przerobu nie wynika ze wzrostu popytu, na rynku pojawi się przyrost zapasów produktów rafineryjnych, który stworzy presję na ich ceny. W rezultacie marże rafineryjne obniżą się.
- W scenariuszu bazowym PKN ORLEN oczekuje, że trend wysokich marż utrzyma się w horyzoncie jednego, dwóch kwartałów, a następnie obniży się, jednak nie powróci do tak niskich poziomów, jakie występowały na przełomie lat 2013 i 2014. W latach 2017-2020 oczekujemy marży rafineryjnej na poziomie bliskim 4 USD/bbl. Marże na oleju napędowym będą korzystniejsze niż na benzynie.
- W scenariuszach alternatywnych, zróżnicowanych ze względu na sytuację po stronie podaży, marże w latach 2017-2020 będą inne. W scenariuszu ograniczonej redukcji CAPEX z powodu oczekiwania szybkiego powrotu wysokich cen ropy, na rynku będzie wystarczająco dużo ropy, by zatrzymać wzrost cen w okolicy 70 USD/bbl. Efektem tańszej ropy, niż w scenariuszu bazowym, będzie szybszy wzrost popytu na paliwa i produkty naftowe, co będzie sprzyjało utrzymaniu się wyższych marż w porównaniu ze scenariuszem bazowym w przedziale 4-5 USD/bbl. Jeśli redukcja CAPEX będzie istotnie głębsza, niż w scenariuszu bazowym, doprowadzi do niedoboru podaży, co w zderzeniu z rosnącym popytem doprowadzi do szybkiego wzrostu cen ropy w latach 2017-2020. Ponieważ w takim scenariuszu wzrost cen ropy będzie rezultatem nadwyżki popytu, towarzyszyć mu będzie wzrost marż rafineryjnych ponad poziomy oczekiwane w scenariuszu bazowym i niskich cen ropy (5-6 USD/bbl).
- Do silnej redukcji marż mogłoby doprowadzić załamanie się popytu na paliwa w wyniku globalnej recesji, wywołanej czynnikami geopolitycznymi, jednak temu scenariuszowi przypisujemy obecnie niższe prawdopodobieństwo realizacji, niż trzem scenariuszom podażowym (bazowym, niskich cen ropy, wysokich cen ropy).

DOWNSTREAM SPRZEDAŻ

Największym wyzwaniem dla sektora downstream w Europie w obszarze rafineryjnym jest spadający popyt, który istotnie wpłynął na redukcję przerobu europejskich rafinerii lub ich całkowite zatrzymanie.

Według danych IHS Cera zapotrzebowanie na paliwa w Europie spada nieprzerwanie od 2008 roku i w 2014 roku było o 13% niższe niż 6 lat wcześniej i na porównywalnym poziomie z 2013 rokiem. Światowa konsumpcja oleju napędowego i benzyny ogółem będzie rosła w relatywnie wysokim tempie 1,6% rocznie. Wzrost konsumpcji jest jednak bardzo spolaryzowany – rynki Europy i Ameryki Północnej pozostają stabilne, podczas gdy wzrost będzie notowany na rynkach wschodzących.

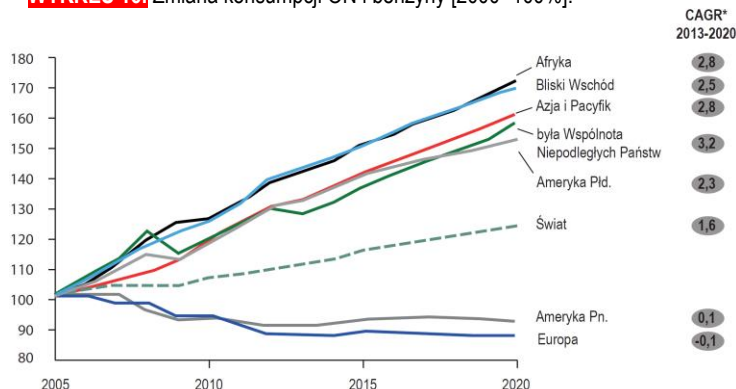
W segmencie downstream w obszarze sprzedaży petrochemicznej duże znaczenie dla poprawy sytuacji europejskich producentów ma rozwój portfolio produktów specjalistycznych o wyższych marżach. Rozpoczęcie produkcji bardziej zaawansowanych produktów wymaga nie tylko zmian w zakresie zmiany reżimów instalacji produkcyjnych ale również silnych kompetencji R&D, nakładów inwestycyjnych oraz reorganizacji kanałów sprzedażowych i nawiązywania długoterminowych relacji z klientami.

Utrzymująca się luka pomiędzy wskaźnikami konsumpcji poliolefin dla Europy Zachodniej i Polski oraz Europy Środkowo-Wschodniej wskazuje na dalszy potencjał wzrostu Grupy ORLEN w tym obszarze.

DOWNSTREAM PRODUKCJA

Istotnym czynnikiem wywierającym presję na europejski sektor downstream jest również nadpodaż mocy rafineryjnych w Europie, która w stosunku do popytu na paliwa, jest szacowana na ponad 10%. Nadmiar mocy rafineryjnych może doprowadzić do znacznej obniżki utylizacji. Poziom wykorzystania mocy produkcyjnych w Europie w 2014 roku utrzymywał się na niskim poziomie a w latach kolejnych spodziewane jest jego dalsze obniżenie. W latach 2010-2014, zamknięto 21 rafinerii, których łączna moc przerobu wynosiła około 2 mln bbl/dzień. Pomimo poprawy otoczenia makroekonomicznego w II połowie 2014 roku zmiany strukturalne na rynku paliw związane z utratą możliwości eksportu nadwyżek benzyn na rynek amerykański oraz rosnącą konkurencją producentów paliw z Rosji i Bliskiego Wschodu mogą spowodować zamknięcia kolejnych rafinerii, zajmujących się przerobem ropy Brent, nastawionych na produkcję benzyny, niezintegrowanych z petrochemią czy z biznesem detalicznym i niemających logistycznych przewag.

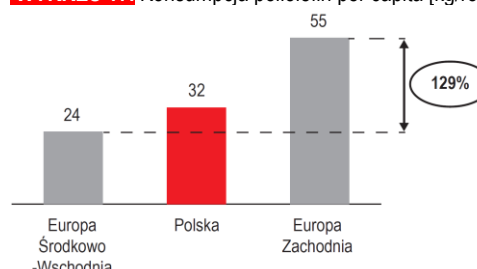
WYKRES 16. Zmiana konsumpcji ON i benzyny [2000=100%].



*) CAGR – skumulowany roczny wskaźnik wzrostu.

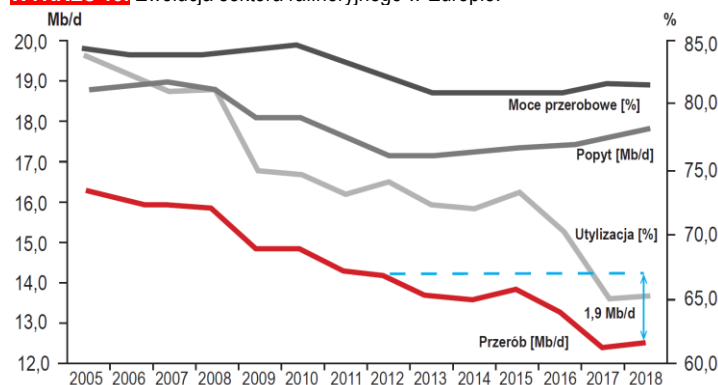
Źródło: IHS CERA

WYKRES 17. Konsumpcja poliolefin per capita [kg/rok].

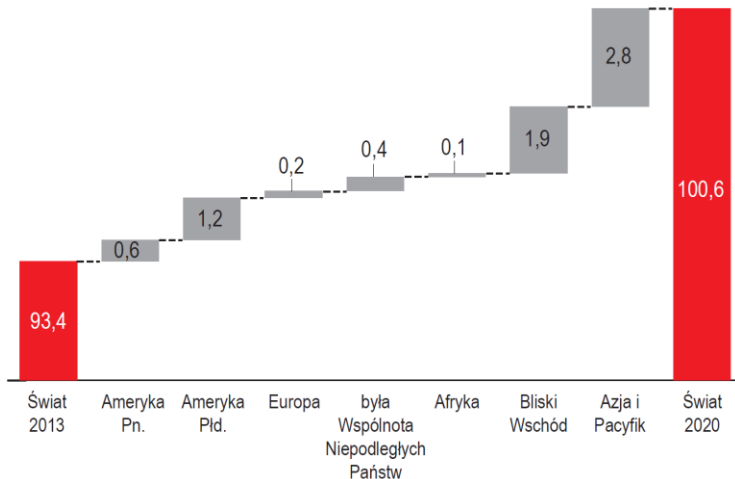


Źródło: Opracowanie własne

WYKRES 18. Ewolucja sektora rafineryjnego w Europie.

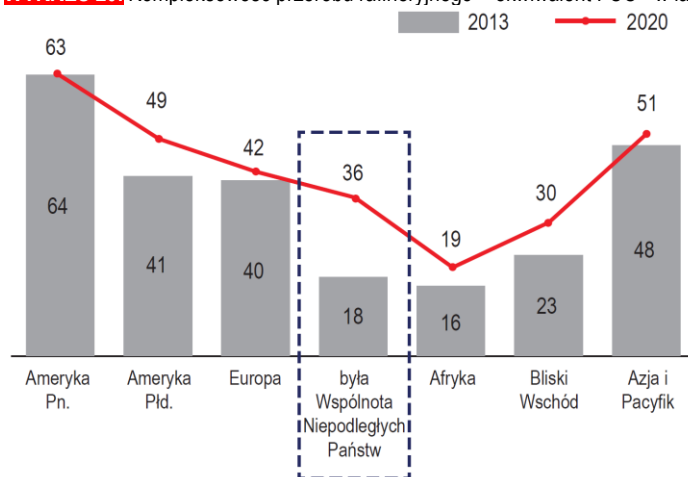


Źródło: Wood Mackenzie

WYKRES 19. Zmiana dostępnych mocy przerobowych rafinerii wg regionów w latach 2013-2020 [mln bbl/dzień]


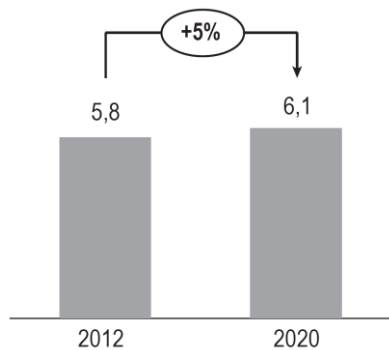
Na poziom wykorzystania mocy przerobowych w Europie wpływa konkurencja ze strony nowszych i nowocześniejszych rafinerii na Bliskim Wschodzie, produkujących na eksport oraz rafinerii w USA, którym sprzyja zarówno tańsza ropa, jak i niższe koszty energii.

Źródło: IHS CERA, Wood Mackenzie

WYKRES 20. Kompleksowość przerobu rafineryjnego – ekwiwalent FCC¹⁾ w latach 2013-2020 [% mocy rafineryjnych].


Coraz bardziej widoczna jest polityka producentów ropy, w tym Rosji, zmierzająca do wytwarzania większej ilości produktów przetworzonych w miejsce sprzedaży surowca.

1) Ekwiwalent FCC - łączna moc wszystkich jednostek konwersyjnych.
Źródło: IHS CERA, Wood Mackenzie

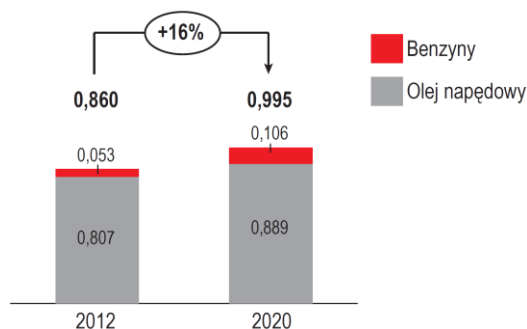
WYKRES 21. Moce przerobowe w Rosji w latach 2012-2020 [mln bbl/d].


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych IEA, JBC Energy, IHS CERA.

Ze względu na przyrost mocy przerobowych w Rosji, rośnie eksport rosyjskich paliw. Szacuje się, że moce rafineryjne w Rosji do 2020 roku wzrosną o około 15 mln ton rocznie względem roku 2012, a dodatkowo znaczna część mocy zostanie zmodernizowana. Widoczne są dwa etapy modernizacji rosyjskich rafinerii polegające na rozbudowie mocy odsiarczania oraz budowie nowych mocy konwersji. W 2013 roku w Rosji oddano 5 nowych instalacji odsiarczania o mocy 140 tys. bbl/d. W 2014 roku przybyło kolejne 100 tys. bbl/d mocy konwersyjnych z czego 70 tys. bbl/d to instalacje wykorzystywane do produkcji oleju napędowego.

W rezultacie rosyjski eksport netto benzyn i ON do 2020 roku wzrośnie o 16%, co oznacza wzrost eksportu oleju napędowego o około 7 mln ton rocznie oraz benzyn o około 4 mln ton rocznie.

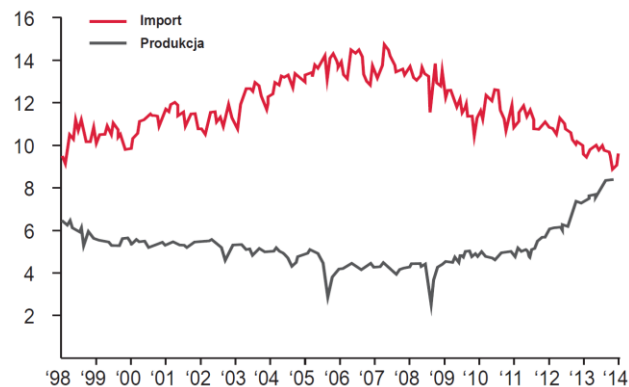
WYKRES 22. Eksport paliw z Rosji w latach 2012-2020 [mln bbl/d].



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych IEA, JBC Energy, IHS CERA

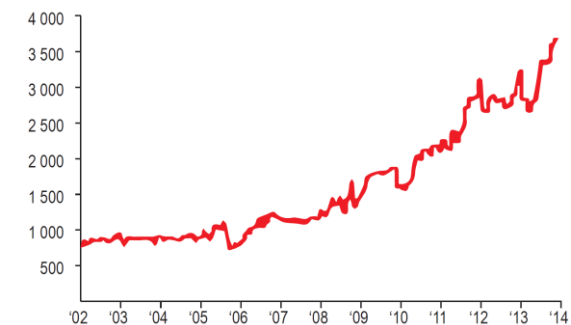
Dodatkowo, za sprawą zwiększonej produkcji węglowodorów ze złóż niekonwencjonalnych w USA, Europa praktycznie straciła możliwość eksportu nadwyżek benzyny na rynek amerykański.

WYKRES 23. Produkcja i import ropy w USA w latach 1998-2014 mln [bbl/d].



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Natixis

WYKRES 24. Eksport paliw z USA w latach 2002-2014 [tys. bbl/d].



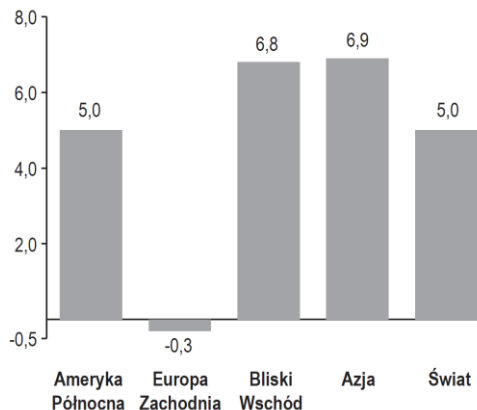
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Natixis

Wzrost produkcji i eksport paliw z USA powodują erozję marży rafinerijnej w Europie. Nadprodukcja benzyn w Europie staje się bardziej dotkliwa z uwagi na mniejsze możliwości zbytu na

tradycyjnych rynkach eksportu oraz przy wzrastających nadwyżkach w Ameryce Północnej i Rosji, a także zmniejszającym się deficycie Bliskiego Wschodu.

Zmiany w obszarze produkcji petrochemicznej mają charakter globalny. Największe wyzwanie sektora downstream w Europie stanowi rozwój nowych mocy produkcyjnych w USA i na Bliskim Wschodzie oraz w Azji. Ze względu na rekordowo niskie ceny gazu ziemnego dzięki rewolucji gazowej w Ameryce Północnej, koszty produkcji petrochemikaliów spadły prawie do poziomu krajów Bliskiego Wschodu. Dodatkowo szybki rozwój gospodarczy sprawia, że największymi rynkami zbytu dla produktów petrochemicznych są rynki azjatyckie, a w tych regionach przewidywany jest największy wzrost mocy produkcyjnych w nadchodzących latach.

WYKRES 25. Średnia roczna wzrostu mocy produkcyjnych w podziale na regiony w latach 2012-2017 [%].



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Roland Berger

Niskie ceny gazu w Ameryce Północnej w ciągu ostatnich 8 lat pozwoliły na zwiększenie podaży etylenu o niższych kosztach produkcji niż w Europie, gdzie produkcja oparta jest na ropie naftowej. Ostatnią instalację olefin zbudowano w połowie lat 90 a średnia wielkość instalacji europejskich jest dużo mniejsza w porównaniu do nowobudowanych zakładów na Bliskim Wschodzie. Ponad 30% instalacji spośród istniejących 43 w najbliższym czasie stanie się nierentowne. Ponadto presję na koszty producentów europejskich wywołują pogłębiające się obstrzeżenia dotyczące emisji CO₂ i ochrony środowiska.

Trudna sytuacja europejskich producentów petrochemicznych wpłynęła na pogorszenie ich wyników finansowych w porównaniu do producentów z innych regionów. Wśród producentów europejskich występuje duże zróżnicowanie potencjału osiągnięcia korzyści ekonomicznych – główne czynniki to skala działalności, zintegrowanie z rafinerią, dostęp do tańszych surowców, lokalizacja oraz technologia i wiek instalacji. Firmy posiadające instalacje oparte na wsadach benzynowych przestawiają część produkcji na lżejsze mieszanki LPG. Będzie to prowadzić do wzrostu udziału propanu i etanu we wsadach do produkcji etylenu mimo przewidywanego spadku ogólnej produkcji etylenu w Europie. Główne dźwignie poprawy sytuacji producentów w Europie to maksymalizacja wartości aktywów oraz restrukturyzacja zakładów. Programy redukcji kosztów, zapasów oraz poprawy marży mogą zapewnić potencjalne korzyści od 60-150 USD/t. Duże znaczenie ma również integracja Upstream oraz Downstream, która oferuje duży potencjał poprawy efektywności operacyjnej poprzez integrację strumieni produkcyjnych oraz

zwiększenie elastyczności produkcji, co może zapewnić potencjalne korzyści na poziomie 20-40 USD/t. Wśród działań optymalizacyjnych możliwa jest również poprawa polityki cenowej i portfolio produktowego, optymalizację zarządzania kanałami sprzedaży oraz strategię dla różnych grup klientów i regionów sprzedaży.

Dodatkowo na działalność firm z sektora naftowego wpływają rosnące unijne wymagania dotyczące produkcji biopaliw czy ograniczenia emisji dwutlenku węgla. Dostosowanie procesów produkcyjnych do prawa wspólnotowego w zakresie udziału

biokomponentów i innych paliw odnawialnych w ogólnej ilości paliw zużywanych w transporcie, wysokie kary za brak realizacji wyznaczonych poziomów czy zniesienie ulg podatkowych związanych z wykorzystywaniem biokomponentów i biopaliw przy produkcji paliw w znaczący sposób wpływają na koszty funkcjonowania koncernów naftowych w Europie. Rygorystyczne przepisy prawne dotyczące ochrony środowiska oraz emisji gazów cieplarnianych wpływają na pogorszenie konkurencyjności europejskich rafinerii w stosunku do przedsiębiorstw z Chin i Indii czy USA.

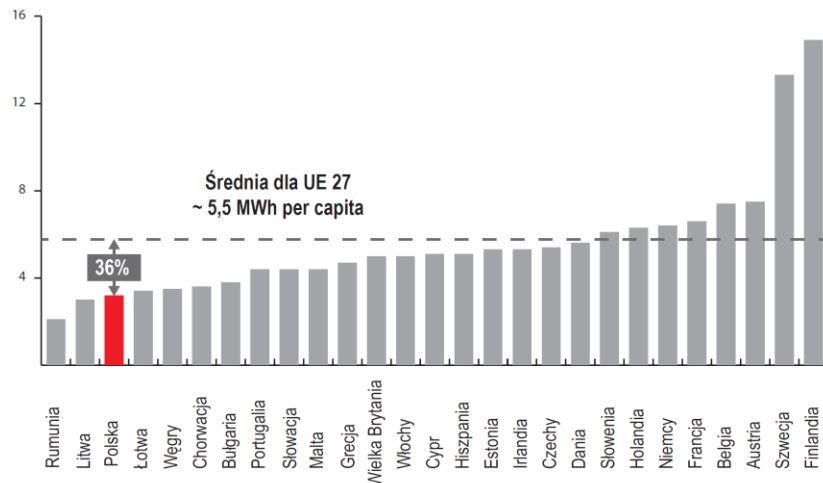
DOWNSTREAM ENERGETYKA

Globalna konsumpcja energii w latach 2010-2030 będzie rosła w tempie 1,8-1,9% rocznie. Według średnioterminowych prognoz w najbliższej dekadzie Azja i Bliski Wschód w dalszym ciągu pozostaną rejonami o największej dynamice wzrostu zapotrzebowania na energię elektryczną. Ponad 80% zużywanej na świecie energii pochodzi aktualnie z paliw kopalnych: ropy naftowej, węgla i gazu ziemnego. W dzisiejszych warunkach najtańszym źródłem energii pozostaje węgiel. Jednak w horyzoncie do 2050 roku węgiel jako źródło energii będzie zastępowany gazem ziemnym. Przewiduje się, że

już w najbliższej dekadzie energetyka oparta o gaz zacznie odgrywać kluczową rolę w rozwoju europejskiego rynku energetycznego.

Taniejąca ropa naftowa będzie miała bez wątpienia wpływ na obniżki cen paliwa gazowego. Gaz łupkowy, którego cena w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie jest niska, będzie mógł konkurować o prymat z węglem – w szczególności oferując znaczącą redukcję emisji CO₂.

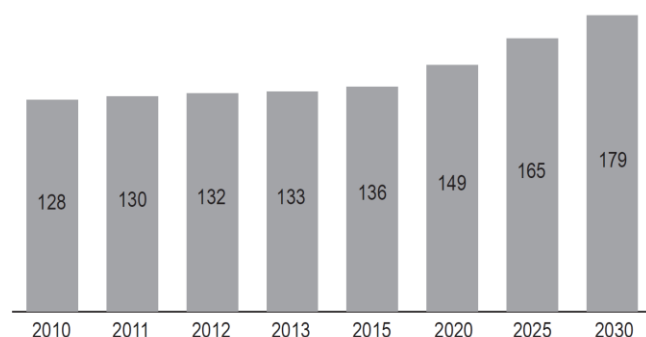
WYKRES 26 Zużycie energii elektrycznej w Unii Europejskiej w 2012 roku [MWh/osobę].¹⁾



W Polsce zużycie energii na jednego mieszkańca kształtuje się znacznie poniżej średniej w Unii Europejskiej.

¹⁾ Z państw UE usunięto Luksemburg ze względu na brak reprezentatywnych danych.
Źródło: Analiza własna na podstawie danych Eurostat oraz innych publicznie dostępnych informacji

WYKRES 27 Popyt krajowy na energię w Polsce w latach 2010-2030 [TWh].¹⁾



Prognozowany jest wzrost popytu na energię elektryczną w Polsce w latach 2015-2030, który będzie przede wszystkim związany z rozwojem gospodarczym kraju.

¹⁾ Końcowe zapotrzebowanie na energię elektryczną, tj. bez uwzględnienia strat w przesyłach i potrzeb własnych elektrowni.
Źródło: Analiza własna na podstawie danych CERA, ARE

W latach 2010-2013 popyt na energię wzrastał w średnim tempie 1,4% rocznie. W latach 2013-2020 spodziewane jest niewielkie przyspieszenie wzrostu popytu na energię (wg CERA CAGR wyniesie około 1,6%). Znacząca część istniejących mocy wytwórczych wymaga modernizacji i/lub wymiany z uwagi na wiek i wysoką emisyjność. Szacuje się, że do 2020 roku z rynku wycofane powinno zostać około 5 GW mocy wytwórczych.

Do 2011 roku hurtowe ceny energii elektrycznej wykazywały stabilny wzrost. W latach 2012-2013 nastąpił spadek cen z poziomu około 180 PLN/MWh na koniec 2011 roku do poziomu około 140 PLN/MWh na koniec 2013 roku. Od początku 2014 roku można jednak zaobserwować stopniowy wzrost cen na rynku hurtowym.

W obszarze energetycznym segmentu downstream Spółki, rynek polski zapewnia korzystne perspektywy rozwoju z uwagi na niższe zużycie energii w porównaniu do większości krajów europejskich.

W przyszłości prognozowany jest również dynamiczny rozwój energetyki odnawialnej (OZE) na świecie. Będzie on wspierany przez regulacje nastawione na ograniczenie emisji CO₂ i preferencyjne traktowanie OZE. W 2014 roku UE uzgodniła cele dotyczące redukcji emisji CO₂ i udziału OZE w zużyciu energii na 2030 rok. Cel dla redukcji CO₂ wynosi 40% (w porównaniu z 1990 rokiem), zaś cel dla udziału OZE to 27%. Istotnym krokiem w kierunku porozumienia ogólnosiwiatowego było również zawarcie porozumienia pomiędzy USA i Chinami, będącymi największymi światowymi emitentami CO₂ w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych.

W Polsce ponad 80% energii elektrycznej produkowane jest z węgla, stopniowo rośnie jednak udział OZE. W 2005 udział OZE w produkcji energii wyniósł 2,4%, natomiast w 2013 już 10,3%.

4.3.2 Pozycja PKN ORLEN i otoczenie konkurencyjne

Krzysztof Pater, Członek Zarządu PKN ORLEN ds. Produkcji:

„Rok 2014 nie był łatwy dla branży i wymagał konsekwentnej pracy nad poprawą efektywności segmentu rafinerijnego. Pokazał także, jak nieprzewidywalne jest otoczenie, w którym trudno jest planować długofalowo. W II półroczu korzystaliśmy ze sprzyjających warunków makroekonomicznych, ale nie można jednoznacznie prognozować jakie wydarzenia i w którym kierunku skierują naszą branżę. Przyszłość wymaga więc od nas nieustannej pracy nad efektywnością energetyczną, zwiększania dostępności operacyjnej, ograniczania postojów, a także poprawy bezpieczeństwa i jednocześnie wzrostu uzysków”.

DOWNSTREAM - PRODUKCJA

SCHEMAT 2. Rodzaje rafinerii funkcjonujących w Europie.



Typ rafinerii i jej opis

-  **Supersite** - rafineria o strategicznym znaczeniu, dużym stopniu głębokości przerobu, zintegrowana z działalnością petrochemiczną

-  **Złota (Gold)** - duża złożoność aktywów i głębokość przerobu sprzyjająca zyskowności rafinerii, posiadająca często korzystną lokalizację

-  **Srebrna (Silver)** - mniej złożone zakłady generujące umiarkowany poziom zwrotów

-  **Niszowa (Niche)** - zakłady wspierające działalność petrochemiczną, wytwarzające produkty specjalistyczne lub działające na niszowych rynkach

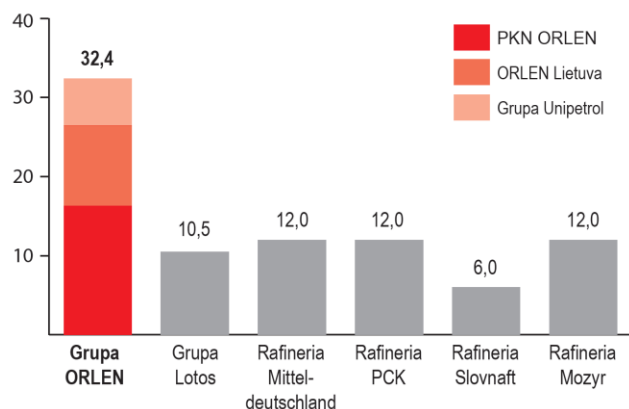
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wood Mackenzie

Zakład produkcyjny PKN ORLEN w Płocku stanowi jeden z najnowocześniejszych, zintegrowanych zakładów produkcyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej o mocach przerobowych jednostek konwersyjnych na poziomie 16,3 mln ton/rok. Według

rankingu firmy Wood Mackenzie kompleks został sklasyfikowany, jako tzw. Super-Site, czyli rafineria o strategicznym znaczeniu, która charakteryzuje się dużą głębokością przerobu ropy naftowej,

zintegrowaną z działalnością petrochemiczną i generującą wysokie marże.

WYKRES 28 Moce przerobowe głównych konkurentów w Europie Środkowowschodniej [mln t/rok].



Źródło: Opracowanie własne

Do największych konkurentów PKN ORLEN w Europie Środkowowschodniej należą:

- Grupa Lotos z siedzibą w Gdańsku - druga co do wielkości rafineria w Polsce.
- Rafineria Mitteldeutschland w Leuna/Spargau z Grupy Total położona w południowo-wschodnich Niemczech w odległości około 150 km od granicy polsko-niemieckiej, najnowocześniejsza niemiecka rafineria.

- Rafineria PCK w Schwedt położona na północny wschód od Berlina, w odległości około 20 km od granicy polsko-niemieckiej. Właścicielami rafinerii są międzynarodowe koncerny naftowe Shell, BP, Eni, Total i Rosneft.
- Rafineria Slovnaft - zintegrowana grupa rafineryjno-petrochemiczna o dominującej pozycji w Republice Słowackiej, zlokalizowana w pobliżu Bratysławy, około 350 km na południe od granicy z Polską.
- Rafineria Mozyr - wiodąca rafineria białoruska.

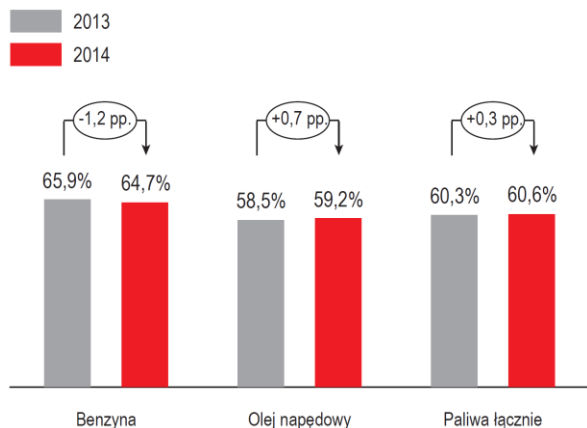
DOWNSTREAM - SPRZEDAŻ

Sprzedaż hurtowa produktów rafineryjnych

PKN ORLEN posiada bogate portfolio produktów rafineryjnych m.in. benzyny, olej napędowy, paliwo lotnicze, olej opałowy lekki i

ciężki oraz szeroką gamę produktów i półproduktów pozapaliwowych.

WYKRES 29 Udział w hurtowym rynku paliw w Polsce.



Źródło: Opracowanie własne

Łączny udział PKN ORLEN w krajowym rynku paliw wzrósł w 2014 roku o 0,3 p.p. (r/r) i osiągnął poziom 60,6%.

Sprzedaż hurtowa produktów petrochemicznych

W obszarze produkcji petrochemicznej kluczowa instalacja Olefin posiada maksymalne moce wytwórcze około 700 tys. ton etylenu i około 380 tys. ton propylenu. Produkowane monomery stanowią wsad do produkcji polimerów w BOP oraz na instalację PCW w Grupie ANWIL. PKN posiada również nowoczesny Kompleks PX/PTA, którego moce produkcyjne wynoszą 400 tys. ton paraksylenu, co pozwala na wytworzenie 600 tys. ton kwasu tereftalowego. PKN ORLEN posiadał w 2014 roku 15% udział w europejskiej nominalnej produkcji PTA i była jedynym w Europie

producentem dysponującym instalacjami produkcyjnymi PTA w pełni zintegrowanymi z produkcją paraksylenu. Największymi producentami PTA w Europie są: BP Chembel NV zlokalizowana w Belgii z nominalnymi mocami produkcyjnymi wynoszącymi 1 400 tys. ton/rok, spółka Artlant w Portugalii dysponująca nominalnymi mocami produkcyjnymi w wysokości 700 tys. ton/rok i PKN ORLEN.

4.3.3 Aktywa logistyczne PKN ORLEN

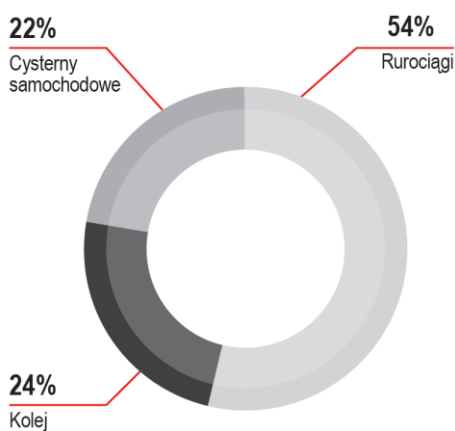
Strategiczna lokalizacja PKN ORLEN gwarantuje dostęp do rurociągów surowcowych i produktowych oraz terminali lądowych i morskiego w Gdańsku. Wykorzystując sieć uzupełniających się elementów infrastruktury logistycznej tj. terminali paliw, baz przeładunkowych, sieci rurociągów oraz transportu kolejowego i samochodowego, PKN ORLEN nieustannie dąży do maksymalizacji efektywności oraz płynności przesyłu i magazynowania surowców oraz produktów.

Strategia na lata 2014-2017 zakłada dalszą optymalizację logistyki m.in. po przez alianse i wykorzystanie efektu synergii przy

współpracy z partnerami strategicznymi (PERN, PPL), a także modernizację aktywów, wykorzystanie nowych rurociągów budowanych przez operatorów logistycznych oraz zwiększenie zdolności przeładunkowych terminala w Świnoujściu ułatwiające obrót olejem opałowym w tej lokalizacji.

W 2014 roku transport rurociągowy był podstawową formą przesyłu surowców i produktów. Łączna długość wykorzystywanych sieci rurociągów, w tym własnych i dzierżawionych, wynosiła blisko 1 tys. km. Ponadto Spółka korzystała również z transportu kolejowego i samochodowego.

WYKRES 30. Struktura transportu paliw w PKN ORLEN w 2014 roku.



Na rynku polskim PKN ORLEN korzysta z 570 km rurociągów należących do Przedsiębiorstwa Eksploatacji Rurociągów Naftowych "Przyjaźń" oraz infrastruktury własnej na odcinku Płock – Ostrów Wielkopolski – Wrocław o długości 379 km.

Na potrzeby operacyjne w zakresie przyjęcia, magazynowania, wydania i przeładunku paliw w 2014 roku Spółka na terenie Polski

wykorzystywała łącznie 25 obiektów (terminale własne, terminale będące własnością podmiotów z Grupy ORLEN oraz bazy podmiotów trzecich). Łączna pojemność magazynowa w ramach infrastruktury własnej oraz zawartych umów wynosiła na koniec 2014 roku około 7 mln m³.

SCHEMAT 3. Infrastruktura logistyczna wykorzystywana przez PKN ORLEN w Polsce.


DOWNSTREAM – ENERGETYKA

PKN ORLEN jest znaczącym producentem energii elektrycznej i ciepłej, wykorzystywanej w dużej części na własne potrzeby produkcyjne. Jest również jednym z największych odbiorców gazu w Polsce i aktywnym uczestnikiem procesu liberalizacji rynku gazu. Konsekwentnie realizuje cele strategiczne zawarte w Strategii Grupy ORLEN na lata 2014-2017, które zakładają modernizację istniejących aktywów oraz budowę nowych mocy opartych o wysokosprawną kogenerację¹⁾.

Zakład Elektrociepłowni PKN ORLEN w Płocku („EC”) jest największą pod względem mocy zainstalowanej elektrociepłownią przemysłową w Polsce i jednocześnie jedną z największych w Europie, wytwarzającą ciepło i energię elektryczną w procesie tzw. wysokosprawnej kogeneracji. Łączna moc zainstalowana elektryczna wynosi 345 MWe, a łączna moc zainstalowana ciepła wynosi 2 149 MWt. Zakładowa EC dostarcza ciepło w parze i wodzie grzewczej oraz energię elektryczną – media wykorzystywane na potrzeby instalacji produkcyjnych oraz na potrzeby odbiorców zewnętrznych. Do produkcji energii i ciepła może wykorzystywać różne rodzaje paliw: ciężki olej opałowy jako paliwo podstawowe, gaz ziemny oraz gaz porafineryjny. W 2014 roku w EC w Płocku kontynuowany był program zabudowy instalacji katalitycznego odazotowania i odpylania spalin, który zostanie zakończony w 2016 roku. Równoległe, wraz z zabudową instalacji katalitycznego odazotowania i odpylania na poszczególnych kotłach, budowana jest instalacja odsiarczania spalin wg. technologii mokro-wapiennej służąca do odsiarczania spalin ze wszystkich kotłów, której planowane uruchomienie nastąpi w 2015 roku.

Zgodnie z założeniami Strategii Energetycznej Grupy ORLEN na lata 2014-2017 zakładającymi zwiększenie produkcji energii, realizowane są projekty modernizacji istniejących źródeł wytwórczych oraz nowe inwestycje w postaci bloków gazowo-parowych.

Projekty we Włocławku i w Płocku to inwestycje w energetykę przemysłową, dostosowaną do potrzeb PKN ORLEN. Obie jednostki będą cechowały się wyjątkowo wysoką sprawnością produkcji energii elektrycznej, niskim wpływem na środowisko naturalne oraz wysokim stopniem wykorzystania w ciągu roku. Energia elektryczna produkowana przez oba bloki w skojarzeniu z ciepłem w procesie wysokosprawnej kogeneracji będzie wykorzystywana na potrzeby wewnętrzne PKN ORLEN oraz sprzedawana na rynku krajowym.

Budowa elektrowni gazowo-parowej we Włocławku o mocy 463 MWe, ściśle powiązanej technologicznie z Zakładem Produkcyjnym ANWIL, realizowana była zgodnie harmonogramem. W 2014 roku zakończona została realizacja większości prac budowlanych oraz zakończono dostawy wszystkich kluczowych komponentów elektrowni. W 2 kwartale 2015 roku planowane są pierwsze rozruchy urządzeń. Rozpoczęcie funkcjonowania elektrowni planowane jest na 4 kwartał 2015 roku. Po uruchomieniu elektrociepłowni stanowić będzie ona główne źródło dostaw ciepła technologicznego oraz energii elektrycznej do kompleksu ANWIL, nadwyżka produkowanej energii elektrycznej lokowana będzie poprzez PSE na rynku krajowym.

W 4 kwartale 2014 roku zawarto kontrakt na realizację inwestycji bloku gazowo-parowego w Płocku o mocy 596 MWe z konsorcjum Siemens. Równoległe uruchomiono prace związane z przygotowaniem infrastruktury niezbędnej do podłączenia nowego bloku oraz rozpoczęto przygotowanie terenu pod inwestycje. W 2014 roku podpisano umowę przyłączeniową z operatorem systemu przesyłowego PSE oraz rozpoczęto prace nad podpisaniem aneksu do obowiązującej umowy o przyłączenie do sieci przesyłowej z Operatorem Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM, którego celem jest rozszerzenie zakresu przyłącza, w związku ze zwiększeniem zapotrzebowania na gaz ziemny po uruchomieniu CCGT Płock. Ukończenie realizacji inwestycji planowane jest na 4 kwartał 2017 roku.

¹⁾ Pojęcie wysokosprawnej kogeneracji zostało wyjaśnione w „Słowniku wybranych pojęć branżowych i finansowych”.

Obrót energią elektryczną

W związku z planowanym wejściem PKN ORLEN na rynek obrotu energią elektryczną, w 2014 roku zawarto Generalne Umowy Dystrybucyjne (GUD) umożliwiające dostęp do sieci dystrybucyjnej poszczególnych Operatorów Systemu Dystrybucji (OSD) dotyczące bilansowania odbiorców. Wdrożony został również Centralny System Obrotu (CSO) dla działalności na rynku hurtowym. Zawarto umowę z PSE na świadczenie usługi przesyłania energii elektrycznej dzięki czemu PKN ORLEN stał się bezpośrednim uczestnikiem Rynku Bilansującego i uzyskał własną jednostkę grafikową przedsiębiorstwa obrotu. Obecnie Wydział Handlu Energią odpowiada za obrót w całej Grupie ORLEN i działa na rynkach w Polsce, w Czechach i na Litwie.

Zabezpieczenie krajowego zapotrzebowania na energię elektryczną wymaga aktywnego udziału głównych graczy rynkowych, którymi są Polska Grupa Energetyczna (PGE), Tauron Polska Energia (Tauron), Energa i Enea. Część planowanych mocy wytwórczych będzie oparta na paliwie gazowym ze względu na niższą emisyjność CO₂ oraz możliwość elastycznego zwiększenia zdolności produkcyjnych.

Moc osiągalna elektrowni w Polsce na koniec 2014 roku wynosiła około 38 GW. Aktualnie, w budowie są źródła (bez uwzględnienia

projektów OZE) o łącznej mocy około 6 GW. Jednostki te częściowo zastąpią bloki wycofywane z eksploatacji. Spośród realizowanych inwestycji ponad 1,7 GW dotyczy projektów kogeneracyjnych, w tym dwa bloki budowane przez PKN ORLEN (Płock i Włocławek), blok gazowo-parowy w Stalowej Woli o mocy ok. 450 MW będący wspólnym projektem PGNiG i Tauron oraz elektrociepłownia gazowa w Gorzowie o mocy 138 MW (PGE). Kolejne inwestycje w technologii kogeneracji opartej na paliwie gazowym planują PGNiG (blok 420-490 MW na Żeraniu) i Tauron (blok 400-500 MW w Łagiszy).

Największymi konkurentami PKN ORLEN w obszarze obrotu energią pozostają inne duże podmioty energetyczne: PGE, Tauron, ENEA i Energa oraz inne spółki obrotu (ALPIQ, PKP ENERGETYKA, DUON, itp.).

W Polsce rozwija się również energetyka odnawialna, głównie wiatrowa. W 2014 roku trwały prace nad projektem ustawy o odnawialnych źródłach energii, który ma umożliwić dalszy zrównoważony rozwój OZE. Po zakończeniu procesu legislacyjnego PKN ORLEN podejmie decyzje dotyczące zasadności realizacji projektów w ramach energetyki odnawialnej.

4.3.4 Podstawowe produkty, towary i usługi

Marek Podstawa, Członek Zarządu ds. Sprzedaży:

„Obserwacja rynków paliwowych i europejskiej branży rafinerijnej w minionym roku, pokazuje w jak bardzo złożonym otoczeniu rynkowym funkcjonowała Grupa ORLEN. Ożywienie gospodarcze w Polsce napawa optymizmem, ale do pełni szczęścia brakuje jeszcze skuteczności w walce z szarą strefą w obrocie paliwami. Negatywna presja otoczenia rynkowego nie przeszkodziła Grupie ORLEN w zwiększeniu udziałów rynkowych. Koncern aktywnie dostosowuje strukturę organizacyjną do zmian zachodzących w branży. Centralizacja zarządzania segmentowego na poziomie Grupy ORLEN czy kontynuacja budowy wyspecjalizowanego Biura Handlu Międzynarodowego miały na celu dalsze podniesienie efektywności operacyjnej oraz koncentrację w jednym obszarze kompetencji handlu morskiego i centralnej obsługi charteringowej statków w ramach Grupy ORLEN.”

Rok 2014 przyniósł wyraźne przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego. Według wstępnych szacunków GUS dynamika PKB wyniosła w 2014 roku 3,3% (r/r) i była ponad dwukrotnie wyższa w porównaniu z rokiem 2013. Pozytywne trendy były również widoczne w zakresie stopy bezrobocia, która zmniejszyła się do poziomu 11,5%.

Poprawa sytuacji gospodarczej nie wpłynęła bezpośrednio na poziom konsumpcji paliw. Dane Agencji Rynku Energii wskazują na spadek krajowego zużycia zarówno benzyn, jak i oleju napędowego o odpowiednio (-) 1,8% (r/r) oraz o (-) 1,3% (r/r). Na

ryнку paliw dalej widoczny był wpływ tzw. „szarej strefy”, która w przypadku oleju napędowego według Polskiej Organizacji Przemysłu i Handlu Naftowego (POPiHN) może wynosić ponad 20% jego krajowej konsumpcji. W 2015 roku przewidywane jest zatrzymanie spadków zużycia benzyn oraz powrót do wzrostowego trendu konsumpcji oleju napędowego w rezultacie kolejnych zmian otoczenia regulacyjnego oraz przy założeniu kontynuacji wzrostu gospodarczego.

Sprzedaż wolumenowa PKN ORLEN w segmencie downstream w 2014 roku wyniosła 10 589 tys. ton i była niższa o (-) 4,9% (r/r).

TABELA 7. Sprzedaż PKN ORLEN w segmencie downstream (mln PLN/ tys. ton).

Sprzedaż	2014		2013		2012		ZMIANA %	
	WARTOŚĆ	WOLUMEN	WARTOŚĆ	WOLUMEN	WARTOŚĆ	WOLUMEN	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Segment Downstream								
Lekkie destylaty ¹⁾	4 352	1 464	5 375	1 685	5 220	1 530	(19,0%)	(13,1%)
Średnie destylaty ²⁾	12 891	4 417	14 898	4 677	15 062	4 388	(13,5%)	(5,6%)
Fracje ciężkie ³⁾	2 637	1 618	2 927	1 605	2 933	1 464	(9,9%)	0,8%
Monomery ⁴⁾	3 292	811	3 510	840	3 363	781	(6,2%)	(3,5%)
Aromaty ⁵⁾	754	186	776	192	694	177	(2,8%)	(3,1%)
PTA	1 767	571	2 048	556	1 875	484	(13,7%)	2,7%
Pozostałe ⁶⁾	33 036	1 522	35 806	1 584	39 372	1 799	(7,7%)	(3,9%)
Razem	58 729	10 589	65 340	11 139	68 519	10 623	(10,1%)	(4,9%)

1) Benzyna, LPG.

2) Olej napędowy, lekki olej opałowy, paliwo lotnicze.

3) Ciężki olej opałowy, oleje.

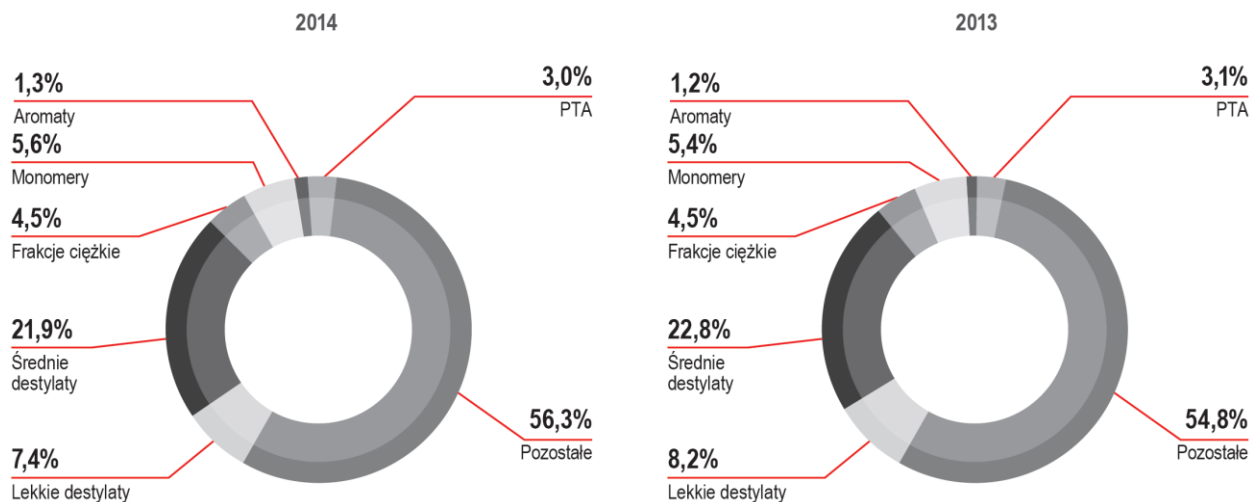
4) Etylen, propylen.

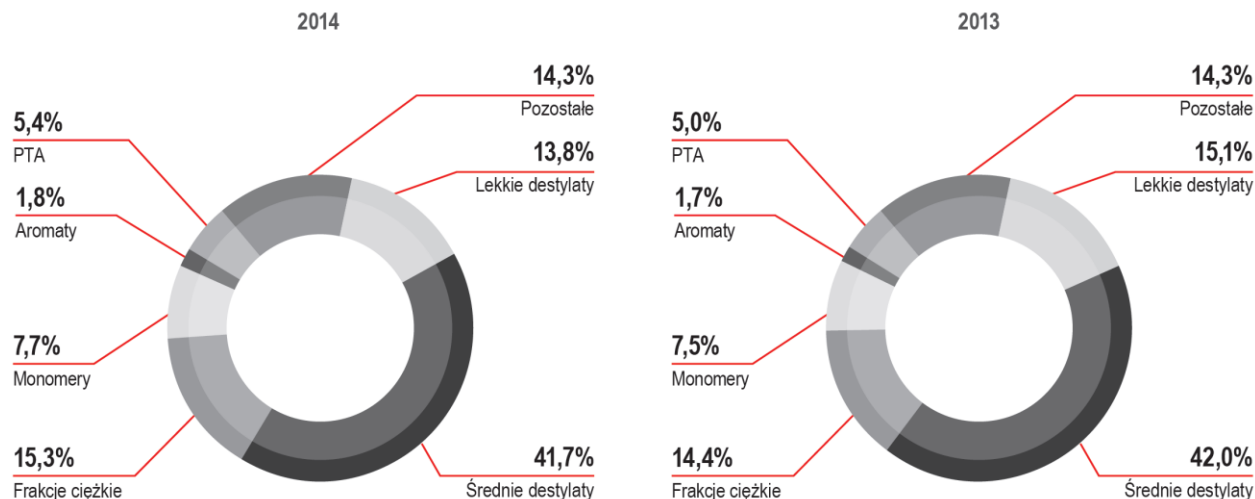
5) Benzen, toluen, paraksylen, ortoksylen.

6) Pozostałe wartości – obejmuje przychody ze sprzedaży ropy naftowej do spółek Grupy ORLEN w kwocie 29 558 mln PLN w 2014 roku, 32 080 mln PLN w 2013 roku oraz 34 700 mln PLN w 2012 roku, zawiera również przychody ze sprzedaży zapasów obowiązkowych na łączną kwotę 2 236 mln PLN w 2014 roku, 1 045 mln PLN w 2013 roku oraz 2 434 mln PLN w 2012 roku. Pozostałe wolumen - obejmuje głównie destylaty i pozostałość próżniową, rafinaty, aceton, butadien, fenol, glikol, tlenek etylenu.

W latach 2014, 2013 i 2012 Spółka uzyskała przychody ze sprzedaży od trzech odbiorców produktów i towarów segmentu Downstream odpowiednio w kwocie 39 830 mln PLN, 43 849 mln

PLN i 41 904 mln PLN, które indywidualnie przekroczyły poziom 10% łącznych przychodów ze sprzedaży. Odbiorcami tymi były jednostki powiązane z PKN ORLEN.

WYKRES 31. Struktura przychodów ze sprzedaży PKN ORLEN w segmencie downstream.


WYKRES 32 Struktura sprzedaży wolumenowej PKN ORLEN w segmencie downstream.


Sytuacja rynkowa oraz wpływ postojów remontowych kluczowych instalacji produkcyjnych a także ograniczona sprzedaż na rynki wschodnie (konflikt na Ukrainie) wpłynęły na obniżenie łącznej sprzedaży lekkich i średnich destylatów PKN ORLEN o 481 tys. ton (*r/r*). W ramach sprzedaży średnich destylatów należy odnotować wyższe wolumeny paliwa Jet A-1 osiągnięte dzięki przeniesieniu sprzedaży tego paliwa ze spółki Petrolot Sp. z o.o. do PKN ORLEN oraz szybko rozwijającemu się rynkowi przewozów pasażerskich w Polsce.

W obszarze petrochemicznym segmencie downstream PKN ORLEN odnotował przede wszystkim wzrost wolumenu sprzedaży

PTA o 2,7% (*r/r*) w wyniku intensyfikacji sprzedaży na rynku europejskim oraz rynku non-pet (włókna i folie poliestrowe, powłoki proszkowe i żywice, plastyfikatory).

Obniżona sprzedaż monomerów o 3,5% (*r/r*) wynika z wpływu cyklicznego postoju remontowego Instalacji Olefin z 3 kwartału 2014 roku.

4.3.5 Źródła zaopatrzenia

Ropa naftowa

W roku 2014 funkcjonowały trzy umowy długoterminowe na dostawy ropy naftowej drogą rurociągową dla rafinerii w Płocku (zawarte odpowiednio z firmami Mercuria Energy Trading S.A., Rosneft Oil Company oraz Souz Petroleum S.A.). Każda z umów przewidywała możliwość corocznej renowacji ceny i ewentualnie rozwiązania w przypadku braku porozumienia w tej kwestii. Umowy zapewniały bezpieczeństwo i ciągłość dostaw surowca do rafinerii oraz zawierały klauzule gwarancji dostaw oparte o gwarancje finansowe. Przedmiotowe umowy długoterminowe zapewniały PKN ORLEN ponad 80% dostaw ropy naftowej.

Dostawcami surowca byli zarówno producenci, jak i firmy operujące na rynku ropy, w tym traderzy operujący na międzynarodowym rynku naftowym. Ropa naftowa dostarczana do Płocka pochodziła przede wszystkim z Rosji, ponadto z Kazachstanu, Norwegii oraz Wielkiej Brytanii. Powyższe kierunki dostaw ropy w porównaniu z 2013 rokiem nie uległy istotnym zmianom. Dwa podstawowe środki transportu wykorzystywane w dostawach ropy naftowej to rurociąg (rurociąg Przyjaźń) oraz transport morski (do Gdańska).

W 2014 roku udział firmy Mercuria Energy Trading S.A. oraz Rosneft Oil Company w dostawach ropy naftowej przekroczył dla każdej z tych spółek 10% przychodów PKN ORLEN i wyniósł łącznie 32,0% ogólnej sumy przychodów ze sprzedaży.

SCHEMAT 4 Logistyka dostaw ropy w PKN ORLEN.


Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji Wyborcza.biz

Gaz ziemny

Zakupy gazu ziemnego opierają się na długoterminowym kontrakcie pomiędzy PKN ORLEN i PGNiG oraz na krótkoterminowych umowach z dostawcami alternatywnymi. Ceny gazu w Polsce w 2014 roku były wyższe w porównaniu z występującymi na deregulowanym rynku niemieckim i czeskim. PKN ORLEN kontynuuje działania mające na celu zapewnienie stabilnych dostaw i obniżania ogólnego kosztu zakupu gazu

ziemnego, głównie poprzez dywersyfikację źródeł dostaw. W 2014 roku ponad 30% gazu ziemnego w Grupie ORLEN było dostarczane przez dostawców alternatywnych. Ponadto PKN ORLEN realizuje szereg projektów poszukiwawczo-wydobywczych w celu pozyskania własnych źródeł gazu i ropy naftowej.

4.4 Działalność PKN ORLEN w segmencie detalicznym

Marek Podstawa, Członek Zarządu ds. Sprzedaży:

„PKN ORLEN odnotował w 2014 roku rekordowy wynik EBITDA segmentu detalicznego na poziomie 1,1 mld PLN. W tym czasie odnotowaliśmy również wzrost udziału w rynku, przy jednoczesnym wzroście sprzedaży wolumenowej o 3%. Na osiągnięcie takiego wyniku miały wpływ wyższe marże paliwowe oraz pozapaliwowe zrealizowane dzięki konsekwentnie poszerzanej ofercie pozapaliwowej. Potwierdzeniem utrzymania wysokich standardów obsługi klientów na stacjach paliw PKN ORLEN, dobrego postrzegania sieci stacji paliw przez klientów były uzyskane w 2014 roku nagrody i wyróżnienia.”

4.4.1 Trendy rynkowe

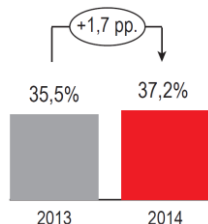
W 2014 roku węgierski koncern naftowy MOL, zarządzający na rynku czeskim stacjami Slovnaft i Pap Oil, przejął 44 stacje Lukoil w ramach pakietu 138 stacji paliw zlokalizowanych w Czechach, na Słowacji i Węgrzech. W maju 2014 roku koncern MOL ogłosił również przejęcie 125 stacji AGIP zlokalizowanych w Czechach. Na skutek dwóch powyższych akwizycji MOL będzie zarządzał 317 stacjami na rynku czeskim. Docelowo będą one funkcjonować pod dwoma brandami: MOL i Pap Oil.

W 2014 roku w dalszym ciągu prowadzone były działania zmierzające do ograniczenia problemu „szarej strefy” w Polsce. Sieci stacji paliw kontynuowały realizację inicjatyw, optymalizujących koszty funkcjonowania oraz projekty ukierunkowane na dynamiczny rozwój usług gastronomicznych.

4.4.2 Pozycja i otoczenie rynkowe

PKN ORLEN na rynku polskim na koniec 2014 roku dysponował siecią 1 768 stacji paliw. Ambitny program inwestycyjny, obejmujący otwarcia nowych stacji paliw oraz obiektów autostradowych, modernizacje istniejących obiektów, rebranding stacji BLISKA na ORLEN, dalszy rozwój gastronomii i nowych formatów sklepowych oraz korporacyjne programy lojalnościowe przyczyniły się do umocnienia pozycji lidera pod względem wielkości sprzedaży i znacznego wzrostu udziału¹⁾ w polskim rynku sprzedaży detalicznej paliw do poziomu **37,2%**. Stacje paliw PKN ORLEN działają pod marką ORLEN w segmencie Premium oraz BLISKA w segmencie ekonomicznym.

WYKRES 33 Udział w detalicznym rynku paliw w Polsce.



Wg danych POPIHN w 2014 roku na rynku polskim funkcjonowało ponad 6,5 tys. stacji paliw. Udział PKN ORLEN w łącznej liczbie stacji paliw zwiększył się o kolejne 0,9 p.p. i osiągnął poziom 27,3%. Do głównych konkurentów PKN ORLEN na rynku polskim należą koncerny zagraniczne: Shell, BP, Statoil, Lukoil do których należało 21,6% stacji oraz Grupa Lotos z 6,8% udziałem. Udział

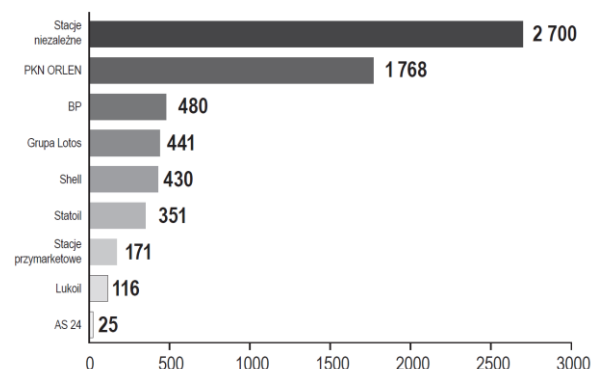
1) Wolumen sprzedaży detalicznej benzyn i ON w odniesieniu do poziomu konsumpcji detalicznej benzyn i ON

Istotny wpływ na liczbę stacji w Polsce miało wejście w życie nowych regulacji prawnych zmieniających warunki techniczne dla zbiorników paliwowych. Przyczyniły się one do czasowego wyłączenia części obiektów z eksploatacji z końcem 2013 roku i przeprowadzenia wymaganych modernizacji technicznych lub skutkowały podjęciem decyzji o wyłączeniu i likwidacji stacji, gdzie wymagane działania inwestycyjne nie miały biznesowego uzasadnienia. Szacuje się, że z tego powodu zamkniętych zostało około 200 stacji paliw należących głównie do niezależnych operatorów.

W dalszym ciągu zmniejsza się liczba stacji niezależnych, które nawiązują współpracę z dużymi sieciami międzynarodowymi lub zaczynają działać pod wspólnym logo stowarzyszeń, zrzeszających stacje niezależne.

koncernów zagranicznych i Grupy Lotos zwiększył się odpowiednio o 0,4 p.p. i 0,3 p.p.

WYKRES 34. Stan i struktura sieci stacji paliw w Polsce na 31.12.2014 roku.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych POPIHN

Miejsca Obsługi Podróżnych („MOP”)

Rozwijający się system drogowy stwarza możliwość rozwoju sieci o obiekty MOP przy autostradach i drogach ekspresowych w Polsce. Na koniec 2014 roku na rynku polskim funkcjonowały 62 Miejsca Obsługi Podróżnych MOP. PKN ORLEN posiada 23 MOP i jest zdecydowanym liderem z 37% udziałem w łącznej liczbie funkcjonujących stacji zlokalizowanych przy autostradach i drogach ekspresowych. W trakcie realizacji znajdują się jeszcze 3 Miejsca Obsługi Podróżnych, w tym 2 stacje zlokalizowane przy autostradzie A2 - odcinek Konotopa – Stryków oraz 1 stacja przy

autostradzie A1 - odcinek Łódź – Toruń. Dodatkowo PKN ORLEN posiada 5 lokalizacji MOP, oczekujących na realizację. Trwają obecnie przetargi GDDKiA na 7 lokalizacji MOP przy autostradzie

A4 na odcinku Tamnów – Korczowa oraz na 4 lokalizacje przy drodze ekspresowej S8 na odcinku Łódź-Wrocław.



Źródło: Opracowanie własne

4.4.3 Podstawowe produkty, towary i usługi

Wolumen sprzedaży paliw PKN ORLEN w 2014 roku, pomimo zmniejszenia liczby stacji w sieci i spadku konsumpcji paliw w

Polsce, wzrósł o 2,7% (r/r) i wyniósł 4 620 tys. ton.

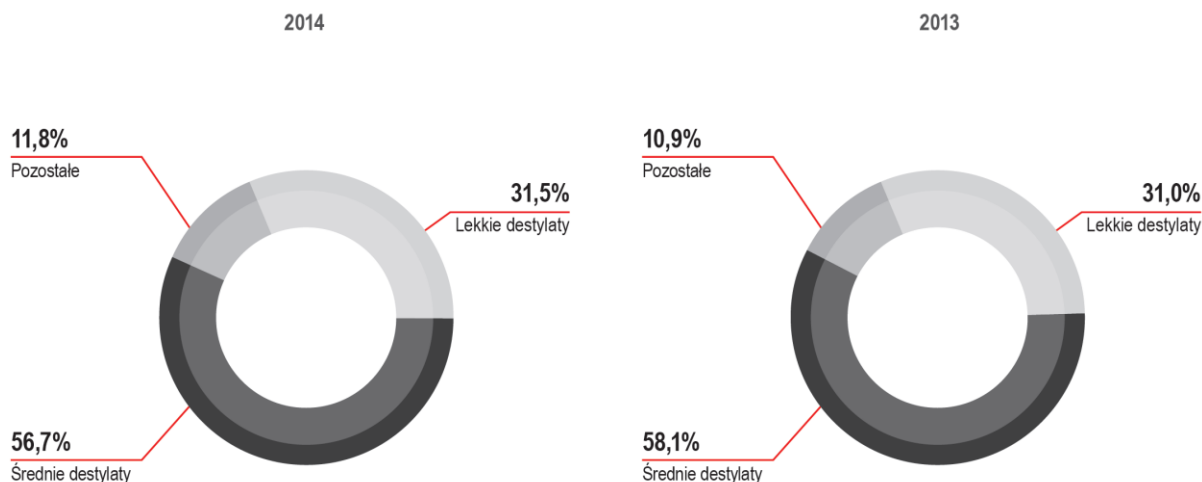
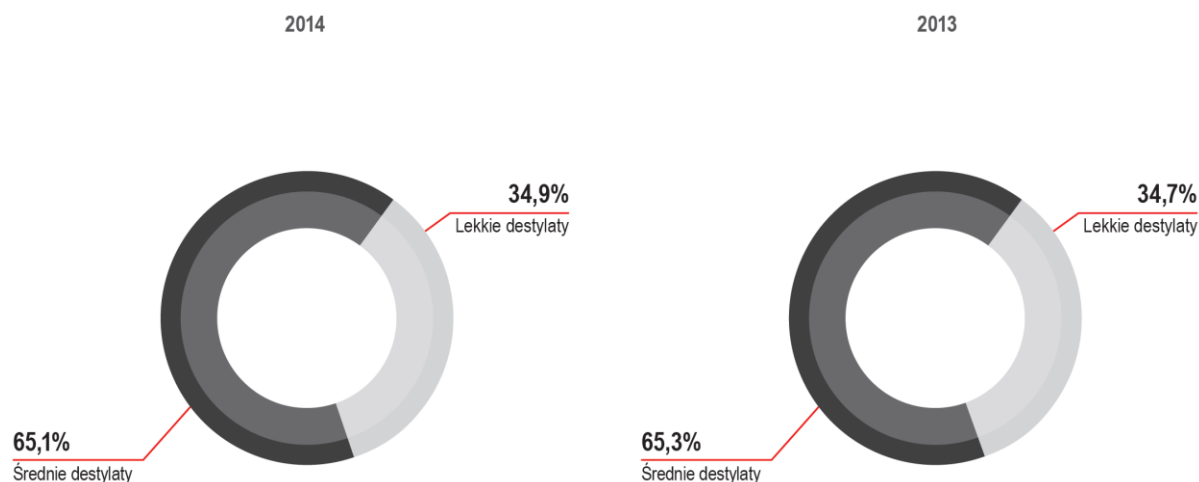
TABELA 8. Sprzedaż PKN ORLEN w segmencie detalicznym (tys. ton).

Sprzedaż	2014		2013		2012		ZMIANA %	
	WARTOŚĆ	WOLUMEN	WARTOŚĆ	WOLUMEN	WARTOŚĆ	WOLUMEN	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
1	2	3	4	5	6	7		
Segment Detal								
Lekkie destylaty ¹⁾	5 732	1 614	5 780	1 563	6 322	1 593	(0,8%)	3,3%
Średnie destylaty ²⁾	10 292	3 006	10 815	2 936	11 406	2 923	(4,8%)	2,4%
Pozostałe ³⁾	2 142	0	2 036	0	2 020	0	5,2%	-
Razem	18 166	4 620	18 631	4 499	19 748	4 516	(2,5%)	2,7%

1) Benzyna, LPG.

2) Olej napędowy.

3) Pozostałe wartość - obejmuje przychody ze sprzedaży towarów i usług pozapaliwowych.

WYKRES 35 Przychody ze sprzedaży PKN ORLEN w segmencie detalicznym.

WYKRES 36 Struktura sprzedaży wolumenowej PKN ORLEN w segmencie detalicznym.


Zrealizowane projekty inwestycyjne oraz wdrożone inicjatywy efektywnościowe przyczyniły się do wzrostu średniorocznego przelewu na stacjach CODO do poziomu 4 mln l. Wynik ten jest wyższy o 7% (r/r) od zrealizowanego w roku 2013. Średnia roczna sprzedaż na stacjach Premium była jeszcze wyższa i wyniosła 4,2 mln l.

2014 rok to dalszy rozwój sprzedaży flotowej – zwiększenie wolumenu w porównaniu z rokiem 2013 o prawie 1,6 p.p. do poziomu 30% łącznego wolumenu. Poszerzono zakres wykorzystania kart flotowych – można się nimi posługiwać przy płatnościach za autostrady, wdrożone zostały nowe funkcjonalności dla uczestników programów flotowych, do których należą m.in. usługi serwisów mechanicznych czy mobiparking. Uruchomiony w ostatnich dniach 2013 roku projekt MikroFlota, oferujący karty paliwowe dla mikroprzedsiębiorstw osiągnął w 2014 roku ponad 8 mln l sprzedaży wolumenowej.

W 2014 roku o 3% (r/r) wzrosły przychody ze sprzedaży towarów i usług pozapaliwowych. Zwiększyła się liczba punktów Stop Cafe i Stop Cafe Bistro, która na koniec 2014 roku wyniosła 1 250 i była wyższa o 203 (r/r).

Wdrożony program modernizacji i rozwoju myjni automatycznych umożliwił poprawę przychodów z tych usług o 19% (r/r). W ramach działań ukierunkowanych na rozwój nowych formatów w obszarze oferty sklepowej i gastronomicznej uruchomiono 18 testowych sklepów partnerskich: 8 sklepów pod marką Delikatesy Centrum w formie minimarketów oraz 10 sklepów pod marką Tesco Express w różnych formatach.

Na koniec 2014 roku sieć detaliczna zmniejszyła się o 10 obiektów i wyniosła 1 768 stacji paliw. W 2014 roku liczba stacji Premium funkcjonujących pod marką ORLEN zwiększyła się o 185 do 1 448. Wzrost liczby stacji ORLEN to efekt uruchomienia nowych obiektów w obu kanałach (CODO i DOFO), gruntownych modernizacji oraz kontynuacji rozpoczętego w 2013 roku projektu

rebrandingu stacji BLISKA na ORLEN. Dzięki powyższym działaniom klienci uzyskali dostęp do szerszej oferty paliwowej (paliwa VERVA), szerszej oferty pozapaliwowej oraz bogatej oferty gastronomicznej. Zmiana ta umożliwiła również zwiększenie liczby uczestników programu lojalnościowego VITAY, dostępnego w ramach sieci Premium. W ramach projektu rebrandingu w 2014 roku zmieniono brand 124 stacji BLISKA w kanale CODO i DOFO na ORLEN. Na koniec 2014 roku PKN ORLEN posiadał w swojej sieci 225 stacji ekonomicznych działających pod marką BLISKA. Pozostałe 95 stacji, w tzw. formacie uproszczonym, zostanie w trakcie przyszłych działań rozwojowo-inwestycyjnych włączone do segmentu Premium lub wyłączone z sieci.

PKN ORLEN w 2014 roku uruchomił 23 nowe stacje franczyzowe, zwiększając liczbę stacji w kanale DOFO do 447. W ramach stacji CODO w 2014 zostało uruchomiono 17 nowych stacji paliw (w tym 2 MOP). W dotychczasowych lokalizacjach w ramach projektu „Zburz i Zbuduj” zbudowano od podstaw 34 obiekty. Na koniec 2014 roku w sieci PKN ORLEN było 38 stacji czasowo wyłączonych, które zostaną zmodernizowane w ciągu dwóch kolejnych lat.

W związku z wejściem w życie nowych warunków technicznych dotyczących zbiorników paliwowych PKN ORLEN musiał podjąć decyzje o przyszłości kilkudziesięciu stacji. Konieczność dostosowania obiektów do nowych wymogów technicznych wiązała się ze znacznymi wydatkami. Decyzje w przypadku każdej ze stacji z tej grupy zostały podjęte w oparciu o ich dotychczasowe wyniki biznesowe, przyszły potencjał do generowania przychodów, stacje konkurencyjne i własne w

pobliżu oraz plany zmian infrastruktury komunikacyjnej. Dla 43 stacji, dla których analizy finansowe wskazały brak potencjału oraz wysokie koszty inwestycji względem przyszłych przychodów podjęta została decyzja o ich likwidacji.

Potwierdzeniem utrzymania wysokich standardów obsługi klientów na stacjach paliw PKN ORLEN, dobrego postrzegania sieci ORLEN przez klientów były uzyskane w 2014 roku nagrody i wyróżnienia. Stacja MOP Wieszowa otrzymała 5 nagród na XIV Forum Rynku Paliwowego „Petro Trend 2014”: nagrodę główną - Stacja Benzynowa Roku 2014 oraz zwycięstwo w kategoriach: Gastronomia na Stacji Benzynowej, Stacja Benzynowa działająca w Miejscu Obsługi Podróżnych, Nowy Obiekt - oddany do użytku w 2013 i Firma Stacja Benzynowa Koncernu Paliwowego w Segmencie Premium.

Kolejnym sukcesem stacji benzynowych ORLEN jest uhonorowanie „Złotym Godłem Marki Godnej Zaufania” oraz „Godłem Marki Najbardziej Przyjaznej Środowisku” w ogólnoeuropejskim sondażu konsumenckim European Trusted Brands 2014.

Doceniony został również obszar sprzedaży flotowej - PKN ORLEN otrzymał wyróżnienia Fleet Awards w kategorii „Karty Paliwowe dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw dla nowej karty MikroFlota. Karta ta otrzymała także statuetkę Fleet Derby.

W grudniu 2014 roku, marka ORLEN została uhonorowana przez konsumentów w VIII edycji Polskiego Programu Jakości Obsługi prestiżowym tytułem „Gwiazda Jakości Obsługi 2015”.

4.4.4 Źródła zaopatrzenia

Przeważająca ilość paliw sprzedawanych przez PKN ORLEN pochodzi z produkcji realizowanej w segmencie downstream.

4.5 Działalność PKN ORLEN w segmencie wydobywcie

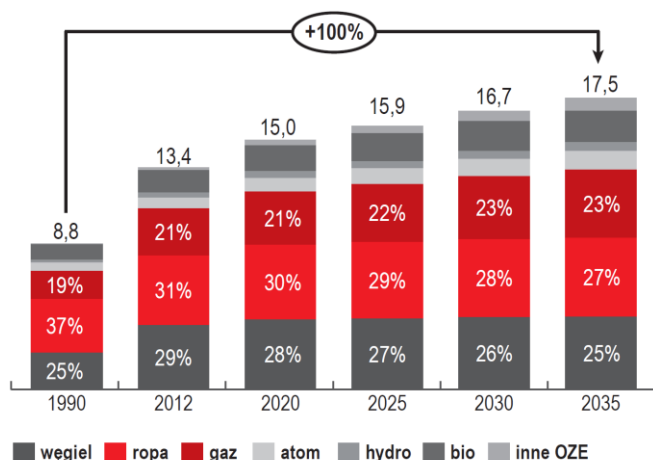
Wiesław Prugar, Prezes Zarządu ORLEN Upstream:

„Jak mawiał jeden z amerykańskich pionierów geologii naftowej Wallace Pratt pierwszym miejscem gdzie dochodzi do odkrycia złoża ropy jest umysł człowieka. Najcenniejszą spośród wartości w Grupie ORLEN są ludzie - pracownicy, kompetentni i odpowiedzialni. To dzięki nim potrafimy jako organizacja odpowiednio reagować na zmieniające się otoczenie makroekonomiczne i podejmować decyzje pozwalające na długofalową budowę wartości Koncernu.”

4.5.1 Trendy rynkowe, pozycja i otoczenie konkurencyjne

Według raportu World Energy Outlook 2014 Międzynarodowej Agencji Energii (International Energy Agency) w 2035 roku globalny popyt na energię będzie prawie dwukrotnie większy niż w

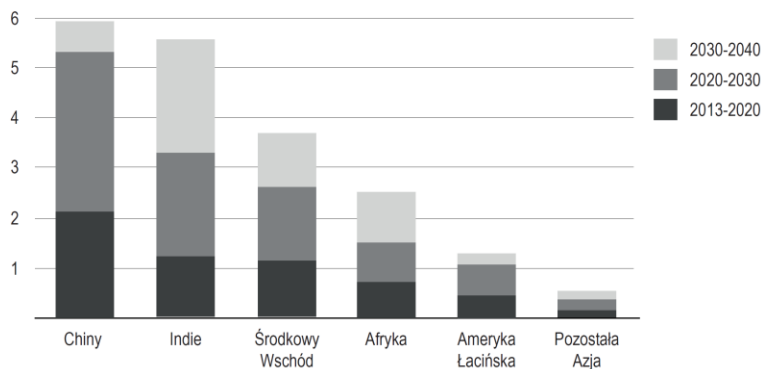
roku 1990, a popyt na gaz i ropę będzie stanowił ponad 50% zapotrzebowania ogółem.

WYKRES 37 Globalny popyt na energię w latach 1990-2035 [mld toe].¹⁾


¹⁾Toe – tona oleju ekwiwalentnego – definicja została zamieszczona w „Słowniku wybranych pojęć branżowych i finansowych”.
Źródło: IEA

Obecnie ropa naftowa pozostaje najważniejszym źródłem energii, jednak produkcja ze źródeł odnawialnych rośnie w szybkim tempie. Jak prognozują autorzy raportu „World Energy Outlook 2014” globalny popyt na ropę naftową, mimo znacznego wzrostu udziału gazu ziemnego i produkcji ze źródeł odnawialnych, będzie nadal wzrastał, a tempo wzrostu w roku 2030 wyniesie 0,3% w ujęciu rocznym. Do roku 2020 światowy wzrost popytu na ropę naftową może sięgnąć nawet 6 mln baryłek dziennie w porównaniu

ze stanem na koniec 2013 roku. Największe zapotrzebowanie na ropę naftową jest i będzie generowane przez gospodarki Chin, Indii i Środkowego Wschodu. Głównymi sektorami gospodarki przyczyniającymi się do wzrostu popytu na ten surowiec w latach 2012-2035 będą transport oraz przemysł petrochemiczny, które w 2035 roku będą stanowić odpowiednio 58,3% oraz 15,7% łącznego popytu na ropę naftową.

WYKRES 38 Globalny popyt na ropę naftową w wybranych krajach spoza OECD [mld toe].


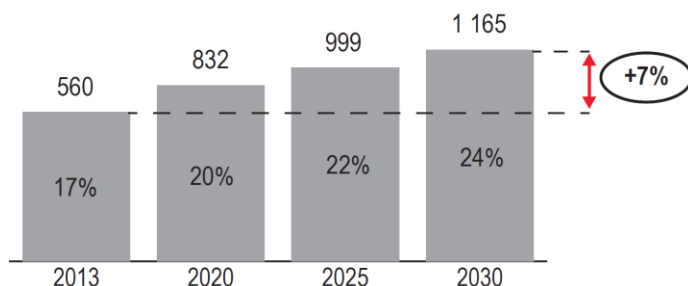
Źródło: World Energy Outlook 2014

Wg Międzynarodowej Agencji Energii gaz ziemny jest surowcem, którego znaczenie w światowej konsumpcji paliw będzie systematycznie rosło. W okresie od 1990 do 2012 roku globalna konsumpcja gazu ziemnego wzrosła o ponad 70% do poziomu 2,8 mld toe.

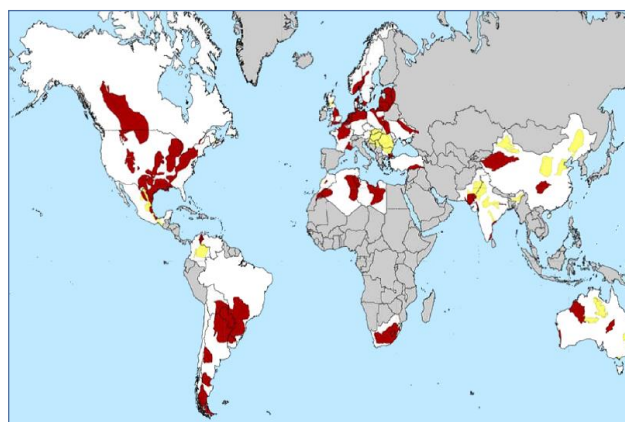
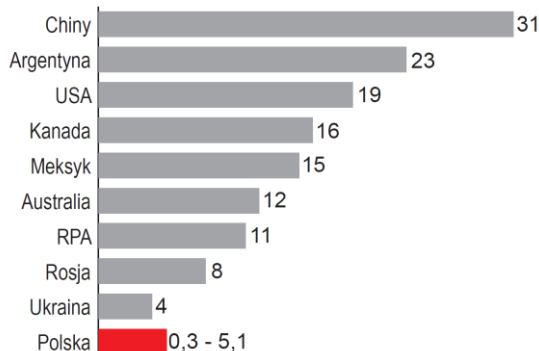
Gaz ziemny, obok ropy naftowej, jest głównym paliwem wykorzystywanym przez państwa Unii Europejskiej. Wg prognoz Międzynarodowej Agencji Energii udział gazu ziemnego w strukturze konsumpcji energii pierwotnej wzrośnie z 21% w 2012 roku do około 23% w 2035 roku, a roczna konsumpcja gazu ziemnego w Europie w latach 2012-2035 zwiększy się o 88 mld

m³ do 595 mld m³ w 2035 roku, przy szacowanym średnim wzroście popytu na gaz w wysokości 0,7% rocznie.

Koncerny paliwowe dostrzegają rosnącą rolę gazu, którego udział w wolumenie wydobywanych węglowodorów w perspektywie 2015 roku może sięgnąć 41%. Źródłem wzrostu mogą być również akwizycje mniejszych podmiotów w obszarze złóż niekonwencjonalnych. Duże znaczenie we wzroście wykorzystania gazu ziemnego w globalnym mixie energetycznym wywarła rewolucja łupkowa w Stanach Zjednoczonych. Udział produkcji gazu ziemnego z pokładów niekonwencjonalnych może stanowić nawet 24% światowego wydobycia gazu w 2030 roku.

WYKRES 39 Produkcja gazu łupkowego i jego udział w światowym wydobyciu [mld m³, %].


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych IEA, BCG

SCHEMAT 5 Mapa największych złóż gazu niekonwencjonalnego.

Kraje/szacunkowe zasoby gazu łupkowego, bln m³, 2014


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych IEA, BCG

Polski „pas łupkowy” rozciąga się od wybrzeża, między Słupskiem a Gdańskiem, w kierunku Warszawy, aż po Lublin i Zamość do granicy polsko-ukraińskiej. Potencjalne złoża „gazu łupkowego” mogą znajdować się na głębokościach od 1200–2500 m w północnej części tego pasa do 2500–4500 m w jego części południowej. Zagospodarowanie złóż gazu ze źródeł niekonwencjonalnych polega na wierceniu otworów pionowych a następnie poziomych wielokrotnie szczelinowanych hydraulicznie oraz budowie infrastruktury napowierzchniowej służącej do przygotowania gazu do transportu.

Potencjalne zasoby złóż węglowodorów w Polsce oraz stan prac poszukiwawczych i ciągły rozwój nowych technologii wydobywczych spowodowały konieczność nowelizacji „Ustawy prawo geologiczne i górnicze” oraz uchwalenia nowej „Ustawy o specjalnym podatku węglowodorowym” i przeprowadzenia zmian w „Ustawie o podatku od wydobycia niektórych kopalin” i innych ustawach powiązanych. Nowelizacja ustawy „Prawo geologiczne i górnicze” zakłada uproszczenie procesu przyznawania koncesji poprzez wprowadzenie jednej koncesji na poszukiwanie i rozpoznawanie złoża węglowodorów oraz ich wydobywanie ze złóż – nowe brzmienie przepisów obowiązuje od 1 stycznia 2015 roku.

W ramach ww. aktów legislacyjnych od 2020 roku będzie obowiązywać specjalny podatek węglowodorowy od wydobywanych kopalin, m.in. ropy i gazu. Inwestor ma być obciążony rentą surowcową o docelowej wysokości około 40%. Nowy system opodatkowania węglowodorów będzie oparty na następujących instrumentach fiskalnych:

- opłacie eksploatacyjnej o stałej (w wartościach realnych) kwocie 24 PLN/1000 m³ dla gazu ziemnego oraz 50 PLN/t dla ropy naftowej; wspomniane stawki będą obowiązywać od 2016 roku,
- specjalnym podatku węglowodorowym o stawce progresywnej od 0-25% zysku z działalności wydobywczej, pobieranym od 2020 roku,
- podatku od wydobycia niektórych kopalin obliczanym od wartości wydobytego gazu ziemnego (ropy naftowej) jako 3% (6%) wydobytego surowca, pobieranym od 2020 roku,
- podatku dochodowym od osób prawnych według aktualnych stawek.

Powyższe regulacje zostały wprowadzone na mocy ustawy o specjalnym podatku węglowodorowym z dnia 25 lipca 2014 roku. Ustawa wejdzie w życie z dniem 1 stycznia 2016 roku. Zmiany legislacyjne zostały szerzej opisane w [pkt. 5.4.2.](#)

4.5.2 Pozycja Grupy ORLEN i otoczenie konkurencyjne

W latach 2009-2012 proces poszukiwań węglowodorów niekonwencjonalnych w tym szczególnie gazu łupkowego rozwijał się w Polsce bardzo dynamicznie. Nasilenie działalności przypadło na rok 2012, kiedy to na rynku działało ponad 20 spółek poszukiwawczo-wydobywczych, a liczba wywierconych otworów w ciągu roku sięgnęła 24.

Wyniki prac poszukiwawczo-rozpoznawczych publikowane przez operatorów w ciągu ostatnich lat znacząco odbiegały jednak od wyników uzyskiwanych w kluczowych obszarach wydobycia węglowodorów niekonwencjonalnych w Ameryce Północnej. W latach 2013-2014 część operatorów podjęła decyzję o wyjściu z polskiego rynku (ExxonMobil, Marathon Oil, Talisman Energy, ENI, Nexen, Total, Mitsui, RAG, Sorgenia, Dart Energy, 3Legs Resources oraz Chevron). Głównym powodem zakończenia projektów poszukiwawczych była zmiana strategii lub koncentracja na innych bardziej perspektywicznych obszarach poszukiwań na świecie.

Wg danych na 1 stycznia 2015 roku Minister Środowiska utrzymywał w mocy 146 koncesji na poszukiwanie i/lub rozpoznawanie złóż gazu ziemnego i ropy naftowej w Polsce, w tym:

- 51 na poszukiwanie/rozpoznawanie gazu/ropy w złożach konwencjonalnych/niekonwencjonalnych typu tight gas/oil i shale gas/oil,
- 3 wyłącznie na poszukiwanie i rozpoznawanie gazu/ropy w złożach niekonwencjonalnych,

4.5.3 Realizowane projekty operacyjne

Strategia Grupy ORLEN na lata 2014-2017 zakłada intensyfikację działalności poszukiwawczo-wydobywczej w celu zagwarantowania dostępu do własnych zasobów ropy i gazu ziemnego. Działania te konsekwentnie zmierzają do zbudowania zdywersyfikowanego portfela projektów poszukiwawczych i wydobywczych.

Po nabyciu w listopadzie 2013 roku kanadyjskiej spółki TriOil Resources Grupa ORLEN dołączyła do grona producentów ropy i

- 92 na poszukiwania i rozpoznawanie konwencjonalnych zasobów ropy i gazu oraz metanu z pokładów węgla. Dla porównania na koniec 2013 roku obowiązywało 218 koncesji.

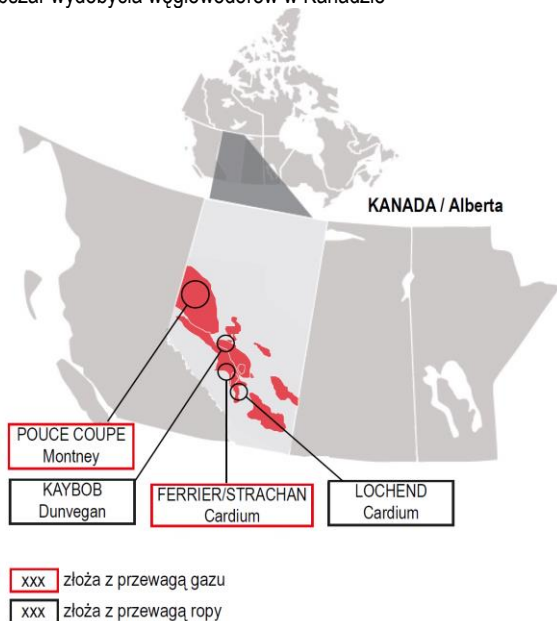
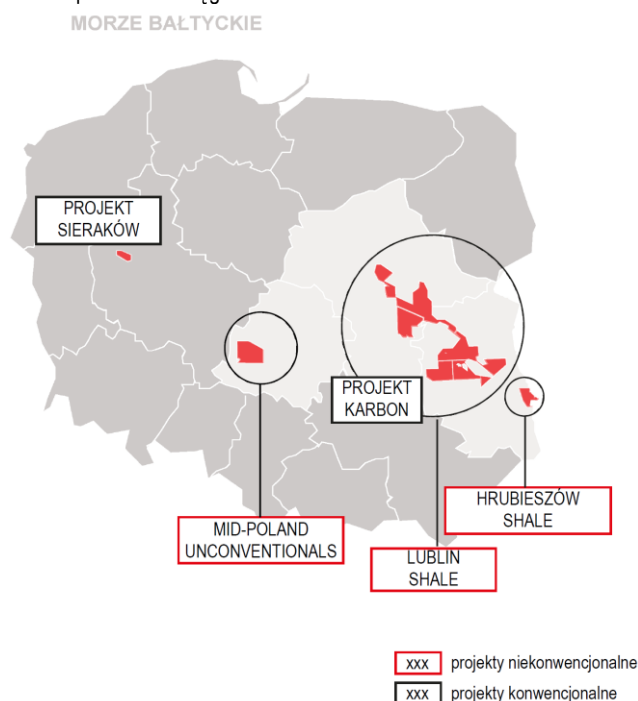
Jak podaje Ministerstwo Środowiska, do 31 grudnia 2014 roku spółki zajmujące się poszukiwaniem i rozpoznawaniem złóż gazu ziemnego i ropy naftowej w Polsce wykonały 67 odwiertów poszukiwawczych gazu z łupków, w tym: ORLEN Upstream (11 otworów, w tym 4 horyzontalne), Lane Energy (8 otworów, w tym 4 horyzontalne), PGNiG (16 otworów, w tym 2 horyzontalne), Marathon Oil (6 otworów), BNK Petroleum (6 otworów, w tym 1 horyzontalny), San Leon Energy (5 otworów), Talisman Energy (3 otwory), Chevron Corp. (4 otwory), ENI (3 otwory), ExxonMobil (2 otwory) oraz Wisent Oil & Gas / Petrolinvest (3 otwory).

W tym samym czasie również w innych państwach europejskich zagraniczne spółki z sektora E&P wycofały się z poszukiwań (Litwa, Rumunia, Bułgaria, Węgry, Szwecja) lub wstrzymały prace (Ukraina). Biorąc pod uwagę wyniki dotychczasowych prac poszukiwawczo-rozpoznawczych oraz profil ryzyka projektów łupkowych w warunkach niskich cen węglowodorów, należy oczekiwać, że spółki poszukiwawczo-wydobywcze będą dążyć do możliwie maksymalnego ograniczenia ekspozycji na najbardziej kosztowne projekty poszukiwawcze obciążone wysokimi ryzykami.

gazu. Pozyskanie w czerwcu 2014 roku aktywów spółki Birchill Exploration podwoiło potencjał produkcyjny.

PKN ORLEN wraz z Grupą ORLEN pozostaje jednym z liderów poszukiwań niekonwencjonalnych zasobów gazu w Polsce. Grupa ORLEN posiada 9 koncesji poszukiwawczych obejmujących powierzchnię ponad 7 tys. km². Tereny objęte poszukiwaniami stanowią około 10% wszystkich obszarów na których prowadzone są poszukiwania gazu niekonwencjonalnego w Polsce.

SCHEMAT 6 Projekty poszukiwawcze Grupy ORLEN.

Obszar wydobywania węglowodorów w Kanadzie

Obszar poszukiwań węglowodorów w Polsce


Źródło: Opracowanie własne

Projekty niekonwencjonalne

W ramach projektu Lublin Shale skoncentrowanego na złożach niekonwencjonalnych Grupa ORLEN kontynuowała w 2014 roku prace wiertnicze i badawcze. W 2014 roku wykonano dwa nowe odwierty poziome na koncesjach Wodynie-Łuków i Wierzbica. Z odwiertów pobrano próbki rdzeni, które zostały poddane szczegółowym analizom. Przeprowadzono zabieg wielosekcyjnego szczelinowania hydraulicznego wraz z testami próbnymi w otworze na koncesji Wodynie-Łuków. Wykonano również akwizycję danych sejsmicznych 2D na koncesji Wołomin.

W ramach Projektów Hrubieszów Shale i Mid-Poland Unconventionals w 2014 roku koncentrowano się na analizach

Projekty konwencjonalne

W ramach projektu na Niżu Polskim w okolicach Sierakowa prowadzonego wspólnie z PGNiG S.A. w 2014 roku prowadzone były prace analityczne związane z określeniem perspektywiczności obszaru oraz koncepcją zagospodarowania odwiertu Sieraków-1.

Na początku 2014 roku ORLEN Upstream Sp. z o.o. przeprowadził akwizycję danych sejsmicznych 2D na koncesji Lublin. Dane wraz z pozyskanymi w 2013 roku danymi

Działalność w Kanadzie

W Kanadzie za pośrednictwem TriOil Grupa ORLEN prowadzi działalność wydobywczą stosując techniki odwiertów horyzontalnych oraz szczelinowania hydraulicznego. W 2014 roku

pozyskanych, nowych danych geologicznych i geofizycznych. Ze względu na negatywne wyniki analiz wstrzymano realizację dalszych prac poszukiwawczych na koncesjach Łódź oraz Hrubieszów.

W ramach projektów niekonwencjonalnych na koniec grudnia 2014 roku zakończono 11 odwiertów, w tym 7 odwiertów pionowych oraz 4 odwierty poziome. W grudniu 2014 roku rozpoczęto również wiercenie kolejnego otworu poszukiwawczego na koncesji Wołomin.

sejsmicznymi 2D na koncesji Bełżyce zostały poddane processingowi i interpretacji.

W 2014 roku ORLEN Upstream Sp. z o.o. zrealizował na koncesji Lublin pierwszy otwór poszukiwawczy w Projekcie Karbon.

Wg stanu na koniec 2014 roku na terenie Polski zostały zrealizowane 2 odwierty rozpoznawcze w ramach projektu Sieraków i 1 odwiert poszukiwawczy w ramach projektu Karbon.

rozpoczęto 36 nowych odwiertów (21,7 netto¹⁾) i w efekcie uzyskano średnią produkcję w 4 kwartale 2014 roku na poziomie

1) Liczba odwiertów pomnożona przez procent udziału w poszczególnych aktywach

ponad 8 tys. baryłek ekwiwalentu ropy dziennie („boe/dzień”), w tym 50% stanowiły węglowodory ciekłe (ropa oraz kondensat). W czerwcu 2014 roku Grupa ORLEN za pośrednictwem spółki zależnej TriOil zakupiła aktywa wydobywcze należące do Birchill Exploration zlokalizowane w obszarze Ferrier/Strachan oraz dokonano połączenia spółek TriOil oraz Birchill, które nastąpiło poprzez przeniesienie całego majątku Birchill do TriOil. Zakup nowych aktywów wraz z zagospodarowaniem posiadanych licencji skutkowało wzrostem rezerw 2P z 22 do poziomu 49,5 mln boe. Transakcja na stabilnym kanadyjskim rynku wpisuje się w określony w strategii PKN ORLEN profil ryzyka. Potwierdzona opłacalność wydobycia oraz wieloletnia działalność zmniejszają

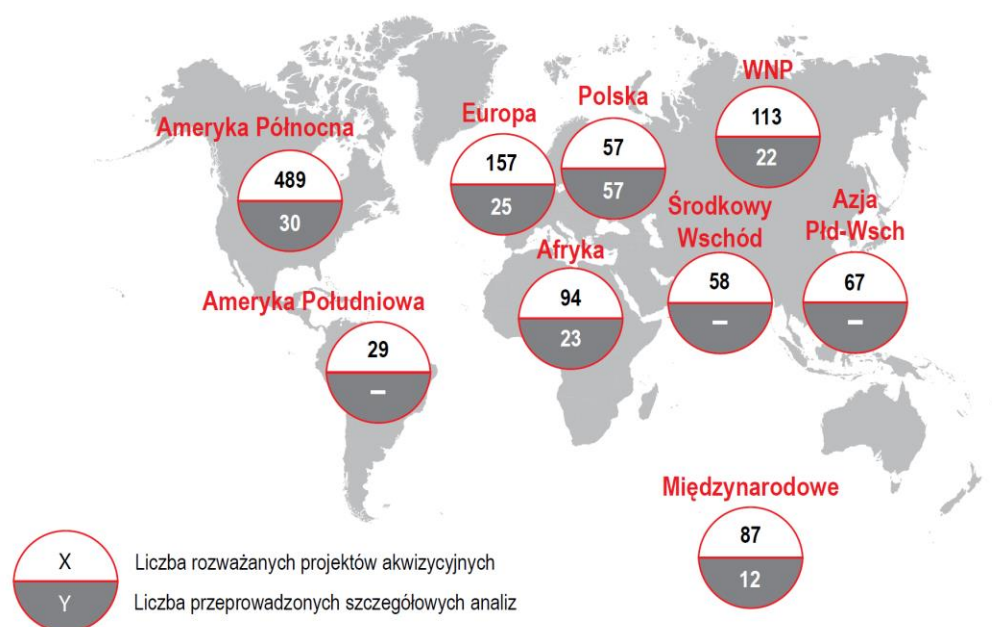
ryzyka operacyjne inwestycji. Dodatkowo, skuteczność stosowanych technik wierceń horyzontalnych i hydraulicznego szczelinowania wielosekcyjnego pozwoli na wymianę doświadczeń oraz przeniesienie najlepszych kanadyjskich praktyk na obszar działalności wydobywczej w Polsce. Rynek kanadyjski charakteryzuje się bardzo dobrym dostępem do wysoce rozwiniętych usług wiertniczych i serwisowych, jak również dostępem do wykwalifikowanej kadry z doświadczeniem w zakresie wydobycia zasobów niekonwencjonalnych. Istotne są także stabilne zasady systemu podatkowego oraz przyjazne otoczenie regulacyjne.

Projekty akwizycyjne, projekty M&A

PKN ORLEN prowadził analizy związane z ewentualnymi przejęciami złóż za granicą lub nabyciem udziałów i współpracą z doświadczonymi partnerami. Od 2009 roku do końca 2014 roku przeprowadzonych zostały 173 szczegółowe analizy

potencjalnych projektów akwizycyjnych w wielu lokalizacjach. Efektem przeprowadzonych analiz było nabycie spółki TriOil w listopadzie 2013 roku oraz spółki Birchill Exploration w czerwcu 2014 roku.

SCHEMAT 7 Projekty akwizycyjne i M&A analizowane przez Grupę ORLEN.



Źródło: Opracowanie własne

4.6 Ochrona środowiska

Piotr Chelmiński, Członek Zarządu PKN ORLEN ds. Rozwoju i Energetyki:

„Świadomość ekologiczna rozumiana jako postawa cechująca się połączeniem umiejętności oraz inteligencji społeczno-emocjonalnej i odpowiedzialności za konsekwencje prowadzonej działalności, jest niezbędnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie obecnego kryzysu ekologicznego. Odpowiedzią na wyzwania związane ze zmianami klimatycznymi i niedoborem zasobów jest zrównoważony rozwój oparty na ekoinnowacjach. Taką drogą dla firm UE wytyczają Pakiet Klimatyczny - Energetyczny oraz mechanizm Najlepszych Dostępnych Technik. Ich realizacja ma na celu minimalizację zużycia materiałów i energii, wytwarzanie „zielonych” produktów i usług, przynosząc w rezultacie przewagę konkurencyjną wdrażającym je przedsiębiorcom, taką drogą muszą dziś podążać ekologicznie odpowiedzialne firmy.”

Ograniczenie wpływu na środowisko to od lat jeden z priorytetów PKN ORLEN. Wszelkie działania biznesowe prowadzone są w sposób profesjonalny i odpowiedzialny z uwzględnieniem konsekwencji obecnych i przyszłych oddziaływań środowiskowych.

Prowadzone działania miały na celu m.in:

- realizację strategii biznesowych z zachowaniem w najwyższej neutralności ekologicznej,
- wzmocnienie „zielonego” wizerunku PKN ORLEN,
- efektywne gospodarowanie odpadami,
- konsolidację i wzmocnienie kompetencji w obszarze usług środowiskowych.

Działania środowiskowe prowadzone w 2014 roku przez PKN ORLEN związane były głównie z nowymi regulacjami wprowadzonymi zmianą „Prawa ochrony środowiska” na podstawie Dyrektywy o Emisjach Przemysłowych. Były to zarówno działania administracyjne obejmujące przygotowanie wniosków o pozwolenia zintegrowane, wykonanie raportów początkowych jak i inwestycyjne związane z budową niskoemisyjnych palników, instalacji redukujących emisje czy unowocześnienie gospodarki odpadami.

Najważniejszą inwestycją ekologiczną realizowaną w 2014 roku w Zakładzie Produkcyjnym w Płocku była budowa instalacji odazotowania i odpylania spalin dla poszczególnych kotłów Elektrociepłowni oraz wspólnej instalacji odsiarczania spalin. W 2014 roku kolejne dwa kotły K5 i K6 zostały wyposażone w instalacje redukujące emisje tlenków azotu i pyłów, co pozwoliło na zmniejszenie emisji o ponad 23% w zakresie tlenków azotu oraz o 19% w zakresie pyłu. Obecnie 4 z 8 kotłów posiada już instalacje redukujące. W 2015 roku kolejny kocioł zostanie oddany do użytkowania po modernizacji oraz planowane jest uruchomienie instalacji odsiarczania spalin wspólnej dla wszystkich kotłów.

Rok 2014 był kolejnym rokiem III okresu rozliczeniowego wspólnotowego systemu handlu emisjami gazów cieplarnianych.

Raporty emisyjne dla instalacji chemicznych zostały zweryfikowane przez niezależnego audytora. Na podstawie pozytywnej weryfikacji raportów, w marcu 2014 roku uzyskano bezpłatne uprawnienia do emisji CO₂ na podstawie art. 10a dyrektywy 2003/87/WE, za rok 2013 i 2014 w ilości zgodnej z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 31 marca 2014 roku oraz z tytułu wytwarzania energii elektrycznej na podstawie art. 10c ust. 5 przedmiotowej Dyrektywy.

W roku 2014 opublikowano Raport środowiskowy Grupy ORLEN za rok 2013 współtworzony przez 36 spółek Grupy ORLEN. Wyniki Raportu zaprezentowano w trakcie Seminarium środowiskowego polskich i zagranicznych przedstawicieli służb ochrony środowiska.

PKN ORLEN jako jeden z sygnatariuszy międzynarodowego Programu Responsible Care realizował zobowiązania wynikające z wdrożonego Ramowego Systemu Zarządzania Responsible Care (RSZ RC) oraz zadania w zakresie tzw. triady HSE (Health, Safety and Environment). Program stanowi długoletnią dobrą praktykę w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

W ramach rekompensaty za korzystanie ze środowiska naturalnego PKN ORLEN prowadzi działania proekologiczne obejmujące m.in. nasadzenia kompensacyjne drzew i krzewów na terenach własnych i Płocka, wspieranie od 1999 roku restytucji sokoła wędrownego oraz budowę placu zabaw dla dzieci i ścieżki edukacyjnej poświęconej sokołowi wędrownemu.

W 2014 roku po raz kolejny PKN ORLEN otrzymał wyróżnienie w ogólnopolskim konkursie „Panteon Polskiej Ekologii” w kategorii przedsiębiorstwo. Jury konkursu nagrodziło realizowany projekt budowy Instalacji Katalitycznego Odazotowania Spalin. PKN ORLEN otrzymał także dyplom za udział w IV edycji konkursu „Ekoodpowiedzialni w Biznesie”. Redakcja miesięcznika „Ekologia i Rynek” przyznała PKN ORLEN tytuł „Mecenasa Edukacji Ekologicznej” w uznaniu znaczącej roli w zakresie działań edukacyjnych na rzecz zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska naturalnego.

4.7 Bezpieczeństwo i higiena pracy

Piotr Chelmiński, Członek Zarządu PKN ORLEN ds. Rozwoju i Energetyki:

„W minionym roku wszystkie nasze działania prowadziliśmy zgodnie z przyjętą Strategią BHP na lata 2014 – 2017 po to, by zapewnić bezpieczeństwo ludziom i mieniu. Osiągnęliśmy najlepszy wynik w zakresie bezpieczeństwa w historii PKN ORLEN, co stanowi powód do satysfakcji, ale pamiętamy o potrzebie ciągłego doskonalenia oraz szukania obszarów, w których możemy stawiać sobie jeszcze wyższe wyzwania oraz wymagania. Wyznaczone cele osiągnęliśmy m.in. poprzez: stawianie bezpieczeństwa na pierwszym miejscu, brak akceptacji dla niebezpiecznych zachowań, identyfikację oraz eliminowanie zagrożeń bezpieczeństwa i związanych z nimi ryzyk. Promujemy dobre inicjatywy i działania na rzecz dalszego rozwoju bezpieczeństwa oraz zgodności z wymaganiami prawnym w dziedzinie ochrony zdrowia i życia ludzi, a także mienia Koncernu. Cieszę się, że pomyślnie wspólnie zrealizowaliśmy wyznaczone cele i zadania. Dzięki staraniom nas wszystkich będziemy mogli w jeszcze większym stopniu korzystać z efektu synergii wdrażanych w naszych spółkach rozwiązań.”

Głównym celem systemu bezpieczeństwa i higieny pracy („BHP”) jest zapewnienie bezwypadkowej, korporacyjnej kultury bezpieczeństwa pracy oraz identyfikacja i eliminowanie zagrożeń bezpieczeństwa pracy w PKN ORLEN.

W 2014 roku nastąpił dalszy rozwój integracji i współpracy spółek z Grupy ORLEN w zakresie bezpieczeństwa pracy. Kontynuowano działania w zakresie optymalizacji procesów przekazywania informacji o zagrożeniach, wypadkach, kontrolach, pożarach i awariach poprzez prowadzenie Elektronicznego Systemu Prewencji. Prowadzone były również działania na rzecz ujednoczenia struktur bezpieczeństwa i higieny pracy, bezpieczeństwa pożarowego oraz bezpieczeństwa procesowego we wszystkich obszarach. W zakresie ochrony przeciwpożarowej przeprowadzone zostały wspólne ćwiczenia i szkolenia przedstawicieli wszystkich straży pożarnych Grupy ORLEN, a także opracowano jednolitą koncepcję wyposażenia straży pożarnych z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych spółek.

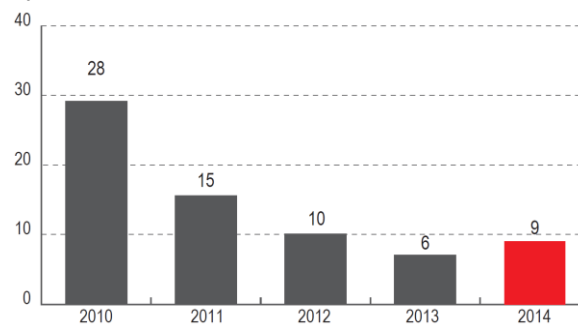
Podjęto również prace związane z ujednoczeniem systemu zarządzania bezpieczeństwem procesowym obejmującym analizy zagrożeń, bieżące i okresowe przeglądy, ocenę i kwalifikację zaistniałych zdarzeń awaryjnych.

W grudniu 2014 roku PKN ORLEN podpisał z Urzędem Dozoru Technicznego porozumienie w sprawie wspólnych działań na rzecz podnoszenia poziomu bezpieczeństwa technicznego instalacji produkcyjnych eksploatowanych przez PKN ORLEN. Porozumienie umożliwi precyzyjne zaplanowanie kolejnego terminu i zakresu koniecznego badania technicznego, wydłużenie cykli międzyremontowych, optymalizację czasu pracy instalacji, a przede wszystkim na minimalizację ryzyka związanego z ich eksploatacją.

W roku 2014 przeprowadzono wspólny Dzień Bezpieczeństwa Pracy i Ochrony Zdrowia we wszystkich spółkach Grupy ORLEN, w ramach którego przygotowano wiele atrakcji promujących zdrowy styl życia i odżywiania, prezentację technik relaksacyjnych, pokazy ratownictwa medycznego i pierwszej pomocy oraz ćwiczenia pożarowe i ewakuacyjne. Dla pracowników terminali paliw przeprowadzono szkolenia dotyczące bezpiecznej pracy kierowców, zarządzania czasem wolnym oraz z bezpiecznej jazdy.

W 2014 roku w PKN ORLEN doszło do 9 wypadków przy pracy, podczas gdy w 2013 roku liczba wypadków wyniosła 6.

WYKRES 40. Liczba wypadków w PKN ORLEN w latach 2010 – 2014.



Wskaźnik wypadkowości TRR (Total Recordable Rate) w 2014 roku był wyższy o 0,36 (r/r) i wyniósł 1,16. Metodologia kalkulacji wskaźnika została zaprezentowana w ["Słowniku wybranych pojęć branżowych i finansowych"](#) na końcu niniejszego Sprawozdania.

5. AKTUALNA I PRZEWIDYWANA SYTUACJA FINANSOWA PKN ORLEN

Sławomir Jędrzejczyk, Wiceprezes Zarządu PKN ORLEN ds. Finansowych:

„To był rok, w którym udowodniiliśmy, że potrafimy dostarczać bardzo dobre wyniki mimo bardzo zmiennego otoczenia makroekonomicznego. Początek 2014 roku był bardzo trudny - marże na nasze produkty były niskie. Ale w skali całego roku osiągnęliśmy bardzo dobre wyniki finansowe we wszystkich segmentach działalności Spółki. Zachowaliśmy optymalny poziom zadłużenia i zrealizowaliśmy strategiczne założenia w zakresie polityki dywidendowej, wypłacając dywidendę w wysokości 1,44 PLN na akcję”.

5.1 Zasady sporządzenia rocznego jednostkowego sprawozdania finansowego

Jednostkowe sprawozdanie finansowe zostało sporządzone przy zastosowaniu zasad rachunkowości zgodnych z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) obejmujących Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) oraz Interpretacje Stałego Komitetu ds. Interpretacji (SKI) i Komitetu ds. Interpretacji Międzynarodowej Sprawozdawczości Finansowej (KIMSF), które zostały zatwierdzone przez Unię Europejską (UE) i obowiązywały na dzień 31 grudnia 2014 roku.

Jednostkowe sprawozdanie finansowe zostało sporządzone w oparciu o zasadę kosztu historycznego, za wyjątkiem pochodnych instrumentów finansowych, instrumentów finansowych wycenianych w wartości godziwej przez wynik finansowy, aktywów finansowych dostępnych do sprzedaży oraz nieruchomości inwestycyjnych, które zostały wycenione w wartości godziwej.

Jednostkowe sprawozdanie finansowe odpowiada wszystkim wymaganiom MSSF przyjętym przez UE i przedstawia rzetelnie sytuację finansową i majątkową PKN ORLEN na dzień 31 grudnia 2014 roku wyniki jej działalności oraz przepływy pieniężne za rok zakończony dnia 31 grudnia 2014 roku.

Jednostkowe sprawozdanie finansowe zostało sporządzone przy założeniu kontynuowania działalności gospodarczej przez Spółkę w dającej się przewidzieć przyszłości. Na dzień zatwierdzenia niniejszego jednostkowego sprawozdania finansowego nie stwierdza się istnienia okoliczności wskazujących na zagrożenie kontynuowania działalności przez PKN ORLEN. Czas trwania Spółki jest nieoznaczony.

Niniejsze jednostkowe sprawozdanie finansowe, z wyjątkiem jednostkowego sprawozdania z przepływów pieniężnych, zostało sporządzone zgodnie z zasadą memoriału.

Polityka rachunkowości zastosowana do sporządzenia Jednostkowego Sprawozdania Finansowego została przedstawiona w nocie 3 do Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2014 rok.

Od 1 stycznia 2013 roku został wydzielony Segment Wydobycie, którego działalność w poprzednich latach była prezentowana w ramach Funkcji Korporacyjnych. W związku z powyższym przekształceniu uległy dane porównawcze za rok 2012.

5.2 Podstawowe wielkości ekonomiczno-finansowe oraz czynniki i nietypowe zdarzenia mające znaczący wpływ na osiągnięty wynik finansowy

5.2.1 Jednostkowe sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów

TABELA 9. Jednostkowe sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów.

WYSZCZEGÓLNIENIE, mln PLN	2014	2013	2012	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody ze sprzedaży	76 972	84 040	88 349	(7 068)	(8,4%)
Koszt własny sprzedaży	(74 283)	(80 813)	(83 754)	6 530	(8,1%)
Zysk brutto ze sprzedaży	2 689	3 227	4 595	(538)	(16,7%)
Koszty sprzedaży	(2 177)	(2 090)	(2 066)	(87)	4,2%
Koszty ogólnego zarządu	(823)	(737)	(755)	(86)	11,7%
Pozostałe przychody operacyjne	311	324	373	(13)	(4,0%)
Pozostałe koszty operacyjne	(380)	(267)	(337)	(113)	42,3%
Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO)	2 920	2 074	2 947	846	40,8%
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)	648	1 479	2 866	(831)	(56,2%)
Zysk/(Strata) z działalności operacyjnej	(380)	457	1 810	(837)	-
Przychody finansowe	1 477	589	1 640	888	150,8%
Koszty finansowe	(5 977)	(414)	(786)	(5 563)	1 343,7%
Przychody i koszty finansowe netto	(4 500)	175	854	(4 675)	-
Zysk/(Strata) przed opodatkowaniem	(4 880)	632	2 664	(5 512)	-
Podatek dochodowy	208	(14)	(536)	222	-
Zysk/(Strata) netto	(4 672)	618	2 128	(5 290)	-

5.2.1.1 Przychody ze sprzedaży

Przychody ze sprzedaży PKN ORLEN wyniosły 76 972 mln PLN i zmniejszyły się o (-) 7 068 mln PLN (o (-) 8,4%) (r/r), co wynika głównie z niższych notowań ropy naftowej i tym samym produktów PKN ORLEN. W ujęciu wolumenowym przychody utrzymały się na zbliżonym poziomie do roku 2013 (zmniejszenie o (-) 2,7 % (r/r)).

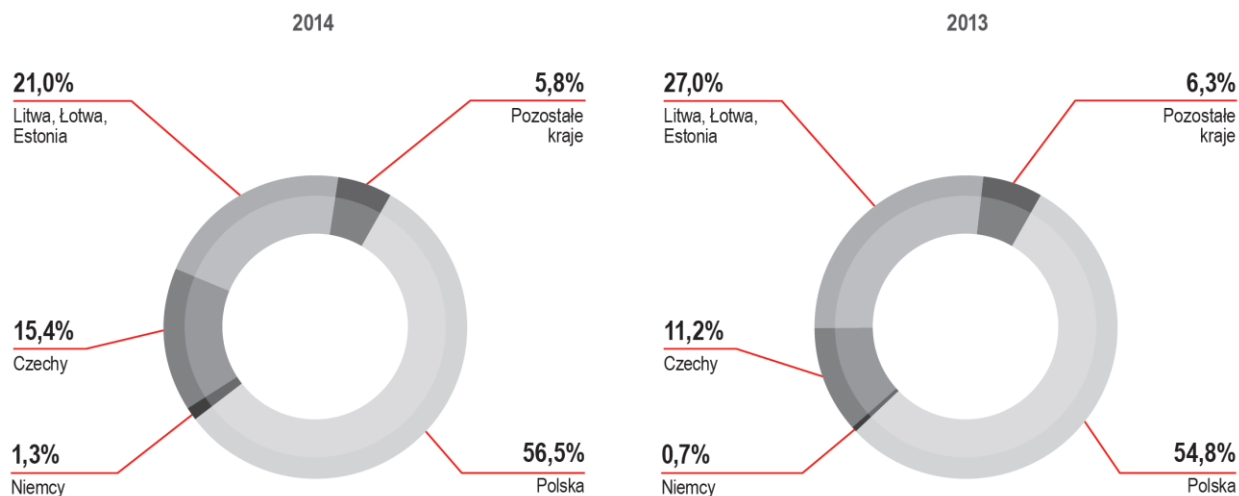
Niższe o (-) 6 611 mln PLN (o (-) 10,1%) (r/r) przychody ze sprzedaży segmentu downstream wynikają głównie ze spadku notowań ropy naftowej i produktów oraz niższej o (-) 4,9% (r/r) sprzedaży wolumenowej. W porównaniu z rokiem poprzednim średnioroczne notowania benzyny zmniejszyły się o (-) 7,5% (r/r), oleju napędowego o (-) 9,0% (r/r), paliwa Jet A-1 o (-) 8,2% (r/r), lekkiego oleju opałowego o (-) 8,6% (r/r) oraz LPG o (-) 15,4% (r/r). Zmniejszyły się również (r/r) notowania etylenu o (-) 5,9%

(r/r), toluenu o (-) 7,1%, butadienu o (-) 14,8%, paraksyleno o (-) 17,0%, ksylenu o 17,5%.

Przychody segmentu detalicznego zmniejszyły się o (-) 465 mln PLN (o (-) 2,5%) (r/r) głównie w efekcie spadku notowań produktów i tym samym cen paliw na stacjach benzynowych przy wyższej o 2,7% (r/r) sprzedaży wolumenowej.

Przychody funkcji korporacyjnych wzrosły o 8 mln PLN (r/r) (o 11,6%) (r/r).

Szczegółowe informacje dotyczące zmian sprzedaży wolumenowej w poszczególnych segmentach zostały opisane w [Rozdziale 4](#) niniejszego Sprawozdania.

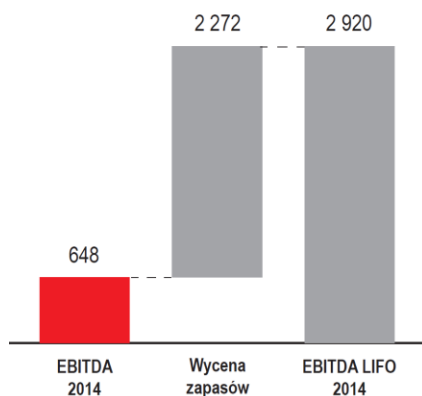
WYKRES 41 Podział geograficzny przychodów ze sprzedaży PKN ORLEN.


Pozycja pozostałe kraje zawiera głównie sprzedaż zrealizowaną dla zleceniodawców z Danii, Szwajcarii i Ukrainy.

Informacje o przychodach ze sprzedaży w podziale geograficznym zostały również przedstawione w nocie 5.2.3 do Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2014 rok.

5.2.1.2 Wynik z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację wg wyceny zapasów metodą LIFO („EBITDA LIFO”) ¹⁾

W 2014 roku wskaźnik EBITDA LIFO PKN ORLEN wyniósł 2 920 mln PLN.

WYKRES 42 Wpływ wyceny zapasów na EBITDA LIFO 2014 roku [mln PLN].


¹⁾ PKN ORLEN wycenia zapasy w sprawozdaniach finansowych zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej według metody średnio ważonego kosztu wytworzenia lub ceny nabycia. Taka metoda wyceny powoduje opóźnienie rozpoznania skutków wzrostu lub spadku cen ropy w stosunku do cen wyrobów gotowych. W związku z tym tendencja wzrostowa cen ropy wpływa pozytywnie, a spadkowa negatywnie na raportowane wyniki. Zastosowanie metody LIFO do wyceny zapasów powoduje, że bieżące koszty produkcji wyceniane są po koszcie kupowanej ropy i w efekcie wyniki działalności lepiej przedstawiają faktyczną sytuację. Z tego względu w niniejszym sprawozdaniu dodatkowo zaprezentowano wyniki operacyjne wg wyceny zapasów metodą LIFO. Zgodnie z zapisami MSSF wycena zapasów wg LIFO nie jest dopuszczana do stosowania i w efekcie nie jest stosowana w obowiązującej polityce rachunkowości i tym samym w sprawozdaniach finansowych PKN ORLEN.

EBITDA LIFO PKN ORLEN była wyższa o 846 mln PLN (r/r). Pozytywny wpływ zmian czynników makroekonomicznych w 2014 roku związany głównie ze wzrostem modelowej marży downstream o 0,6 USD/bbl (r/r) wyniósł 800 mln PLN (r/r).

Malejąca konsumpcja paliw wpłynęła na zmniejszenie wolumenów sprzedaży w 2014 roku o (-) 1,5% (r/r). Niższe o (-) 4,9% (r/r) wolumeny segmentu downstream zostały w części skompensowane wyższą o 2,7% (r/r) sprzedażą detaliczną i w efekcie efekt wolumenowej sprzedaży wyniósł (-) 216 mln PLN (r/r).

Dodatni wpływ pozostałych czynników wyniósł 262 mln PLN (r/r) i dotyczył głównie:

- wpływu netto transakcji odkupu i sprzedaży zapasów obowiązkowych z 2013 i 2014 w wysokości około 297 mln PLN (r/r),
- wyższych marż paliwowych oraz marży na sprzedaży towarów i usług pozapaliwowych w wysokości 144 mln PLN (r/r),
- zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej w wysokości (-) 126 mln PLN (r/r) wynikającej głównie z aktualizacji rezerw na ryzyka związane z prowadzoną działalnością oraz przyszłe świadczenia pracownicze, a także braku otrzymanych w 2013 roku odszkodowań z tytułu utraty zysków PKN ORLEN na skutek ograniczenia odbiorów etylenu przez Anwil z powodu awarii oraz zrealizowanego w

ubiegłym roku zysku na sprzedaży bazy kontrahentów do spółki ORLEN Paliwa Sp. z o.o.,

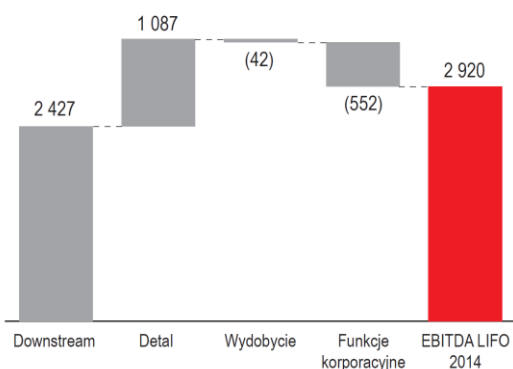
- pozostałych czynników w wysokości (-) 53 mln PLN (*r/r*) wynikających głównie z wyższych kosztów utrzymywania zapasów obowiązkowych.

Wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów w 2014 roku wyniósł (-) 2 272 mln PLN. W rezultacie wskaźnik EBITDA PKN ORLEN za 2014 roku wyniósł 648 mln PLN.

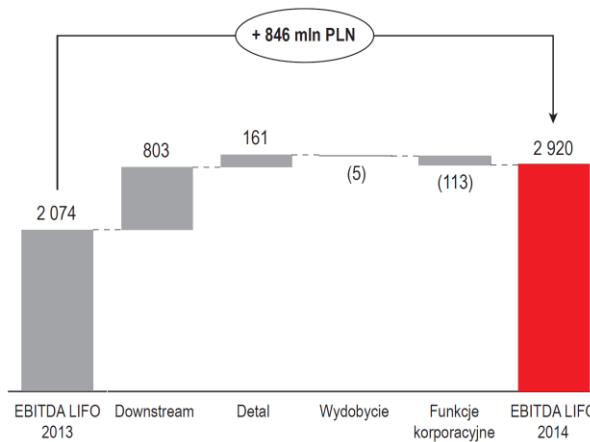
Po uwzględnieniu kosztów amortyzacji wynik operacyjny za 2014 roku wyniósł (-) 380 mln PLN.

5.2.1.3 Wyniki segmentowe PKN ORLEN

WYKRES 43. EBITDA LIFO wyniki segmentowe w 2014 roku [mln PLN].



WYKRES 44. Zmiana wyników segmentów w 2014 roku [mln PLN].



Segment Downstream

TABELA 10. Podstawowe wielkości finansowe segmentu downstream.

SEGMENT DOWNSTREAM, mln PLN	2014	2013	2012	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	72 107	79 499	83 916	(7 392)	(9,3%)
Sprzedaż zewnętrzna	58 729	65 340	68 519	(6 611)	(10,1%)
Sprzedaż między segmentami	13 378	14 159	15 397	(781)	(5,5%)
Koszty segmentu	(72 654)	(79 196)	(82 078)	6 542	(8,3%)
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(31)	(2)	113	(29)	(1450,0%)
Zysk/(Strata) operacyjna wg LIFO powiększona o amortyzację (EBITDA LIFO)	2 427	1 624	2 798	803	49,4%
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	155	1 029	2 717	(874)	(84,9%)
Zysk/(Strata) operacyjna wg LIFO	1 694	896	2 032	798	89,1%
Zysk/(Strata) operacyjna	(578)	301	1 951	(879)	-
CAPEX	1 928	743	523	1 185	159,5%

W 2014 roku EBITDA LIFO segmentu downstream PKN ORLEN wyniosła 2 427 i była wyższa o 803 mln PLN (*r/r*).

Wzrost modelowej marży downstream odzwierciedlający zmiany parametrów makroekonomicznych przyczynił się do wzrostu EBITDA LIFO segmentu o 800 mln PLN (*r/r*).

Niższe wolumeny sprzedaży spowodowane utrzymującą się niekorzystną sytuacją rynkową głównie na skutek wciąż widocznego wpływu tzw. „szarej strefy” wyniósł (-) 259 mln PLN (*r/r*).

Dodatni wpływ pozostałych czynników wyniósł 263 mln PLN (*r/r*) i dotyczył głównie wpływu netto transakcji odkupu i sprzedaży zapasów obowiązkowych z 2013 i 2014.

Wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów w 2014 roku wyniósł (-) 2 272 mln PLN. W rezultacie wskaźnik EBITDA PKN ORLEN za 2014 roku wyniósł 155 mln PLN.

Po uwzględnieniu kosztów amortyzacji wynik operacyjny za 2014 roku wyniósł (-) 578 mln PLN w porównaniu do 301 mln PLN z 2013 roku.

W 2014 roku w porównaniu z rokiem poprzednim nastąpiło zwiększenie nakładów inwestycyjnych segmentu o 1 185 mln PLN (r/r) do poziomu 1 928 mln PLN. Do największych zadań inwestycyjnych realizowanych w 2014 roku należały: budowa elektrowni CCGT we Wrocławku, Instalacji Katalitycznego Odazotowania i Odpylenia Spalin oraz Instalacji Odsiarczania Spalin, budowa instalacji Metatezy, wymiana rurociągów na Instalacji Hydrokrakingu, budowa zbiorników reformatu na Wydziale Komponowania, modernizacja kolektora rozruchowego

Wydziału Kotłowego Elektrociepłowni, adaptacja zbiorników manipulacyjnych do magazynowania ciekłych strumieni węglowodorowych Bloku Etylenowego, modernizacja pieca na Wytwórni Olefin II, prace związane z ograniczeniem zużycia kwasu octowego na instalacji PTA, projekty powiązane z realizowaną przez PKN ORLEN budową elektrowni gazowej we Wrocławku, zwiększenie poziomu bezpieczeństwa pieców technologicznych na instalacji Reformingu V oraz modernizacja 5 Terminali Paliw.

Segment detal

TABELA 11. Podstawowe wielkości finansowe segmentu detal.

SEGMENT DETAL, mln PLN	2014	2013	2012	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	18 166	18 631	19 748	(465)	(2,5%)
Sprzedaż zewnętrzna	18 166	18 631	19 748	(465)	(2,5%)
Sprzedaż między segmentami	0	0	0	0	-
Koszty segmentu	(17 282)	(17 898)	(19 209)	616	(3,4%)
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(15)	(17)	(73)	2	11,8%
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	1 087	926	679	161	17,4%
Zysk/(Strata) operacyjna	869	716	466	153	21,4%
CAPEX	214	338	367	(124)	(36,7%)

W 2014 roku EBITDA segmentu detalicznego PKN ORLEN wyniosła 1 087 mln PLN i była wyższa o 161 mln PLN (r/r).

Dodatni wpływ marż paliwowych na rynku polskim oraz wzrost wyników na sprzedaży towarów i usług pozapaliwowych wpłynął na poprawę EBITDA segmentu o 144 mln PLN.

Wzrost wolumenów sprzedaży (r/r) osiągnięty zwiększył wynik EBITDA segmentu o 43 mln PLN (r/r).

Ujemny wpływ pozostałych czynników wyniósł (-) 26 mln PLN (r/r) i obejmował głównie wzrost kosztów funkcjonowania stacji paliw wynikający z wyższej o 2,7% (r/r) sprzedaży wolumenowej.

W 2014 roku nakłady inwestycyjne segmentu wyniosły 214 mln PLN i obejmowały głównie wydatki na budowę i modernizację stacji paliw.

Na koniec 2014 roku liczba stacji paliw PKN ORLEN zmniejszyła się o 10 do poziomu 1 768 stacji. Szczegółowy opis zmian w liczbie stacji paliw został przedstawiony w [pkt. 4.4.3](#).

Na koniec 2014 roku liczba punktów gastronomicznych Stop Cafe i Stop Cafe Bistro w Polsce zwiększyła się o 203 (r/r) i wyniosła 1 250.

Wydobycie

TABELA 12. Podstawowe wielkości finansowe segmentu wydobycie.

SEGMENT WYDOBYCIE, mln PLN	2014	2013	2012	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	0	0	0	0	-
Sprzedaż zewnętrzna	0	0	0	0	-
Sprzedaż między segmentami	0	0	0	0	-
Koszty segmentu	(42)	(37)	(28)	(5)	13,5%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	0	0	0	0	-
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	(42)	(37)	(28)	(5)	(13,5%)
Zysk/(Strata) operacyjna	(42)	(37)	(28)	(5)	(13,5%)
CAPEX	0	0	0	0	-

W 2014 roku EBITDA segmentu wydobyć wyniosła (-) 42 mln PLN i była niższa o (-) 5 mln PLN (r/r).

Działalność PKN ORLEN w segmencie wydobyć jest prowadzona głównie przez spółkę ORLEN Upstream Sp. z o.o.

Koszty PKN ORLEN w tym segmencie i w efekcie EBITDA segmentu związana jest z finansowaniem poszczególnych projektów poszukiwawczych na złożach konwencjonalnych i

niekonwencjonalnych w Polsce oraz konsolidacją kanadyjskiej spółki TriOil.

Funkcje korporacyjne

TABELA 13. Podstawowe wielkości finansowe funkcji korporacyjnych.

SEGMENT FUNKCJE KORPORACYJNE, mln PLN	2014	2013	2012	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	153	143	154	10	7,0%
Sprzedaż zewnętrzna	77	69	82	8	11,6%
Sprzedaż między segmentami	76	74	72	2	2,7%
Koszty segmentu	(759)	(742)	(729)	(17)	2,3%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(23)	76	(4)	(99)	-
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	(552)	(439)	(502)	(113)	(25,7%)
Zysk/(Strata) operacyjna	(629)	(523)	(579)	(106)	(20,3%)
CAPEX	216	92	86	124	134,8%

Niższa (r/r) EBITDA funkcji korporacyjnych głównie w efekcie braku dodatniego salda na pozostałej działalności operacyjnej z 2013 roku w związku z otrzymanym przez PKN ORLEN odszkodowaniem z tytułu utraconych wpływów wynikających z niższych odbiorów etylenu przez ANWIL po awarii z czerwca 2010 roku.

Nakłady inwestycyjne w ramach funkcji korporacyjnych w 2014 roku obejmowały głównie wydatki związane z przekształceniem prawa wieczystego użytkowania gruntów na prawo własności w odniesieniu do części terenu Zakładu Produkcyjnego i przyległych terenów w Płocku oraz projekty realizowane w obszarze IT.

5.2.1.4 Koszty finansowe i wynik netto

Koszty finansowe netto w 2014 roku wyniosły (-) 4 500 mln PLN i obejmowały głównie odpisy aktualizujące wartość akcji i udziałów w jednostkach powiązanych w kwocie (-) 4 967 mln PLN w efekcie przeprowadzonych odpisów aktualizujących wartości akcji ORLEN Lietuva, ujemne różnice kursowe netto z przeszacowania kredytów i pozostałych pozycji w walutach obcych w kwocie (-)

513 mln PLN i koszty netto odsetek w wysokości (-) 168 mln PLN oraz otrzymane dywidendy od spółek Grupy ORLEN w kwocie 1 092 mln PLN.

Po uwzględnieniu rozliczeń podatkowych strata netto PKN ORLEN za 2014 roku wyniosła (-) 4 672 mln PLN.

5.2.2 Sprawozdanie z sytuacji finansowej
TABELA 14. Jednostkowe sprawozdanie z sytuacji finansowej - aktywa.

AKTYWA, mln PLN	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
AKTYWA					
Rzeczowe aktywa trwałe	13 465	12 097	12 088	1 368	11,3%
Wartości niematerialne	334	439	603	(105)	(23,9%)
Prawa wieczystego użytkowania gruntów	91	98	91	(7)	(7,1%)
Akcje i udziały w jednostkach powiązanych	6 733	9 646	9 003	(2 913)	(30,2%)
Aktywa finansowe dostępne do sprzedaży	40	40	41	0	0,0%
Aktywa z tytułu podatku odroczonego	169	0	0	169	-
Pozostałe aktywa długoterminowe	970	1 035	648	(65)	(6,3%)
Aktywa trwałe	21 802	23 355	22 474	(1 553)	(6,6%)
Zapasy	6 497	9 383	10 375	(2 886)	(30,8%)
Należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe należności	4 954	6 248	6 396	(1 294)	(20,7%)
Pozostałe aktywa finansowe	1 206	974	1 082	232	23,8%
Należności z tytułu podatku dochodowego	6	31	56	(25)	(80,6%)
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	3 475	2 072	972	1 403	67,7%
Aktywa trwałe przeznaczone do sprzedaży	38	0	52	38	-
Aktywa obrotowe	16 176	18 708	18 933	(2 532)	(13,5%)
Aktywa razem	37 978	42 063	41 407	(4 085)	(9,7%)

Suma bilansowa na dzień 31 grudnia 2014 roku wyniosła 37 978 mln PLN i była niższa o (-) 4 085 mln PLN (o (-) 9,7%) w porównaniu ze stanem z końca 2013 roku.

Wartość aktywów obrotowych zmniejszyła się o (-) 2 532 mln PLN (o (-) 13,5%) (r/r) do poziomu 16 176 mln PLN, głównie w efekcie:

- obniżenia o (-) 2 886 mln PLN (o (-) 30,8%) wartości zapasów, głównie w rezultacie niższych notowań ropy naftowej,
- zmniejszenia o (-) 1 294 mln PLN (o 20,7%) wartości należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych należności
- zwiększenia o 1 403 mln PLN (o 67,7%) salda środków pieniężnych i ich ekwiwalentów,
- zwiększenia pozostałych krótkoterminowych aktywów finansowych o 232 mln PLN (o 23,8%) głównie w rezultacie zwiększenia wyceny instrumentów zabezpieczających przepływy pieniężne o 413 mln PLN, zakupu netto obligacji od Rafinerii Nafty Jedlicze S.A oraz ORLEN Gaz Sp. z o.o w ramach zarządzania środkami pieniężnymi w Grupie ORLEN w łącznej wysokości 95 mln PLN oraz spłaty pożyczki przez ORLEN Finance AB w wysokości (-) 259 mln PLN.

Wartość aktywów trwałych na dzień 31 grudnia 2014 roku zmniejszyła się w porównaniu z końcem 2013 roku o (-) 1 553 mln PLN (o (-) 6,6%). Wartość rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych zwiększyła się o 1 263 mln PLN (o 10,1%), głównie w efekcie:

- poniesionych nakładów inwestycyjnych w wysokości 2 358 mln PLN,
 - uwzględnienia amortyzacji w kwocie (-) 1 028 mln PLN.
- Pozostałe zmiany w ramach aktywów trwałych dotyczyły głównie zmniejszenia wartości akcji i udziałów w jednostkach powiązanych o (-) 2 913 mln PLN (r/r) (o (-) 30,2%) przede wszystkim z tytułu:
- ujęcia niegotówkowych odpisów aktualizujących wartości akcji ORLEN Lietuva w wysokości (-) 4 750 mln PLN głównie z 2 kwartału 2014 roku,
 - nabycia akcji i udziałów w kwocie 1 293 mln PLN, głównie z tytułu podwyższenia kapitału ORLEN Lietuva celem spłaty zadłużenia w ramach Grupy ORLEN,
 - wykupów pakietów mniejszościowych w ORLEN Oil Sp z o.o., ORLEN Asphalt Sp. z o. o. oraz Rafineria Trzebinia S.A. oraz nabycia od ORLEN Lietuva akcji AB Ventus Nafta,
 - dopłat do kapitałów spółek segmentu wydobywcze w wysokości 763 mln PLN pomniejszonych o odpis aktualizujący ujęty w 4 kwartale 2014 roku w wysokości (-) 217 mln PLN.

TABELA 15. Jednostkowe sprawozdanie z sytuacji finansowej - pasywa.

PASYWA, mln PLN	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
KAPITAŁ WŁASNY					
Kapitał podstawowy	1 058	1 058	1 058	0	0,0%
Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej	1 227	1 227	1 227	0	0,0%
Kapitał z tytułu stosowania rachunkowości zabezpieczeń	(1 370)	168	(69)	(1 538)	-
Zyski zatrzymane	15 387	20 682	20 704	(5 295)	(25,6%)
Kapitał własny razem	16 302	23 135	22 920	(6 833)	(29,5%)
Kredyty, pożyczki i dłużne papiery wartościowe	9 212	6 096	6 969	3 116	51,1%
Rezerwy	355	324	360	31	9,6%
Zobowiązania z tytułu podatku odroczonego	-	404	240	(404)	-
Pozostałe zobowiązania długoterminowe	1 812	99	133	1 713	1730,3%
Zobowiązania długoterminowe	11 379	6 923	7 702	4 456	64,4%
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania	7 572	9 836	8 586	(2 264)	(23,0%)
Kredyty, pożyczki i dłużne papiery wartościowe	930	1 314	1 303	(384)	(29,2%)
Rezerwy	342	348	401	(6)	(1,7%)
Przychody przyszłych okresów	97	94	137	3	3,2%
Pozostałe zobowiązania finansowe	1 356	413	358	943	228,3%
Zobowiązania krótkoterminowe	10 297	12 005	10 785	(1 708)	(14,2%)
Zobowiązania razem	21 676	18 928	18 487	2 748	14,5%
Pasywa razem	37 978	42 063	41 407	(4 085)	(9,7%)

Kapitał własny na dzień 31 grudnia 2014 roku wyniósł 16 302 mln PLN i był niższy o (-) 6 833 mln PLN (o (-) 29,5%) w stosunku do stanu na koniec roku poprzedniego, głównie w efekcie:

- decyzji Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy PKN ORLEN S.A. z dnia 15 maja 2014 roku o podziale zysku za 2013 rok na wypłatę dywidendy w wysokości (-) 616 mln PLN,
- zmniejszenia o (-) 1 538 mln PLN wartości kapitałów z tytułu stosowania rachunkowości zabezpieczeń.
- ujęcia straty netto za rok 2014 w wysokości (-) 4 672 mln PLN, obejmującej wpływ niegotówkowych odpisów aktualizujących wartość aktywów finansowych (głównie odpisy wartości akcji i udziałów ORLEN Lietuva i ORLEN

Upstream w łącznej kwocie (-) 4 967 mln PLN), a także efekt przeszacowania zapasów w związku z obserwowanymi w ciągu roku spadkami cen ropy naftowej na rynkach światowych.

Na dzień 31 grudnia 2014 roku wycena netto instrumentów z tytułu stosowania rachunkowości zabezpieczeń dotyczyła głównie niegotówkowej wyceny swapów towarowych zabezpieczających przyszłą cenę odkupu dwóch transz sprzedanych zapasów obowiązkowych ropy naftowej z planowanym terminem realizacji w styczniu 2015 roku i w 2016 roku. Ujemna wartość wyceny wynika głównie ze spadku cen ropy naftowej na rynkach światowych.

5.2.3 Sprawozdanie z przepływów pieniężnych
TABELA 16. Jednostkowe sprawozdanie z przepływów pieniężnych.

WYSZCZEGÓLNIENIE, mln PLN	2014	2013	2012	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przeplwy pieniężne z działalności operacyjnej					
Zysk/(Strata) netto	(4 672)	618	2 128	(5 290)	-
Korekty o pozycje:					
Amortyzacja	1 028	1 022	1 056	6	0,6%
Strata z tytułu różnic kursowych	97	9	(821)	88	977,8%
Odsetki netto	213	255	302	(42)	(16,5%)
Dywidendy	(1 092)	(220)	(173)	(872)	396,4%
Strata na działalności inwestycyjnej	4 928	99	452	4 829	4877,8%
Podatek dochodowy od zysku/(straty) przed opodatkowaniem	(208)	14	536	(222)	-
Zmiana stanu rezerw	180	102	226	78	76,5%
Zmiana stanu kapitału pracującego	1 823	2 462	(319)	(639)	(26,0%)
zapasy	2 840	1 019	1 184	1 821	178,7%
należności	1 244	411	920	833	202,7%
zobowiązania	(2 261)	1 032	(2 423)	(3 293)	-
Pozostałe korekty	(103)	(110)	(381)	7	(6,4%)
Podatek dochodowy otrzymany	23	119	(941)	(96)	(80,7%)
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej	2 217	4 370	2 065	(2 153)	(49,3%)
Przeplwy pieniężne z działalności inwestycyjnej					
Nabycie składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i praw wieczystego użytkowania gruntów	(2 426)	(1 136)	(1 399)	(1 290)	113,6%
Sprzedaż składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i praw wieczystego użytkowania gruntów	324	173	20	151	87,3%
Nabycie akcji i udziałów	(1 297)	(2)	(170)	(1 295)	64750,0%
Sprzedaż akcji i udziałów	69	0	0	69	-
Nabycie krótkoterminowych papierów wartościowych	(100)	0	0	(100)	-
Sprzedaż krótkoterminowych papierów wartościowych	5	0	0	5	-
Odsetki otrzymane	45	34	36	11	32,4%
Dywidendy otrzymane	1 094	220	172	874	397,3%
Wydatki z tytułu zwrotnych dopłat do kapitału	(806)	(770)	(196)	(36)	4,7%
Wpływy z tytułu zwrotnych dopłat do kapitału	38	9	8	29	322,2%
Wydatki z tytułu udzielonych pożyczek długoterminowych	(353)	(303)	0	(50)	16,5%
Wpływy z tytułu spłaconych pożyczek długoterminowych	695	0	0	695	-
Wpływy z tytułu udzielonych pożyczek krótkoterminowych	259	345	(918)	(86)	(24,9%)
Wpływy/(Wypływy) w ramach systemu cash pool	64	(133)	(10)	197	-
Pozostałe	(12)	(15)	(2)	3	(20,0%)
Środki pieniężne netto (wykorzystane) w działalności inwestycyjnej	(2 401)	(1 578)	(2 459)	(823)	52,2%
Przeplwy pieniężne z działalności finansowej					
Wpływy z otrzymanych kredytów i pożyczek	9 991	3 319	3 907	6 672	201,0%
Emisja dłużnych papierów wartościowych	931	1 341	10 141	(410)	(30,6%)
Spłaty kredytów i pożyczek	(7 042)	(4 966)	(6 994)	(2 076)	41,8%
Wykup dłużnych papierów wartościowych	(1 419)	(538)	(9 574)	(881)	163,8%
Odsetki zapłacone	(249)	(300)	(330)	51	(17,0%)
Dywidendy wypłacone	(616)	(642)	0	26	(4,0%)
Płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu finansowego	(18)	(14)	(10)	(4)	28,6%
Wpływy/(wydatki) w ramach systemu cash pool	15	114	(68)	(99)	(86,8%)
Pozostałe	(1)	(5)	0	4	(80,0%)
Środki pieniężne netto (wykorzystane) w działalności finansowej	1 592	(1 691)	(2 928)	3 283	-
Zwiększenie/(Zmniejszenie) netto stanu środków pieniężnych i ich ekwiwalentów	1 408	1 101	(3 322)	307	27,9%
Zmiana stanu środków pieniężnych i ich ekwiwalentów z tytułu różnic kursowych	(5)	(1)	3	(4)	400,0%
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na początek okresu	2 072	972	4 291	1 100	113,2%
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na koniec okresu	3 475	2 072	972	1 403	67,7%

Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej w 2014 roku wyniosły 2 217 mln PLN i wynikały głównie z dodatniego wpływu zmniejszenia kapitału pracującego netto o 1 823 mln PLN, który skompensował ujemny wpływ straty netto powiększonej o amortyzację w łącznej wysokości (-) 3 644 mln PLN.

Środki pieniężne netto wykorzystane w działalności inwestycyjnej w 2014 roku wyniosły (-) 2 401 mln PLN i obejmowały głównie:

- wydatki netto na nabycie składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i praw wieczystego użytkowania gruntów w kwocie (-) 2 102 mln PLN,
- wydatki netto na nabycie akcji i udziałów w kwocie (-) 1 228 mln PLN związane głównie z podwyższeniem kapitałów ORLEN Lietuva w wysokości (-) 1 043 mln PLN celem spłaty zadłużenia ORLEN Lietuva w ramach Grupy ORLEN,
- wydatki netto z tytułu zwrotnych dopłat do kapitału w wysokości (-) 768 mln PLN związane głównie z dopłatami do spółki ORLEN Upstream,
- wpływy z tytułu otrzymanych dywidend w wysokości 1 094 mln PLN głównie ze Anwil S.A. oraz ORLEN Deutschland.

- wpływy netto z tytułu spłaconych pożyczek długoterminowych w wysokości 342 mln PLN obejmujących głównie spłatę przez ORLEN Lietuva długoterminowej pożyczki w kwocie 695 mln PLN oraz pożyczkę udzieloną Grupie Unipetrol w wysokości (-) 303 mln PLN,
- wpływy z tytułu spłaty przez ORLEN Finance AB pożyczki krótkoterminowej udzielonej przez PKN ORLEN w kwocie 259 mln PLN w ramach międzynarodowego systemu cash-pool.

Wpływy netto środków pieniężnych z działalności finansowej w 2014 roku wyniosły 1 592 mln PLN i obejmowały głównie wpływy netto z tytułu otrzymanych kredytów i pożyczek w wysokości 2 949 mln PLN, spłaty netto z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych w kwocie (-) 488 mln PLN, a także wypłaty dywidendy w kwocie (-) 616 mln PLN oraz płatności odsetek w wysokości (-) 249 mln PLN.

Po uwzględnieniu przeszacowania środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych saldo środków pieniężnych zwiększyło się w 2014 roku o 1 403 mln PLN i na 31 grudnia 2014 roku wyniosło 3 475 mln PLN.

5.2.4 Różnice pomiędzy wynikami finansowymi wykazanymi w raporcie rocznym a wcześniej publikowanymi prognozami wyników na dany rok

Spółka nie publikowała prognoz wyników finansowych dotyczących 2014 roku.

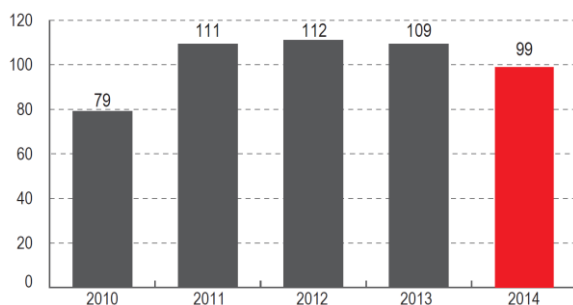
Wyniki operacyjne PKN ORLEN za rok 2014, w porównaniu do wyników opublikowanych w dniu 24 stycznia 2014 roku w skonsolidowanym raporcie kwartalnym za IV kwartał 2014 roku nie uległy zmianie.

5.2.5 Czynniki makroekonomiczne mające wpływ na wyniki finansowe oraz analiza wrażliwości

Otoczenie makroekonomiczne wywiera istotny wpływ na poziom przychodów i osiągane wyniki PKN ORLEN. Kluczowe znaczenie mają takie parametry jak: ceny ropy naftowej, tzw. dyferencjał Brent/Ural, marże na produktach rafineryjnych i petrochemicznych oferowanych przez PKN ORLEN oraz poziom wzrostu gospodarczego, konsumpcji paliw, stopy procentowe na rynku pieniężnym i kursy walut obcych względem złotego.

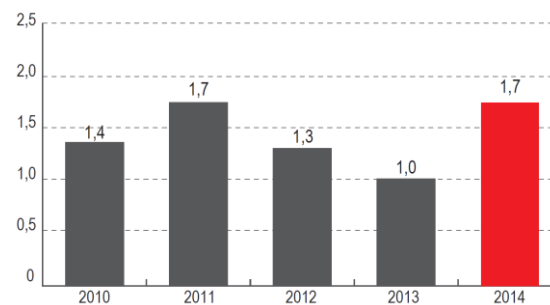
Podstawowym surowcem wykorzystywanym przez PKN ORLEN jest ropa naftowa, której światowe ceny podlegają wahaniom w efekcie zmian w globalnym popycie i podaży oraz pod wpływem czynników politycznych. W związku z około 95% udziałem rop zasiarzonych typu Ural w strukturze przerobu ropy w PKN ORLEN wpływ na wyniki operacyjne ma również poziom dyferencjału Brent/Ural.

WYKRES 45. Notowanie ropy Brent (USD/bbl).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts

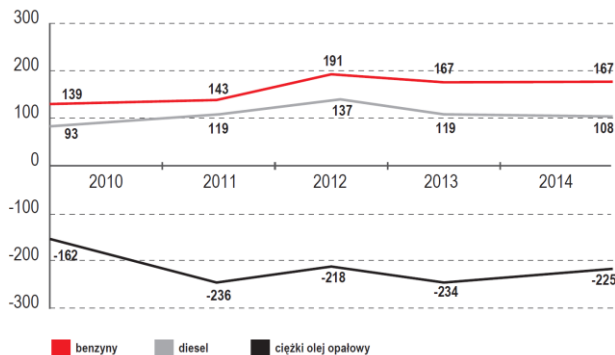
WYKRES 46. Dyferencjał Brent/Ural (USD/bbl).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts

Wyniki PKN ORLEN zależą od poziomu marż rafineryjnych i petrochemicznych, które uzależnione są od zmian cen produktów gotowych na rynkach światowych oraz cen ropy naftowej.

WYKRES 47. Marże („crack”) rafineryjne z notowań (USD/t).

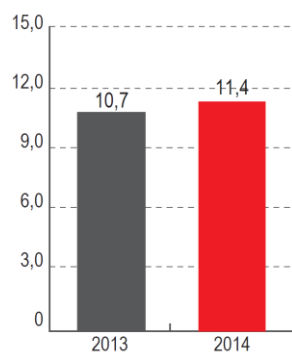


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts

Źródłem notowań produktów rafineryjnych do powyższych marż (crack) z notowań jest serwis informacyjny Platts, publikujący dane w oparciu o dzienne notowania produktów na giełdzie w Londynie. Notowania produktów petrochemicznych bazują na serwisie informacyjnym ICIS, publikującym dane w oparciu o tygodniowe notowania na giełdzie w Londynie.

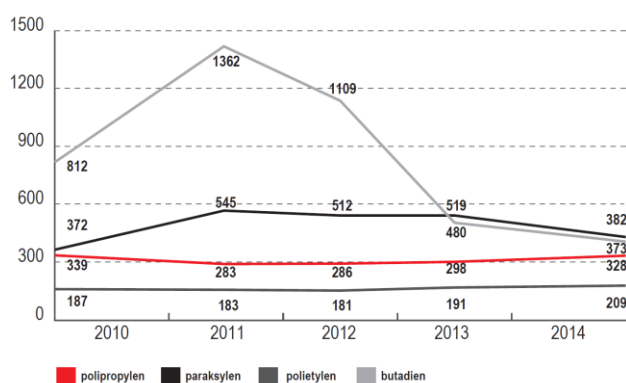
Integracja wysokiej klasy aktywów produkcyjnych oraz konkurencyjny koszyk produktów pozwalający na wydłużenie łańcucha wartości stanowiły przesłanki do zmiany metody zarządzania obszarami działalności rafineryjnej, petrochemicznej i energetycznej PKN ORLEN i utworzenia zintegrowanego Segmentu Downstream. Wprowadzony został również nowy wskaźnik – **modelowa marża downstream**, którego zmiany

WYKRES 49. Modelowa marża downstream [USD/bbl].



Na poziom generowanych wyników finansowych istotne znaczenie wywiera stan gospodarki polskiej. Podstawowym wskaźnikiem odzwierciedlającym sytuację gospodarczą jest wskaźnik PKB, z

WYKRES 48. Marże („crack”) petrochemiczne z notowań (EUR/t).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ICIS

pozwalają kierunkowo szacować wpływ czynników makroekonomicznych typowych dla segmentu downstream na osiągnięte wyniki operacyjne.

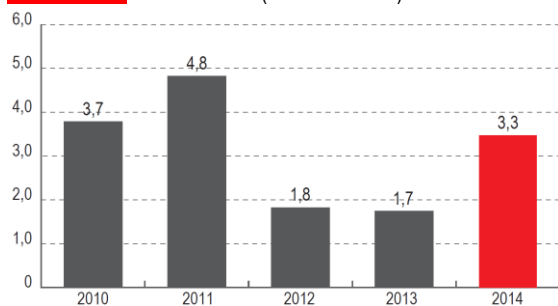
Modelowa marża downstream odzwierciedla typową strukturę podstawowych wsadów i produktów rafineryjnych oraz petrochemicznych Spółki obrazując tym samym wydłużony łańcuch wartości wynikający z pełnej integracji tych działalności w ramach PKN ORLEN.

Metodologie kalkulacji modelowej marży downstream, rafineryjnej oraz petrochemicznej zostały zaprezentowane w [Słowniku wybranych pojęć branżowych i finansowych](#) na końcu niniejszego Sprawozdania.

TABELA 17. Struktura produktowa marży downstream – marże (crack) z notowań.

Produkt	2014	2013	ZMIANA %
Produkty rafineryjne (USD/t)			
Benzyna	167	167	0,0%
Olej napędowy	108	119	(9,2%)
Ciężki olej opałowy	(225)	(234)	3,8%
SN 150	161	131	22,9%
Produkty petrochemiczne (EUR/t)			
Etylen	589	605	(2,6%)
Propylen	543	467	16,3%
Benzen	432	375	15,2%
Paraksylen	382	519	(26,4%)

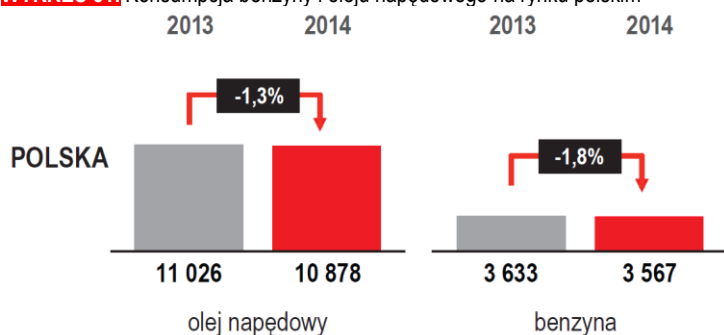
którym skorelowane są takie parametry jak konsumpcja paliw czy stopa bezrobocia.

WYKRES 50. PKB w Polsce (zmiana rok/rok).


Źródło: Dane na podstawie EUROSTAT.

Sytuacja gospodarcza determinuje trendy w zakresie konsumpcji paliw. Ogólna kondycja gospodarki, mierzona między innymi poziomem PKB wpływa na bieżące, jak i przyszłe zachowania konsumentów. Niestabilna sytuacja gospodarcza oraz wpływ firm

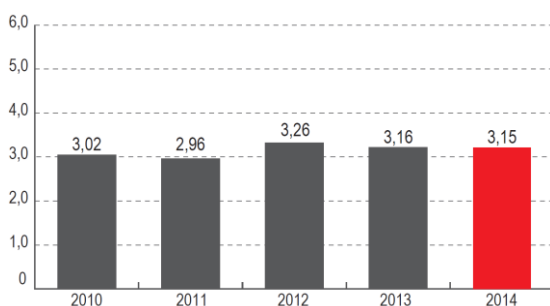
działających w tzw. „szarej strefie” znacząco wpłynęła na poziom zużycia paliw na poszczególnych rynkach obsługiwanych przez PKN ORLEN.

WYKRES 51. Konsumpcja benzyny i oleju napędowego na rynku polskim


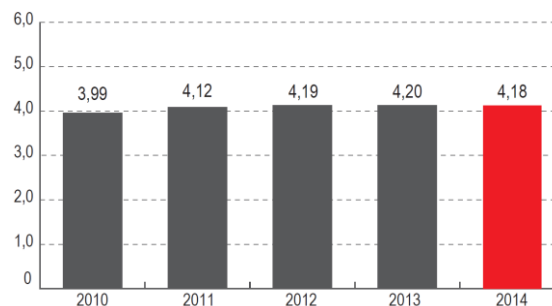
Źródło: Szacunki opracowane na bazie dostępnych danych Agencji Rynku Energii S.A.

Ceny produktów rafineryjnych i petrochemicznych oferowanych przez PKN ORLEN ustalone są w większości w oparciu o ich notowania na rynkach towarowych wyrażone w walutach obcych. Koszty związane z zakupem podstawowych surowców, w tym

ropy naftowej oraz obsługi zadłużenia są również wyrażone głównie w walutach obcych takich jak USD czy EUR. W rezultacie zmiany kursów wymiany tych walut względem złotego mają wpływ na wyniki finansowe PKN ORLEN.

WYKRES 52. Średni kurs walutowy USD/PLN.


Źródło: Na podstawie kursów ustalanych przez Narodowy Bank Polski (NBP)

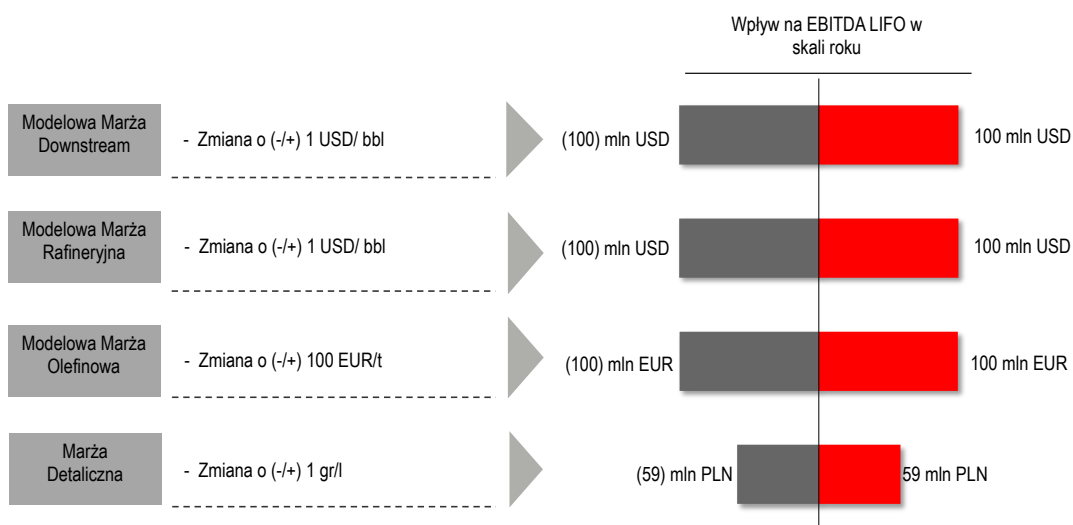
WYKRES 53. Średni kurs walutowy EUR/PLN.


Poniżej zaprezentowano szacunki liczbowego wpływu zmian wybranych czynników makroekonomicznych na wyniki PKN ORLEN wraz z opisem stosowanej w tym zakresie metodologii.

- Szacunki wpływu zmian modelowej marży downstream i rafineryjnej dokonane zostały przy założeniu rocznego przerobu ropy naftowej przez PKN ORLEN w wysokości około 100 mln bbl.

- Szacunki wpływu zmian modelowej marży olefinowej dokonane zostały przy założeniu sprzedaży monomerów i aromatów w PKN ORLEN na poziomie około 1 000 tys. ton w skali roku.
- Szacunki wpływu zmiany marży detalicznej dokonane zostały przy założeniu sprzedaży paliw w PKN ORLEN w wysokości około 5,9 mld litrów w skali roku.

WYKRES 54 Analiza wrażliwości na zmiany kluczowych parametrów makroekonomicznych [mln USD/EUR/PLN].



Wpływ zmian powyższych parametrów został oszacowany przy założeniu braku zależności pomiędzy nimi a także innymi parametrami kształtującymi wyniki PKN ORLEN. Zmiany czynników makroekonomicznych mogą oddziaływać dodatkowo na inne elementy takie jak optymalizacja struktury koszyka produktów, kierunki sprzedaży czy stopień wykorzystania mocy przerobowych, co może mieć dodatkowy wpływ na wyniki działalności.

5.3 Zarządzanie zasobami finansowymi

5.3.1 Ogólne zasady zarządzania

PKN ORLEN wykorzystuje systemy koncentracji środków finansowych („cash pool”, „system cash-poolingu”) do optymalizacji kosztów finansowych oraz efektywnego zarządzania bieżącą płynnością finansową w ramach Grupy ORLEN.

W 2014 roku funkcjonowały następujące systemy koncentracji środków finansowych:

- zlotówkowe systemy cash-poolingu obejmujące na dzień 31 grudnia 2014 roku 35 spółek Grupy ORLEN,
- międzynarodowy system koncentracji środków w walutach EUR, USD i PLN prowadzony dla PKN ORLEN oraz zagranicznych spółek Grupy ORLEN (ORLEN Finance AB, Grupa ORLEN Lietuva, ORLEN Deutschland, Grupa Unipetrol).

Kolejnym instrumentem wykorzystywanym do efektywnego zarządzania finansami są transakcje sprzedaży części zapasów obowiązkowych ropy naftowej wraz z jednoczesnym zawieraniem umów na ich utrzymywanie w imieniu PKN ORLEN przez stronę trzecią oraz usługi faktoringu należności.

W ramach zarządzania płynnością Jednostka Dominująca może emitować obligacje w ramach ustalonych limitów jak również nabywać obligacje emitowane przez spółki z Grupy ORLEN.

W 2014 roku Spółka inwestowała środki pieniężne w lokaty bankowe. Decyzje dotyczące lokat bankowych opierają się na maksymalizacji stopy zwrotu oraz bieżącej ocenie kondycji finansowej banków wymagającej posiadania przez bank krótkoterminowej oceny ratingowej dla depozytów na poziomie inwestycyjnym.

5.3.2 Kredyty, pożyczki i dłużne papiery wartościowe

W ramach optymalizacji źródeł finansowania PKN ORLEN korzysta z usług banków o wysokiej wiarygodności oraz silnej pozycji rynkowej. Pozwala to na ograniczenie ponoszonych

kosztów bankowych przy jednoczesnym zagwarantowaniu wysokich standardów świadczonych usług.

TABELA 18. Podział źródeł finansowania.

WYSZCZEGÓLNIENIE, mln PLN	2014	2013	2012	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Kredyty bankowe	5 538	4 517	6 165	1 021	22,6%
Pożyczki	2 375	177	186	2 198	1241,8%
Dłużne papiery wartościowe	2 229	2 716	1 921	(487)	(17,9%)
Zadłużenie finansowe	10 142	7 410	8 272	2 732	36,9%
Wg terminu zapadalności:					
Długoterminowe	9 212	6 096	6 969	3 116	51,1%
Krótkoterminowe	930	1 314	1 303	(384)	(29,2%)
Środki pieniężne	3 475	2 072	972	1 403	67,7%
Zadłużenie finansowe netto	6 667	5 338	7 300	1 329	24,9%

Zadłużenie finansowe netto na koniec 2014 roku wyniosło 6 667 mln PLN, zaś dźwignia finansowa netto osiągnęła poziom 40,9%.

Do najważniejszych kredytów funkcjonujących w 2014 roku w PKN ORLEN należą następujące umowy kredytowe (powyżej 100 mln PLN):

- umowa długoterminowego kredytu konsorcjalnego na kwotę do 2 000 mln EUR (8 525 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2014 roku), podpisana przez PKN ORLEN w kwietniu 2014 roku. Kredyt ten zastąpił finansowanie w wysokości 2 625 mln EUR. Zgodnie z zapisami umowy kredyt dostępny był w dwóch transzach. Pierwsza transza w wysokości 1 500 mln EUR została przeznaczona na spłatę zadłużenia wynikającego z umowy kredytowej z kwietnia 2011 roku. Dostępność drugiej transzy w wysokości 500 mln EUR uwarunkowana była zapotrzebowaniem spółki oraz spółek z Grupy ORLEN na środki finansowe. Umowa przewidywała możliwość odstąpienia od wykorzystania tej transzy w ciągu 6 miesięcy od dnia jej podpisania. W wyniku emisji euroobligacji, spółka

zrezygnowała z wykorzystania tej transzy, stąd kwota kredytu wynosi 1 500 mln EUR (6 393 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2014 roku). Kredyt ma charakter wielowalutowej linii odnawialnej udzielonej przez konsorcjum 17 banków. Okres kredytowania wynosi 5 lat (tj. do 2019 roku) z dwiema opcjami przedłużenia, każda o 1 rok. PKN ORLEN może przeznaczyć pozyskane środki na ogólne cele korporacyjne i finansowanie spółek z Grupy ORLEN. Kredyt ten może być wykorzystywany w EUR, USD, CZK, CAD i PLN;

- 2 umowy kredytowe bilateralne, przeznaczone na finansowanie inwestycji, które zostały podpisane przez PKN ORLEN z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI) w 2007 roku oraz Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju (EBOiR) w 2011 roku. Kwota 210 mln EUR (895 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2014 roku) przyznana została przez EBI na inwestycje z zakresu rozbudowy sieci stacji paliw i ochrony środowiska. Umowa jest w trakcie spłaty. Kwota 250 mln EUR (1 066 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2014 roku)

przyznana została przez EBOiR na inwestycje z zakresu rozbudowy i modernizacji Elektrociepłowni w Płocku oraz na ogólne cele korporacyjne. Okres kredytowania wynosi 7 lat, tj. do 2018 roku. Kwota przyznanego kredytu zostanie zredukowana do 167 mln EUR w piątą rocznicę podpisania kredytu oraz do 83 mln EUR w szóstą rocznicę. Dostępne waluty kredytu to: EUR, USD i PLN;

- umowa długoterminowego kredytu w ramach Programu „Inwestycje Polskie” z Banku Gospodarstwa Krajowego na kwotę 1 000 mln PLN. Środki zostaną wykorzystane przez spółkę głównie na wsparcie realizacji strategii energetycznej. Ostateczny termin spłaty przypada na grudzień 2025 roku;
- 5 umów bilateralnych o charakterze krótkoterminowego kredytu w rachunku bieżącym PKN ORLEN w łącznej kwocie 1 551 mln PLN na finansowanie bieżącej działalności;

W przypadku funkcjonujących umów kredytowych, PKN ORLEN zobowiązany jest do utrzymywania wybranych wskaźników finansowych w określonych przedziałach. W 2014 roku wskaźniki finansowe oceniane przez banki kredytujące znajdowały się na bezpiecznym poziomie. Osiągnięte w 2014 roku wskaźniki finansowe zaprezentowane w [pkt 5.3.8](#) potwierdzają pełną zdolność do wykonywania zobowiązań płatniczych wynikających z umów kredytowych oraz innych umów z bankami i instytucjami finansowymi.

Dodatkowe informacje dotyczące struktury zadłużenia PKN ORLEN zostały podane w nocy 21 do Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2014 rok

5.3.3 Emisja papierów wartościowych oraz wykorzystanie wpływów z emisji

PKN ORLEN kontynuuje wykorzystywanie niepublicznego Programu emisji obligacji, funkcjonującego na podstawie umowy zawartej z konsorcjum polskich banków w listopadzie 2006 roku, z limitem zadłużenia do 2 000 mln PLN.

Środki pozyskane w ramach emisji są wykorzystywane na finansowanie bieżącej działalności. W roku 2014, w ramach powyższego programu PKN ORLEN emitował obligacje o charakterze krótkoterminowym w PLN dla ANWIL, ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych, ORLEN KoITrans, ORLEN Paliwa, ORLEN Transport, ORLEN Upstream i Ship-Service. Rentowność obligacji ustalana jest na warunkach rynkowych.

Rada Nadzorcza PKN ORLEN w dniu 28 marca 2013 roku wyraziła zgodę na emisję przez PKN ORLEN obligacji w ramach publicznego programu emisji obligacji („Program”). Działając w oparciu o umowę zawartą z UniCredit CAIB Poland S.A. oraz Powszechną Kasą Oszczędności Bankiem Polskim S.A. oraz Bankiem Pekao S.A., w roku 2013 PKN ORLEN wyemitował 4 serie obligacji średnioterminowych (4-letnich) o łącznej wartości nominalnej 700 mln PLN, skierowanych do inwestorów detalicznych. Kontynuując Program, w dniu 2 kwietnia 2014 roku PKN ORLEN wyemitował 4-letnie obligacje w Serii E, w ramach której zaofiarowanych zostało do 2 000 000 niezabezpieczonych obligacji na okaziciela, oprocentowanych według zmiennej stopy procentowej opartej o sumę stopy WIBOR 6M i marży w wysokości 130 punktów bazowych. Dzień ostatecznego wykupu obligacji Serii E przypada w dniu 2 kwietnia 2018 roku. Ponadto, w dniu 9 kwietnia 2014 roku PKN ORLEN wyemitował obligacje w Serii F, w ramach której zaofiarowanych zostało do 1 000 000 niezabezpieczonych obligacji na okaziciela, oprocentowanych

według stałej stopy procentowej w wysokości 500 punktów bazowych. Dzień ostatecznego wykupu obligacji Serii F przypada w dniu 9 kwietnia 2020 roku. Emisja obligacji Serii F była ostatnią emisją realizowaną w ramach Programu, wyczerpującą jego kwotę. Wartość nominalna 1 obligacji wynosi 100 PLN. Odsetki od obligacji wypłacane są w okresach półrocznych.

Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. (GPW) podjął uchwały o dopuszczeniu obligacji kolejnych serii, tj. Serii E i Serii F do obrotu giełdowego na rynku regulowanym w ramach platformy Catalyst. Debiut obligacji Serii E miał miejsce w dniu 12 maja 2014 roku, a Serii F w dniu 21 maja 2014 roku.

Agencja ratingowa Fitch Ratings przyznała dla obligacji Serii E i Serii F krajową ocenę kredytową („rating”) na poziomie „A- (pol)”.

Łączna wartość obligacji wyemitowanych w ramach Programu, rozumiana jako iloczyn liczby obligacji objętych ofertą i ceny emisyjnej, wyniosła na koniec roku 2014 1 000 mln PLN, w porównaniu z 700 mln PLN na koniec roku 2013.

Środki pozyskane w ramach publicznego programu emisji obligacji PKN ORLEN wykorzystuje na finansowanie bieżącej działalności.

Na koniec 2014 roku łączna wartość wyemitowanych w PKN ORLEN papierów wartościowych wyniosła 2 229 mln PLN, w porównaniu z 2 716 mln PLN na koniec 2013 roku.

Dodatkowe informacje o emisji dłużnych papierów wartościowych zostały podane w nocy 21.2 do Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2014 rok.

5.3.4 Udzielone i otrzymane pożyczki

Na koniec 2014 roku w PKN ORLEN funkcjonowały następujące umowy pożyczek udzielonych przez Spółkę podmiotom z Grupy ORLEN:

- pożyczki udzielone ORLEN Finance AB związane z międzynarodowym systemem cash-poolingu w łącznej kwocie 356 mln PLN,
- długoterminowa pożyczka zawarta 12 grudnia 2013 roku z Unipetrol w kwocie 4 000 mln CZK z ostatecznym terminem

spłaty ustalonym na dzień 28 kwietnia 2017 roku. Kwota wykorzystania pożyczki na dzień 31 grudnia 2014 roku wynosiła 4 000 mln CZK plus naliczone odsetki.

- długoterminowa pożyczka inwestycyjna udzielona 2 czerwca 2014 roku IKS SOLINO S.A. w kwocie 50 mln PLN. Spłata pożyczki nastąpi w ratach, przy czym ostateczny termin spłaty ustalony został na dzień 31 grudnia 2024 roku. Saldo pożyczki pozostające do spłaty na dzień 31 grudnia 2014 roku wyniosło 50 mln PLN.

Na koniec 2014 roku w PKN ORLEN funkcjonowały następujące umowy pożyczek otrzymanych przez Spółkę od podmiotów z Grupy ORLEN:

- umowa krótkoterminowej pożyczki zawarta w dniu 22 listopada 2013 roku z ORLEN Insurance w kwocie 15 mln USD z terminem spłaty w dniu 21 listopada 2015 roku oraz możliwością przedłużenia na kolejny rok. Saldo pożyczki do spłaty na dzień 31 grudnia 2014 roku wynosiło 10 mln USD plus naliczone odsetki,

- pożyczki otrzymane od ORLEN Finance AB związane z międzynarodowym systemem cash-poolingu w łącznej kwocie 205 mln PLN.
- umowa długoterminowej pożyczki zawarta w dniu 30 czerwca 2014 roku z ORLEN Capital AB w kwocie 496 mln EUR, z terminem spłaty w dniu 30 czerwca 2021 roku. Saldo pożyczki do spłaty na dzień 31 grudnia 2014 roku wynosiło 496 mln EUR plus naliczone odsetki.

Pożyczki udzielone oraz otrzymane w ramach Grupy ORLEN podlegają eliminacji w ramach standardowych procedur konsolidacyjnych.

5.3.5 Udzielone poręczenia, gwarancje i pozostałe zobowiązania warunkowe

Na dzień 31 grudnia 2014 roku PKN ORLEN posiadała zobowiązania pozabilansowe z tytułu udzielonych gwarancji i poręczeń na łączną kwotę 7 865 mln PLN w porównaniu z 3 615 mln PLN na koniec 2013 roku. W 2014 roku kwota obejmowała:

- poręczenia i gwarancje udzielone jednostkom zależnym na rzecz podmiotów trzecich w wysokości 6 462 mln PLN, które dotyczyły terminowego regulowania zobowiązań przez jednostki zależne,
- zabezpieczenia akcyzowe i akcyzę od wyrobów i towarów znajdujących się w procedurze zawieszono poboru w wysokości 1 184 mln PLN,

- poręczenia i gwarancje dotyczące zobowiązań wobec osób trzecich wystawionych w toku bieżącej działalności dotyczące głównie: gwarancji i poręczeń należytego wykonania umowy, gwarancji celnych, wadialnych, gwarancji płatności w wysokości 219 mln PLN.

Na dzień 31 grudnia 2014 roku nie wystąpiły istotne zobowiązania warunkowe

Dodatkowe informacje dotyczące zobowiązań warunkowych zostały przedstawiona w nocy 32 do Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2014 rok.

5.3.6 Zarządzanie kapitałem pracującym

PKN ORLEN elastycznie zarządza kapitałem pracującym w niestabilnych warunkach rynkowych dysponując szeregiem narzędzi służących optymalizacji jego poziomu.

W ramach optymalizacji kapitału zaangażowanego w obowiązkowych zapasach ropy naftowej w 2014 roku zawarto kolejną umowę sprzedaży części zapasów obowiązkowych i jednocześnie umowę przenoszącą na kupującego obowiązek utrzymywania tych zapasów na rachunek PKN ORLEN. Po zakończeniu okresu umownego PKN ORLEN może dokonać odkupu ropy naftowej celem realizacji obowiązków ustawowych w zakresie utrzymywania zapasów obowiązkowych.

PKN ORLEN wykorzystuje również umowy faktoringowe. Spółka korzysta z usług faktoringowych bez regresu oferowanych przez

banki, które polegają na sprzedaży z dyskontem krótkoterminowych należności handlowych przysługujących Spółce przed terminem ich wymagalności oraz przejściu ryzyka niewypłacalności tych należności przez bank.

Kolejnym narzędziem, umożliwiającym elastyczne zarządzanie kapitałem pracującym jest możliwość elastycznego ustalania terminów płatności za zobowiązania z tytułu zakupów ropy naftowej.

Poziom kapitału pracującego netto na koniec 2014 roku wyniósł 5 732 mln PLN i był niższy o (-) 1 904 mln PLN (r/r) głównie w wyniku optymalizacji poziomu zapasów oraz spadku zobowiązań handlowych.

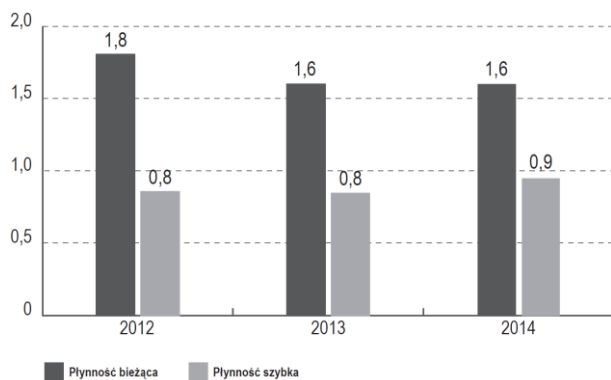
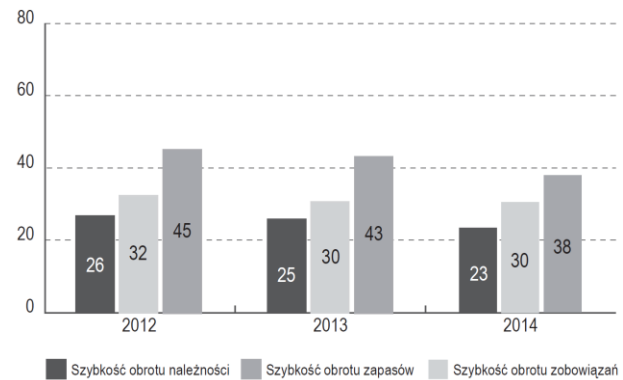
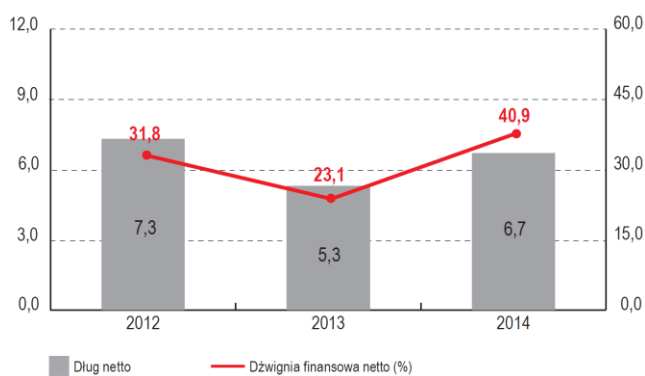
5.3.7 Instrumenty finansowe

PKN ORLEN przy wykorzystaniu instrumentów finansowych zabezpiecza następujące przepływy pieniężne:

- powstające w toku działalności operacyjnej, wykonując terminowe transakcje sprzedaży i zakupu walut w formule bez rozliczenia (tzw. non-deliverable forwards),
- związane ze sprzedażą produktów Spółki oraz zakupem ropy naftowej wykorzystując w tym celu swapy towarowe,
- związane z okresowym zwiększeniem zapasów operacyjnych wykorzystując w tym celu swapy towarowe,

- związane z płatnościami odsetkowymi dotyczącymi zewnętrznego finansowania wykorzystując w tym celu swapy procentowe (IRS),
- związane z realizacją projektów inwestycyjnych wykorzystując w tym celu forwardy walutowe.

Dodatkowe informacje dotyczące instrumentów finansowych zostały przedstawione w nocy 28 do Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2014 rok.

5.3.8 Wybrane wskaźniki finansowe
WYKRES 55. Wskaźniki płynności.

WYKRES 56. Wskaźniki rotacji [dni].

WYKRES 57. Wskaźniki zdolności obsługi zadłużenia.


Metodologia obliczania wskaźników prezentowanych w sprawozdaniu została przedstawiona w [Słowniku Finansowym](#) na końcu niniejszego Sprawozdania.

5.4 Zarządzanie ryzykiem oraz opis podstawowych ryzyk i zagrożeń prowadzonej działalności
5.4.1 Funkcjonowanie Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym

PKN ORLEN w toku prowadzonej działalności gospodarczej prowadzi bieżący monitoring i ocenę ryzyk oraz podejmuje działania mające na celu minimalizację ich wpływu na sytuację finansową.

W Spółce funkcjonuje Biuro Audytu i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym, które koordynuje proces zarządzania ryzykiem korporacyjnym na wszystkich poziomach organizacji. Głównym zadaniem biura jest dokonywanie niezależnej i obiektywnej oceny systemów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej oraz analizy procesów biznesowych. Biuro realizuje zadania audytowe w oparciu o roczne plany audytów zatwierdzone przez Zarząd oraz przyjmowane przez Komitet Audytowy Rady Nadzorczej i Radę Nadzorczą, może realizować także audyty doraźne zlecane przez Radę Nadzorczą lub Zarząd Spółki.

SCHEMAT 8: Struktura organizacyjna Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym w PKN ORLEN

RADA NADZORCZA (KOMITET AUDYTOWY)			
Dokonyje rocznej oceny efektywności System Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym, monitoruje poziom ryzyka wpływającego na realizację celów biznesowych, przedkłada Walnemu Zgromadzeniu ocenę systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem.			
ZARZĄD			
Nadzoruje przebieg procesu zarządzania ryzykiem korporacyjnym, akceptuje założenia, zasady zarządzania ryzykiem, przekazuje Radzie Nadzorczej wyczerpujące informacje o ryzyku związanym z prowadzoną działalnością i sposobach zarządzania nim.			
BIURO AUDYTU I ZARZĄDZANIA RYZYKIEM KORPORACYJNYM			
Nadzoruje proces zarządzania ryzykiem korporacyjnym, opracowuje politykę i procedury zarządzania ryzykiem na poziomie korporacji, okresowo raportuje wyniki oceny ryzyka do Zarządu Spółki oraz Komitetu Audytowego Rady Nadzorczej.			
Kadra kierownicza	Komitet Ryzyka Finansowego		
Zaangażowana w proces zarządzania ryzykiem kadra kierownicza, odpowiedzialna jest za monitorowanie, identyfikację, ocenę i analizy ryzyk oraz wdrożenie rekomendacji dotyczących zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyk w ramach przyjętych polityk.	Ryzyko rynkowe	Ryzyko kredytowe i płynności	Ryzyko operacyjne
	Zarządzanie ryzykiem zmian rynkowych cen towarów (m.in. marż rafineryjnych i petrochemicznych, dyferencjałem Brent/Ural, cen ropy naftowej i produktów, cen uprawnień do emisji CO ₂) oraz ryzykiem zmian kursów walutowych i zmian stóp procentowych	Zarządzanie ryzykiem utraty płynności oraz ryzykiem kredytowym	Zarządzanie kapitałem pracującym
	Polityka zarządzania ryzykiem rynkowym	Wewnętrzne akty organizacyjne i procedury	Wewnętrzne akty organizacyjne i procedury

Celem procesu zarządzania ryzykiem rynkowym jest ograniczenie niepożądanych wpływów zmian czynników ryzyka rynkowego na przepływy pieniężne oraz wyniki w krótkim oraz średnim horyzoncie czasowym. W PKN ORLEN jest stosowana spójna polityka hedgingowa w zakresie ryzyka towarowego, walutowego i stopy procentowej. Spółka zarządza ryzykami rynkowymi wynikającymi z powyższych czynników w oparciu o politykę zarządzania ryzykiem rynkowym, która określa zasady pomiaru poszczególnych ekspozycji, parametry i horyzont czasowy zabezpieczania danego ryzyka oraz instrumenty zabezpieczające. W PKN ORLEN zasady zarządzania ryzykiem rynkowym są

realizowane poprzez wskazane do tego komórki organizacyjne pod nadzorem Komitetu Ryzyka Finansowego PKN ORLEN, Zarządu PKN ORLEN i Rady Nadzorczej PKN ORLEN. Komitet Ryzyka Finansowego funkcjonujący w PKN ORLEN jest odpowiedzialny za nadzór oraz koordynację procesu zarządzania ryzykiem finansowym a w jego skład wchodzi: Dyrektor Wykonawczy ds. Zarządzania Finansami, Dyrektor Wykonawczy ds. Planowania i Sprawozdawczości, Dyrektor Wykonawczy ds. Handlu Hurtowego Produktami Rafineryjnymi, Dyrektor Wykonawczy ds. Zarządzania Łańcuchem Dostaw, Dyrektor

Wykonawczy ds. Handlu Ropą i Gazem, Główny Ekonomista, Dyrektor Biuro Zarządzania Ryzykiem Finansowym i Płynnością.

W celu zapewnienia sprawności, efektywności i bezpieczeństwa operacyjnego procesu w Biurze Zarządzania Finansami PKN ORLEN zostały wyodrębnione trzy obszary odpowiedzialne za wykonywanie transakcji finansowych (Front Office), pomiar i analizę ryzyka (Middle Office) oraz raportowanie i rozliczanie transakcji (Back Office).

PKN ORLEN w 2013 roku opracował i wdrożył Politykę i Procedurę **Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym**, które kompleksowo uregulowały proces funkcjonowania Zintegrowanego Systemu Zarządzania Ryzykami Korporacyjnymi (ERM – Enterprise Risk Management). System Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym zapewnia właściwe informacje o występujących ryzykach i skuteczności zarządzania nimi, przez co jest jednym z kluczowych narzędzi wspierających skuteczną realizację celów strategicznych i operacyjnych.

Do podstawowych założeń funkcjonującego Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym należy:

- identyfikacja i ocena ryzyka w oparciu o jeden wspólny model ryzyka, zawierający usystematyzowaną klasyfikację

ryzyk wraz z ich definicjami, oraz metodologię określoną w Procedurze Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym,

- przypisanie ryzyk do procesów oraz wskazanie ich właścicieli,
- odpowiedzialność właścicieli ryzyka za zarządzanie ryzykiem zgodnie z ich zakresem kompetencji, uprawnień i odpowiedzialności.

Za zrozumienie ryzyka oraz mechanizmów kontrolnych w zakresie swojej odpowiedzialności oraz za podejmowanie decyzji w zakresie danego ryzyka zgodnie z Polityką oraz przydzielonymi kompetencjami odpowiedzialni są: Zarząd, dyrektorzy, kierownicy komórek organizacyjnych oraz pracownicy.

Proces zarządzania ryzykiem korporacyjnym w PKN ORLEN jest regulowany przez szereg spójnych aktów organizacyjnych:

- Politykę i Procedurę Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym,
- Procedurę identyfikacji i zarządzania ryzykiem,
- Plan zarządzania ryzykiem,
- Politykę i instrukcję zarządzania ryzykiem rynkowym w PKN ORLEN,
- Zasady organizacyjne obowiązujące w ramach zarządzania ryzykiem utraty atrybutów bezpieczeństwa informacji w PKN ORLEN oraz powołania Zespołu ds. Bezpieczeństwa Informacji.

SCHEMAT 9. Zintegrowany System Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym.



Ocena ryzyka jest procesem regularnym. Odbywa się co najmniej raz w roku i obejmuje ocenę istotności każdego z ryzyk poprzez:

- ocenę ryzyka brutto czyli stanu przed wprowadzeniem mechanizmów kontrolnych w odniesieniu do danego ryzyka,
- testowanie i ocenę działania mechanizmów kontrolnych,
- ocenę ryzyka netto czyli stanu istniejącego przy obecnie funkcjonujących mechanizmach kontrolnych w ramach danego ryzyka,

- ocenę ryzyka docelowego.

W wyniku każdorazowej oceny mechanizmów kontrolnych oraz ryzyk następuje określenie odpowiednich planów działań naprawczych dotyczących poszczególnych ryzyk oraz opracowanie raportów z aktualnego profilu ryzyka PKN ORLEN i oceny poszczególnych procesów.

5.4.2 Ryzyka i zagrożenia prowadzonej działalności PKN ORLEN

Głównymi rodzajami ryzyk finansowych, na które narażona jest Spółka w ramach prowadzonej działalności należą:

1. Ryzyka rynkowe:
 - ryzyko towarowe,
 - ryzyko zmian kursów walutowych,
 - ryzyko zmian stóp procentowych,
2. Ryzyko płynności i kredytowe.

Szczegółowy opis powyższych ryzyk wraz z ich szacunkowym wpływem na sprawozdania PKN ORLEN zostały przedstawione w nocie 28.5 do Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2014 rok.

Ryzyka rynkowe

Ryzyko rynkowe to możliwość negatywnego wpływu na wyniki Spółki wynikająca ze zmiany rynkowych cen towarów, kursów walutowych oraz stóp procentowych.

Celem procesu zarządzania ryzykiem rynkowym jest ograniczenie niepożądanych wpływów zmian czynników ryzyka rynkowego na przepływy pieniężne oraz wyniki finansowe w krótkim oraz średnim horyzoncie czasowym.

PKN ORLEN stosuje spójną politykę zabezpieczania ryzyka towarowego, ryzyka walutowego oraz ryzyka stopy procentowej. Zarządzanie wyżej wymienionymi ryzykami odbywa się w oparciu o politykę zarządzania ryzykiem rynkowym oraz strategię zabezpieczającą, które określają zasady pomiaru poszczególnych ekspozycji, parametry i horyzont czasowy zabezpieczania danego ryzyka oraz instrumenty zabezpieczające.

Zarządzanie ryzykiem rynkowym odbywa się przy wykorzystaniu instrumentów pochodnych, które są stosowane wyłącznie do

ograniczenia ryzyka zmian wartości godziwej i ryzyka zmian przepływów pieniężnych. PKN ORLEN stosuje tylko te instrumenty, które jest w stanie wycenić wewnętrznie z zastosowaniem standardowych modeli wyceny dla danego instrumentu.

Pozyskując wycenę rynkową instrumentów, PKN ORLEN korzysta z własnych systemów ewidencji i wyceny instrumentów pochodnych jak również polega na informacjach uzyskanych z wiodących banków, firm brokerskich oraz serwisów informacyjnych. Transakcje zawierane są wyłącznie z wiarygodnymi partnerami, dopuszczonymi do udziału w transakcjach w wyniku zastosowania odpowiednich procedur i podpisania odpowiedniej dokumentacji.

W ramach ryzyka rynkowego wyróżniamy następujące rodzaje ryzyk:

ryzyko towarowe

W ramach prowadzonej działalności operacyjnej Spółka narażona jest głównie na poniższe ryzyka towarowe:

- ryzyko zmian marż rafineryjnych i petrochemicznych realizowanych na sprzedaży produktów,
- ryzyko zmiany wysokości dyferencjału Brent/Ural ;
- ryzyko zmiany cen ropy naftowej i produktów związane z niedopasowaniem czasowym występującym przy zakupie drogą morską części ropy naftowej do przerobu bądź okresowym ponadnormatywnym stanem zapasów operacyjnych ropy naftowej, półproduktów lub produktów oraz zawartymi transakcjami przyszłej sprzedaży produktów;
- ryzyko zmiany cen uprawnień do emisji CO₂;
- ryzyko zmiany cen ropy naftowej i produktów rafineryjnych związane z obowiązkiem utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej i paliw.

W ramach wypracowanych strategii zabezpieczających, PKN ORLEN zabezpiecza zarówno ryzyko marży rafineryjnej jak również ryzyko zmiany wysokości dyferencjału Brent/Ural.

Ryzyko zmiany cen ropy naftowej i/lub produktów związane z niedopasowaniem czasowym jest w sposób systematyczny i regularny identyfikowane oraz zabezpieczane.

PKN ORLEN w sposób regularny zarządza ryzykiem zmiany cen uprawnień do emisji CO₂, poprzez przynajmniej coroczne weryfikacje liczby uprawnień do emisji CO₂ oraz określanie sposobu zbilansowania przyszłych niedoborów lub nadwyżek. W 2013 i 2014 roku Spółka zawarła terminowe transakcje zakupu uprawnień, które w przyszłości zostaną umorzone jako rozliczenie emisji CO₂. Wyceny tych transakcji nie podlegają ujęciu w jednostkowym sprawozdaniu finansowym, gdyż zakupione prawa do emisji wykorzystane zostaną na potrzeby własne.

Ryzyko zmiany cen ropy naftowej i produktów rafineryjnych związane z obowiązkiem utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej i paliw nie jest celowo zabezpieczane z uwagi na wolumen, permanentny charakter przedmiotowej ekspozycji oraz niegotówkowy charakter wpływu ryzyka na wyniki Spółki.

ryzyko zmian kursów walutowych

W ramach prowadzonej działalności Spółka narażona jest na następujące rodzaje ryzyk związanych ze zmianami kursów walutowych:

- ekonomiczna ekspozycja walutowa w perspektywie kolejnych 12 miesięcy wynikająca z wpływów pomniejszych o wydatki indeksowanych do lub denominowanych w walucie innej niż waluta funkcjonalna,
- bilansowa ekspozycja walutowa wynikająca z denominowanych w walutach obcych aktywów (należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe należności, środki pieniężne i ich ekwiwalenty, inne) i pasywów (zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania, kredyty, dłużne papiery wartościowe, inne),
- ryzyko walutowe związane z wydatkami inwestycyjnymi.

ryzyko zmian stóp procentowych

Ryzyko związane z ekonomiczną ekspozycją walutową jest regularnie i aktywnie zabezpieczane przy wykorzystaniu terminowych transakcji kupna lub sprzedaży waluty. W ramach wypracowanych strategii zabezpieczających PKN ORLEN zabezpiecza wybrane elementy bilansowej ekspozycji walutowej.

Ryzyko walutowe związane z wydatkami inwestycyjnymi jest regularnie zabezpieczane przy wykorzystaniu terminowych transakcji kupna walut obcych, w których ponoszone są wydatki.

Spółka narażona jest na ryzyko zmienności przepływów pieniężnych z tytułu zmian stóp procentowych wynikające z posiadanych aktywów oraz pasywów dla których przychody oraz koszty odsetkowe są uzależnione od zmiennych stóp procentowych.

PKN ORLEN zabezpiecza ekspozycję na zmienność przepływów pieniężnych z tytułu zmiany stóp procentowych. Kluczowym miernikiem ekspozycji PKN ORLEN na ryzyko stopy procentowej jest wskaźnik udziału w całości zadłużenia netto pozycji dla których koszty odsetkowe są uzależnione od zmiennych stóp procentowych. Celem zarządzania ryzykiem stopy procentowej jest utrzymanie powyższego wskaźnika na określonym poziomie w zdefiniowanym horyzoncie czasowym. W tym celu wykorzystywane są swapy procentowe oraz walutowe swapy procentowe.

Ryzyko płynności i kredytowe

Poprzez **ryzyko płynności finansowej** rozumie się utratę zdolności spółki do terminowego regulowania bieżących zobowiązań. Spółka narażona jest na ryzyko płynności wynikające z relacji aktywów obrotowych do zobowiązań krótkoterminowych. Celem procesu zarządzania ryzykiem płynności finansowej jest zapewnienie bezpieczeństwa i stabilizacji finansowej Spółki, a podstawowym narzędziem ograniczającym powyższe ryzyko jest bieżący przegląd dopasowania terminów zapadalności aktywów i pasywów. Dodatkowo PKN ORLEN kontynuuje politykę dywersyfikacji źródeł finansowania oraz wykorzystuje szereg narzędzi dla efektywnego zarządzania płynnością.

Większościowy udział w finansowaniu PKN ORLEN ma sektor bankowy zapewniający finansowanie w formie kredytów. Mając na uwadze coraz bardziej restrykcyjne uregulowania dotyczące pozyskiwania długoterminowego finansowania bankowego Spółka korzysta dodatkowo z dwóch programów emisji obligacji złotych, co umożliwia jej wykorzystanie zasobów także poza rynkiem bankowym..

PKN ORLEN ocenia **ryzyko kredytowe** związane z posiadanymi środkami pieniężnymi i lokatami bankowymi jako niskie, gdyż wszystkie podmioty, w których lokowane są środki pieniężne posiadają wysoki rating.

Spółka ocenia **ryzyko kredytowe**, w odniesieniu do aktywów z tytułu dodatknej wyceny instrumentów pochodnych, jako niskie z uwagi na fakt, iż wszystkie transakcje zawierane są z bankami o wysokim ratingu kredytowym.

Spółka narażona jest na **ryzyko kredytowe** związane z gwarancjami udzielonymi na rzecz kontrahentów. Maksymalny poziom ekspozycji wynikającej z udzielonych gwarancji to kwota, którą Spółka zmuszona byłaby zapłacić w przypadku żądania

wypłaty gwarancji przez kontrahenta. W oparciu o analizy i prognozy Spółka określiła na koniec okresu sprawozdawczego prawdopodobieństwo zapłaty takich kwot jako niskie.

Ryzyko kredytowe związane jest także z wiarygodnością kredytową klientów, z którymi zawierane są transakcje sprzedaży. PKN ORLEN prowadząc działalność handlową we współpracy z klientami stosuje odroczony termin płatności. Udzielenie kredytu kupieckiego obarczone jest ryzykiem związanym z nieuregulowaniem przez kontrahentów należności za dostarczone produkty i usługi.

Powyższe ryzyko w skali Spółki jest częściowo ograniczone poprzez występowanie dużej liczby kontrahentów z kredytem kupieckim rozproszonych w różnych sektorach gospodarki krajowej i zagranicznej.

W celu zminimalizowania powyższego ryzyka stosowane są procedury przyznawania kontrahentom limitu kredytu kupieckiego. Każdorazowo dokonywane są oceny sytuacji finansowej kontrahentów, sprawdzana jest ich wiarygodność i wypłacalność. Nieodłącznym elementem procesu zarządzania ryzykiem kredytowym realizowanego w Spółce jest bieżący przegląd rotacji należności. PKN ORLEN przyjmuje różne formy prawne zabezpieczenia wiarygodności (hipoteki, gwarancje, poręczenia, blokady środków na rachunku bankowym, kaucje, weksle). Dla klientów, którym udzielany jest kredyt kupiecki w początkowym okresie współpracy obowiązującą formą płatności jest przedpłata lub gotówka. Spółka sporządza zestawienia struktury wiekowej należności co ogranicza problemy braku terminowego regulowania należności przez kontrahentów.

W celu ograniczenia ryzyka niewypłacalności klientów Spółka dodatkowo ubezpiecza część należności w ramach zorganizowanych programów ubezpieczenia kredytu kupieckiego.

Spółka jest dodatkowo narażona na szereg ryzyk specyficznych dla firm z sektora paliwowego.

Ryzyka branżowe

konsumpcja paliw

Ogólna sytuacja gospodarcza wywiera istotny wpływ na poziom konsumpcji paliw i tym samym determinuje poziom sprzedaży i cen produktów Spółki oraz jej sytuację finansową. Zmiany poziomu konsumpcji oleju napędowego i benzyny na rynku polskim zostały zaprezentowane w [pkt 5.2.5](#) niniejszego Sprawozdania Zarządu.

Spółka działając na rynku paliw jest narażona na ryzyko wynikające z działalności tzw. „szarej strefy”, związanej przede wszystkim z wprowadzeniem na rynek tańszego paliwa z pominięciem obowiązków zapłaty podatków. Według Polskiej Organizacji Przemysłu i Handlu Naftowego (POPIHN) wpływ „szarej strefy” w przypadku oleju napędowego może wynosić ponad 20% jego konsumpcji.

przerób ropy naftowej /dostawy surowców

Spółka jest narażona na zakłócenia przerobu ropy spowodowane nieregularnymi dostawami surowca, niedostępnością usług transportowych za pośrednictwem rurociągu oraz niestabilną sytuacją w państwach wydobywających ropę naftową. Istotne znaczenie może mieć również zmiana parametrów dostarczanej ropy i związane z nimi niższe uzyski produktów białych, a także prowadzone postroje remontowe instalacji produkcyjnych. Rozbudowa istniejących i budowa nowych rafinerii w Rosji może skutkować zmniejszeniem wolumenów rosyjskiej ropy naftowej kierowanej na eksport i w konsekwencji zmniejszeniem dostępności tego surowca dla odbiorców europejskich, w tym PKN ORLEN. Dodatkowo, wyższy popyt na ropę naftową w Chinach może spowodować zwiększenie eksportu rosyjskiej ropy naftowej na rynki azjatyckie i w konsekwencji jej mniejszą dostępność na rynkach europejskich, co może mieć wpływ na poziom podaży produktów Spółki.

Zakupy gazu opierają się na wieloletniej umowie pomiędzy PKN ORLEN i PGNiG oraz na krótkoterminowych umowach z dostawcami alternatywnymi. Ze względu na brak mechanizmów cenowych istniejących na płynnych rynkach gazu w Europie, ceny gazu w Polsce mogą być niższe lub wyższe od cen na sąsiednich deregulowanych rynkach (takich jak rynek niemiecki lub czeski). PKN ORLEN podejmuje działania mające na celu zapewnienie stabilnych dostaw surowców, głównie poprzez dywersyfikację źródeł dostaw oraz dostosowanie instalacji produkcyjnych do przerobu różnych gatunkowo typów surowców. Ponadto Spółka realizuje szereg projektów poszukiwawczo-wydobywczych w celu pozyskania własnych źródeł gazu i ropy naftowej.

W zakresie logistyki produktowej Spółka jest w dużej mierze uzależniona od lokalnych firm takich jak PERN i należąca do niej spółka OLPP w Polsce oraz ČEPRO w Republice Czeskiej. Logistyka produktowa rafinerii w Możejkach jest uzależniona od jedynego dostawcy usługi przewozu koleją, którym jest spółka AB Lietuvos Geležinkeliai.

ryzyka regulacyjne

Koszty realizacji Narodowego Celu Wskaźnikowego („NCW”)

Począwszy od 2008 roku na producentach paliw spoczywa obowiązek spełnienia NCW, który określa minimalny udział biokomponentów i innych paliw odnawialnych, liczony według wartości opałowej, w ogólnej ilości paliw i biopaliw ciekłych zużywanych w ciągu roku kalendarzowego w transporcie. Od 1 stycznia 2012 roku istnieje możliwość realizacji obniżonego wskaźnika NCW - skorygowanego o współczynnik redukcyjny w wysokości 0,85 celu NCW na dany rok w przypadku wykorzystania w produkcji paliw min. 70% biokomponentów pochodzących od producentów krajowych zarejestrowanych w rejestrze wytwórców prowadzonym przez Agencję Rynku Rolnego. W 2014 roku w prawie polskim dokonana została istotna zmiana związana z realizacją NCW. Począwszy od 2015 roku wszystkie biokomponenty wykorzystywane w celu realizacji obowiązku muszą spełniać kryteria zrównoważonego rozwoju. W roku 2015 podjęta zostanie decyzja o ewentualnym przedłużeniu funkcjonowania mechanizmu redukcji NCW na lata 2016 – 2017. W przypadku niespełnienia NCW na PKN ORLEN może zostać nałożona kara w szacunkowej wysokości około 17,5 tys. PLN za tonę niewprowadzonego biokomponentu.

Dodatkowo implementacja postanowień dyrektywy 2009/30/WE wymusi realizację Narodowego Celu Redukcyjnego (NCR) związaną z obowiązkową redukcją emisji gazów cieplarnianych (GHG) o 6% do końca 2020 roku w porównaniu z 2010 rokiem.

Uprawnienia do emisji CO₂

W dniu 26 lutego 2014 roku Komisja Europejska zatwierdziła projekt wykazu instalacji ze wstępnymi wielkościami przydziałów bezpłatnych uprawnień do emisji CO₂. Proces legislacyjny na szczeblu krajowym jest w trakcie finalizacji.

W ramach zarządzania emisjami CO₂ PKN ORLEN corocznie monitoruje i bilansuje emisję CO₂ na podstawie danych produkcyjnych dla instalacji objętych systemem handlu emisjami oraz dokonuje bilansowania stwierdzonych niedoborów/nadwyżek na zasadach transakcji wewnątrzgrupowych, bądź transakcji na rynku terminowym i spot.

W związku z powyższym ilość uprawnień do emisji nieodpłatnie przyznanych Spółkę może nie być wystarczająca do realizacji obowiązków regulacyjnych i w konsekwencji może wystąpić konieczność zakupu dodatkowych uprawnień po cenach rynkowych lub ograniczenia produkcji.

Emisje przemysłowe

Dyrektywa w Sprawie Emisji Przemysłowych wprowadza od 2016 roku ostrzejsze od obecnie obowiązujących standardy emisji dwutlenku siarki, azotu i pyłu. PKN ORLEN wychodząc naprzeciw powyższemu wymaganiu realizuje budowę instalacji odsiarczania, odazotowania i odpylania spalin, które redukować będą o ponad

90% emisję dwutlenku siarki i azotu oraz pyłu z Elektrociepłowni w Płocku.

Certyfikaty energii kolorowej

Certyfikaty kolorowe są wsparciem dla producentów energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych oraz wytworzonej w wysokosprawnej kogeneracji. Poziom przyznawanych darmowych certyfikatów kolorowych zależy od wielkości produkcji energii oraz struktury wykorzystywanego paliwa.

Ustawą o zmianie ustawy Prawo energetyczne oraz niektórych innych ustaw został przywrócony w horyzoncie do 2018 roku system certyfikatowego wsparcia wytwarzania energii elektrycznej w wysokosprawnej kogeneracji. W rezultacie w latach kolejnych Spółka jest narażona na ryzyka związane z ilością przyznanych certyfikatów, zmianami cen certyfikatów oraz z ryzykiem wzrostu kosztów opłat zastępczych.

Zapasy obowiązkowe

W 2014 roku, w ramach implementacji przepisów wspólnotowych, wprowadzono zmiany regulujące poziom zapasów obowiązkowych. W ramach nowych uregulowań producenci i handlowcy w zamian za stopniowe zmniejszenie fizycznego utrzymywania zapasów (z 76 dni do 53 dni średniej dziennej produkcji paliw lub przywozu ropy naftowej lub paliw na koniec 31 grudnia 2017 roku) na rzecz zapasów utrzymywanych przez Agencję Rezerw Materiałowych, mają obowiązek, począwszy do 1 stycznia 2015 roku, zapłaty opłaty zapasowej na poczet finansowania i utrzymywania rosnących zapasów agencyjnych. W 2015 roku redukcja poziomu zapasów obowiązkowych wyniesie 8 dni do poziomu 68 dni, a tzw. opłata zapasowa wyniesie 43 PLN/tonę ropy i 99 PLN/tonę LPG. Zmiana systemu zapasów pozytywnie wpłynęła na częściowe uwolnienie kapitału zamrożonego dotychczas w fizycznie utrzymywanych zapas obowiązkowych ropy i paliw. W rezultacie wprowadzonych zmian Spółka jest narażona na wzrost kosztów działalności o opłatę zapasową odprowadzaną do Agencji Rezerw Materiałowych, której wysokość będzie uzależniona od ilości posiadanych rezerw. Opłata zapasowa może wpłynąć na ceny paliw i w rezultacie na poziom konsumpcji krajowej. Dodatkowo utrzymywanie zapasów obowiązkowych (pomimo obniżenia proporcji zapasów obowiązkowych utrzymywanych przez producentów) nadal wiąże się z kosztami ich finansowania i magazynowania, a dodatkowo powoduje powstanie ryzyka niegotówkowego wpływu na wyniki operacyjne Spółki w sytuacji zmian cen rynkowych prowadzących do przeszacowania wartości zapasów.

Gaz łupkowy

Nowelizacja ustawy prawo geologiczne i górnictwe ustanowiła zasady wydobycia gazu z łupków. Ustawa przewiduje, że badania geofizyczne będzie można prowadzić tylko na podstawie zgłoszenia, bez konieczności ubiegania się o koncesję. Zamiast dotychczasowych kilku rodzajów koncesji nowe przepisy wprowadzają jedną koncesję poszukiwawczo-rozpoznawczo-wydobywczą, która będzie udzielana w procedurze przetargowej. Wydobycie na części obszaru objętego koncesją będzie można zacząć przed zakończeniem poszukiwań w innej części. Główne długie i skomplikowane procedury środowiskowe przesunięto z początku prac na ostatnią fazę przed rozpoczęciem wydobycia. Wprowadzona zostaje także jedna dokumentacja zamiast dwóch osobnych: geologicznej i inwestycyjnej.

W dniu 11 marca 2014 roku Rada Ministrów zatwierdziła projekt „ustawy o specjalnym podatku węglowodorowym, o zmianie ustawy o podatku od wydobycia niektórych kopalin oraz o zmianie niektórych innych ustaw”. W ramach ww. aktów legislacyjnych od 2020 roku będzie obowiązywać specjalny podatek węglowodorowy od wydobywanych kopalin, m.in. ropy i gazu. Inwestor ma być obciążony rentą surowcową o docelowej wysokości około 40%. Rentę ma tworzyć specjalny podatek węglowodorowy, którego stawka ma wynosić od 0 do 25% zależnie od relacji przychodów do wydatków oraz podatek od wydobycia niektórych kopalin. W przypadku gazu konwencjonalnego stawka wyniesie 3%, dla gazu niekonwencjonalnego 1,5%, dla ropy konwencjonalnej 6% a dla ropy niekonwencjonalnej 3%. Natomiast opłata eksploatacyjna realizowana na rzecz gmin, powiatów, województw i Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej ma wzrosnąć z 6 PLN do 24 PLN za tysiąc metrów sześciennych w przypadku gazu i do 50 PLN z 36 PLN za tonę w przypadku ropy.

W związku z powyższym wprowadzenie dodatkowych obciążeń wynikających z ustawy węglowodorowej może spowodować pogorszenie ekonomiki działalności Spółki w segmencie Wydobycia.

Liberalizacja rynku gazu

Proces liberalizacji rynku gazu zakłada dwuetapowe odejście od taryfikacji cen gazu (I etap: odbiorcy instytucjonalni, II etap: gospodarstwa domowe). Potencjalne skutki liberalizacji rynku gazu dla PKN ORLEN mogą powodować zmiany cen gazu wynikające ze zniesienia taryf oraz stopniowe ograniczanie zakresu kontraktów długoterminowych na rzecz budowy portfela dostawców w kontraktach krótkoterminowych.

nowe obszary
działalności

Zgodnie ze strategią PKN ORLEN koncentruje się na budowie nowych segmentów działalności obejmujących wydobycie i energetykę. Rozwój tych obszarów ma na celu dywersyfikację działalności Spółki, która koncentruje się obecnie na działalności downstream, czyli działalności związanej z przerobem ropy naftowej na produkty ropopochodne, w tym paliwa, oraz na sprzedaży tych produktów odbiorcom.

Projekty wydobywcze są obciążone szeregiem ryzyk geologicznych i operacyjnych, które mogą uniemożliwić realizację oczekiwanych zysków, a przejściowo mogą powodować straty. Realizacja tych projektów może się opóźnić lub może się nie powieść, przede wszystkim z powodu wysokiego ryzyka poszukiwawczego tego typu projektów. Inne powody niepowodzenia projektów mogą obejmować przekroczenie kosztów, niższe niż zakładane ceny ropy i gazu, wyższe niż zakładano obciążenia fiskalne, niekorzystne zmiany w regulacjach sektorowych, niedobory sprzętu oraz wykwalifikowanej kadry pracowników, trudne warunki atmosferyczne, czy wreszcie trudności w znalezieniu przez PKN ORLEN doświadczonych partnerów do współdzielenia

	<p>ryzyka i kosztów związanych z prowadzeniem takich projektów. Projekty te mogą również często wymagać korzystania z nowych, zaawansowanych technologii, które są kosztowne w opracowaniu, nabyciu i realizacji i mogą nie funkcjonować zgodnie z oczekiwaniami.</p> <p>Projekty energetyczne są narażone przede wszystkim na ryzyko wzrostu cen gazu ziemnego oraz niekorzystnych zmian w regulacjach prawnych związanych z utratą wsparcia dla producentów energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych oraz wytworzonej w wysokosprawnej kogeneracji.</p>
szkody z tytułu prowadzonej działalności i szkody losowe	<p>Spółka narażona jest na ryzyko wystąpienia szkód spowodowanych prowadzoną działalnością oraz szkód losowych. Ewentualne negatywne skutki wystąpienia powyższych szkód są minimalizowane dzięki posiadaniu profesjonalnego i dostosowanego do indywidualnych potrzeb Spółki programu ubezpieczeniowego. Program ten tworzony i zawierany jest przez specjalnie w tym celu utworzoną spółkę ORLEN Insurance Ltd. Pokrycie ubezpieczeniowe gwarantowane w ramach polis wystawianych przez ORLEN Insurance Ltd. jest reasekurowane przez największe międzynarodowe firmy ubezpieczeniowe i reasekuracyjne w ramach programu, którego liderem jest AIG Europe oraz Allianz, a w którym uczestniczą największe światowe i polskie towarzystwa ubezpieczeniowe tj. m.in. AIG, Allianz, HDI, Munich Re, ACE a także firmy PZU i TUiR Warta. Poza kompleksowym ubezpieczeniem majątku PKN ORLEN posiada także inne ubezpieczenia gwarantujące minimalizację negatywnych skutków szkód tj. ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej z tytułu prowadzonej działalności czy ubezpieczenie mienia w transporcie.</p>
postępowania sądowe i regulacyjne kontrole podatkowe, celne i akcyzowe	<p>Spółki PKN ORLEN są obecnie zaangażowane w postępowania, o których mowa w pkt 3.6 niniejszego Sprawozdania lub mogą być potencjalnie zaangażowane w przyszłości w inne postępowania sądowe lub regulacyjne.</p> <p>Spółka w toku prowadzonej działalności gospodarczej jest na bieżąco poddawana kontrolom podatkowym, celnym i akcyzowym. Mimo, że PKN ORLEN nie spodziewa się obecnie, aby którekolwiek z ww. postępowań, których jest stroną, mogło mieć istotny negatywny wpływ na jej sytuację finansową i wyniki działalności, brak jest pewności, że ostateczny wynik obecnych bądź przyszłych postępowań nie będzie miał istotnego negatywnego wpływu na wyniki Spółki lub jej sytuację finansową.</p>
ryzyko zmian w obowiązujących przepisach prawnych	<p>Zmiany w przepisach lub nowe regulacje mogą wywierać istotny wpływ na Spółkę, jej sytuację finansową i wyniki działalności.</p>
ryzyka związane ze stabilnością i bezpieczeństwem systemów i danych IT	<p>W związku z funkcjonowaniem w PKN ORLEN rozbudowanych i zaawansowanych systemów informatycznych w wielu obszarach działalności, w stopniu typowym dla organizacji o charakterze korporacyjnym, identyfikowane są ryzyka związane z prawidłowym funkcjonowaniem systemów informatycznych. Systemy informatyczne w Spółce zabezpieczone są zgodnie z najlepszymi światowymi praktykami w zakresie bezpieczeństwa teleinformatycznego, niemniej jednak nie można do końca wykluczyć wystąpienia ryzyk z tego obszaru.</p>

5.5 Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych

PKN ORLEN to spółka o stabilnej pozycji finansowej utrzymujący wskaźniki finansowe na bezpiecznym poziomie potwierdzające pełną zdolność do regulowania zobowiązań. Spółka dysponuje otwartymi liniami kredytowymi, ponadto dywersyfikuje źródła finansowania. Wypracowane przepływy pieniężne oraz dostępne źródła finansowania pozwolą na realizację planowanych zadań inwestycyjnych.

W kolejnych latach PKN ORLEN będzie zmierzać do dalszej poprawy struktury nakładów inwestycyjnych koncentrując się na wydatkach rozwojowych i podejmując realizację najbardziej zyskowych projektów – najważniejsze zadania inwestycyjne zostały opisane w [pkt 5.6](#). Poziom wybranych wskaźników finansowych został zaprezentowany w [pkt 5.3.8](#) niniejszego Sprawozdania.

5.6 Outlook - perspektywy działalności PKN ORLEN w najbliższym roku obrotowym

Stawomir Jędrzejczyk, Wiceprezes Zarządu PKN ORLEN ds. Finansowych:

„W 2015 roku, zgodnie ze zaktualizowaną strategią, PKN ORLEN będzie realizował najważniejsze zadania inwestycyjne, które mają na celu wsparcie rozwoju poszczególnych obszarów działalności. Ten rok będzie przełomowy dla segmentu energetyki ze względu na finalizację kluczowej inwestycji Koncernu w tym obszarze czyli uruchomienie bloku gazowo-parowego we Włocławku. W otoczeniu makroekonomicznym w dłuższej perspektywie zakładamy wzrost cen ropy naftowej w efekcie spodziewanego ożywienia gospodarczego oraz porównywalny poziom marży downstream. Zakres postojów remontowych w 2015 roku będzie mniejszy w porównaniu do roku poprzedniego. Warto zaznaczyć dwie kwestie z otoczenia regulacyjnego. Weszły ostatecznie w życie w 2015 roku dwie regulacje, na które czekaliśmy. Dzięki nowej ustawie o zapasach obowiązkowych będziemy w stanie uwolnić część kapitału pracującego, co wpłynie pozytywnie na nasze przepływy operacyjne. Drugi element to szara strefa – oczekujemy, że nowe regulacje czyli konieczność złożenia depozytów i uzyskania koncesji na prowadzenie działalności związanej z handlem paliwami spowodują, iż szara strefa będzie w Polsce systematycznie malała.”

PKN ORLEN zakłada w najbliższym roku obrotowym dalszą konsekwentną realizację założeń Strategii na lata 2014-2017. Niższe ceny ropy od przyjętych w założeniach Strategii przyniosą korzystne efekty w sektorze downstream w postaci zwiększenia popytu i poziomu marż oraz z powodu niższych kosztów umożliwią jego dalszy rozwój. Koncentrując się na budowie wartości Koncern będzie wdrażać działania ukierunkowane na poprawę efektywności operacyjnej i zwiększenie efektywności sprzedaży w segmencie downstream, dalsze umocnienie pozycji lidera i zwiększenie udziałów rynkowych w segmencie detalicznym oraz zrównoważony rozwój segmentu wydobywcze. Dodatkowo środki pieniężne z działalności operacyjnej oraz zdywersyfikowane źródła finansowania zapewnią środki na realizację wyznaczonych kierunków strategicznych.

Na sytuację finansowo-operacyjną PKN ORLEN w najbliższym roku obrotowym mogą mieć wpływ, podobnie jak w latach poprzednich, czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

Przewidywane otoczenie makroekonomiczne:

- poziom cen ropy naftowej i dyferencjału Brent/Ural: zakładana przejściowa stabilizacja cen ropy na obecnych poziomach, a następnie wzrost w efekcie ożywienia gospodarczego; wzrost cen ropy uzależniony jest również od ryzyk geopolitycznych,
- modelowa marża downstream: oczekiwany porównywalny poziom (r/r) ze względu na oczekiwania co do wzrostu ceny ropy przy wzroście konsumpcji paliw i produktów petrochemicznych,
- umocnienie kursu EUR/PLN w rezultacie wyższego oczekiwanego tempa wzrostu gospodarczego Polski w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, w tym dzięki funduszom europejskim. Pozytywny wpływ na notowania PLN ma także zmiana postrzegania polskiego rynku – tzw. „better emerging market”, co obniża ryzyko odpływu kapitału zagranicznego,
- umocnienie kursu EUR/USD głównie w efekcie tańszej energii w USA w porównaniu z krajami Unii Europejskiej oraz rewolucji łąpkowej w USA wspierającej wzrost gospodarczy,

Przewidywane trendy rynkowe i konkurencja:

- zakładane przyspieszenie tempa wzrostu PKB, co pozytywnie wpływa na poziom konsumpcji paliw i pozostałych produktów Spółki,
- kontynuacja wzrostu popytu na olej napędowy przy niewielkim spadku popytu na benzynę w regionie Europy Środkowo-Wschodniej,

Zmiany legislacyjne:

- brak dalszego rozwoju tzw. „szarej strefy” w obszarze handlu paliwami, a co za tym idzie wzrost konsumpcji skorelowany z dynamiką PKB,
- zmiana ustawy o zapasach obowiązkowych – optymalizacja poziomu zapasów i w efekcie zmniejszenie kapitału pracującego, konieczność uwzględnienia opłaty zastępczej w cenie sprzedaży paliw,
- utrzymanie wsparcia dla wysokosprawnej kogeneracji – wytwarzanie energii cieplnej i elektrycznej w skojarzeniu,

Działalność inwestycyjna PKN ORLEN:

- downstream: kontynuacja budowy instalacji Odazotowania i Odpylania oraz instalacji Odsiarczania Spalin (IOS) w Elektrociepłowni w Płocku, budowa instalacji Metatezy w Płocku, zakończenie budowy CCGT we Włocławku oraz rozpoczęcie budowy CCGT w Płocku,
- detal: rozbudowa sieci stacji paliw oraz rebranding kilkudziesięciu stacji Bliska,
- wydobywcze: planowana realizacja kolejnych projektów poszukiwawczych gazu łąpkowego w Polsce oraz optymalizacja nakładów na prace wydobywcze w Kanadzie uwzględniające aktualne notowania ropy i gazu.

6. AKCJONARIAT I AKCJE

6.1 Struktura akcjonariatu PKN ORLEN

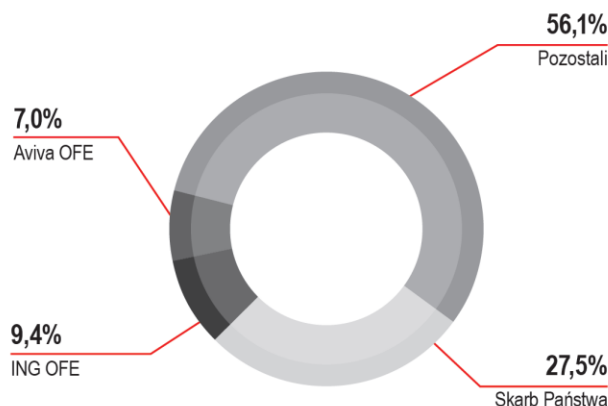
Kapitał zakładowy PKN ORLEN dzieli się na 427 709 061 akcji zwykłych na okaziciela o wartości nominalnej 1,25 PLN każda akcja.

Nie istnieją żadne ograniczenia dotyczące przenoszenia praw własności akcji PKN ORLEN.

Liczba akcji oraz struktura akcjonariatu PKN ORLEN na dzień 31 grudnia 2014 roku została zaprezentowana w [pkt 7.4](#) niniejszego Sprawozdania.

Zarząd PKN ORLEN nie posiada informacji o umowach wpływających na przyszłą zmianę ilości posiadanych akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy i obligatariuszy.

WYKRES 58 Struktura akcjonariatu PKN ORLEN na dzień 31 grudnia 2014 roku. ¹⁾



¹⁾ Zgodnie z informacjami z ZWZ PKN ORLEN zwołanego na dzień 15 maja 2014 roku, które były tożsame z informacjami z ZWZ PKN ORLEN, zwołanego na 27 czerwca 2013 roku.

6.2 Liczba akcji PKN ORLEN i pozostałych podmiotów Grupy ORLEN, będąca w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących PKN ORLEN

Członkowie Zarządu PKN ORLEN na dzień 31 grudnia 2014 roku nie posiadali akcji Spółki.

Członkowie Rady Nadzorczej PKN ORLEN Pan Grzegorz Borowiec oraz Pan Artur Gabor posiadali odpowiednio 100 i 3 200 akcji Spółki na koniec 2014 roku.

Osoby zarządzające i nadzorujące PKN ORLEN na 31 grudnia 2014 roku nie posiadały akcji i udziałów w pozostałych spółkach Grupy ORLEN.

6.3 System kontroli programów akcji pracowniczych

W 2014 roku w PKN ORLEN nie był realizowany program akcji pracowniczych.

6.4 Transakcje nabywania akcji własnych

W 2014 roku PKN ORLEN nie przeprowadzał transakcji nabywania akcji własnych.

6.5 Polityka dywidendowa

Poprawa sytuacji finansowej Grupy ORLEN wypracowana w ostatnich latach pozwoliła przyjąć w ramach Strategii Grupy ORLEN na lata 2014-2017 politykę dywidendową zakładającą stopniowe zwiększanie poziomu dywidendy na akcję uwzględnieniem realizacji strategicznych celów finansowych oraz prognoz dotyczących sytuacji makroekonomicznej. Metoda ta nie wiąże dywidendy z zyskiem netto, który w obszarze działalności Grupy ORLEN podlega dużej zmienności i może zawierać elementy o charakterze niegotówkowym, takie jak

przeszacowanie wartości aktywów, zapasów czy kredytów, przez co nie w pełni odzwierciedla bieżącą sytuację finansową Grupy.

Biorąc powyższe pod uwagę, Zarząd PKN ORLEN rekomenduje pokrycie straty netto za 2014 rok w kwocie (4 671 826 145,06) PLN z kapitału zapasowego Jednostki Dominującej.

Jednocześnie, uwzględniając sytuację płynnościową Zarząd PKN ORLEN rekomenduje przeznaczenie kwoty 705 719 950,65 PLN, tj. 1,65 PLN na 1 akcję na wypłatę dywidendy. Dywidenda

zostanie wypłacona z kapitału zapasowego PKN ORLEN obejmującego zyski lat ubiegłych.
Zarząd PKN ORLEN proponuje dzień 16 czerwca 2015 roku jako dzień dywidendy oraz dzień 8 lipca 2015 roku jako termin wypłaty

dywidendy. Rekomendacja Zarządu zostanie przedstawiona Zwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu PKN ORLEN, które podejmie ostateczną decyzję w tej kwestii.

6.6 Ratingi

W 2014 utrzymane zostały oceny ratingowe na poziomie inwestycyjnym w dwóch wiodących agencjach ratingowych Fitch i Moody's, odpowiednio oceny BBB- oraz Baa3 (positive outlook). Utrzymanie powyższych ocen jest wynikiem konsekwentnego procesu oddłużania PKN ORLEN, dywersyfikacji źródeł finansowania i utrzymywania wskaźników finansowych na bezpiecznym poziomie, co istotnie poprawiło sytuację kredytową PKN ORLEN pomimo utrzymujących się trudnych warunków dla branży.

Na utrzymanie wiarygodności PKN ORLEN wpłynęła także aktualizacja w 2014 roku strategii Grupy ORLEN na lata 2014-2017, która jest kontynuacją Strategii ogłoszonej na koniec 2012 roku. Wspiera ona profil kredytowy Spółki poprzez utrzymanie

wskaźników kredytowych na bezpiecznym poziomie. Analitycy agencji pozytywnie ocenili dużą elastyczność finansową Spółki. Przede wszystkim zwrócono uwagę na zrównoważoną politykę inwestycyjną, a w szczególności na wydzielenie w strategii dodatkowej puli nakładów, która może zostać uruchomiona w późniejszym okresie jeśli przepływy pieniężne będą niższe od oczekiwanych. Pozytywnie postrzegana jest również zdolność PKN ORLEN do elastycznego zarządzania kapitałem pracującym w odpowiedzi na zmiany sytuacji finansowej. Strategię Grupy ORLEN oceniono jako ambitny plan poprawy działalności podstawowej przy jednoczesnym rozwoju segmentów energetyka i wydobywcie, a także przy zachowaniu dużej elastyczności planowanych działań.

6.7 PKN ORLEN na Gieldzie Papierów Wartościowych

Akcje PKN ORLEN notowane są na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w systemie notowań ciągłych i wchodzi w skład indeksów WIG, WIG20, WIG30, WIG-Poland, a także indeksu branżowego WIG-PALIWA.

Od 19 listopada 2009 roku akcje PKN ORLEN należą do indeksu spółek zaangażowanych w społeczną odpowiedzialność biznesu – RESPECT Index.

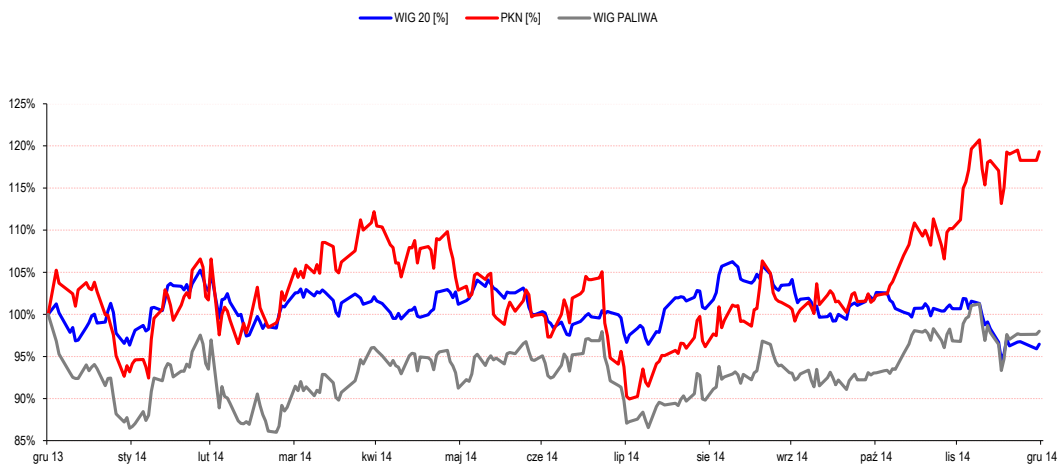
W 2014 roku cena akcji PKN ORLEN wzrosła o 19,3% (r/r), uzyskując najwyższą stopę zwrotu spośród wszystkich spółek

wchodzących do indeksu WIG20. Uwzględniając wypłatę dywidendy stopa zwrotu na akcjach PKN ORLEN sięgnęła 23,5%. W tym samym czasie indeks największych spółek WIG20 stracił na wartości (-) 3,5% (r/r), natomiast indeks WIG zyskał 0,3%. W ubiegłym roku na rynku podstawowym właściciela zmieniło prawie 198 mln akcji PKN ORLEN czyli o (-) 12% mniej w porównaniu z rokiem poprzednim.

TABELA 19. Kluczowe dane dotyczące akcji PKN ORLEN.

KLUCZOWE DANE	J.M.	2014	2013	2012	ZMIANA %
1	2	3	4	5	6=(3-4)/4
Zysk netto przypadający na akcjonariuszy Jednostki Dominującej	mln PLN	(5 811)	176	2 345	-
Najwyższy kurs akcji ¹⁾	PLN	49,50	56,80	52,95	(12,9%)
Najniższy kurs akcji ¹⁾	PLN	36,88	40,50	32,02	(8,9%)
Cena akcji na koniec roku ¹⁾	PLN	48,92	41,00	49,50	19,3%
Średnia cena w okresie ¹⁾	PLN	42,26	47,96	39,27	(11,9%)
Wskaźnik P/E średni		(3,1)	116,6	7,2	-
Wskaźnik P/E na koniec roku		(3,6)	99,6	9,0	-
Liczba akcji w obrocie giełdowym	szt.	427 709 061	427 709 061	427 709 061	0,0%
Kapitalizacja na koniec roku	mln PLN	20 924	17 536	21 172	19,3%
Średnia dzienna wartość obrotów	mln PLN	34	44	45	(22,7%)
Średni dzienny wolumen obrotu	szt.	796 614	915 877	1 148 614	(13,0%)

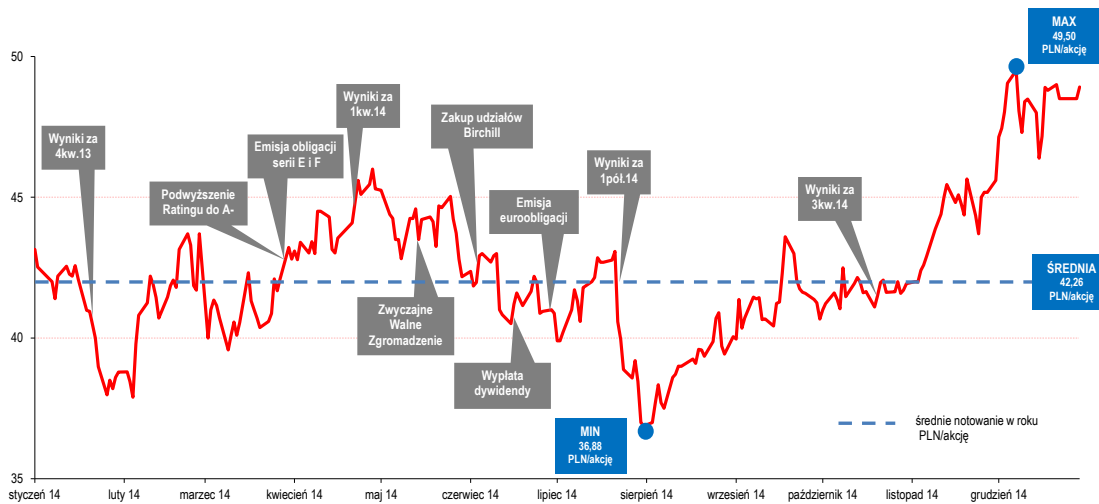
1) Ceny akcji wg kursów zamknięcia.

WYKRES 59 Notowania PKN ORLEN, WIG20 i WIG PALIWA na GPW w 2014 roku. ¹⁾


1) Zmiana procentowa notowań PKN ORLEN, WIG 20 w stosunku do notowań z 30 grudnia 2013 roku.
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych portalu gpwinfstrefa.pl

WYKRES 60 Notowania PKN ORLEN na GPW w latach 1999 – 2014.


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych portalu gpwinfstrefa.pl

WYKRES 61 Najważniejsze wydarzenia na tle notowań PKN ORLEN na GPW w 2014 roku.


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych portalu gpwinfstrefa.pl

TABELA 20. Biura maklerskie, które wydają rekomendacje dla akcji PKN ORLEN.¹⁾

Z SIEDZIBĄ W POLSCE	Z SIEDZIBĄ POZA POLSKĄ
BDM	Bank of America Merrill Lynch
BOŚ	Barclays
BZ WBK	Concorde Securities
Citi	Deutsche Bank
Espirito Santo	Erste
ING	Goldman Sachs
Investors	JP Morgan
Ipopema	Morgan Stanley
mBank	Raiffeisen
PKO BP	Société Générale
Trigon	UBS
UniCredit	Wood

1) Według stanu na dzień autoryzacji niniejszego Sprawozdania.

Aktualna lista rekomendacji wydanych dla akcji Spółki znajduje się na korporacyjnej stronie internetowej pod adresem: <http://www.orlen.pl>

7. ŁAD KORPORACYJNY

7.1 Stosowany zbiór zasad ładu korporacyjnego

W 2014 roku PKN ORLEN stosował zbiór zasad „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych” („DPSN”), obowiązujący na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Kodeks „DPSN” dostępny jest na stronie internetowej poświęconej łaadowi korporacyjnemu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie www.corp-gov.gpw.pl oraz na korporacyjnej stronie internetowej PKN ORLEN www.orlen.pl w sekcji przeznaczony dla akcjonariuszy Spółki – Relacje inwestorskie w zakładce Giełda/Dobre Praktyki GPW (www.orlen.pl).

Spółka obecnie nie stosuje zasady zawartej w części IV pkt 10 „DPSN”, dotyczącej zapewnienia akcjonariuszom możliwości udziału w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej polegających na transmisji obrad Walnego Zgromadzenia oraz dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym, w zakresie dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym. Pozostałe obligatoryjne zasady ładu korporacyjnego zawarte w kodeksie „DPSN” są przez PKN ORLEN stosowane.

Komunikacja z rynkiem kapitałowym

Spółka podejmuje szereg działań usprawniających komunikację z jej otoczeniem. W celu dotarcia do szerokiego grona odbiorców stosuje zarówno tradycyjne, jak i nowoczesne narzędzia komunikacji z przedstawicielami rynku kapitałowego. Organizuje bezpośrednie transmisje internetowe, z symultanicznym tłumaczeniem na język angielski, z konferencji medialnych organizowanych po każdym ważnym wydarzeniu w życiu Spółki, takim jak publikacja wyników kwartalnych, ogłoszenie strategii, a także z obrad Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN. Zapisy wideo z konferencji archiwizowane są na stronie internetowej Spółki, dzięki czemu możliwe jest obejrzenie wybranego wydarzenia także po jego zakończeniu.

Korporacyjna strona internetowa www.orlen.pl

PKN ORLEN prowadzi korporacyjną stronę internetową, która jest wiarygodnym i użytecznym źródłem informacji o Spółce dla przedstawicieli rynku kapitałowego. Specjalnie dla akcjonariuszy Spółki oraz inwestorów i analityków giełdowych działa na niej serwis Relacji inwestorskich (www.orlen.pl). Jego zawartość przygotowywana jest w sposób przejrzysty, rzetelny i kompletny, tak aby umożliwić inwestorom i analitykom podejmowanie decyzji na podstawie prezentowanych przez Spółkę informacji. Sekcja Relacji inwestorskich jest prowadzona w języku polskim i angielskim.

Serwis podzielony jest na kilka zakładek, w których znaleźć można wszystkie opublikowane przez Spółkę raporty bieżące i okresowe, a także prezentacje przygotowane z okazji ważniejszych wydarzeń w firmie oraz nagrania dźwiękowe i wideo z tych wydarzeń.

Sekcja Relacji inwestorskich zawiera wiele nowoczesnych narzędzi przydatnych inwestorom i analitykom giełdowym. Jest ona nieustannie udoskonalana zgodnie z najnowszymi standardami rynkowymi.

Można znaleźć tam między innymi:

- interaktywne wykresy i tabele służące do szybkich porównań wskaźników finansowych dla Spółki w różnych przedziałach czasowych,
- interaktywne wykresy i tabele notowań akcji PKN ORLEN z kalkulatorem zwrotu z inwestycji w akcje Spółki. Wykresy te umożliwiają porównywanie notowań akcji PKN ORLEN z głównymi indeksami giełdowymi, w skład których wchodzi akcje Spółki. Do wykresu notowań akcji PKN ORLEN można dołączyć wykres notowań jednego z indeksów: WIG, WIG 20, WIG 30 lub WIG PALIWA,
- zebrane w jednym miejscu sprawozdania finansowe wraz z omawiającymi je prezentacjami przygotowywanymi dla przedstawicieli rynku kapitałowego, zapisami telekonferencji z analitykami i inwestorami giełdowymi z okazji publikacji wyników finansowych oraz arkusze kalkulacyjne z danymi z prezentacji wynikowych i ze sprawozdań finansowych, ułatwiające analizę danych,
- specjalny formularz służący do skontaktowania się ze Spółką w sprawach Walnych Zgromadzeń PKN ORLEN, zgodnie z przepisami kodeksu spółek handlowych,
- możliwość zapisania się na różnego rodzaju newslettery PKN ORLEN, w tym najnowsze wiadomości z obszaru relacji inwestorskich. Sekcja posiada także kanał RSS, dzięki któremu wszystkie nowe informacje w niej umieszczone, szczególnie raporty giełdowe oraz dane makroekonomiczne docierają błyskawicznie do odbiorców,
- funkcję zapisywania się na przypomnienia o wydarzeniach umieszczonych w kalendarzu wydarzeń. Można wpisać automatycznie wybrane terminy do kalendarzy swoich programów pocztowych, a także zapisać się na wysyłane poprzez e-mail lub SMS przypomnienia o wydarzeniach. Można decydować o tym, przed którymi wydarzeniami otrzymać przypomnienie – może to być jedno lub kilka z nich, jak również wszystkie wpisane do kalendarza relacji inwestorskich PKN ORLEN zarówno w bieżącym roku, jak i w latach następnych.

Serwis Relacji inwestorskich na www.orlen.pl podlega okresowym przeglądom i weryfikacjom tak, by jego zawartość jak najpełniej odpowiadała potrzebom informacyjnym przedstawicieli rynku kapitałowego. W 2014 roku uporządkowano i uzupełniono prezentację informacji o obligacjach wyemitowanych przez Spółkę. Wdrożono także nową prezentację danych finansowych i operacyjnych Spółki, a także danych makroekonomicznych, w związku z wprowadzoną od II kwartału 2014 roku, zmianą w prezentacji wyników Spółki według segmentów działalności. Ponadto od początku 2014 roku Spółka wysyła co miesiąc do osób zapisanych na Newsletter Relacji Inwestorskich PKN ORLEN zestaw informacji o danych makroekonomicznych. Utworzono także nową zakładkę Telekonferencje, gdzie zebrano w jednym miejscu wszystkie zapisy audio z telekonferencji organizowanych z okazji ważnych wydarzeń w Spółce. Na stronie internetowej w sekcji Relacji inwestorskich umieszczona jest także zakładka poświęcona łaadowi korporacyjnemu. Z tego miejsca można pobrać roczne raporty Spółki z wypełniania dobrych praktyk, a także kodeks „DPSN”. Znajduje się tam także krótka informacja o stosowanych przez

Spółkę dobrych praktykach, zasadach wyboru podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych, a także informacja o udziale kobiet i mężczyzn w Zarządzie Spółki oraz w jej Radzie Nadzorczej w okresie ostatnich dwóch lat.

Zakładka Walne zgromadzenie znajdująca się w serwisie Relacji inwestorskich zawiera komplet dokumentów korporacyjnych oraz przewodnik dla akcjonariuszy „Jak wziąć udział w Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN”, aktualizowany zgodnie z pojawiającymi się zmianami w prawie powszechnie obowiązującym. Udostępniane są tam także informacje dotyczące terminów Walnych Zgromadzeń, projekty uchwał oraz cały komplet dokumentów prezentowanych akcjonariuszom na Walnych Zgromadzeniach. Spółka zapewnia także komunikację ze swoimi akcjonariuszami poprzez specjalny internetowy formularz kontaktowy w sprawie walnych zgromadzeń.

Spółka wspiera także swoich akcjonariuszy, inwestorów oraz analityków giełdowych w zdobywaniu wiedzy o branżach, w których działa. Na portalu internetowym PKN ORLEN <http://napedzamyprzyszosc.pl/> umieszczane są specjalistyczne publikacje oraz relacje z konferencji branżowych. Jest na nim także blog ekspercki Głównego Ekonomisty PKN ORLEN (<http://napedzamyprzyszosc.pl/blog/>), na którym umieszcza on swoje komentarze na temat bieżącej sytuacji rynkowej. Krótkie przekazy Spółka wysyła także poprzez swoje konto na portalu Twitter (https://twitter.com/ORLEN_FFbK).

Bezpośrednie kontakty z przedstawicielami rynku kapitałowego

Spółka regularnie i aktywnie uczestniczy w spotkaniach z inwestorami i analitykami zarówno w kraju, jak i zagranicą. Organizowane są konferencje, spotkania indywidualne oraz grupowe, jak i telekonferencje z interesariuszami rynku kapitałowego. Przedstawiciele Spółki regularnie realizują także roadshows – cykle spotkań z inwestorami w ich miejscu pracy, w kraju i zagranicą. Dla przedstawicieli rynku kapitałowego zainteresowanych działalnością Spółki organizowane są także tzw. site visits, czyli wizyty akcjonariuszy lub analityków w zakładzie produkcyjnym i innych miejscach działalności produkcyjnej lub handlowej, co umożliwia lepsze poznanie specyfiki Spółki.

Podczas spotkań reprezentanci PKN ORLEN przekazują wiadomości na temat Spółki, ale jest to także okazja do pozyskania informacji zwrotnej ze strony akcjonariuszy, inwestorów oraz analityków giełdowych. Dzięki tej informacji zwrotnej Spółka, znając potrzeby informacyjne odbiorców, może rozwijać i udoskonalać swoje relacje z rynkiem kapitałowym.

Spółka dąży do poszerzenia i dywersyfikacji bazy inwestorów. W tym celu podejmuje działania aktywnego promowania swojej działalności wśród potencjalnych akcjonariuszy, także w nowych ośrodkach finansowych na całym świecie.

Do istotnych działań, jakie Spółka przeprowadziła w ubiegłym roku dla swoich akcjonariuszy i inwestorów, należy zaliczyć m.in.:

- zakomunikowanie strategii PKN ORLEN na lata 2014-2017,
- wypłata dywidendy w wysokości 1,44 PLN na akcję,
- emisja euroobligacji o wartości 500 mln EUR,

- zakończenie programu publicznych emisji obligacji skierowanych do inwestorów indywidualnych. W ramach programu, w 2013 i 2014 roku, zostało wyemitowanych 6 serii obligacji o łącznej wartości 1 mld PLN. Wyemitowane obligacje znajdują się w obrocie giełdowym na rynku Catalyst,
- udział PKN ORLEN w kampanii edukacyjnej „Akcjonariat Obywatelski. Inwestuj Świadomie” skierowanej do indywidualnych inwestorów giełdowych.

Starania Spółki o dobre kontakty z rynkiem kapitałowym zostały zauważone także w zeszłym roku, a dowodem na to są wyróżnienia w obszarze relacji inwestorskich:

- w 2014 roku PKN ORLEN utrzymał swoją obecność w VIII edycji projektu Respect Index,
- PKN ORLEN znalazł się w pierwszej trójce rankingu spółek giełdowych najlepiej raportujących dane ESG (dane pozafinansowe) w grupie polskich spółek należących do indeksów WIG20 i mWIG40 oraz w grupie spółek z sektora energetycznego, II edycji rankingu zorganizowanego przez Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, GES oraz Crido Business Consulting,
- drugi rok z kolei nagroda specjalna „The Best of The Best” w konkursie The Best Annual Report 2013, organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków.
- PKN ORLEN został wyróżniony pod względem ładu korporacyjnego i jakości komunikacji z rynkiem kapitałowym w VIII edycji badania WarsawScan 2014 prowadzonego przez NBS.

Reakcje Spółki na pojawiające się publicznie opinie i informacje szkodzące jej wizerunkowi

W PKN ORLEN obowiązuje wewnętrzna regulacja dotycząca zasad prowadzenia działań kształtujących wizerunek Spółki, kontaktów z przedstawicielami środków masowego przekazu, a także przekazywania do Dyrektora Wykonawczego ds. Komunikacji Korporacyjnej informacji mających znaczenie dla wizerunku PKN ORLEN. Zarządzenie to zobowiązuje do wieloetapowej weryfikacji informacji na temat przedstawicieli Spółki lub samej Spółki, zanim zostaną one upublicznione.

Wspomniane regulacje kształtują również zasady reakcji w sytuacji pojawienia się opinii i informacji wypowiedzianych publicznie przez osoby z zewnątrz, szkodzących wizerunkowi Spółki. Proces ten koordynowany jest przez Dyrektora Wykonawczego ds. Komunikacji Korporacyjnej. Po pojawieniu się takich opinii i informacji, Spółka sprawdza ich wiarygodność, ocenia wagę i potencjalne skutki, a następnie decyduje o wystosowaniu sprostowania lub też zamknięciu sprawy ze względu na interes PKN ORLEN lub niską wagę zaistniałych nieścisłości. W przypadku, gdy stopień przedstawionej przez osobę z zewnątrz informacji bądź też opinii stwarza nieprzychylny skutek opiniotwórczy, wówczas Spółka konstruuje treść sprostowania w celu wyjaśnienia nieprawdziwych opinii lub informacji.

W zależności od charakteru sprawy, przygotowane sprostowanie wysyłane jest do instytucji, która przekazała krzywdzące dla PKN ORLEN informacje, a w niektórych przypadkach zamieszczane jest także na korporacyjnej stronie internetowej www.orlen.pl w zakładce Centrum Prasowe, czy też rozsyłane w formie komunikatu prasowego.

Raportowanie na temat działalności PKN ORLEN w obszarze odpowiedzialnego biznesu

Koncern od lat wyznacza najwyższe standardy zarówno w bieżącej działalności rynkowej, jak i w podejściu do kwestii zrównoważonego rozwoju. Realizując bowiem strategię biznesową Koncern kieruje się zasadą, że wzrost wartości przedsiębiorstwa powinien być zgodny z interesami otoczenia, w którym funkcjonuje oraz opierać się o zrównoważone i odpowiedzialne korzystanie z zasobów. Odpowiadając na obecne wyzwania PKN ORLEN opracował w 2014 roku Strategię CSR, której główną ideą jest przełożenie przyjętych w 2012 roku „Wartości i zasad postępowania PKN ORLEN S.A.” na konkretne kierunki, cele i działania w ramach strategii biznesowej. Strategia CSR w perspektywie 3-letniej określa priorytety oraz kluczowe obszary CSR Koncernu:

- ORGANIZACJA, gdzie fundamentem pozostaje budowanie relacji. Priorytety w tym obszarze to: bezpieczeństwo pracowników, zarządzanie rozwojem i różnorodnością oraz life balance i zaangażowanie społeczne pracowników.
- OTOCZENIE BLISKIE bazujące na kształtowaniu postaw, gdzie priorytetami są: budowanie wizerunku odpowiedzialnej spółki, angażowanie interesariuszy oraz zaangażowanie społeczne Koncernu.
- OTOCZENIE DALEKIE, w którym za cel stawiamy sobie przeprowadzenie zmianom z zachowaniem priorytetów takich jak odpowiedzialny rozwój, etyczne przywództwo, nowe obszary biznesowe i innowacyjność.

Spółka komunikuje działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu opracowując regularnie raporty społeczne. Od chwili powstania opublikowała ich dziesięć. Od roku 2008 są sporządzane zgodnie z międzynarodowym standardem GRI (Global Reporting Initiative). Raport CSR 2013 został opracowany zgodnie z Wytocznymi GRI G4. Raport

szczegółowo informuje m.in. o kwestiach dotyczących środowiska, zatrudnienia i godnej pracy, wpływu na społeczeństwo. Podobnie jak poprzednie został opublikowany na stronie internetowej Spółki: <http://www.orlen.pl>.

Wszystkie informacje na temat zasad udzielania wsparcia oraz konkretne przykłady projektów zrealizowanych w ramach działań dobroczynnych i sponsoringowych zamieszczone są na firmowej stronie internetowej, w zakładce Odpowiedzialny biznes. Realizacja działań dobroczynnych opiera się na „Polityce dobroczynności Polskiego Koncernu Naftowego ORLEN SA”. Z kolei działalność sponsoringowa PKN ORLEN realizowana jest zgodnie z przyjętymi kierunkami sponsoringu określonymi w planie marketingowym Spółki oraz kieruje się zasadami opublikowanymi na stronach internetowych Koncernu. Wsparciem dla komunikacji działań społecznych podejmowanych przez PKN ORLEN jest także fanpage Niesamowici Ludzie, który zdobył sympatię blisko 60 tys. fanów.

Niezmienna troska o ludzi znajduje wyraz w realizowanych przez PKN ORLEN i Fundację ORLEN – Dar Serca projektach społecznych, programach kierowanych do obecnych i byłych pracowników, czy projektach na rzecz społeczności lokalnych. Fundacja ORLEN – Dar Serca jest organizacją pożytku publicznego, powołaną do realizowania społecznej misji Fundatora. Misją korporacyjnej Fundacji (jednej z pierwszych na polskim rynku) jest prowadzenie działań o dużej wartości dodanej, służących wyrównywaniu szans dzieci pozbawionych naturalnej opieki rodzicielskiej oraz aktywne partnerstwo z lokalnymi społecznościami, realizowane poprzez stymulowanie i wspieranie młodych ludzi w procesie edukacji, zaangażowanie w projekty na rzecz poprawy bezpieczeństwa i ochrony zdrowia.

O prowadzonych projektach Fundacja informuje na swojej stronie internetowej w corocznie sporządzanych sprawozdaniach na stronie <http://www.orlendarserca.pl>, a także na fanpage'u Debeściaki, który na bieżąco komentuje ponad 20 tys. fanów.

7.2 Opis podstawowych cech systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych

System kontroli wewnętrznej Spółki i zarządzania ryzykiem w procesie sporządzania sprawozdań finansowych realizowany jest przez:

- weryfikację stosowania jednolitej polityki rachunkowości przez spółki Grupy ORLEN w zakresie ujęcia, wyceny i ujawnień zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) zatwierdzonymi przez Unię Europejską,
- stosowanie procedur ewidencji zdarzeń gospodarczych w systemie finansowo-księgowym oraz kontrolę ich przestrzegania,
- stosowanie jednolitych wzorców jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych oraz okresową weryfikację prawidłowości ich zastosowania w spółkach Grupy ORLEN,
- weryfikację zgodności sprawozdań finansowych spółek Grupy ORLEN z danymi wprowadzanymi do zintegrowanego systemu informatycznego służącego do przygotowania skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy ORLEN,

- przegląd przez niezależnego audytora publikowanych sprawozdań finansowych za I kwartał, półrocze i III kwartał oraz badanie rocznych sprawozdań finansowych PKN ORLEN i Grupy ORLEN,
- procedury autoryzacji, zatwierdzania i opiniowania sprawozdań finansowych przed publikacją,
- dokonywanie niezależnej i obiektywnej oceny systemów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej.

Ewidencja zdarzeń gospodarczych w PKN ORLEN prowadzona jest w zintegrowanym systemie finansowo - księgowym, którego konfiguracja jest zgodna z przyjętą w Spółce polityką rachunkowości.

System ten jest wiodącym systemem w Grupie ORLEN. Posiada funkcjonalność umożliwiającą sterowanie prawami dostępu różnych użytkowników w sposób zapewniający kontrolę nad ich dostępem do ściśle określonych obiektów i transakcji.

Wszystkie działania wykonywane w systemie są rejestrowane dla poszczególnych transakcji i użytkowników. W celu ochrony przed nieuprawnionym dostępem cały system wraz z danymi użytkowników jest zapisywany w specjalnej strukturze katalogów

systemu operacyjnego, zabezpieczonej odpowiednimi uprawnieniami.

Bezpieczeństwo i dostępność informacji zawartych w systemie finansowo-księgowym kontrolowane są na wszystkich poziomach bazy danych, aplikacji i prezentacji oraz systemu operacyjnego. Integracja systemu zapewniona jest przez systemy kontroli wprowadzanych danych (walidacje, autoryzacje, listy wartości) oraz dzienniki zmian. W przypadku awarii systemu nie dokończone transakcje są wycofane. Możliwość ścieżek rewizyjnych dają dzienniki zmian.

Użytkownicy nie mają bezpośredniego dostępu do systemu operacyjnego i bazy danych. Zintegrowane menu systemu zawiera ścieżki dostępu do wszystkich dostępnych transakcji w systemie. Zabezpieczenie dostępu do poszczególnych transakcji odbywa się na podstawie przypisanych użytkownikowi autoryzacji. Stosowane są systemy zabezpieczeń na poziomie sprzętowym i systemowym.

W celu zapewnienia jednolitości zasad rachunkowości spółki Grupy ORLEN stosują, na potrzeby sporządzenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego, przyjętą przez PKN ORLEN i zatwierdzoną przez spółki Grupy ORLEN, politykę rachunkowości. Podlega ona okresowej aktualizacji zapewniającej zgodność z obowiązującymi przepisami, w tym w szczególności MSSF, ustawą z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości oraz Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim. Przestrzeganie tego obowiązku jest monitorowane przez Biuro Rachunkowości Korporacyjnej, które przeprowadza kompleksowe procedury analityczne uzupełnione czynnościami sprawdzającymi. Biuro to opracowuje także wskazówki i wytyczne w odniesieniu do zidentyfikowanych zagadnień wymagających szczegółowych objaśnień dla zapewnienia poprawnych i jednolitych zasad sprawozdawczości finansowej.

Skonsolidowane sprawozdania finansowe są przygotowywane na podstawie zintegrowanego systemu informatycznego, w którym przeprowadzany jest proces konsolidacji wprowadzanych danych do pakietów sprawozdawczych przez spółki Grupy ORLEN. System jest rozwiązaniem utworzonym dla celów zarządzania finansowego oraz raportowania. Narzędzie to umożliwiła ujednoczenie informacji finansowych. W jednym miejscu zbierane są informacje wynikowe, budżetowe, prognozowane oraz statystyczne, co zapewnia bezpośrednią kontrolę i zgodność wprowadzanych danych.

Dane poddawane są analizie pod względem spójności, kompletności i ciągłości, czemu służą zaimplementowane w systemie kontrolki sprawdzające zgodność danych wprowadzanych przez spółki.

Nad bezpieczeństwem zarządzania systemem oraz ustalonymi etapami zarządzania procesem konsolidacji sprawują nadzór wyznaczeni użytkownicy systemu. Nadawanie uprawnień poszczególnym użytkownikom ściśle uzależnione jest od zdefiniowanych (przypisanych) im ról bezpieczeństwa. W celu zachowania kontroli dla poszczególnych użytkowników zostały ustanowione odpowiednie klasy bezpieczeństwa. Dostęp do zasobów finansowych ograniczony jest przez system uprawnień, które nadawane są upoważnionym pracownikom wyłącznie w zakresie wykonywanych przez nich obowiązków. Uprawnienia te

podlegają regularnym audytom i weryfikacji. Kontrola dostępu do aplikacji prowadzona jest na każdym etapie sporządzania sprawozdania finansowego. Począwszy od wprowadzania danych aż do wygenerowania informacji końcowych.

Informacje finansowe są przechowywane w systemie informatycznym, tak że mogą być one użyte do tworzenia czytelnych raportów oraz prognoz zarówno na potrzeby wewnętrzne jak i dla odbiorców zewnętrznych, takich jak: instytucje publiczne, analitycy finansowi, akcjonariusze i partnerzy biznesowi.

Sporządzanie skonsolidowanych sprawozdań finansowych w jednym zintegrowanym narzędziu pozwala na skrócenie procesów konsolidacyjnych i raportowych oraz uzyskanie informacji finansowych o wysokiej jakości merytorycznej i użytkowej.

W celu bieżącego ograniczania ryzyk związanych z procesem sporządzania sprawozdań finansowych poddawane są one weryfikacji przez audytora co kwartał, a zatem częściej niż wynika to z obowiązujących przepisów. W przypadku sprawozdania za I kwartał, półrocze i III kwartał audytor dokonuje przeglądu, natomiast w przypadku sprawozdania rocznego jest ono poddawane badaniu. Wyniki przeglądów i badań są przedstawiane przez audytora Zarządowi i Komitetowi Audytowemu Rady Nadzorczej.

W Spółce stosowane są procedury autoryzacji, zgodnie z którymi raporty okresowe przekazywane są Zarządowi Spółki, a następnie Komitetowi Audytowemu Rady Nadzorczej do zaopiniowania. Po uzyskaniu opinii Komitetu Audytowego oraz po zakończeniu weryfikacji przez audytora sprawozdania finansowe są zatwierdzane przez Zarząd Spółki do publikacji, a następnie przekazywane przez Biuro Relacji Inwestorskich do stosownych instytucji rynku kapitałowego oraz do publicznej wiadomości. Do czasu opublikowania sprawozdania finansowe udostępniane są wyłącznie osobom uczestniczącym w procesie ich przygotowania, weryfikacji i zatwierdzenia.

W Spółce funkcjonuje Biuro Audytu i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym, którego celem jest dokonywanie niezależnej i obiektywnej oceny systemów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej oraz analizy procesów biznesowych.

Biuro realizuje zadania audytowe w oparciu o roczne plany audytów zatwierdzane przez Zarząd oraz przyjmowane przez Komitet Audytowy Rady Nadzorczej i Radę Nadzorczą. Biuro Audytu i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym może realizować także audyty doraźne zlecane przez Radę Nadzorczą lub Zarząd Spółki.

W ramach realizowanych celów i zadań Biuro Audytu i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym dostarcza rekomendacji wdrożenia rozwiązań i standardów w ramach realizowanych zadań audytowych, których celem jest redukcja ryzyka niezrealizowania celów Koncernu, poprawa skuteczności systemu kontroli wewnętrznej oraz zwiększenie wydajności procesów biznesowych.

Dwa razy w roku Biuro Audytu i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym przygotowuje sprawozdanie z monitoringu stopnia wdrożenia rekomendacji dla Zarządu i Komitetu Audytowego Rady Nadzorczej zawierające podsumowanie wniosków ze zrealizowanych zadań audytowych oraz monitoruje realizację rekomendacji audytora sprawozdań finansowych Spółki.

Ponadto Biuro Audytu i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym koordynuje proces zarządzania ryzykiem korporacyjnym oraz zapewnia narzędzia i wsparcie metodologiczne dla obszarów

biznesowych. Biuro prowadzi corocznie proces samooceny ryzyka oraz przeprowadza testy mechanizmów kontrolnych na potrzeby Zintegrowanego Systemu Zarządzania Ryzykami Korporacyjnymi (ERM). Z przeprowadzonych prac Biuro przygotowuje raport na

temat aktualnego profilu ryzyka PKN ORLEN i oceny skuteczności funkcjonujących mechanizmów kontrolnych w ramach funkcjonowania ERM.

7.3 Wskazanie postanowień ładu korporacyjnego, których PKN ORLEN nie stosuje oraz wyjaśnienie przyczyn tego odstąpienia

W 2013 roku, w związku z wejściem w życie z dniem 1 stycznia 2013 roku zmienionych DPSN, PKN ORLEN poinformował o niestosowaniu zasady zawartej w części IV pkt 10 DPSN, dotyczącej zapewnienia akcjonariuszom możliwości udziału w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej polegających na transmisji obrad Walnego Zgromadzenia oraz dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym (elementy „e-walnego zgromadzenia”).

Zarząd Spółki dwukrotnie proponował akcjonariuszom wprowadzenie zapisów do Statutu i Regulaminu Walnego Zgromadzenia umożliwiających organizację e-walnych zgromadzeń. Propozycja ta nie uzyskała akceptacji akcjonariuszy podczas Zwyczajnych Walnych Zgromadzeń odbywających się 29 czerwca 2011 roku oraz 30 maja 2012 roku.

Spółka zaraportowała poprzez system EBI niewypełnienie tej zasady 16 maja 2013 roku. Niestosowanie powyższej zasady nie wpływa na rzetelność polityki informacyjnej Spółki ani też nie rodzi

ryzyka ograniczenia czy utrudnienia akcjonariuszom udziału w obradach Walnych Zgromadzeń.

Pozostałe reguły dotyczące organizacji i przebiegu Walnego Zgromadzenia są stosowane. Spółka przestrzega obowiązujących w tym zakresie przepisów prawa oraz dąży do realizowania właściwej polityki informacyjnej. PKN ORLEN organizuje bezpośrednie transmisje internetowe, z symultanicznym tłumaczeniem na język angielski, z obrad walnych zgromadzeń, a archiwalne nagrania wideo dostępne są na korporacyjnej stronie internetowej www.orn.pl. Spółka umożliwia przedstawicielom mediów obecność na walnych zgromadzeniach.

Spółka nie wyklucza możliwości przyjęcia do stosowania wyżej wymienionej zasady w przyszłości.

W roku 2014 PKN ORLEN stosował wszystkie pozostałe obligatoryjne zasady ładu korporacyjnego zawarte w kodeksie „DPSN”.

7.4 Akcjonariusze PKN ORLEN posiadający znaczne pakiety akcji

Akcje PKN ORLEN notowane są na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w systemie notowań ciągłych i wchodzi w skład indeksów największych spółek WIG20, WIG30 oraz WIG, a także indeksu branżowego WIG PALIWA. Od 19 listopada 2009 roku akcje PKN ORLEN należą do indeksu spółek zaangażowanych w społeczną odpowiedzialność biznesu – Respect Index.

Kapitał zakładowy PKN ORLEN dzieli się na 427 709 061 akcji zwykłych na okaziciela o wartości nominalnej 1,25 PLN każda akcja.

Nie istnieją żadne ograniczenia dotyczące przenoszenia praw własności akcji PKN ORLEN.

Poniżej zaprezentowana jest lista akcjonariuszy PKN ORLEN posiadających znaczne pakiety akcji wraz ze wskazaniem liczby posiadanych przez te podmioty akcji, ich procentowego udziału w kapitale zakładowym Spółki, liczby głosów z nich wynikających i ich procentowego udziału w ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN.

W 2014 roku oraz do dnia autoryzacji niniejszego Sprawozdania nie było zmian w składzie akcjonariuszy posiadających ponad 5% udziału w kapitale zakładowym PKN ORLEN. Liczba akcji posiadana przez akcjonariuszy prezentowana jest na podstawie najbardziej aktualnych, oficjalnych informacji posiadanych przez Spółkę.

TABELA 21. Struktura akcjonariatu PKN ORLEN na 1 stycznia 2014 roku, aktualna także na 31 grudnia 2014 roku.

AKCJONARIUSZE	LICZBA AKCJI	LICZBA GŁOSÓW NA WALNYM ZGROMADZENIU PKN ORLEN	UDZIAŁ W OGÓLNEJ LICZBIE GŁOSÓW NA WALNYM ZGROMADZENIU PKN ORLEN	UDZIAŁ W KAPITALE ZAKŁADOWYM PKN ORLEN
Skarb Państwa	117 710 196	117 710 196	27,52%	27,52%
ING OFE ¹⁾	40 000 000	40 000 000	9,35%	9,35%
Aviva OFE ¹⁾	30 000 000	30 000 000	7,01%	7,01%
Pozostali	239 998 865	239 998 865	56,12%	56,12%
Razem	427 709 061	427 709 061	100,00%	100,00%

1) Zgodnie z informacjami z ZWZ PKN ORLEN zwołanego na dzień 15 maja 2014 roku, które były tożsame z informacjami z ZWZ PKN ORLEN, zwołanego na 27 czerwca 2013 roku.

7.5 Akcjonariusze PKN ORLEN posiadający specjalne uprawnienia kontrolne oraz ograniczenia prawa głosu

Jedna akcja PKN ORLEN daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu Spółki.

Odnosnie prawa głosu poszczególnych akcjonariuszy w Statucie Spółki przyjęto, iż:

- Prawo głosowania akcjonariuszy zostało ograniczone w ten sposób, że żaden z nich nie może wykonywać na Walnym Zgromadzeniu więcej niż 10% ogólnej liczby głosów istniejących w Spółce w dniu odbywania Walnego Zgromadzenia, z zastrzeżeniem że takie ograniczenie prawa głosowania nie istnieje dla potrzeb ustalania obowiązków nabywców znacznych pakietów akcji przewidzianych w:
 - ustawie z dnia 16 lutego 2007 roku o ochronie konkurencji i konsumentów,
 - ustawie z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości,
 - ustawie z dnia 22 września 2006 roku o przejrzystości stosunków finansowych pomiędzy organami publicznymi a przedsiębiorcami publicznymi oraz o przejrzystości finansowej niektórych przedsiębiorców,
 - ustawie z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych.
- Ograniczenie prawa głosowania nie dotyczy Skarbu Państwa oraz banku depozytowego, który na podstawie umowy ze Spółką wyemitował kwity depozytowe w związku z akcjami Spółki (w przypadku wykonywania przez ten podmiot prawa głosu z tych akcji Spółki). Wykonywanie prawa głosu przez podmiot zależny uważa się za jego wykonywanie przez podmiot dominujący w rozumieniu wyżej wymienionych ustaw. Dla obliczania liczby głosów przysługujących akcjonariuszowi sumuje się liczbę głosów z akcji i liczbę głosów, które uzyskałby ten akcjonariusz w przypadku zamiany posiadanych przez siebie kwitów depozytowych na akcje.
- Akcjonariuszem jest każda osoba, w tym jej podmiot dominujący i zależny, której przysługuje bezpośrednio lub pośrednio prawo głosu na Walnym Zgromadzeniu na podstawie dowolnego tytułu prawnego; dotyczy to także

osoby, która nie posiada akcji Spółki, a w szczególności użytkownika, zastawnika, osoby uprawnionej z kwitu depozytowego w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi, a także osoby uprawnionej do udziału w Walnym Zgromadzeniu mimo zbycia posiadanych akcji po dniu ustalenia prawa do uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu.

- Akcjonariusze, których głosy podlegają kumulacji i redukcji zwani są łącznie Zgrupowaniem. Kumulacja głosów polega na zsumowaniu głosów, którymi dysponują poszczególni akcjonariusze wchodzący w skład Zgrupowania. Redukcja głosów polega na pomniejszeniu ogólnej liczby głosów w Spółce przysługujących na Walnym Zgromadzeniu akcjonariuszom wchodzącym w skład Zgrupowania. Redukcja głosów jest dokonywana według następujących zasad:
 - liczba głosów akcjonariusza, który dysponuje największą liczbą głosów w Spółce spośród wszystkich akcjonariuszy wchodzących w skład Zgrupowania, ulega pomniejszeniu o liczbę głosów równą nadwyżce ponad 10% ogólnej liczby głosów w Spółce przysługujących łącznie wszystkim akcjonariuszom wchodzącym w skład Zgrupowania,
 - jeżeli mimo redukcji, o której mowa powyżej, łączna liczba głosów przysługujących na Walnym Zgromadzeniu akcjonariuszom wchodzącym w skład Zgrupowania przekracza 10% ogólnej liczby głosów w Spółce, dokonuje się dalszej redukcji głosów należących do pozostałych akcjonariuszy wchodzących w skład Zgrupowania. Dalsza redukcja głosów poszczególnych akcjonariuszy następuje w kolejności ustalonej na podstawie liczby głosów, którymi dysponują poszczególni akcjonariusze wchodzący w skład Zgrupowania (od największej do najmniejszej). Dalsza redukcja jest dokonywana aż do osiągnięcia stanu, w którym łączna liczba głosów, którymi dysponują akcjonariusze wchodzący w skład Zgrupowania nie będzie przekraczać 10% ogólnej liczby głosów w Spółce,
 - w każdym przypadku akcjonariusz, któremu ograniczono wykonywanie prawa głosu, zachowuje prawo wykonywania co najmniej jednego głosu,

- ograniczenie wykonywania prawa głosu dotyczy także akcjonariusza nieobecnego na Walnym Zgromadzeniu.
- W celu ustalenia podstawy do kumulacji i redukcji głosów zgodnie z powyższymi postanowieniami, akcjonariusz Spółki, Zarząd, Rada Nadzorcza oraz poszczególni Członkowie tych organów mogą żądać, aby akcjonariusz Spółki udzielił informacji czy jest on podmiotem dominującym lub podmiotem zależnym wobec PKN ORLEN.
- Uprawnienie to obejmuje także prawo żądania ujawnienia liczby głosów, którymi akcjonariusz Spółki dysponuje samodzielnie lub łącznie z innymi akcjonariuszami Spółki. Osoba, która nie wykonała lub wykonała w sposób nienależyty obowiązek informacyjny, do chwili usunięcia uchybienia obowiązku informacyjnego może wykonywać prawo głosu wyłącznie z jednej akcji, a wykonywanie przez taką osobę prawa głosu z pozostałych akcji jest bezskuteczne.
- Ograniczenie prawa głosowania, o którym mowa powyżej nie dotyczy podmiotów zależnych od Skarbu Państwa.
- Na potrzeby wskazanych wyżej regulacji przez podmiot dominujący oraz podmiot zależny rozumie się odpowiednio osobę:
 - mającą status przedsiębiorcy dominującego, przedsiębiorcy zależnego albo jednocześnie status przedsiębiorcy dominującego i zależnego w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 16 lutego 2007 roku o ochronie konkurencji i konsumentów, lub
 - mającą status jednostki dominującej, jednostki dominującej wyższego szczebla, jednostki zależnej, jednostki zależnej niższego szczebla, jednostki współzależnej albo mającą jednocześnie status jednostki dominującej (w tym dominującej wyższego szczebla) i zależnej (w tym zależnej niższego szczebla i współzależnej) w rozumieniu ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, lub
 - która wywiera (podmiot dominujący) lub na którą jest wywierany (podmiot zależny) decydujący wpływ w rozumieniu ustawy z dnia 22 września 2006 roku o przejrzystości stosunków finansowych pomiędzy organami publicznymi a przedsiębiorcami publicznymi oraz o przejrzystości finansowej niektórych przedsiębiorców, lub
 - której głosy wynikające z posiadanych bezpośrednio lub pośrednio akcji Spółki podlegają kumulacji z głosami innej osoby lub innych osób na zasadach określonych w ustawie z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych w związku z posiadaniem, zbywaniem lub nabywaniem znacznych pakietów akcji Spółki.
- W razie wątpliwości wykładni postanowień niniejszego rozdziału należy dokonywać zgodnie z art. 65 § 2 kodeksu cywilnego.

Skarb Państwa jest uprawniony do powoływania i odwoływania jednego Członka Rady Nadzorczej. Ponadto jeden Członek Zarządu PKN ORLEN jest powoływany i odwoływany przez Radę Nadzorczą na wniosek ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa.

Dodatkowo, zgodnie ze Statutem Spółki, tak długo jak Skarb Państwa jest uprawniony do powoływania członka Rady Nadzorczej, uchwały w sprawie udzielenia zgody na dokonywanie czynności dotyczących: zbycia lub obciążenia w jakikolwiek sposób akcji albo udziałów w następujących spółkach: Naftoport Sp. z o.o., Inowrocławskie Kopalnie Soli S.A. oraz w spółce, która zostanie utworzona w celu prowadzenia działalności w zakresie transportu rurociągowego paliw płynnych, wymagają głosowania za ich przyjęciem przez członka Rady Nadzorczej powołanego przez Skarb Państwa.

Specjalne uprawnienia dla akcjonariusza Skarbu Państwa wynikać mogą także z postanowień przepisów powszechnie obowiązujących. Uprawnienia takie w szczególności wynikają z ustawy z dnia 18 marca 2010 roku o szczególnych uprawnieniach ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa oraz ich wykonywaniu w niektórych spółkach kapitałowych lub grupach kapitałowych prowadzących działalność w sektorach energii elektrycznej, ropy naftowej oraz paliw gazowych (dalej ustawa z dnia 18 marca 2010 roku o szczególnych uprawnieniach ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa). Zgodnie z przywołaną ustawą, minister właściwy do spraw Skarbu Państwa może wyrazić sprzeciw wobec podjętej przez Zarząd Spółki uchwały lub innej dokonanej przez Zarząd Spółki czynności prawnej, której przedmiotem jest rozporządzenie składnikami mienia ujawnionymi w jednolitym wykazie obiektów, instalacji, urządzeń i usług wchodzących w skład infrastruktury krytycznej, o którym mowa w art. 5b ust. 7 pkt 1 ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym, stanowiące rzeczywiste zagrożenie dla funkcjonowania, ciągłości działania oraz integralności infrastruktury krytycznej. Sprzeciwem ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa może być również objęta uchwała organu Spółki dotycząca:

- rozwiązania Spółki,
 - zmiany przeznaczenia lub zaniechania eksploatacji składnika mienia Spółki, ujawnionego w jednolitym wykazie obiektów, instalacji, urządzeń i usług wchodzących w skład infrastruktury krytycznej, o którym mowa w art. 5b ust. 7 pkt 1 ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym,
 - zmiany przedmiotu przedsiębiorstwa Spółki,
 - zbycia albo wydzierżawienia przedsiębiorstwa Spółki lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienia na nim ograniczonego prawa rzeczowego,
 - przyjęcia planu rzeczowo-finansowego, planu działalności inwestycyjnej lub wieloletniego planu strategicznego,
 - przeniesienia siedziby Spółki za granicę,
- jeżeli wykonanie takiej uchwały stanowiłoby rzeczywiste zagrożenie dla funkcjonowania, ciągłości działania oraz integralności infrastruktury krytycznej.

Zgodnie z ustawą z dnia 18 marca 2010 roku o szczególnych uprawnieniach ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa, Zarząd Spółki, w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw Skarbu Państwa oraz dyrektorem Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, jest uprawniony do powołania i odwołania pełnomocnika do spraw ochrony infrastruktury krytycznej w Spółce. Do zadań pełnomocnika należy w szczególności zapewnienie ministrowi właściwemu do spraw Skarbu Państwa informacji dotyczących dokonania przez organy Spółki (czyli Walne Zgromadzenie, Radę Nadzorczą oraz Zarząd) czynności prawnych wskazanych wyżej, przekazywanie informacji o infrastrukturze krytycznej dyrektorowi Rządowego Centrum

Bezpieczeństwa na jego wniosek, przekazywanie i odbieranie informacji o zagrożeniu infrastruktury krytycznej we współpracy z dyrektorem Rządowego Centrum Bezpieczeństwa.

7.6 Zasady zmiany statutu PKN ORLEN

Zmiana Statutu PKN ORLEN wymaga uchwały Walnego Zgromadzenia Spółki oraz wpisu do rejestru przedsiębiorców. Uchwała Walnego Zgromadzenia dotycząca zmian Statutu Spółki zapada większością trzech czwartych głosów. Walne Zgromadzenie Spółki może upoważnić Radę Nadzorczą do ustalenia jednolitego tekstu Statutu lub wprowadzenia innych

W dniu 2 sierpnia 2011 roku Zarząd PKN ORLEN powołał Pełnomocnika do spraw ochrony infrastruktury krytycznej.

zmian o charakterze redakcyjnym określonych w uchwale Walnego Zgromadzenia.

Po wpisaniu zmian w Statucie do rejestru przedsiębiorców PKN ORLEN przekazuje na ten temat raport bieżący do publicznej wiadomości.

7.7 Sposób działania Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN i jego zasadniczych uprawnień oraz prawa akcjonariuszy i sposób ich wykonywania

Sposób funkcjonowania Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN oraz jego uprawnienia regulują Statut Spółki oraz Regulamin Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN. Dokumenty te dostępne są na stronie internetowej PKN ORLEN www.orlen.pl w sekcjach: O firmie (zakładka Dokumenty korporacyjne) i Relacje inwestorskie (zakładka Walne zgromadzenie).

materiały, Spółka udostępnia od dnia zwołania Walnego Zgromadzenia w swojej siedzibie w Płocku i swoim biurze w Warszawie, a także na korporacyjnej stronie internetowej www.orlen.pl.

Walne Zgromadzenie PKN ORLEN odbywa się w siedzibie Spółki w Płocku, ale może odbyć się także w Warszawie.

Zwołanie i odwołanie Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN

Walne Zgromadzenie zwołuje się przez ogłoszenie umieszczone na stronie internetowej Spółki oraz poprzez przekazanie raportu bieżącego do instytucji rynku kapitałowego oraz do publicznej wiadomości. Ogłoszenie powinno być dokonane co najmniej na dwadzieścia sześć dni przed terminem Walnego Zgromadzenia.

Spółka organizuje każdorazowo transmisję internetową z obrad Zgromadzenia, oferując również symultaniczne tłumaczenie na język angielski.

Zwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki powinno odbyć się nie później niż w ciągu sześciu miesięcy po zakończeniu roku obrotowego.

Zgodnie z postanowieniami Regulaminu Walnego Zgromadzenia odwołanie oraz zmiana terminu Walnego Zgromadzenia powinna nastąpić niezwłocznie po wystąpieniu przesłanki uzasadniającej odwołanie lub zmianę terminu, ale nie później, niż na siedem dni przed dniem Walnego Zgromadzenia. Jeżeli odwołanie lub zmiana terminu Walnego Zgromadzenia nie może nastąpić w tym terminie, Walne Zgromadzenie powinno się odbyć. Jeśli jednak z okoliczności wynika, że odbycie obrad Walnego Zgromadzenia jest niemożliwe lub nadmiernie utrudnione, wówczas odwołanie albo zmiana terminu może nastąpić w każdym czasie przed datą Walnego Zgromadzenia. Odwołanie lub zmiana terminu Walnego Zgromadzenia następuje przez ogłoszenie zamieszczone na stronie internetowej Spółki wraz z podaniem uzasadnienia i dochowaniem innych wymogów prawa. Kompetencja do odwołania Walnego Zgromadzenia przysługuje wyłącznie organowi lub osobie, która zwołała Walne Zgromadzenie. Odwołanie Walnego Zgromadzenia, w którego porządku obrad, na wniosek uprawnionych podmiotów, umieszczono określone sprawy, lub które zwołane zostało na taki wniosek, możliwe jest tylko za zgodą wnioskodawców.

Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie zwoływane jest przez Zarząd z własnej inicjatywy, na wniosek Rady Nadzorczej albo na wniosek akcjonariusza lub akcjonariuszy reprezentujących co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego Spółki, w terminie dwóch tygodni od zgłoszenia takiego wniosku. Wniosek o zwołanie Zgromadzenia powinien określać sprawy wnoszone pod obrady lub zawierać projekt uchwały dotyczącej proponowanego punktu porządku obrad. Rada Nadzorcza może zwołać Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie, jeżeli zwołanie go uzna za wskazane. Rada Nadzorcza może także zwołać Zwyczajne Walne Zgromadzenie, jeżeli Zarząd nie zwoła Zgromadzenia w terminie dwóch tygodni od dnia zgłoszenia odpowiedniego żądania przez Radę Nadzorczą. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie może zostać także zwołane przez akcjonariuszy reprezentujących co najmniej połowę kapitału zakładowego lub co najmniej połowę ogółu głosów w Spółce.

Kompetencje Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN

Akcjonariusz lub akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego mogą żądać umieszczenia określonych spraw w porządku obrad najbliższego Walnego Zgromadzenia na zasadach określonych przepisami powszechnie obowiązującymi.

Do kompetencji Walnego Zgromadzenia należą w szczególności następujące sprawy:

- rozpatrywanie i zatwierdzanie rocznego sprawozdania finansowego Spółki, rocznego sprawozdania z działalności Spółki, a także skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy ORLEN oraz sprawozdania z działalności Grupy ORLEN za poprzedni rok obrotowy,
- udzielanie absolutorium Członkom Rady Nadzorczej i Członkom Zarządu Spółki z wykonania przez nich obowiązków,

Komplet materiałów prezentowanych akcjonariuszom na Walnym Zgromadzeniu, w tym szczególnie projekty uchwał proponowane do przyjęcia przez Walne Zgromadzenie oraz inne istotne

- decydowanie o podziale zysku oraz o pokrywaniu strat, a także sposobie wykorzystania funduszy utworzonych z zysku, z zastrzeżeniem przepisów szczególnych regulujących w sposób odmienny tryb wykorzystania takich funduszy,
- powoływanie Członków Rady Nadzorczej, z zastrzeżeniem § 8 ust. 2 Statutu, oraz ustalanie zasad wynagradzania Członków Rady Nadzorczej,
- podwyższenie i obniżenie kapitału zakładowego, jeżeli przepisy kodeksu spółek handlowych oraz Statutu nie stanowią inaczej,
- wszelkie postanowienia dotyczące roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu Spółki oraz sprawowaniu nadzoru lub zarządu,
- wyrażanie zgody na zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego,
- wyrażanie zgody na zbycie nieruchomości, użytkownika wieczystego lub udziału w nieruchomości, których wartość księgowa netto przekracza jedną dwudziestą kapitału zakładowego Spółki,
- zmiana Statutu Spółki,
- tworzenie i likwidowanie kapitałów rezerwowych i innych kapitałów oraz funduszy Spółki,
- decydowanie o umorzeniu akcji oraz nabywaniu akcji w celu ich umorzenia i określenie warunków ich umorzenia,
- emisja obligacji zamiennych lub z prawem pierwszeństwa oraz emisja warrantów subskrypcyjnych,
- rozwiązanie, likwidacja i przekształcenie Spółki oraz jej połączenie z inną spółką,
- zawarcie umowy concernowej w rozumieniu art. 7 kodeksu spółek handlowych.

Nie wymaga zgody Walnego Zgromadzenia Spółki nabycie nieruchomości, użytkownika wieczystego lub udziału w nieruchomości, niezależnie od wartości takiej nieruchomości, oraz zbycie nieruchomości, użytkownika wieczystego lub udziału w nieruchomości, których wartość księgowa netto nie przekracza jednej dwudziestej kapitału zakładowego Spółki.

Głosowanie na Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN

Z zastrzeżeniem odmiennych postanowień kodeksu spółek handlowych oraz Statutu, uchwały Walnego Zgromadzenia zapadają bezwzględną większością głosów oddanych, przy czym za oddane uważa się głosy "za", "przeciw" i "wstrzymujące się".

Uchwały Walnego Zgromadzenia mające za przedmiot uprzywilejowanie akcji oraz w sprawach połączenia się Spółki poprzez przeniesienie całego jej majątku na inną spółkę, rozwiązania Spółki (w tym na skutek przeniesienia siedziby lub zakładu głównego Spółki za granicę), jej likwidacji i przekształcenia i obniżenia kapitału zakładowego w drodze umorzenia części akcji bez równoczesnego jego podwyższenia wymagają większości 90% głosów oddanych.

Uchwała Walnego Zgromadzenia o zaniechaniu rozpatrywania sprawy umieszczonej w porządku obrad może zapaść jedynie w przypadku, gdy przemawiają za tym istotne powody. Uchwały o zdjęciu z porządku obrad bądź o zaniechaniu rozpatrywania sprawy umieszczonej w porządku obrad na wniosek akcjonariuszy, wymagają większości 75% głosów oddanych z zastrzeżeniem, że obecni na Walnym Zgromadzeniu

akcjonariusze, którzy wnioskowali za umieszczeniem tego punktu w porządku obrad, uprzednio wyrazili już zgodę na jego zdjęcie z porządku bądź zaniechanie rozpatrywania tej sprawy.

Jedna akcja PKN ORLEN daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu Spółki. Prawo głosowania akcjonariuszy Spółki zostało ograniczone w ten sposób, że żaden z nich (poza wyjątkami określonymi w Statucie Spółki) nie może wykonywać na Walnym Zgromadzeniu więcej niż 10% ogólnej liczby głosów istniejących w Spółce w dniu odbywania Walnego Zgromadzenia. Szczegółowe zasady wykonywania prawa głosu zostały przedstawione w [pkt 7.5](#) niniejszego Sprawozdania.

Akcjonariusze mają prawo uczestniczyć i wykonywać na Walnym Zgromadzeniu prawo głosu osobiście lub przez swych pełnomocników.

Uczestnictwo w Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN

Zgodnie z postanowieniami kodeksu spółek handlowych prawo uczestniczenia w Walnym Zgromadzeniu Spółki mają tylko osoby będące akcjonariuszami Spółki na szesnaście dni przed datą Walnego Zgromadzenia (dzień rejestracji uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu).

Akcjonariusz, który chce wziąć udział w Walnym Zgromadzeniu Spółki musi zgłosić ten fakt do podmiotu prowadzącego jego rachunek papierów wartościowych. Na żądanie akcjonariusza, zgłoszone nie wcześniej niż po ogłoszeniu o zwołaniu Walnego Zgromadzenia i nie później niż w pierwszym dniu powszednim po dniu rejestracji uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu, podmiot prowadzący rachunek papierów wartościowych wystawia imienne zaświadczenie o prawie uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu. Zaświadczenie to zawiera:

- firmę, siedzibę, adres i pieczęć wystawiającego oraz numer zaświadczenia,
- liczbę akcji (na żądanie akcjonariusza powinna zostać wskazana część lub wszystkie akcje zarejestrowane na jego rachunku papierów wartościowych),
- rodzaj i kod akcji,
- firmę, siedzibę i adres Spółki,
- wartość nominalną akcji,
- imię i nazwisko albo firmę (nazwę) uprawnionego z akcji,
- siedzibę (miejsce zamieszkania) i adres uprawnionego z akcji,
- cel wystawienia zaświadczenia,
- datę i miejsce wystawienia zaświadczenia,
- podpis osoby upoważnionej do wystawienia zaświadczenia.

Na podstawie tych imiennych zaświadczeń podmioty prowadzące rachunki papierów wartościowych sporządzają listy akcjonariuszy, którzy zgłosili chęć do udziału w Walnym Zgromadzeniu Spółki. Nie później niż na dwanaście dni przed datą Walnego Zgromadzenia wykazy te przekazywane są do Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych S.A. (KDPW, aktualnie podmiot prowadzący depozyt papierów wartościowych). Na ich podstawie KDPW sporządza wykaz podmiotów uprawnionych do udziału w Walnym Zgromadzeniu Spółki. Następnie KDPW udostępnia Spółce ten wykaz nie później niż na tydzień przed datą Walnego Zgromadzenia. Stanowi on podstawę do ustalenia przez Spółkę listy akcjonariuszy uprawnionych do uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu. Zarząd PKN ORLEN wykląda listę akcjonariuszy uprawnionych do udziału w Walnym Zgromadzeniu

w siedzibie Spółki w Płocku oraz w biurze w Warszawie na trzy dni powszednie przed terminem Walnego Zgromadzenia.

W obradach Walnego Zgromadzenia mają prawo uczestniczyć z prawem zabierania głosu Członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej nawet nie będący akcjonariuszami, bez potrzeby otrzymywania zaproszeń. W obradach Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia mogą uczestniczyć Członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej, których mandaty wygasły przed dniem Walnego Zgromadzenia, a którzy sprawowali swe funkcje w roku obrotowym, za który sprawozdanie Zarządu oraz sprawozdanie finansowe ma być zatwierdzone przez to Zwyczajne Walne Zgromadzenie.

W obradach Walnego Zgromadzenia mają prawo brać udział także inne osoby zaproszone przez organ zwołujący Walne Zgromadzenie lub dopuszczone na salę obrad przez Przewodniczącą, w szczególności biegli rewidenci, doradcy prawni i finansowi lub pracownicy Spółki. PKN ORLEN, w zakresie zgodnym z przepisami prawa i uwzględniającym interesy Spółki, umożliwi także przedstawicielom mediów obecność na Walnych Zgromadzeniach. Zarząd na każdym Walnym Zgromadzeniu zapewnia udział niezależnego eksperta w sprawach z zakresu prawa handlowego.

Członkowie Zarządu oraz Rady Nadzorczej, oraz biegły rewident Spółki, w granicach swoich kompetencji i w zakresie niezbędnym dla rozstrzygnięcia spraw omawianych przez Walne Zgromadzenie, udzielają uczestnikom Zgromadzenia wyjaśnień i informacji dotyczących Spółki. Udzielanie odpowiedzi na pytania uczestników Walnego Zgromadzenia dokonywane jest przy uwzględnieniu faktu, że PKN ORLEN, jako spółka publiczna, wykonuje obowiązki informacyjne w sposób wynikający z przepisów prawa regulującego funkcjonowanie rynku kapitałowego, a udzielanie informacji nie może być dokonywane w sposób inny niż wynikający z tych przepisów.

Akcjonariusze mogą komunikować się ze Spółką za pośrednictwem strony internetowej. Mogą tą drogą przesyłać zawiadomienia o udzieleniu pełnomocnictwa w postaci elektronicznej oraz dokument pełnomocnictwa wraz z innymi dokumentami pozwalającymi na identyfikację mocodawcy i pełnomocnika. Służy do tego specjalna sekcja poświęcona Walnym Zgromadzeniom Spółki. Zamieszczane są w niej także

przydatne akcjonariuszom materiały, m.in. przewodnik dla akcjonariuszy „Jak wziąć udział w Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN”, aktualizowany zgodnie z pojawiającymi się zmianami w prawie powszechnie obowiązującym, informacje o zbliżających się zgromadzeniach akcjonariuszy, materiały związane z tymi Zgromadzeniami, a także materiały archiwalne z odbytych posiedzeń, w tym treści podjętych uchwał, a także pliki wideo zawierające transmisje internetowe z Walnych Zgromadzeń.

Walne Zgromadzenie w 2014 roku

W dniu 15 maja 2014 roku odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN.

Podczas obrad Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia akcjonariusze zatwierdzili roczne sprawozdania z działalności Spółki i Grupy ORLEN oraz sprawozdania finansowe za 2013 rok. Zdecydowali także o udzieleniu absolutorium wszystkim Członkom Rady Nadzorczej i Członkom Zarządu.

Walne Zgromadzenie zdecydowało o podziale zysku osiągniętego przez Spółkę w roku 2013 i postanowiło podzielić zysk w wysokości 617.684.481,47 PLN w następujący sposób:

- 1) kwotę 615.901.047,84 PLN przeznaczono na wypłatę dywidendy (1,44 PLN na 1 akcję)
- 2) pozostałą kwotę, tj. 1.783.433,63 PLN przeznaczono na kapitał zapasowy Spółki.

Jednocześnie Zwyczajne Walne Zgromadzenie ustaliło dzień 16 czerwca 2014 roku jako dzień dywidendy a dzień 8 lipca 2014 roku jako termin wypłaty dywidendy.

Zwyczajne Walne Zgromadzenie podjęło także decyzję o likwidacji Funduszu Prywatyzacyjnego Petrochemii Płock S.A. oraz o przesunięciu środków zgromadzonych w ramach Funduszu Prywatyzacyjnego Petrochemii Płock S.A. w wysokości 53.476.400 PLN do kapitału zapasowego.

Zwyczajne Walne Zgromadzenie po podjęciu uchwały ustalającej dziewięcioosobowy skład Rady Nadzorczej Polskiego Koncernu Naftowego ORLEN S.A., powołało do składu Rady Nadzorczej Pana Adama Ambrozika i Pana Radosława Leszka Kwaśnickiego.

7.8 Skład osobowy i zasady działania organów zarządzających i nadzorczych PKN ORLEN oraz ich komitetów

Zasady działania Rady Nadzorczej i jej Komitetów oraz Zarządu PKN ORLEN są – poza przepisami powszechnie obowiązującymi – regulowane przez Statut PKN ORLEN, a także odpowiednio przez Regulamin Rady Nadzorczej oraz Regulamin Zarządu. Na

funkcjonowanie organów zarządzających i nadzorczych PKN ORLEN wpływ mają również zasady ładu korporacyjnego ustanowione przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie.

7.8.1 Zarząd

Na dzień 1 stycznia 2014 roku skład Zarządu PKN ORLEN przedstawiał się następująco:

Tabela 22. Skład Zarządu PKN ORLEN na dzień 1 stycznia 2014 roku oraz na 31 grudnia 2014 roku.

IMIĘ I NAZWISKO	FUNKCJA PEŁNIONA W ZARZĄDZIE PKN ORLEN
Dariusz Jacek Krawiec	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Sławomir Jędrzejczyk	Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych
Piotr Chelmiński	Członek Zarządu ds. Petrochemii do dnia 14.05.2014 roku. Członek Zarządu ds. Rozwoju i Energetyki od dnia 15.05.2014 roku.
Krystian Pater	Członek Zarządu ds. Rafinerii do dnia 14.05.2014 roku. Członek Zarządu ds. Produkcji od dnia 15.05.2014 roku.
Marek Podstawa	Członek Zarządu ds. Sprzedaży

Na posiedzeniu w dniu 15 maja 2014 roku Zarząd dokonał nowego podziału kompetencji pomiędzy Członków Zarządu oraz funkcji pełnionych w Zarządzie PKN ORLEN.

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 24 września 2014 roku powołała, z dniem 24 września 2014 roku. Pana Igora Ostachowicza na stanowisko Członka Zarządu PKN ORLEN, na wspólną trzyletnią kadencję Zarządu.

W dniu 26 września 2014 roku Pan Igor Ostachowicz złożył oświadczenie o rezygnacji z pełnienia funkcji Członka Zarządu.

Do 31 grudnia 2014 roku oraz do dnia autoryzacji niniejszego sprawozdania skład Zarządu nie zmienił się.

Tabela 23. Udział kobiet i mężczyzn w Zarządzie PKN ORLEN, uwzględniający zmiany w składzie w prezentowanym okresie.

STAN NA	LICZBA KOBIEC	LICZBA MĘCZYZN
1 stycznia 2014 roku	0	5
24 września 2014 roku	0	6
26 września 2014 roku	0	5
31 grudnia 2014 roku	0	5

Podział kompetencji Członków Zarządu Spółki

Pan Dariusz Jacek Krawiec, Prezes Zarządu PKN ORLEN pełni funkcję Dyrektora Generalnego oraz nadzoruje obszary: kadr, strategii i zarządzania projektami, zakupów, Rady Koncernu, marketingu, komunikacji korporacyjnej, audytu i zarządzania ryzykiem korporacyjnym, handlu ropą i gazem oraz ochrony informacji, infrastruktury krytycznej i spraw obronnych.

Pan Sławomir Jędrzejczyk, Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych sprawuje nadzór nad obszarami: planowania i sprawozdawczości, kontrolingu biznesowego, zarządzania łańcuchem dostaw, zarządzania finansami, podatków, relacji inwestorskich, inwestycji i dezinvestycji kapitałowych, informatyki.

Pan Piotr Chelmiński, Członek Zarządu ds. Rozwoju i Energetyki sprawuje nadzór nad obszarami: realizacji inwestycji majątkowych, rozwoju, energetyki, bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony środowiska.

Pan Krystian Pater, Członek Zarządu ds. Produkcji sprawuje nadzór nad obszarami: produkcji rafinerijnej, produkcji petrochemicznej, inwestycji i efektywności produkcji, techniki .

Pan Marek Podstawa, Członek Zarządu ds. Sprzedaży sprawuje nadzór nad obszarami: handlu hurtowego produktami rafinerijnymi, handlu hurtowego produktami petrochemicznymi, sprzedaży detalicznej, logistyki, efektywności i rozwoju sprzedaży.

Zasady działania Zarządu PKN ORLEN

Podstawowym celem działania Zarządu PKN ORLEN jest realizacja interesu Spółki, rozumianego jako powiększanie wartości powierzonego jej przez akcjonariuszy majątku, z uwzględnieniem praw i interesów innych niż akcjonariusze podmiotów, zaangażowanych w funkcjonowanie Spółki, w szczególności wierzycieli Spółki oraz jej pracowników.

Zarząd PKN ORLEN zapewnia przejrzystość i efektywność systemu zarządzania Spółką, a także zapewnia prowadzenie

spraw PKN ORLEN zgodnie z przepisami prawa i dobrymi praktykami.

Powołanie i odwołanie Zarządu PKN ORLEN

W skład Zarządu PKN ORLEN wchodzi od pięciu do dziewięciu Członków, w tym prezes, wiceprezesi Zarządu i pozostali Członkowie Zarządu. Członkowie Zarządu są powoływani i odwoływani przez Radę Nadzorczą, przy czym jeden Członek Zarządu PKN ORLEN jest powoływany i odwoływany przez Radę Nadzorczą na wniosek ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa.

Kadencja Członków Zarządu jest wspólna i kończy się z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za drugi pełny rok obrotowy kadencji. Za początek tak określonej kadencji wspólnej przyjęto dzień 7 czerwca 2008 roku. Na posiedzeniu w dniu 6 marca 2014 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN powołała do Zarządu PKN ORLEN S.A. następujące osoby:

- Pana Dariusza Jacka Krawca na stanowisko Prezesa Zarządu,
- Pana Sławomira Jędrzejczyka na stanowisko Wiceprezesa Zarządu,
- Pana Piotra Chełmińskiego na stanowisko Członka Zarządu,
- Pana Krystiana Patera na stanowisko Członka Zarządu,
- Pana Marka Podstawę na stanowisko Członka Zarządu.

na wspólną trzyletnią kadencję Zarządu rozpoczynającą się w dniu następującym po dniu odbycia się Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za 2013 rok.

Prezes, wiceprezesi i pozostali Członkowie Zarządu oraz cały Zarząd mogą być zawieszani w czynnościach z ważnych powodów przez Radę Nadzorczą.

W przypadku zawieszenia lub odwołania Prezesa Zarządu bądź w innym przypadku wygaśnięcia mandatu Prezesa Zarządu przed upływem kadencji, do czasu powołania nowego lub odwołania dotychczasowego Prezesa wszystkie jego uprawnienia, z wyjątkiem prawa decydującego głosu, o którym mowa w § 9 ust. 5 pkt 2 Statutu, wykonuje osoba powołana uchwałą Rady Nadzorczej na stanowisko pełniącego obowiązki Prezesa Zarządu.

Organizacja prac Zarządu PKN ORLEN

Posiedzenia Zarządu odbywają się w miarę potrzeby, jednak nie rzadziej niż raz na dwa tygodnie. Każdy Członek Zarządu może na piśmie zażądać zwołania posiedzenia Zarządu lub umieszczenia w porządku obrad wskazanych spraw, wskazując w swoim żądaniu proponowany porządek obrad oraz uzasadnienie wniosku. Posiedzenie Zarządu winno się odbyć w ciągu siedmiu dni od daty zgłoszenia wniosku.

Posiedzenie Zarządu zwołuje Prezes, który kieruje pracami Zarządu i do którego należy ustalenie terminu, miejsca posiedzenia Zarządu, jak również porządku jego obrad. W sytuacjach wyjątkowych posiedzenie Zarządu może być zwołane przez zastępcę Prezesa Zarządu lub dwóch Członków Zarządu. Posiedzenie Zarządu może się także odbyć bez oficjalnego zwołania, jeśli obecni są wszyscy Członkowie Zarządu i żaden z nich nie wyrazi sprzeciwu co do odbycia posiedzenia i proponowanego porządku obrad.

Za zgodą osoby przewodniczącej obradom w posiedzeniu Zarządu mogą uczestniczyć zaproszeni pracownicy Spółki, doradcy oraz inne osoby. W posiedzeniu Zarządu może ponadto uczestniczyć z głosem doradczym Pełnomocnik do spraw infrastruktury krytycznej, w przypadku rozpatrywania spraw, których przedmiotem jest rozporządzenie składnikami infrastruktury krytycznej.

Posiedzenia Zarządu odbywają się w siedzibie Spółki w Płocku lub w biurze w Warszawie, jednak osoba zwołująca posiedzenie może wyznaczyć inne miejsce do odbycia posiedzenia.

Zarząd podejmuje uchwały na posiedzeniach. Dla ważności uchwał Zarządu wymagane jest prawidłowe zawiadomienie o planowanym posiedzeniu wszystkich Członków Zarządu oraz obecność na posiedzeniu co najmniej połowy składu Zarządu. Uchwały Zarządu zapadają zwykłą większością głosów (w razie równości głosów decyduje głos Prezesa Zarządu), z zastrzeżeniem, iż przy uchwale dotyczącej ustanowienia prokury wymagana jest jednomyślność wszystkich Członków Zarządu. Członek Zarządu, który głosował przeciwko podjętej uchwale może zgłosić zdanie odrębne, jednakże złożenie zdania odrębnego wymaga uzasadnienia.

Uchwały są podejmowane w głosowaniu jawnym, natomiast głosowanie tajne może zostać zarządzone na wniosek każdego Członka Zarządu. Uchwały podpisują wszyscy Członkowie Zarządu, którzy byli obecni na posiedzeniu Zarządu, na którym uchwała została podjęta. Pod uchwałą składa podpis także Członek Zarządu, który złożył zdanie odrębne z adnotacją "zdanie odrębne" lub "votum separatum".

Kompetencje Zarządu PKN ORLEN

Do zakresu działania Zarządu należy prowadzenie wszystkich spraw PKN ORLEN niezastrzeżonych kodeksem spółek handlowych lub Statutem Spółki do kompetencji innych organów Spółki. Wszyscy Członkowie Zarządu są zobowiązani i uprawnieni do prowadzenia spraw PKN ORLEN.

Uchwały Zarządu wymagają wszystkie sprawy przekraczające zakres zwykłego zarządu, z tym zastrzeżeniem, że zgoda Zarządu nie jest wymagana na dokonanie czynności będącej integralną częścią innej czynności, na dokonanie której Zarząd wyraził już zgodę, chyba że co innego wynika z uchwały Zarządu. Jako czynności zwykłego zarządu traktowane są czynności mające za przedmiot obrót paliwami w rozumieniu Statutu Spółki (tj. ropą naftową, produktami ropopochodnymi, biokomponentami, biopaliwami, oraz innymi paliwami, w tym gazem ziemnym, gazem przemysłowym i gazem opałowym) oraz wszelkie inne czynności niewskazane w Regulaminie Zarządu.

Uchwały Zarządu wymaga m.in.:

- przyjęcie i zmiana Regulaminu Zarządu,
- przyjęcie i zmiana Regulaminu Organizacyjnego PKN ORLEN,
- przyjmowanie wniosków kierowanych do Rady Nadzorczej lub Walnego Zgromadzenia, w szczególności wniosków o wyrażenie zgody na dokonanie określonych czynności, wydanie opinii, oceny lub zatwierdzenie, wymaganych na podstawie powszechnie obowiązujących przepisów prawa lub Statutu Spółki,

- zwoływanie Walnych Zgromadzeń i przyjmowanie proponowanego porządku obrad Walnych Zgromadzeń,
- przyjmowanie rocznych i wieloletnich planów finansowych oraz strategii rozwoju Spółki,
- wyrażanie zgody na realizację zadania inwestycyjnego i zaciąganie wynikających z niego zobowiązań, jeżeli powstaną w związku z nim wydatki lub obciążenia przekraczające kwotę 10 000 000 PLN,
- zaciąganie zobowiązań, rozporządzanie prawami majątkowymi oraz jakkolwiek forma obciążania majątku Spółki, których wartość przekracza 20 000 000 PLN (z pewnymi wyłączeniami od tej zasady),
- zbywanie i nabywanie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości oraz ustanawianie ograniczonego prawa rzeczowego,
- zbywanie, nabywanie oraz obciążanie przez Spółkę udziałów, akcji lub innych tytułów uczestnictwa w innych podmiotach, w tym także akcji w publicznym obrocie papierami wartościowymi,
- emisja papierów wartościowych przez Spółkę,
- przyjmowanie rocznego sprawozdania z działalności Spółki, rocznego, półrocznego i kwartalnego sprawozdania finansowego Spółki, rocznego, półrocznego i kwartalnego sprawozdania finansowego Grupy ORLEN,
- przyjęcie i zmiana systemu wynagradzania pracowników Spółki, jak również decyzje dotyczące wprowadzenia oraz założeń programów motywacyjnych,
- zawarcie, zmiana i wypowiedzenie układu zbiorowego pracy obowiązującego w Spółce oraz innych porozumień ze związkami zawodowymi,
- określenie zasad udzielania i odwoływania pełnomocnictw,
- ustalanie tzw. polityki darowizn Spółki,
- udzielanie prokury,
- ustalanie wewnętrznego podziału kompetencji pomiędzy Członków Zarządu,
- utworzenie zakładu/biura za granicą,
- inne sprawy, których rozstrzygnięcia w formie uchwały zażąda chociażby jeden z Członków Zarządu,
- podejmowanie decyzji o wypłacie zaliczki na poczet dywidendy.

Zarząd ma obowiązek przekazywać Radzie Nadzorczej regulame i wyczerpujące informacje o wszystkich istotnych sprawach dotyczących działalności PKN ORLEN oraz o ryzyku związanym z prowadzoną działalnością i sposobach zarządzania tym ryzykiem. Ponadto Zarząd zobowiązany jest do opracowania i uchwalania rocznych i wieloletnich planów finansowych oraz strategii rozwoju Spółki w formie, zakresie i w terminach określonych przez Radę Nadzorczą. Dodatkowo Zarząd PKN ORLEN ma obowiązek sporządzić i przedstawić Radzie Nadzorczej roczne sprawozdanie finansowe PKN ORLEN oraz roczne sprawozdanie finansowe Grupy ORLEN za miniony rok obrotowy.

7.8.2 Rada Nadzorcza

Skład osobowy Rady Nadzorczej PKN ORLEN w 2014 roku

TABELA 24. Skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień 1 stycznia 2014 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN
Angelina Sarota	Przewodnicząca Rady Nadzorczej
Leszek Pawłowicz	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Michał Gołębiowski	Sekretarz Rady Nadzorczej (Członek Rady Nadzorczej do dnia 20 kwietnia 2014 roku)
Grzegorz Borowiec	Członek Rady Nadzorczej
Artur Gabor	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Cezary Banasiński	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Cezary Możeński	Członek Rady Nadzorczej

W dniu 17 kwietnia 2014 roku Pan Michał Gołębiowski złożył oświadczenie o rezygnacji z pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A. ze skutkiem na dzień 21 kwietnia 2014 roku.

W dniu 15 maja 2014 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki powołało następujących Członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN:

- Adama Ambrozika,
- Radosława L. Kwaśnickiego.

W dniu 15 maja 2014 roku Minister Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu PKN ORLEN, powołał Macieja Bałtowskiego do składu RN.

TABELA 25. Skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień 15 maja 2014 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN
Angelina Sarota	Przewodnicząca Rady Nadzorczej
Leszek Pawłowicz	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Adam Ambrozik	Członek Rady Nadzorczej (Sekretarz Rady Nadzorczej od dnia 20 maja 2014 roku)
Grzegorz Borowiec	Członek Rady Nadzorczej
Artur Gabor	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Cezary Banasiński	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Cezary Możeński	Członek Rady Nadzorczej
Maciej Bałtowski	Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Rady Nadzorczej

Do 31 grudnia 2014 roku powyższy skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN nie zmienił się.

W 2014 roku Rada Nadzorcza odbyła 9 protokolowanych posiedzeń i podjęła 93 uchwały.

TABELA 26. Liczba kobiet i mężczyzn w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN, uwzględniający zmiany w składzie w prezentowanym okresie.

Stan na	Liczba kobiet	Liczba mężczyzn
1 stycznia 2014 roku	1	7
21 kwietnia 2014 roku	1	5
15 maja 2014 roku	1	8

Zasady działania Rady Nadzorczej PKN ORLEN

Powołanie i odwołanie Członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN

Członkowie Rady Nadzorczej PKN ORLEN są powoływani na okres wspólnej kadencji, która kończy się z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za drugi pełny rok obrotowy kadencji. Poszczególni Członkowie Rady oraz cała Rada Nadzorcza mogą zostać odwołani w każdym czasie przed upływem kadencji. Walne Zgromadzenie PKN ORLEN powołuje przewodniczącego Rady Nadzorczej, natomiast wiceprzewodniczący i sekretarz wybierani są przez Radę Nadzorczą z grona pozostałych Członków Rady.

W skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN wchodzi od sześciu do dziewięciu Członków. Skarb Państwa jest uprawniony do powoływania i odwoływania jednego Członka Rady Nadzorczej, pozostałych Członków Rady Nadzorczej powołuje i odwołuje Walne Zgromadzenie. Zwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN powołało Członków Rady Nadzorczej na nową kadencję w dniu 27 czerwca 2013 roku. Walne Zgromadzenie PKN ORLEN S.A. w dniu 15 maja 2014 roku powołało do składu Rady Nadzorczej Panów Adama Ambrozika i dr Radosława L. Kwaśnickiego. Ponadto Minister Skarbu Państwa w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki, z dniem 15 maja 2014 roku powołał Pana prof. Macieja Bałtowskiego na Członka Rady Nadzorczej Spółki.

Zgodnie ze Statutem PKN ORLEN, co najmniej dwóch Członków Rady Nadzorczej, musi być osobami, z których każda spełnia następujące warunki niezależności (tzw. niezależni Członkowie Rady Nadzorczej):

- nie jest pracownikiem Spółki ani Podmiotu Powiązanego,
- nie była Członkiem władz zarządzających Spółki lub Podmiotu Powiązanego w ciągu ostatnich pięciu lat przed powołaniem do Rady Nadzorczej,
- nie jest Członkiem władz nadzorczych i zarządzających Podmiotu Powiązanego,
- nie otrzymuje ani nie otrzymała w ciągu ostatnich pięciu lat przed powołaniem do Rady Nadzorczej dodatkowego wynagrodzenia w znaczącej wysokości, tj. w kwocie przekraczającej łącznie sześćset tys. PLN, od Spółki lub Podmiotu Powiązanego, oprócz wynagrodzenia otrzymywanego jako Członek władz nadzorczych,
- nie jest i nie była w ciągu ostatnich trzech lat przed powołaniem do Rady Nadzorczej wspólnikiem lub pracownikiem obecnego lub byłego biegłego rewidenta badającego sprawozdanie finansowe Spółki lub Podmiotu Powiązanego,
- nie jest akcjonariuszem dysponującym 5% lub więcej głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki lub walnym zgromadzeniu Podmiotu Powiązanego,
- nie jest Członkiem władz nadzorczych i zarządzających lub pracownikiem podmiotu dysponującego 5% lub więcej głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki lub walnym zgromadzeniu Podmiotu Powiązanego,
- nie jest wstępnym, zstępnym, małżonkiem, rodzeństwem, rodzicem małżonka albo osobą pozostającą w stosunku

- przysposobienia wobec którejkolwiek z osób wymienionych w punktach poprzedzających,
- nie była Członkiem Rady Nadzorczej Spółki dłużej niż przez 3 kadencje,
 - nie jest Członkiem zarządu spółki, w której Członek Zarządu Spółki pełni funkcję Członka Rady Nadzorczej,
 - nie ma znaczących powiązań z Członkami Zarządu Spółki przez udział w innych spółkach.

Niezależni Członkowie Rady Nadzorczej składają Spółce, przed ich powołaniem do składu Rady Nadzorczej, pisemne oświadczenie o spełnieniu przesłanek określonych powyżej. W przypadku zaistnienia sytuacji powodującej niespełnienie przesłanek, Członek Rady Nadzorczej zobowiązany jest niezwłocznie poinformować o tym fakcie Spółkę, natomiast Spółka informuje akcjonariuszy o aktualnej liczbie niezależnych Członków Rady Nadzorczej.

W sytuacji, gdy liczba niezależnych Członków Rady Nadzorczej wyniesie mniej niż dwóch, Zarząd Spółki zobowiązany jest niezwłocznie zwołać Walne Zgromadzenie i umieścić w porządku obrad tego Zgromadzenia punkt dotyczący zmian w składzie Rady Nadzorczej. Do czasu dokonania zmian w składzie Rady Nadzorczej polegających na dostosowaniu liczby niezależnych Członków do wymagań statutowych, Rada Nadzorcza działa w składzie dotychczasowym, a postanowień § 8 ust. 9 a Statutu Spółki (wymieniających listę uchwał, do których podjęcia wymagana jest zgoda co najmniej połowy niezależnych Członków Rady Nadzorczej) nie stosuje się.

Organizacja pracy Rady Nadzorczej PKN ORLEN

Organizacja prac Rady Nadzorczej odbywa się zgodnie z zasadami przedstawionymi w Regulaminie Rady Nadzorczej.

Posiedzenia Rady Nadzorczej odbywają się w miarę potrzeby, nie rzadziej jednak niż raz na dwa miesiące. Posiedzenia Rady Nadzorczej zwołuje przewodniczący Rady, a w przypadku jego nieobecności lub wynikającej z innych przyczyn niemożności pełnienia przez przewodniczącego jego funkcji – wiceprzewodniczący Rady, a następnie odpowiednio sekretarz Rady. Posiedzenia Rady Nadzorczej są zwoływane za pomocą pisemnych zaproszeń, które powinny być wysłane Członkom Rady na co najmniej 7 dni przed datą posiedzenia.

Dodatkowo, zgodnie ze Statutem Spółki, posiedzenie Rady Nadzorczej powinno zostać zwołane na pisemny wniosek złożony przez: akcjonariusza lub akcjonariuszy reprezentujących co najmniej jedną dziesiątą kapitału zakładowego, Zarząd Spółki lub Członka Rady Nadzorczej. W takim przypadku posiedzenie Rady powinno zostać zwołane w terminie dwóch tygodni od dnia otrzymania wniosku, na dzień przypadający nie później niż przed upływem trzech tygodni od dnia otrzymania takiego wniosku. W przypadku niezwołania posiedzenia Rady w terminie dwóch tygodni od dnia otrzymania wniosku, wnioskodawca może zwołać je samodzielnie w formie pisemnego zawiadomienia wysłanego Członkom Rady, na co najmniej siedem dni przed datą posiedzenia, podając datę, miejsce oraz proponowany porządek obrad posiedzenia.

Posiedzenia Rady Nadzorczej mogą odbyć się, jeżeli wszyscy Członkowie Rady zostali prawidłowo zaproszeni w trybie wskazanym wyżej. Posiedzenia Rady Nadzorczej mogą się

odbywać także bez formalnego zwołania, jeżeli wszyscy Członkowie Rady są obecni i wyrażają zgodę na odbycie posiedzenia i umieszczenie określonych spraw w porządku obrad.

Rada Nadzorcza podejmuje uchwały, jeżeli na posiedzeniu jest obecna co najmniej połowa jej Członków. Z zastrzeżeniem postanowień kodeksu spółek handlowych, uchwała Rady Nadzorczej może być podjęta w trybie pisemnym lub przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość. Uchwały Rady Nadzorczej zapadają bezwzględną większością oddanych głosów, w obecności co najmniej połowy Członków Rady, przy czym za głosy oddane uważa się głosy "za", "przeciw" i "wstrzymujące się". Wyjątkiem od tego jest sytuacja odwołania lub zawieszenia którejkolwiek z Członków Zarządu lub całego Zarządu w trakcie trwania ich kadencji, kiedy to wymagane jest oddanie głosów "za" przez co najmniej dwie trzecie wszystkich Członków Rady Nadzorczej.

Podjęcie uchwał w sprawach:

- świadczenia z jakiegokolwiek tytułu przez Spółkę i jakiegokolwiek Podmioty Powiązane ze Spółką na rzecz Członków Zarządu,
- wyrażenia zgody na zawarcie przez Spółkę lub Podmiot Zależny istotnej umowy z Podmiotem Powiązanym ze Spółką, Członkiem Rady Nadzorczej albo Zarządu oraz z Podmiotami Powiązanymi z nimi,
- wyboru biegłego rewidenta dla przeprowadzenia badania sprawozdania finansowego Spółki

wymaga zgody co najmniej połowy niezależnych Członków Rady Nadzorczej. Postanowienia te nie wyłączają stosowania art. 15 § 1 i 2 kodeksu spółek handlowych.

W celu wykonywania swoich obowiązków Rada Nadzorcza może badać wszystkie dokumenty Spółki, żądać od Zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz dokonywać rewizji stanu majątku Spółki.

Kompetencje Rady Nadzorczej PKN ORLEN

Rada Nadzorcza PKN ORLEN sprawuje stały nadzór nad działalnością Spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności, w szczególności ma kompetencje określone w kodeksie spółek handlowych i Statucie Spółki. Rada Nadzorcza podejmuje odpowiednie działania w celu uzyskiwania od Zarządu regularnych i wyczerpujących informacji o wszystkich istotnych sprawach dotyczących działalności PKN ORLEN oraz o ryzyku związanym z prowadzoną działalnością i sposobach zarządzania tym ryzykiem.

Zgodnie ze Statutem Spółki do uprawnień Rady Nadzorczej należy ponadto:

- powoływanie i odwoływanie prezesa, wiceprezesów i pozostałych Członków Zarządu (przy czym jeden Członek Zarządu jest powoływany i odwoływany przez Radę Nadzorcza na wniosek Skarbu Państwa do czasu zbycia przez Skarb Państwa ostatniej akcji Spółki), reprezentowanie Spółki w umowach z Członkami Zarządu, w tym również w zakresie warunków zatrudnienia Członków Zarządu,
- zawieszanie, z ważnych powodów, w czynnościach poszczególnych lub wszystkich Członków Zarządu, a także delegowanie Członka lub Członków Rady do czasowego wykonywania czynności Członków Zarządu niemogących sprawować swych czynności,

- zatwierdzenie Regulaminu Zarządu,
 - wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych do wykonywania badania lub przeglądu sprawozdań finansowych Spółki i skonsolidowanych sprawozdań Grupy ORLEN,
 - ocena sprawozdania finansowego Spółki, zarówno co do zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym, ocena Sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz wniosków Zarządu co do podziału zysku i pokrycia straty oraz składanie Walnemu Zgromadzeniu corocznego sprawozdania pisemnego z wyników tej oceny,
 - ocena sprawozdania finansowego Grupy ORLEN i Sprawozdania Zarządu z działalności Grupy ORLEN oraz składanie Walnemu Zgromadzeniu corocznego sprawozdania pisemnego z wyników tej oceny,
 - opiniowanie wszelkich spraw przedkładanych przez Zarząd do rozpatrzenia Walnemu Zgromadzeniu, zarówno zwyczajnemu jak i nadzwyczajnemu,
 - udzielanie Członkom Zarządu zezwolenia na zajmowanie stanowisk w organach nadzorczych lub zarządzających innych podmiotów oraz pobieranie wynagrodzeń z tego tytułu,
 - wyrażanie zgody na realizację zadania inwestycyjnego i zaciąganie wynikających z niego zobowiązań, jeżeli powstaną w związku z tym wydatki lub obciążenia przekraczające równowartość jednej drugiej kapitału zakładowego Spółki,
 - określanie zakresu, szczegółowości i terminów przedkładania przez Zarząd rocznych i wieloletnich planów finansowych i strategii rozwoju Spółki,
 - zatwierdzenie strategii rozwoju Spółki i wieloletnich planów finansowych,
 - opiniowanie rocznych planów finansowych,
 - wyrażanie na wniosek Zarządu, zgody na zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, których wartość księgowa netto nie przekracza jednej dwudziestej kapitału zakładowego,
 - wyrażanie na wniosek Zarządu, zgody na nabycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, których wartość według ceny nabycia netto przekracza jedną czterdziestą kapitału zakładowego,
 - wyrażanie zgody na nabycie przez Spółkę akcji Spółki w celu zapobieżenia poważnej szkodzi, o której mowa w art. 362 § 1 pkt 1 kodeksu spółek handlowych, bezpośrednio zagrażającej Spółce,
 - powoływanie pełniącego obowiązki Prezesa Zarządu, o którym mowa w § 9 ust. 3 pkt 3 Statutu Spółki, w przypadku zawieszenia Prezesa Zarządu lub wygaśnięcia jego mandatu przed upływem kadencji.
- Zapisy Statutu określają także, iż zgody Rady Nadzorczej PKN ORLEN wymagają:
- utworzenie zakładu za granicą,
 - zbycie lub obciążenie, na podstawie jednej lub kilku powiązanych czynności prawnych, środków trwałych, których wartość księgowa netto przekracza jedną dwudziestą wartości aktywów według ostatniego zatwierzonego przez Walne Zgromadzenie sprawozdania finansowego,
 - zbycie lub obciążenie w jakikolwiek sposób akcji albo udziałów w następujących spółkach: Naftoport Sp. z o.o., Inowrocławskie Kopalnie Soli S.A. oraz w spółce, która

- zostanie utworzona w celu prowadzenia działalności w zakresie transportu rurociągowego paliw płynnych,
- zaciągnięcie innego zobowiązania, które na podstawie jednej lub kilku powiązanych czynności prawnych wykonywanych w okresie roku obrotowego, przekracza równowartość jednej piątej kapitału zakładowego, z wyłączeniem:
 - czynności dokonywanych w ramach zwykłego zarządu, w tym w szczególności wszystkich czynności mających za przedmiot obrót Paliwami,
 - czynności pozytywnie zaopiniowanych przez Radę Nadzorczą w rocznych planach finansowych,
 - czynności, na dokonanie których wymagana jest zgoda Walnego Zgromadzenia,
 - czynności podejmowanych w związku z realizacją zadania inwestycyjnego, na które Rada Nadzorcza wyraziła zgodę zgodnie z § 8 ust. 11 pkt 9 Statutu, do kwoty nieprzekraczającej 110% kwoty przeznaczonej na dane zadanie inwestycyjne,
 - czynności dotyczących realizowania zadania inwestycyjnego i zaciągania wynikających z niego zobowiązań, jeżeli wydatki lub obciążenia nie przekraczają progu wskazanego w § 8 ust. 11 pkt 9 Statutu,
- realizowanie przez Spółkę za granicą inwestycji kapitałowych lub rzeczowych na kwotę przekraczającą jedną dwudziestą kapitału zakładowego,
- wykonywanie przez Spółkę prawa głosu na walnych zgromadzeniach i zgromadzeniach wspólników spółek zależnych oraz innych spółek, jeżeli wartość posiadanych przez Spółkę udziałów lub akcji, ustalona według cen ich nabycia lub objęcia, stanowi więcej niż jedną piątą kapitału zakładowego Spółki, w sprawach połączenia z inną spółką i przekształcenia spółki, zbycia i wydzierżawienia przedsiębiorstwa spółki oraz ustanowienia na nim prawa użytkowania, zmiany umowy lub statutu, zawarcie umowy koncernowej w rozumieniu art. 7 kodeksu spółek handlowych, rozwiązania spółki,
- tworzenie spółek prawa handlowego oraz przystępowanie do spółek, a także na wnoszenie wkładów na pokrycie udziałów lub akcji w spółkach oraz zbywanie udziałów lub akcji, jeżeli dotychczasowe zaangażowanie kapitałowe Spółki w danej spółce lub zaangażowanie, które ma osiągnąć Spółka w wyniku nabycia lub objęcia udziałów lub akcji, liczone według ceny nabycia lub objęcia udziałów lub akcji, przekracza jedną dziesiątą kapitału zakładowego Spółki, z wyjątkiem nabywania akcji na rynku regulowanym,
- wypłata akcjonariuszom zaliczki na poczet przewidywanej dywidendy.

Jeżeli Rada Nadzorcza nie wyrazi zgody na dokonanie określonej powyżej czynności, Zarząd może zwrócić się do Walnego Zgromadzenia o powzięcie uchwały udzielającej zgody na dokonanie tejże czynności.

Dodatkowo, na żądanie co najmniej dwóch Członków, Rada Nadzorcza jest zobowiązana rozważyć podjęcie określonych w takim żądaniu czynności nadzorczych.

Mając na względzie najwyższe standardy dobrych praktyk oraz aby zapewnić możliwość rzetelnej oceny Spółki przez akcjonariuszy, do obowiązków Rady Nadzorczej PKN ORLEN dodatkowo należy przedkładanie Walnemu Zgromadzeniu zwięzłej oceny sytuacji PKN ORLEN, z uwzględnieniem systemu

kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki. Ocena ta jest przedstawiana corocznie przed Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniem Spółki w terminie umożliwiającym akcjonariuszom PKN ORLEN zapoznanie się z nią. Dodatkowo,

Rada Nadzorcza przygotowuje corocznie sprawozdanie ze swoich prac, w którym uwzględnia zarówno liczbę odbytych posiedzeń jak i najważniejsze zagadnienia, którymi zajmowała się w danym roku obrotowym.

7.8.3 Komitety Rady Nadzorczej

Rada Nadzorcza PKN ORLEN może powoływać komitety stałe lub ad hoc, działające jako jej kolegialne organy doradcze i opiniotwórcze.

W ramach Rady Nadzorczej PKN ORLEN działają następujące komitety stałe:

- Komitet Audytowy,
- Komitet ds. Strategii i Rozwoju,
- Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń,
- Komitet ds. Ładu Korporacyjnego.

Dodatkowo, w dniu 25 listopada 2014 roku Rada Nadzorcza zdecydowała o powołaniu Komitetu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Komitet ds. CSR).

Wskazane Komitety zobowiązane są składać Radzie Nadzorczej roczne sprawozdania ze swojej działalności. Zakres kompetencji poszczególnych Komitetów określa szczegółowo Regulamin Rady Nadzorczej, który udostępniony jest akcjonariuszom Spółki na stronie internetowej Spółki www.orlen.pl.

Wszystkie Komitety powoływane są przez Radę Nadzorczą spośród jej Członków, natomiast sam Komitet wybiera swojego

przewodniczącego. W skład Komitetu wchodzi od 3 do 5 Członków, przy czym w skład Komitetu Audytowego wchodzi co najmniej dwóch Członków niezależnych oraz przynajmniej jeden posiadający kwalifikacje i doświadczenie w zakresie rachunkowości lub finansów.

Posiedzenia Komitetu zwołuje przewodniczący Komitetu, a w razie jego nieobecności lub niemożności pełnienia przez niego funkcji - przewodniczący Rady Nadzorczej lub inny wskazany przez niego Członek Rady Nadzorczej, który zaprasza na posiedzenia Członków Komitetu oraz zawiadamia wszystkich pozostałych Członków Rady Nadzorczej o posiedzeniu. Wszyscy Członkowie Rady Nadzorczej mają prawo uczestniczyć w posiedzeniach Komitetu. Przewodniczący Komitetu może zapraszać na posiedzenia Komitetu Członków Zarządu, pracowników Spółki i inne osoby, których udział w posiedzeniu jest przydatny dla realizacji zadań Komitetu.

Uchwały Komitetu są podejmowane zwykłą większością głosów oddanych. W przypadku głosowania, w którym oddano równą liczbę głosów „za” oraz „przeciw”, głos rozstrzygający przysługuje przewodniczącemu Komitetu.

Skład osobowy Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN w 2014 roku

TABELA 27. Skład Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień 1 stycznia 2014 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Komitecie Rady Nadzorczej PKN ORLEN
Komitet Audytowy	
Artur Gabor	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Leszek Jerzy Pawłowicz	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Michał Gołębiowski	Członek Komitetu (do dnia 20 kwietnia 2014 roku)
Grzegorz Borowiec	Członek Komitetu
Komitet ds. Ładu Korporacyjnego	
Cezary Możeński	Przewodniczący Komitetu
Angelina Sarota	Członek Komitetu
Michał Gołębiowski	Członek Komitetu (do dnia 20 kwietnia 2014 roku)
Komitet ds. Strategii i Rozwoju	
Cezary Banasiński	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Leszek Pawłowicz	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Artur Gabor	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Angelina Sarota	Członek Komitetu
Cezary Możeński	Członek Komitetu
Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń	

Angelina Sarota	Przewodnicząca Komitetu
Grzegorz Borowiec	Członek Komitetu
Michał Gołębiowski	Członek Komitetu (do dnia 20 kwietnia 2014 roku)
Cezary Banasiński	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej

TABELA 28. Skład Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień 20 maja 2014 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Komitecie Rady Nadzorczej PKN ORLEN
Komitet Audytowy	
Artur Gabor	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Leszek Pawłowicz	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Grzegorz Borowiec	Członek Komitetu
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu
Komitet ds. Strategii i Rozwoju	
Cezary Banasiński	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Leszek Pawłowicz	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Artur Gabor	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Angelina Sarota	Członek Komitetu
Cezary Możeński	Członek Komitetu
Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń	
Angelina Sarota	Przewodnicząca Komitetu
Grzegorz Borowiec	Członek Komitetu
Adam Ambrozik	Członek Komitetu
Cezary Banasiński	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Maciej Bałtowski	Członek Komitetu
Komitet ds. Ładu Korporacyjnego	
Cezary Możeński	Przewodniczący Komitetu
Angelina Sarota	Członek Komitetu
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu
Maciej Bałtowski	Członek Komitetu

TABELA 29. Skład powołanego w dniu 25 listopada 2014 roku Komitetu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) Rady Nadzorczej.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Komitecie Rady Nadzorczej PKN ORLEN
Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu	
Artur Gabor	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Adam Ambrozik	Członek Komitetu
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu

Do dnia 31 grudnia 2014 roku powyższe składy Komitetów Rady Nadzorczej nie uległy zmianom.

Komitety Rady Nadzorczej PKN ORLEN**Komitet Audytowy**

W roku 2014 Komitet Audytowy Rady Nadzorczej odbył 11 protokolowanych posiedzeń, w tym 2 wspólne z Komitetem ds. Strategii i Rozwoju i podjął 5 uchwał.

Zadaniem Komitetu Audytowego jest doradztwo na rzecz Rady Nadzorczej PKN ORLEN w kwestiach właściwego wdrażania zasad sprawozdawczości budżetowej i finansowej oraz kontroli wewnętrznej Spółki oraz Grupy ORLEN i współpraca z biegłymi rewidentami Spółki. W szczególności do zadań Komitetu należy:

- monitorowanie pracy biegłych rewidentów Spółki i przedstawianie Radzie Nadzorczej rekomendacji co do wyboru i wynagrodzenia biegłych rewidentów Spółki,
- omawianie z biegłymi rewidentami Spółki, przed rozpoczęciem każdego badania rocznego sprawozdania finansowego, charakteru i zakresu badania oraz monitorowanie koordynacji prac między biegłymi rewidentami Spółki,
- przegląd okresowych i rocznych sprawozdań finansowych Spółki (jednostkowych i skonsolidowanych), ze skoncentrowaniem się w szczególności na:
 - wszelkich zmianach norm, zasad i praktyk księgowych,
 - głównych obszarach podlegających osądowi,
 - znaczących korektach wynikających z badania,
 - oświadczeniach o kontynuacji działania,
 - zgodności z obowiązującymi przepisami dotyczącymi prowadzenia rachunkowości.

Ponadto do zadań Komitetu Audytowego należy:

- omawianie wszelkich problemów lub zastrzeżeń, które mogą wynikać z badania sprawozdań finansowych,
- analiza listów do Zarządu sporządzonych przez biegłych rewidentów Spółki, niezależności i obiektywności dokonanego przez nich badania oraz odpowiedzi Zarządu,
- opiniowanie rocznych i wieloletnich planów finansowych,
- opiniowanie polityki dywidendowej, podziału zysku i emisji papierów wartościowych,
- przegląd systemu rachunkowości zarządczej,
- przegląd systemu kontroli wewnętrznej, w tym mechanizmów kontroli: finansowej, operacyjnej, zgodności z przepisami, oceny ryzyka i zarządczej,
- analiza raportów audytorów wewnętrznych Spółki i głównych spostrzeżeń innych analityków wewnętrznych oraz odpowiedzi Zarządu na te spostrzeżenia, łącznie z badaniem stopnia niezależności audytorów wewnętrznych oraz opiniowaniem zamiarów Zarządu w sprawie zatrudnienia i zwolnienia osoby kierującej komórką organizacyjną, odpowiadającą za audyt wewnętrzny,
- roczny przegląd programu audytu wewnętrznego, koordynacja prac audytorów wewnętrznych i zewnętrznych oraz badanie warunków funkcjonowania audytorów wewnętrznych,
- współpraca z komórkami organizacyjnymi Spółki odpowiedzialnymi za audyt i kontrolę oraz okresowa ocena ich pracy,
- rozważanie wszelkich innych kwestii związanych z audytem Spółki, na które zwrócił uwagę Komitet lub Rada Nadzorcza,
- informowanie Rady Nadzorczej o wszelkich istotnych kwestiach w zakresie działalności Komitetu Audytowego.

Posiedzenia Komitetu Audytowego odbywają się nie rzadziej niż raz na kwartał, każdorazowo przed opublikowaniem przez Spółkę sprawozdań finansowych.

Komitet ds. Ładu Korporacyjnego

W 2014 roku Komitet Rady Nadzorczej ds. Ładu Korporacyjnego odbył 5 protokolowanych posiedzeń, w tym 1 wspólne z Komitetem ds. Strategii i Rozwoju.

Zadaniem Komitetu ds. Ładu Korporacyjnego jest ocena:

- implementacji zasad ładu korporacyjnego,
- składanie Radzie Nadzorczej rekomendacji w zakresie wprowadzania zasad ładu korporacyjnego,
- opiniowanie dokumentów normatywnych dotyczących ładu korporacyjnego,
- ocena raportów dotyczących przestrzegania zasad ładu korporacyjnego przygotowywanych dla Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie,
- opiniowanie propozycji zmian dotyczących dokumentów korporacyjnych Spółki oraz opracowywanie propozycji takich zmian w przypadku dokumentów własnych Rady Nadzorczej,
- monitorowanie zarządzania Spółką pod kątem zgodności z wymogami prawnymi i regulacyjnymi, w tym zgodności z Wartościami i zasadami postępowania PKN ORLEN S.A. i zasadami ładu korporacyjnego.

Komitet ds. Strategii i Rozwoju

W 2014 roku Komitet Rady Nadzorczej ds. Strategii i Rozwoju odbył 10 protokolowanych posiedzeń, w tym 2 wspólne z Komitetem Audytowym i 1 wspólne z Komitetem ds. Ładu Korporacyjnego.

Zadaniem Komitetu ds. Strategii i Rozwoju jest opiniowanie i przedstawianie rekomendacji Radzie Nadzorczej w kwestiach planowanych inwestycji i dezinwestycji mających istotny wpływ na aktywa Spółki. W szczególności do zadań Komitetu należy:

- ocena wpływu planowanych i podejmowanych inwestycji i dezinwestycji na kształt aktywów Spółki,
- ocena działań, umów, listów intencyjnych i innych dokumentów związanych z czynnościami mającymi na celu nabycie, zbycie, obciążenie lub inny sposób rozdysponowania istotnych aktywów Spółki,
- opiniowanie wszelkich dokumentów o charakterze strategicznym przedkładanych Radzie Nadzorczej przez Zarząd,
- opiniowanie strategii rozwoju Spółki, w tym wieloletnich planów finansowych.

Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń

W 2014 roku Komitet Rady Nadzorczej ds. Nominacji i Wynagrodzeń odbył 3 protokolowane posiedzenia.

Zadaniem Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń jest wspomaganie osiągania celów strategicznych Spółki poprzez przedstawianie Radzie Nadzorczej opinii i wniosków w sprawie kształtowania struktury zarządzania, w tym w kwestii rozwiązań organizacyjnych, systemu wynagrodzeń oraz doboru kadry o

kwalifikacjach odpowiednich dla budowy sukcesu Spółki. W szczególności do zadań Komitetu należy:

- inicjowanie i opiniowanie rozwiązań w zakresie systemu nominacji członków Zarządu,
- opiniowanie proponowanych przez Zarząd rozwiązań w zakresie systemu zarządzania Spółką, zmierzających do zapewnienia efektywności, spójności i bezpieczeństwa zarządzania Spółką,
- okresowy przegląd i rekomendowanie zasad określania wynagrodzeń motywacyjnych członków Zarządu i wyższej kadry kierowniczej, zgodnie z interesem Spółki,
- okresowy przegląd systemu wynagrodzeń członków Zarządu i kadry kierowniczej podlegającej bezpośrednio członkom Zarządu, w tym kontraktów menedżerskich i systemów motywacyjnych, oraz przedkładanie Radzie Nadzorczej propozycji ich kształtowania w kontekście realizacji celów strategicznych Spółki,
- przedstawianie Radzie Nadzorczej opinii dotyczących uzasadnienia przyznania wynagrodzenia uzależnionego od wyników w kontekście oceny stopnia realizacji określonych zadań i celów Spółki,

7.9 Opis polityki wynagrodzeń oraz zasady jej ustalania

Wynagrodzenia organów zarządzających i nadzorujących

Wynagrodzenie Członków Zarządu ustala Rada Nadzorcza uwzględniając rekomendacje działającego w jej ramach Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń. Do głównych elementów systemu wynagrodzeń Członków Zarządu należą:

- stałe miesięczne wynagrodzenie zasadnicze,
- premia roczna uzależniona od poziomu realizacji celów ilościowych i jakościowych,
- odprawa wynikająca z odwołania lub rezygnacji z funkcji Członka Zarządu,
- wynagrodzenie z tytułu zakazu konkurencji.

Wszystkie elementy wynagrodzenia oraz świadczenia dodatkowe reguluje umowa zawarta pomiędzy Członkiem Zarządu a Spółką.

Ogólne zasady i warunki przyznawania premii rocznych

Członkom Zarządu przysługuje prawo do premii rocznej na zasadach ustalonych w umowie, której załącznikiem i częścią składową jest Regulamin Systemu Motywacyjnego dla Zarządu. Poziom premii rocznej uzależniony jest od wykonania indywidualnych zadań (jakościowych oraz ilościowych), ustalonych przez Radę Nadzorczą dla poszczególnych Członków Zarządu. Rada Nadzorcza wyznacza co roku od czterech do siedmiu indywidualnych zadań premiowych, które wpisywane są do Karty Celów danego Członka Zarządu. Ocena wykonania indywidualnych zadań premiowych (ilościowych i jakościowych) przez danego Członka Zarządu dokonywana jest co roku przez Radę Nadzorczą na podstawie rekomendacji Prezesa Zarządu, zawierającej ocenę wykonania indywidualnych zadań premiowych wszystkich Członków Zarządu, sprawozdań dotyczących wykonania przez danego Członka Zarządu indywidualnych zadań premiowych, sprawozdań finansowych PKN ORLEN S.A. oraz innych dokumentów, których zbadanie Rada Nadzorcza uzna za celowe.

Ocena wykonania ilościowych indywidualnych zadań premiowych dokonywana jest poprzez przyznanie punktów procentowych, zaś ocena wykonania jakościowych indywidualnych zadań

- ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Spółce.

Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Pierwsze posiedzenie Komitetu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu zaplanowano w 2015 roku.

Zadaniem Komitetu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest wspomaganie osiągania celów strategicznych Spółki poprzez uwzględnienie w działalności Spółki oraz w kontaktach z interesariuszami (m.in. pracownikami, klientami, akcjonariuszami, społecznością lokalną) aspektów społecznych, etycznych i ekologicznych. W szczególności do zadań Komitetu należy:

- nadzór nad implementacją strategii Społecznej Odpowiedzialności Biznesu przez Spółkę,
- monitorowanie zarządzania Spółką pod kątem zgodności z wymogami Wartości i zasad postępowania PKN ORLEN,
- okresowa ocena działalności Spółki w obszarze CSR,
- przyjmowanie raportu rocznego podsumowującego działania CSR zrealizowane przez Spółkę.

premiowych poprzez przyznanie poziomu realizacji celu jakościowego według zasad zawartych w Regulaminie Systemu Motywacyjnego dla Zarządu. Wykonanie indywidualnych zadań premiowych wyrażone jest jako suma ważona punktów procentowych przyznanych przez Radę Nadzorczą dla każdego z zadań premiowych.

Rada Nadzorcza podejmuje uchwałę o przyznaniu Członkowi Zarządu premii rocznej za dany rok obrotowy oraz jej wysokości bądź o nie przyznaniu premii rocznej do 30 kwietnia następnego roku. Uchwała jest podstawą do wypłaty premii rocznej, o ile skonsolidowane sprawozdanie finansowe Spółki za dany rok obrotowy zostanie zatwierdzone przez Walne Zgromadzenie.

Na 2014 rok Rada Nadzorcza Spółki wyznaczyła dla wszystkich Członków Zarządu sześć następujących celów ilościowych:

- EBIT raportowany Koncernu,
- EBITDA wg LIFO Koncernu + koszty ogólne i osobowe Koncernu,
- CAPEX rozwojowy Koncernu,
- wskaźnik giełdowy (TSR PKN względem rynku),
- wskaźnik wypadkowości (TRR Koncernu)

oraz przypisała im odpowiednie progi premiowe. Rada Nadzorcza dla każdego z Członków Zarządu ustaliła również cele jakościowe związane z nadzorowanym przez nich pionem.

Zasady premiowania kluczowego personelu kierowniczego (w tym Członków Zarządu)

W 2014 roku nastąpiła aktualizacja systemu premiowania dla Rady Koncernu i dyrektorów bezpośrednio podległych Zarządowi PKN ORLEN oraz innych kluczowych stanowisk w Grupie ORLEN zmierzająca do większej standaryzacji oraz podniesienia motywacyjności premii.

Regulaminy funkcjonujące dla Zarządu PKN ORLEN, dyrektorów bezpośrednio podległych Zarządowi PKN ORLEN oraz pozostałych kluczowych stanowisk mają wspólne podstawowe cechy. Osoby objęte wyżej wymienionymi systemami premiowane są za realizację indywidualnych celów, wyznaczanych na

początku okresu premiowego przez Radę Nadzorczą dla Członków Zarządu oraz przez Zarząd dla pracowników kluczowego personelu kierowniczego. Systemy Premiowania są spójne z Wartościami Koncernu, promują współpracę pomiędzy poszczególnymi pracownikami i motywują do osiągnięcia najlepszych wyników w skali PKN ORLEN.

Postawione cele mają charakter jakościowy i ilościowy, a rozliczane są po zakończeniu roku, na który zostały wyznaczone, na zasadach przyjętych w obowiązujących Regulaminach Systemów Premiowania. Regulamin daje ponadto możliwość wyróżnienia pracowników, którzy mają istotny wkład w osiągane wyniki.

Wynagrodzenia Członków Zarządu i Rady Nadzorczej Spółki z tytułu zasiadania w Zarządach lub Radach Nadzorczych spółek zależnych, współkontrolowanych i stowarzyszonych

Członkowie Zarządu PKN ORLEN zasiadający w roku 2014 i 2013 w Zarządach lub Radach Nadzorczych spółek zależnych, współkontrolowanych i stowarzyszonych Grupy ORLEN nie pobierali z tego tytułu wynagrodzenia, z wyłączeniem Unipetrol a.s., przy czym wynagrodzenia z tego tytułu przekazywane były na rzecz Fundacji ORLEN Dar Serca. Na dzień 31 grudnia 2014 roku czterech Członków Zarządu PKN ORLEN zasiadało w Radzie Nadzorczej Unipetrol a.s.

Umowy zawarte z osobami zarządzającymi o zakazie konkurencji i rozwiązaniu umowy na skutek odwołania z zajmowanego stanowiska

Zgodnie z obowiązującymi umowami Członkowie Zarządu PKN ORLEN S.A. zobowiązani są przez okres 6 lub 12 miesięcy, licząc

od dnia rozwiązania lub wygaśnięcia umowy, do powstrzymania się od działalności konkurencyjnej. W okresie tym Członkowie Zarządu uprawnieni są do otrzymywania odszkodowania w wysokości sześć- lub dwunastokrotności miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, płatnego w równych ratach miesięcznych. Spółka może zwolnić Prezesa Zarządu, Wiceprezesa Zarządu i Członków Zarządu z zakazu konkurencji obowiązującego po rozwiązaniu lub wygaśnięciu umowy lub skrócić okres obowiązywania tego zakazu. W przypadku zwolnienia z zakazu konkurencji, Spółka nie wypłaca odszkodowania. W przypadku skrócenia okresu obowiązywania zakazu konkurencji, wypłata odszkodowania następuje proporcjonalnie do okresu obowiązywania zakazu konkurencji. Ponadto umowy przewidują wypłatę wynagrodzenia w przypadku rozwiązania umowy na skutek odwołania z zajmowanego stanowiska. Wynagrodzenie w takim przypadku wynosi sześć- lub dwunastokrotność miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego. Rada Nadzorcza może wyrazić zgodę na stosowanie tych postanowień również w przypadku rezygnacji Członka Zarządu z funkcji Członka Zarządu.

W przypadku pozostałych spółek Grupy ORLEN Członkowie Zarządu standardowo zobowiązani są od dnia rozwiązania lub wygaśnięcia umowy do powstrzymania się od działalności konkurencyjnej przez okres 6 miesięcy. W tym okresie otrzymują wynagrodzenie w wysokości 50% sześciokrotności miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, płatne w 6 równych ratach miesięcznych. Natomiast odprawa z tytułu odwołania z zajmowanego stanowiska wynosi standardowo trzy- lub sześciokrotność miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego.



Niniejsze Sprawozdanie Zarządu z Działalności PKN ORLEN zostało zatwierdzone przez Zarząd Spółki w dniu 24 marca 2015 roku.

.....
Dariusz Krawiec
Prezes Zarządu

.....
Sławomir Jędrzejczyk
Wiceprezes Zarządu

.....
Piotr Chelmiński
Członek Zarządu

.....
Krystian Pater
Członek Zarządu

.....
Marek Podstawa
Członek Zarządu

Słownik wybranych pojęć branżowych i finansowych

SŁOWNIK DEFINICJI I SKRÓTÓW	
ALKILACJA	Proces rafineryjny polegający, w warunkach PKN ORLEN, na łączeniu frakcji olefinowej z parafinową celem produkcji wysokooktanowego składnika benzyny - alkilatu. Proces prowadzony jest na instalacji Alkilacji w obecności kwasu fluorowodorowego HF.
BARYŁKA	Jednostka objętości cieczy używana głównie w handlu ropą naftową i przemyśle naftowym. 1 baryłka ropy naftowej (1 bbl) = 42 galony amerykańskie = 158,96832 litra.
BIOESTRY	Estry metylowe wyższych kwasów tłuszczowych produkowane z olejów roślinnych lub tłuszczów zwierzęcych. Stosowane jako biokomponent do oleju napędowego lub samoistne paliwo przeznaczone do pojazdów z silnikiem diesla. Spełnia standardy jakościowe określone dla tego biopaliwa w normie PN EN 14214, obowiązującej zarówno w Polsce jak i na innych rynkach Unii Europejskiej.
BIOETANOL	Alkohol etylowy otrzymywany z biomasy lub biodegradowalnych odpadów.
BOE	Ang. barrel of oil equivalent = baryłka ekwiwalentu ropy naftowej.
DESTYLACJA	Metoda rozdzielania fizycznego mieszanin ciekłych, w której wykorzystywane jest zjawisko różnic temperatur wrzenia poszczególnych komponentów w mieszaninie poddawanej rozdzielaniu.
DYFERENCJAŁ BRENT/URAL	Różnica między notowaniami dwóch gatunków ropy, liczona wg formuły: Med Strip - Ural Rdam (Ural CIF Rotterdam).
HYDROKRAKING	Katalityczny kraking surowców węglowodorowych w obecności wodoru. Proces ten podnosi uzyski produktów lekkich z ropy naftowej.
HYDROODSIARCZANIE	Proces usuwania związków siarki w wyniku kontaktu surowca z wodorem na złożu katalizatora w warunkach podwyższonej temperatury i ciśnienia.
KATALIZATOR	Substancja, która przyspiesza (inicjuje) oczekiwaną reakcję chemiczną.
KRAKING	Termiczna lub katalityczna przemiana ciężkich lub złożonych węglowodorów w produkty lekkie i koks, co powoduje wzrost wydajności uzysku lekkich produktów z ropy naftowej.
MED STRIP	Notowanie ropy Brent.
MODELOWA MARŻA DOWNSTREAM	Liczona wg formuły: przychody (90,7% Produkty = 22,8% Benzyna + 44,2% ON+ 15,3% COO + 1,0% SN 150 + 2,9% Etylen + 2,1% Propylen + 1,2% Benzen + 1,2% PX) minus koszty (wsad 100% = 6,5% Ropa Brent + 91,1% Ropa URAL + 2,4% Gaz ziemny).
MODELOWA MARŻA RAFINERYJNA	Liczona wg formuły: przychody ze sprzedaży produktów (93,5% Produkty = 36% Benzyna + 43% Diesel + 14,5% Ciężki olej opałowy) - koszty (100% wsadu: ropa i pozostałe surowce). Całość wsadu przeliczona wg notowań ropy Brent. Notowania rynkowe spot.
MODELOWA MARŻA PETROCHEMICZNA	Liczona wg formuły: przychody ze sprzedaży produktów (98% Produkty = 44% HDPE + 7% LDPE + 35% PP Homo + 12% PP Copo) - koszty (100% wsadu = 75% nafty + 25% LS VGO). Notowania rynkowe kontrakt.
MONOMERY	Cząsteczki tego samego lub kilku różnych związków chemicznych o stosunkowo niedużej masie cząsteczkowej, z których w wyniku reakcji polimeryzacji powstają polimery; etylen i propylen.
ODWIERTY NETTO	Liczba odwiertów skorygowana o udziały innych partnerów.
POLIMERY	Substancje chemiczne o bardzo dużej masie cząsteczkowej, które składają się z wielokrotnie powtórzonych jednostek zwanych merami; polietylen i polipropylen.
TOE	Tona oleju ekwiwalentnego (toe) – jest to energetyczny równoważnik jednej metrycznej tony ropy naftowej o wartości opałowej równej 10.000 kcal/kg.
TRR	Ang. Total Recordable Rate = międzynarodowy wskaźnik wypadkowości w przedsiębiorstwach wyznaczany w następujący sposób: (ilość wypadków przy pracy w danym okresie/liczbę roboczogodzin przepracowanych w tym okresie) * 1 000 000.
UPSTREAM	Działalność poszukiwawczo-wydobywcza węglowodorów.
URAL RDM (URAL CIF ROTTERDAM)	Notowanie ropy Ural w Rotterdamie.
UZYSK PRODUKTÓW BIAŁYCH	Uzysk benzyny, oleju napędowego i grzewczego, frakcji paliwowych oraz gazu płynnego i suchego w stosunku do ilości przerobionej ropy.
WĘGLOWODORY	Związki organiczne zbudowane z węgla i wodoru. Ropa naftowa i gaz ziemny są mieszaninami węglowodorów.
WYSOKOSPRAWNA KOGENERACJA	Wytwarzanie energii elektrycznej lub mechanicznej i ciepła użytkowego w kogeneracji, które zapewnia oszczędność energii pierwotnej zużywanej w jednostce kogeneracji w wysokości nie mniejszej niż 10% w porównaniu z wytwarzaniem energii elektrycznej i ciepła w układach rozdzielonych lub w jednostce kogeneracji o mocy zainstalowanej elektrycznej poniżej 1 MW w porównaniu z wytwarzaniem energii elektrycznej i ciepła w układach rozdzielonych.

Słownik skrótów i definicji znajduje się również na stronie internetowej Spółki: <http://www.orlen.pl>.

SŁOWNIK FINANSOWY

ADR	Ang. American Depository Receipt = amerykański kwit depozytowy, papier wartościowy wystawiany jako imienny dokument potwierdzający prawa do przechowywanych przez określony podmiot (z reguły bank amerykański) akcji spółki nie amerykańskiej.
EURIBOR	Ang. Euro Interbank Offered Rate – stopa oprocentowania kredytów międzybankowych przyjęta na rynku międzybankowym w strefie euro.
GDR	Ang. Global Depository Receipt = globalny kwit depozytowy, papier wartościowy, który jest wyemitowany poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej przez Bank Depozytowy w związku z akcjami.
LIBOR	Ang. London Interbank Offered Rate - stopa procentowa kredytów oferowanych na rynku międzybankowym w Londynie.
WIBOR	Ang. Warsaw Inter Bank Offered Rate - stopa procentowa przyjęta na polskim rynku międzybankowym dla kredytów międzybankowych.

WSKAŹNIKI FINANSOWE

WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI	
PŁYNNOŚĆ BIEŻĄCA	aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe
PŁYNNOŚĆ SZYBKA	(aktywa obrotowe – zapasy)/zobowiązania krótkoterminowe
KAPITAŁ PRACUJĄCY NETTO	należności z tyt. dostaw i usług + zapasy - zobowiązania z tyt. dostaw i usług
WSKAŹNIKI ROTACJI	
SZYBKOŚĆ OBROTU NALEŻNOŚCI	średni stan należności z tytułu dostaw i usług netto/przychody netto ze sprzedaży x 365 dni
SZYBKOŚĆ OBROTU ZOBOWIĄZAŃ	średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług/koszt własny sprzedaży x 365 dni
SZYBKOŚĆ OBROTU ZAPASÓW	średni stan zapasów/przychody netto ze sprzedaży x 365 dni
SZYBKOŚĆ OBROTU MAJĄTKU	przychody netto ze sprzedaży/średni stan aktywów
WSKAŹNIKI ZDOLNOŚCI OBSŁUGI ZADŁUŻENIA	
DŹWIGNIA FINANSOWA NETTO	dług netto/kapitał własny x 100%