

2018

**SPRAWOZDANIE Z DZIAŁALNOŚCI
ZARZĄDU GRUPY ORLEN
I PKN ORLEN S.A.
ZA ROK 2018**



SPIS TREŚCI:

1. GRUPA ORLEN	3	4.3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI FINANSOWYMI	89
1.1. WSTĘP	3	4.4. REALIZACJA ZAMIERZEŃ INWESTYCYJNYCH	93
1.2. ZARZĄD I RADA NADZORCZA JEDNOSTKI DOMINUJĄCEJ	4	4.5. PERSPEKTYWY ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI	94
1.3. ORGANIZACJA I POLITYKA ROZWOJU	11	5. JEDNOSTKA DOMINUJĄCA GRUPY ORLEN - PKN ORLEN	96
1.4. WYBRANE DANE OPERACYJNO-FINANSOWE	14	5.1. KAPITAŁ I STRUKTURA AKCJONARIATU PKN ORLEN	96
1.5. NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA, NAGRODY I WYRÓŻNIENIA	15	5.2. NOTOWANIA AKCJI PKN ORLEN	96
2. STRATEGIA	21	5.3. POLITYKA DYWIDENDOWA	97
2.1. PODSUMOWANIE REALIZACJI DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH W LATACH 2017-2018	21	5.4. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA	97
2.2. ZAŁOŻENIA STRATEGII NA LATA 2019-2022	22	5.5. WYNIKI FINANSOWE	99
2.3. GŁÓWNE CELE FINANSOWE I OPERACYJNE NA LATA 2019-2020	22	5.6. ZADŁUŻENIE I ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	109
2.4. ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE W POSZCZEGÓLNYCH SEGMENTACH OPERACYJNYCH	23	5.7. ZATRUDNIENIE	110
3. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA	25	5.8. WYNAGRODZENIA OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH I NADZORUJĄCYCH	111
3.1. BADANIA I ROZWÓJ TECHNOLOGICZNY	25	6. OŚWIADCZENIE O STOSOWANIU ŁADU KORPORACYJNEGO	115
3.2. SEGMENTY OPERACYJNE	27	6.1. ZASADY ŁADU KORPORACYJNEGO	115
3.3. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM	57	6.2. SYSTEM KONTROLI, ZARZĄDZANIA RYZYKIEM I ZAPEWNIENIA ZGODNOŚCI (COMPLIANCE)	116
3.4. ISTOTNE UMOWY, TRANSAKCJE I POSTĘPOWANIA	63	6.3. ZNACZNE PAKIETY AKCJI	117
3.5. ZATRUDNIENIE I REALIZOWANE PROGRAMY	65	6.4. SPECJALNE UPRAWNIENIA KONTROLNE I PRAWA GŁOSU	118
3.6. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU („CSR”)	68	6.5. ZMIANY STATUTU	118
3.7. OCHRONA ŚRODOWISKA	71	6.6. WALNE ZGROMADZENIE	119
3.8. BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY („BHP”)	72	6.7. ORGANY ZARZĄDZAJĄCE I NADZORUJĄCE	120
4. WYNIKI FINANSOWE GRUPY ORLEN	74	6.8. POLITYKA WYNAGRODZEŃ	130
4.1. OTOCZENIE MAKROEKONOMICZNE	74	7. SPRAWOZDANIE NA TEMAT INFORMACJI NIEFINANSOWYCH	133
4.2. WYNIKI FINANSOWE	77	8. ZATWIERDZENIE SPRAWOZDANIA ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN I PKN ORLEN	136

1. GRUPA ORLEN

1.1. WSTĘP

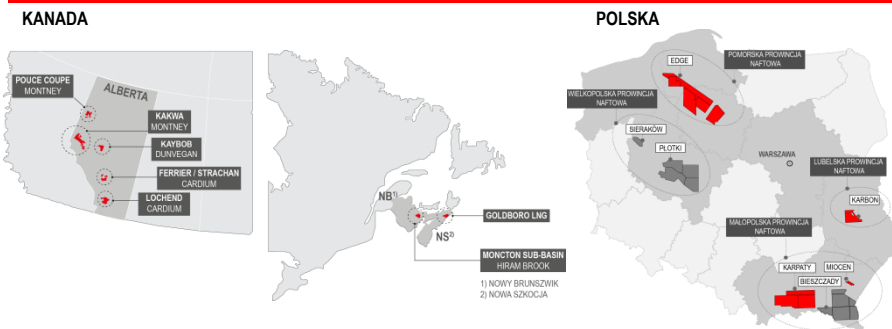
Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A. („PKN ORLEN”, „Jednostka Dominująca”, „Spółka”) wraz ze spółkami tworzącymi Grupę Kapitałową Polskiego Koncernu Naftowego ORLEN S.A. („Grupa

ORLEN”; „Grupa”; „Koncern”) jest jedną z największych firm rafineryjno - petrochemicznych w Europie Środkowo - Wschodniej.

Najważniejsze liczby i wydarzenia 2018

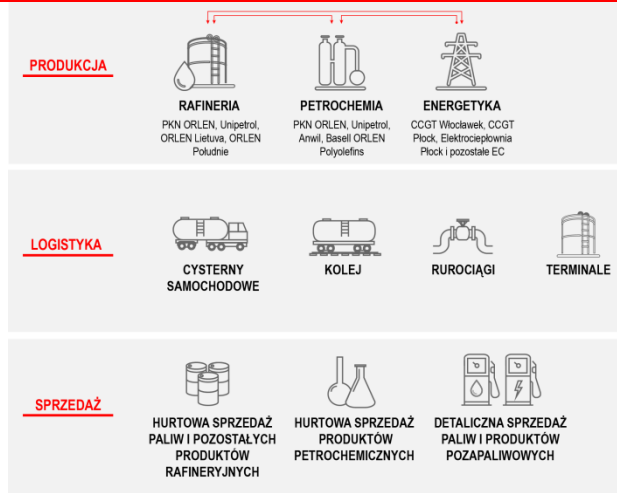
8,3 mld PLN EBITDA LIFO ¹	2,8 mld PLN Rekordowa EBITDA detalu	42,9 mt Rekordowa sprzedaż	5,0 mld PLN Przepływy z działalności operacyjnej	4,3 mld PLN Nakłady inwestycyjne
33,4 mt / 95% wykorzystania mocy Rekordowy przerób ropy	1,3 mld PLN (3,00 PLN/akcję) Wypłata dywidendy	15,7% Dźwignia finansowa	5,6 mld PLN Dług netto	

SEGMENT WYDOBYCIE



- Projekty poszukiwawczo-wydobywcze w Polsce i Kanadzie
- **211 mln boe²** łącznych zasobów 2P³ ropy i gazu
- **18 tys. boe/d** średniego wydobycia w 2018 roku

SEGMENT DOWNSTREAM



- Ponad **35 mln ton** mocy przerobowych 6 rafinerii⁴ Grupy ORLEN w Polsce, Czechach i na Litwie
- **3,7 tys. km** sieci rurociągów i **39** baz magazynowych
- Projekty rozwojowe:
 - Budowa instalacji Polietylenu w Czechach
 - Budowa instalacji Metatezy w Płocku
 - Budowa instalacji PPF Spliter na Litwie

SEGMENT DETAL



- Ponad **2,8 tys.** stacji paliw
- **17,7%** łącznego udziału w rynku detalicznym (Polska, Niemcy, Czechy, Litwa)
- **1,7 tys.** punktów Stop Cafe i Stop Cafe Bistro w Polsce, w Czechach i na Litwie

1) Przed odpisami aktualizującymi wartość aktywów trwałych w wysokości 0,7 mld PLN. Definicje stosowanych wskaźników finansowych zostały zaprezentowane w „Słowniku wybranych pojęć branżowych i finansowych”.
 2) ang. barrel of oil equivalent – baryłka ekwiwalentu ropy naftowej.
 3) Zasoby pewne i prawdopodobne.
 4) Rafinerie w Płocku, Trzebinii, Jedliczu, Możejkach, Kralupach i Litwinowie.

1.2. ZARZĄD I RADA NADZORCZA JEDNOSTKI DOMINUJĄCEJ

Zarząd Jednostki Dominującej

Skład osobowy Zarządu na dzień 31 grudnia 2018 roku:



DANIEL OBAJTEK

Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny

Pan Daniel Obajtek jest Prezesem Zarządu, Dyrektorem Generalnym PKN ORLEN od 6 lutego 2018 roku.

W latach 2017–2018 pełnił funkcję Prezesa Zarządu Grupy Energa S.A. W 2017 roku zysk netto spółki wzrósł pięciokrotnie, a firma otrzymała tytuł „Spółki roku” notowanej na WIG20. Wzrost kursu akcji notowanych na GPW sięgnął 38 procent.

W latach 2016–2017 kierował Agencją Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, usprawniając procesy związane z wydatkowaniem wielomiliardowych środków z funduszy unijnych i krajowych oraz optymalizując koszty funkcjonowania ARIMR.

Od lipca 2016 do lutego 2018 był członkiem Rady Nadzorczej spółki LOTOS Biopaliwa.

Zainicjował szereg projektów i inwestycji mających kluczowe znaczenie dla wzmocnienia pozycji PKN ORLEN w kraju i zagranicą oraz zwiększających bezpieczeństwo energetyczne Polski.

W lutym 2018 roku został podpisany list intencyjny dotyczący przejścia kapitałowego Grupy LOTOS. W połowie ubiegłego roku m.in.: uruchomiono Program Rozwoju Petrochemii, którego realizacja przyniesie wymierne korzyści finansowe dla PKN ORLEN.

Realizowana jest polityka dywersyfikacji dostaw ropy, obecnie około 30 procent surowca pochodzi z innych kierunków niż wschodni.

PKN ORLEN konsekwentnie umacnia swoją pozycję zagranicą m.in. poprzez rozwój spółki ORLEN Lietuva, Unipetrol w Czechach, a także poprzez inwestycje w sieć stacji paliw.

Posiada doświadczenie w zakresie zarządzania na poziomie samorządu, prywatnego przedsiębiorstwa, a także w projektach restrukturyzacyjnych oraz nadzorze właścicielskim.

Ukończył Program Executive MBA organizowany przez Gdańską Fundację Kształcenia Menedżerów i walidowany przez IAE Aix-Marseille Graduate School of Management. Jest też członkiem Rady Programowej Forum Ekonomicznego w Krynicy i przewodniczącym Rady Polskiego Komitetu Olimpijskiego.



ZBIGNIEW LESZCZYŃSKI

Członek Zarządu ds. Rozwoju

Pan Zbigniew Leszczyński jest Członkiem Zarządu PKN ORLEN od 8 lutego 2016 roku. Na posiedzeniu w dniu 29 czerwca 2017 roku Rada Nadzorcza powołała Pana Zbigniewa Leszczyńskiego na stanowisko Członka Zarządu na kolejną kadencję.

Jest absolwentem Uniwersytetu Warszawskiego na kierunku Rachunkowość i Finanse. Ukończył podyplomowe studia Zarządzanie Spółką na Rynku Unii Europejskiej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, Projektowanie i Eksploatacja Sieci Komputerowych na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz Zarządzanie Projektami w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

Posiada bogate doświadczenie menedżerskie w branży paliwowej. Związany z Grupą ORLEN przez okres kilkunastu lat, odpowiadał m.in. za logistykę, budowę i rozwój sieci stacji paliw oraz sprzedaż i rozwój hurtowej sprzedaży produktów rafineryjnych i petrochemicznych. Wdrożył także wiele strategicznych dla Koncernu projektów. Pełnił również m.in. funkcję Prezesa Zarządu Wodociągów i Kanalizacji w Opolu Sp. z o.o., Prezesa Zarządu Rynex Sp. z o.o., Prezesa Zarządu Wisła Płock S.A. oraz Dyrektora Pionu ds. Sprzedaży i Marketingu w Kompanii Węglowej S.A. Prowadził także własną działalność gospodarczą w zakresie doradztwa, nadzoru oraz prowadzenia projektów.

Pan Zbigniew Leszczyński sprawował funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej ORLEN Deutschland GmbH, Przewodniczącego oraz Członka Rady Nadzorczej Unipetrol oraz Przewodniczącego Rady Nadzorczej ORLEN Paliwa.

Obecnie piastuje stanowisko Wiceprzewodniczącego Rady w Polskiej Izbie Przemysłu Chemicznego, zasiada w Radzie Dyrektorów Polskiej Organizacji Przemysłu i Handlu Naftowego oraz pełni funkcję Członka Zarządu w Stowarzyszeniu European Petroleum Refiners Association.



WIESŁAW TOMASZ PROTASEWICZ

Członek Zarządu ds. Finansowych

Pan Wiesław Tomasz Protasewicz jest Członkiem Zarządu PKN ORLEN od 1 lipca 2017 roku.

Jest absolwentem Szkoły Głównej Planowania i Statystyki /obecnie SGH/ w Warszawie, Wydziału Ekonomiki Produkcji. Ukończył studia podyplomowe w zakresie rachunkowości w Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Leona Koźmińskiego w Warszawie. Posiada świadectwo kwalifikacyjne wydane przez Ministra Finansów uprawniające do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych.

W latach 1982-90 pracował w Mostostalu Siedlce zajmując się planowaniem produkcji, a następnie eksportem. W okresie 1990-1994 pracował w Urzędzie Wojewódzkim w Siedlcach jako dyrektor wydziału rozwoju gospodarczego, a od 1993 roku Wojewoda Siedlecki. W 1994 roku podjął pracę w Warszawie w spółkach prawa handlowego jako dyrektor ds. ekonomiczno-finansowych. W 1998 roku został powołany do Zarządu PKP, a następnie PKP S.A. i pełnił funkcję Wiceprezesa Zarządu odpowiedzialnego m.in. za obszar ekonomiczno-finansowy. Od 2003 roku był członkiem zarządu Miejskich Zakładów Autobusowych Sp. z o.o. w Warszawie, gdzie nadzorował pion ekonomiczno-finansowy, marketing oraz wdrażanie rozwiązań informatycznych. Pod koniec 2007 roku został Wiceprezesem Zarządu Polskich Sieci Elektroenergetycznych „Operator” S.A. w Warszawie.

W okresie 1992-2009 uczestniczył w pracach Rad Nadzorczych wielu spółek prawa handlowego m.in. Hydrobudowa-6 S.A. w Warszawie, WARS S.A. w Warszawie, PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o. w Warszawie, PSE „Centrum” S.A. w Warszawie. W większości Rad Nadzorczych pełnił funkcję przewodniczącego Rady Nadzorczej. Od 3 czerwca 2016 roku do 29 czerwca 2017 roku był członkiem Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A.



JÓZEF WĘGRECKI

Członek Zarządu ds. Operacyjnych

Pan Józef Węgrecki jest Członkiem Zarządu PKN ORLEN S.A. od 23 marca 2018 roku. W okresie od 5 lutego do 23 marca 2018 roku był Członkiem Rady Nadzorczej delegowanym do czasowego wykonywania czynności Członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów PKN ORLEN.

Jest absolwentem Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie – Wydział Maszyn Górniczo-Hutniczych.

Posiada uprawnienia do zasiadania w radach nadzorczych spółek Skarbu Państwa.

W latach 1978-1990 pracował w Zakładzie Remontowym Energetyki Kraków, gdzie pełnił funkcję Dyrektora ds. Technicznych (Członka Zarządu). Następnie w latach 1990-1993 w Spółce Pracowniczej REMAK Opole na stanowisku Wiceprezesa spółki. Od kwietnia 1993 do czerwca 2017 pełnił funkcję Prezesa, Członka Zarządu Spółki REMAK – KRAK Sp. z o.o.

W 2017 roku został mianowany Wiceprezesem Zarządu w spółce ENERGA Wytwarzanie S.A., gdzie odpowiadał za zarządzanie w zakresie eksploatacji turbin wodnych, wiatrowych, farm fotowoltaicznych, kogeneracji, elektrownie węglowe oraz działalność w zakresie innowacji, pozyskiwania dla spółki aktywów ciepłowniczych i wyznaczania kierunków rozwoju.

Od 5 lutego 2018 roku delegowany do czasowego wykonywania czynności Członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów w PKN ORLEN S.A., po czym w kwietniu został powołany na Członka Zarządu ds. Operacyjnych.

Interesuje się monitorowaniem i analizą najnowszych rozwiązań technicznych w zakresie energetyki – alternatywnymi źródłami energii i możliwościami ich wdrażania w przemyśle.

Jest odznaczony: Galicyjską Wielką Nagrodą Budownictwa za wkład w rozwój budownictwa; Odznaką Honorową za zasługi dla budownictwa; Złotym Medalem za długoletnią służbę; Odznaką Honoris Gratia – za działalność charytatywno-społeczną.



PATRYCJA KLARECKA

Członek Zarządu ds. Sprzedaży Detalicznej

Pani Patrycja Klarecka jest Członkiem Zarządu PKN ORLEN od 24 czerwca 2018 roku.

Jest absolwentką Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w zakresie polityki gospodarczej i strategii przedsiębiorstw.

Jako członek Zarządu PKN ORLEN odpowiada m.in. za sprzedaż i rozwój sieci detalicznej. Ponadto nadzoruje działalność marketingową, innowacyjną oraz obszar IT.

Od lipca 2018 roku jest Przewodniczącą Rady Nadzorczej Spółki ORLEN Deutschland GmbH.

W latach 2016-2018 pełniła funkcję prezesa PARP, największej w Polsce agencji rządowej działającej na rzecz rozwoju MŚP.

Ma doświadczenie zawodowe w sektorach: finansowym, medialnym i edukacyjnym, w tym 17-letnie na stanowiskach menadżerskich w takich spółkach, jak: Gielda Papierów Wartościowych w Warszawie (2014-2016), Bank Zachodni WBK (2010-2014), Telewizja Polska (2004-2010), PZU (2002-2004).

Z sukcesem realizowała złożone projekty biznesowe, marketingowe i innowacyjne. Wcześniej pracowała m.in. jako wykładowca w Wyższej Szkole Dziennikarskiej w Warszawie i jako konsultant w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu.

Była członkinią rad nadzorczych: Fundacji GPW i IAB Polska oraz członkinią zarządu Fundacji Charytatywnej PZU. Reprezentowała TVP w Crossmedia Group przy Europejskiej Unii Nadawców.



MICHAŁ RÓG

Członek Zarządu ds. Handlu Hurtowego i Międzynarodowego

Pan Michał Róg jest Członkiem Zarządu PKN ORLEN od 1 września 2018 roku.

Jest absolwentem Akademii Ekonomicznej w Krakowie na kierunku Zarządzanie i Marketing oraz Canadian International Management Institute and Harvard Business School. Ma ponad 20-letnie doświadczenie zawodowe w firmie TELE-FONIKA KABLE S.A., gdzie pracował jako: Wiceprezes ds. Sprzedaży – Sektor Dystrybucja i Energetyka, Dyrektor ds. Sprzedaży i Rozwoju Produktu Średnich i Wysokich Napięć, Dyrektor ds. Sprzedaży na Rynku Bałkańskim, Dyrektor ds. Handlu Krajowego, Dyrektor Biura Rynku Krajowego.

Od marca 2018 do sierpnia 2018 roku był Członkiem Zarządu ds. Handlowych ORLEN OIL Sp. z o.o. z siedzibą w Krakowie. Od kwietnia do sierpnia 2018 roku sprawował również funkcję Członka Zarządu Paramo a.s. z siedzibą w Pardubicach w Czechach.



ARMEN KONRAD ARTWICZ

Członek Zarządu ds. Korporacyjnych

Pan Armen Konrad Artwicz jest Członkiem Zarządu PKN ORLEN od 1 września 2018 roku.

Armen Konrad Artwicz jest radcą prawnym. Ukończył z wyróżnieniem studia prawnicze na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, a także studia z zakresu finansów i rachunkowości w Szkole Głównej Handlowej. Studiował także prawo spółek i prawo handlowe na University of Sheffield, School of Law. Aplikację radcowską ukończył w Okręgowej Izbie Radców Prawnych w Warszawie.

Od stycznia do sierpnia 2018 roku dyrektor Departamentu Prawnego Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Wcześniej, w latach 2016-2018 jako zastępca dyrektora Departamentu Doskonalenia Regulacji Gospodarczych Ministerstwa Rozwoju odpowiadał m.in. za projekty legislacyjne z obszaru prawa gospodarczego oraz za nadzór merytoryczny nad Głównym Urzędem Miar oraz Polskim Centrum Akredytacji. Jednocześnie w latach 2016 – 2018 członek Komisji Nadzoru Finansowego (przedstawiciel ministra właściwego ds. gospodarki).

W latach 2011 – 2016 zatrudniony w Obszarze Prawnym Banku Zachodniego WBK S.A., gdzie odpowiadał za obsługę prawną bankowości inwestycyjnej w Pionie Global Banking & Markets. Absolwent XVIII Szkoły Liderów Społeczeństwa Obywatelskiego. Za działalność pro publico bono odznaczony m.in. Złotym Krzyżem Zasługi i nagrodą Fundacji Polcul.

Pełni także funkcję Przewodniczącego Rady Grupy Kapitałowej ORLEN.

Zmiany w składzie Zarządu Jednostki Dominującej

Data	Opis zmian
5 lutego 2018 roku	Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. odwołała ze składu Zarządu z dniem 5 lutego 2018 roku: <ul style="list-style-type: none"> - Pana Wojciecha Jasińskiego, Prezesa Zarządu PKN ORLEN S.A., - Pana Mirosława Kochalskiego, Wiceprezesa Zarządu PKN ORLEN S.A., - Panią Marię Sosnowską, Członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów PKN ORLEN S.A.
5 lutego 2018 roku	Rada Nadzorcza, na podstawie wniosku Ministra Energii, powołała z dniem 6 lutego 2018 roku Pana Daniela Obajtka na Prezesa Zarządu PKN ORLEN S.A. Rada Nadzorcza postanowiła także delegować z dniem 5 lutego 2018 roku Pana Józefa Węgreckiego do czasowego (na okres nie dłuższy niż trzy miesiące) wykonywania czynności członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów.
22 marca 2018 roku	Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. odwołała ze składu Zarządu z dniem 22 marca 2018 roku Pana Krystiana Patera . Rada Nadzorcza postanowiła delegować Panią Jadwigę Lesisz do czasowego wykonywania czynności członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów od dnia 23 marca 2018 roku do czasu powołania członka Zarządu na to stanowisko, przy czym na okres nie dłuższy niż trzy miesiące. Ponadto Rada Nadzorcza powołała do składu Zarządu: <ul style="list-style-type: none"> - Pana Ryszarda Lorka na stanowisko członka Zarządu ds. Handlowych, od dnia 10 kwietnia 2018 roku; - Pana Józefa Węgreckiego na stanowisko członka Zarządu ds. Operacyjnych, od dnia 23 marca 2018 roku.
29 marca 2018 roku	Pan Ryszard Lorek zrezygnował z objęcia od dnia 10 kwietnia 2018 roku funkcji członka Zarządu ds. Handlowych PKN ORLEN S.A.
19 czerwca 2018 roku	Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. powołała od dnia 24 czerwca 2018 roku do składu Zarządu Panią Patrycję Klarecką na stanowisko członka Zarządu ds. handlowych.
10 sierpnia 2018 roku	Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. powołała od dnia 1 września 2018 roku do składu Zarządu: <ul style="list-style-type: none"> - Pana Michała Roga do pełnienia funkcji Członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar handlu hurtowego i międzynarodowego, - Pana Armena Konrada Artwicha do pełnienia funkcji Członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar korporacyjny.

Rada Nadzorcza Jednostki Dominującej

Skład osobowy Rady Nadzorczej na dzień 31 grudnia 2018 roku:

**IZABELA FELCZAK-POTURNICKA**

Przewodnicząca Rady Nadzorczej

Jest absolwentką ekonomii na Wydziale Handlu Zagranicznego i Gospodarki Światowej Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie oraz studiów doktoranckich z zakresu zarządzania i finansów w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Ukończyła również studia podyplomowe z zakresu metod wyceny spółek kapitałowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Od 2005 roku jest członkiem Centrum Informacji i Organizacji Badań Finansów Publicznych i Prawa Podatkowego Krajów Europy Środkowej i Wschodniej przy Wydziale Prawa Uniwersytetu w Białymstoku. Jest także autorką oraz współautorką materiałów naukowych z zakresu ekonomii. Posiada uprawnienia audytora wewnętrznego systemów zarządzania jakością ISO 9001.

Obecnie jest zastępcą dyrektora w Departamencie Skarbu Państwa w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Od stycznia 2017 roku pracowała jako radca ministra koordynujący prace zespołu polityki właścicielskiej w Ministerstwie Energii. W latach 2005-2016 pełniła różne funkcje w Ministerstwie Skarbu Państwa. W 2016 roku pełniła obowiązki prezesa Zarządu Polskiego Holdingu Nieruchomości S.A. Jest Przewodniczącą Rady Nadzorczej Polskiego Holdingu Nieruchomości S.A. Jako przedstawiciel Skarbu Państwa zasiadała w Radach Nadzorczych: Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A., ZEW Niedzica S.A., MERAZET S.A., Z.Ch. ZACHEM S.A. oraz MERITUM BANK ICB S.A.

Posiada bogate doświadczenie w zakresie nadzoru właścicielskiego nad spółkami strategicznymi. Brała udział przy realizowaniu wielu transakcji na rynku kapitałowym, m.in. wprowadzenie na warszawską giełdę spółek GPW S.A., JSW S.A., PZU S.A. Posiada doświadczenie w zakresie nadzoru korporacyjnego, wdrażania programów restrukturyzacyjnych oraz oceny efektywności prowadzonych w spółkach projektów inwestycyjnych.

**RADOSŁAW LESZEK KWAŚNICKI**

Wiceprzewodniczący, Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Jest doktorem nauk prawnych oraz radcą prawnym. Specjalizuje się w prawie spółek, prawie rynku kapitałowego, transakcjach M&A oraz postępowaniach sądowych. Absolwent programu AMP (Advanced Management Program) na IESE Business School, University of Navarra oraz programu Value Creation Through Effective Boards na Harvard Business School (Executive Education) oraz IESE Business School.

Od 2014 roku zasiada w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN S.A., gdzie obecnie pełni funkcję Przewodniczącego Komitetu Strategii i Rozwoju oraz Członka Komitetów Audytowego, ds. Ładu Korporacyjnego i ds. CSR.

Uzyskał prestiżową rekomendację Global Law Experts w zakresie prawa spółek. Został również wyróżniony przez European Legal Experts oraz przez Legal 500. Jest laureatem I-go miejsca w konkursie Profesjoniści Forbesa - Zawody Zaufania Publicznego.

Pełnił funkcję Prezesa Stałego Sądu Polubownego przy Okręgowej Izbie Radców Prawnych w Warszawie, którego obecnie jest arbitrem. Orzeka lub orzekał również w Sądzie Arbitrażowym przy Krajowej Izbie Gospodarczej, w Sądzie Arbitrażowym przy Konfederacji Lewiatan, w Międzynarodowym Sądzie Arbitrażowym przy Międzynarodowej Izbie Handlowej (ICC) w Paryżu oraz w Sądzie Polubownym (Arbitrażowym) przy Związku Banków Polskich.

Redaktor oraz autor (współautor) kilku podręczników i komentarzy oraz kilkuset publikacji poświęconych prawu gospodarczemu. Wchodzi w skład Rady Programowej „Monitora Prawa Handlowego”. Redaktor naczelny Bloga „Prawo Biznesu - Law in Action”. Wchodzi w skład kadry dydaktycznej Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury. Biegłe posługuje się językiem angielskim i niemieckim.

**MATEUSZ HENRYK BOCHACIK**

Sekretarz, Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Jest absolwentem prawa i historii na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. W 2013 roku zdał egzamin adwokacki i został wpisany na listę adwokatów prowadzoną przez Okręgową Radę Adwokacką w Krakowie.

Z zawodu jest adwokatem, prowadzi własną kancelarię adwokacką w Krakowie specjalizującą się w prawie cywilnym, gospodarczym i administracyjnym. W toku swojej praktyki reprezentował podmioty zarówno publiczne jak i prywatne m.in. spółki prawa handlowego, samorządy terytorialne oraz dziennikarzy. Łącznie sprawował zastępstwo procesowe w kilkudziesięciu sprawach przed sądami powszechnymi, administracyjnymi oraz Sądem Najwyższym.

Pełnił także funkcje asystenta ministra-koordynatora służb specjalnych i posła na Sejm RP Zbigniewa Wassermannia oraz dyrektora jego biura poselskiego (lata 2007-2010). W latach 2010-2013 był asystentem posła do Parlamentu Europejskiego Pawła Kowala.



MAŁGORZATA NIEZGODA

Członek Rady Nadzorczej

Pani Małgorzata Niezgoda ukończyła Szkołę Główną Gospodarstwa Wiejskiego na kierunku inżynieria środowiska.

Od 23 lat jest związana z administracją publiczną, w tym od 2005 roku jest urzędnikiem mianowanym w służbie cywilnej. Obecnie jest Dyrektorem Departamentu Nadzoru i Polityki Właścielskiej w Ministerstwie Energii, gdzie wykonywany jest nadzór nad kluczowymi spółkami z udziałem Skarbu Państwa z sektora ropy, gazu i energetyki. W okresie od lutego 2015 roku do grudnia 2015 roku była zatrudniona w Ministerstwie Skarbu Państwa na stanowisku zastępcy dyrektora w Departamencie Restrukturyzacji i Pomocy Publicznej, a następnie w Departamencie Spółek Kluczowych, gdzie była odpowiedzialna w szczególności za nadzór nad realizacją procesów restrukturyzacji w sektorze górnictwa węgla kamiennego. Od listopada 2014 roku do lutego 2015 roku kierowała Departamentem Górnictwa w Ministerstwie Gospodarki.

W latach 1996 – 2014 zatrudniona w Ministerstwie Skarbu Państwa. Od 2008 roku pracowała w departamentach odpowiedzialnych za nadzór właścicielski nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa, w tym od 2009 roku jako Naczelnik Wydziału (Departament Nadzoru Właścielskiego II, Departament Spółek Kluczowych, Departament Projektów Strategicznych). Nadzorowała głównie spółki sektora energetycznego (tj. TAURON Polska Energia S.A., ENERGA S.A. ENEA S.A. oraz PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.), ale również sektora budownictwa, przemysłu metalowego, stoczniowego, wydawnictw i poligrafii oraz podmioty takie jak Mennica Polska S.A., KGHM Polska Miedź S.A., ARP S.A., PWPW S.A. Była odpowiedzialna za nadzorowanie całości zagadnień ekonomicznych i prawnych związanych z wykonywaniem praw z akcji w tych podmiotach, w tym za analizę dokumentacji i przygotowywanie rekomendacji oraz decyzji właścicielskich w stosunku do nadzorowanych spółek.

Bezpośrednio po ukończeniu studiów w roku 1996 została zatrudniona w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych.

Od roku 2001 zasiadała w radach nadzorczych następujących spółek z udziałem Skarbu Państwa: ENEA S.A. (przewodnicząca), Kompania Węglowa S.A. (przewodnicząca), RADIO GDAŃSK S.A. w Gdańsku (wiceprzewodnicząca), Zespół Elektrowni Wodnych Niedzica S.A., PERN S.A., Lurgi Biprońaft S.A., Wydawnictwo Poznańskie Sp. z o.o. (wiceprzewodnicząca).

Obecnie jest członkiem Rady Nadzorczej PGE TFI S.A.



WOJCIECH KRYŃSKI

Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Jest absolwentem Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku Finanse i Bankowość, a także podyplomowych studiów w zakresie Rachunkowości i Zarządzania Finansowego oraz posiada certyfikat ACCA (Association of Chartered Certified Accountants).

Wojciech Kryński posiada wieloletnie doświadczenie w zakresie stosowania międzynarodowych i amerykańskich zasad rachunkowości. Z rachunkowością międzynarodową związany jest od 1998 roku. Prowadził liczne projekty w Polsce, Ukrainie, Chorwacji, Grecji, Rumunii, Ghanie i Nigerii.

W przeszłości pracował w międzynarodowej firmie audytorskiej oraz w działach finansowych międzynarodowych firm. Jest jednym z założycieli i współniem Ground Frost, gdzie kieruje doradztwem księgowym w zakresie MSSF i US GAAP, modelowaniem finansowym oraz relacjami z kluczowymi klientami. Na co dzień zajmuje się wycenami przedsiębiorstw: szacowaniem wartości godziwych, wartości niematerialnych, płatności w formie akcji oraz instrumentów finansowych. Brał udział w projektach doradczych mających na celu stworzenie struktur księgowych i procedur księgowania dla rachunkowości zabezpieczeń w przedsiębiorstwach polskich i rumuńskich.

Jest odpowiedzialny za kształtowanie polityk rachunkowości spółek giełdowych, bierze udział w tworzeniu umów posiadających później odpowiedzialność w księgowości. Uczestniczy również w transakcjach przejęć i połączeń jednostek, w których kieruje wycenami, procesami badań przedinwestycyjnych oraz przygotowywaniem umów sprzedaży akcji (SPA). Jest stałym doradcą wielu firm giełdowych.



JADWIGA LESISZ

Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Jest absolwentką Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu na kierunku stosunki międzynarodowe – handel zagraniczny. Ukończyła studia podyplomowe na Politechnice Wrocławskiej w zakresie Gospodarki Nieruchomościami. Absolwentka Master of Business Administration (MBA) w Wyższej Szkole Bankowej z udziałem Franklin University USA. Posiada ponad 20-letnie doświadczenie zawodowe, w tym bogatą praktykę zawodową w sektorze MSP. Wieloletni udział w życiu gospodarczym jako właściciel czy menadżer, gdzie m.in. tworzyła i organizowała procesy biznesowe.

W latach 2012-2016 pracowała w PKO Banku Polskim S.A., gdzie zarządzała obszarem najmu nieruchomości w zakresie oddziałów bankowych, nadzorowała i uczestniczyła w procesach negocjacyjnych. Zaangażowana była w kontroling biznesowy w zakresie optymalizacji sieci oddziałów banku.

W okresie 2016-2017 pełniła funkcję dyrektora Departamentu Zarządzania Projektami oraz członka Komitetu Audytu w Ministerstwie Rozwoju. Odpowiadała za przygotowanie i wdrażanie jednolitej metodologii i kultury zarządzania projektami wraz z koordynacją kluczowych projektów.

Zatrudniona była w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) na stanowisku zastępcy prezesa, gdzie odpowiadała za obszary dotyczące realizacji zadań publicznych w zakresie wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach. Inicjowała współpracę w zakresie budowy ekosystemu start-upowego w Polsce. Nadzorowała zamówienia publiczne, gospodarowanie majątkiem i zasobami informatycznymi Agencji.

**AGNIESZKA BIERNAT-WIATRAC**

Członek Rady Nadzorczej

Studiowała na Uniwersytecie Warszawskim na Wydziale Zarządzania (posiada dyplomy studiów magisterskich i podyplomowych), a także Université Libre de Bruxelles (Solvay Business School).

Kompetentna Manager z 15-letnią praktyką zawodową w obszarze optymalizacji procesów biznesowych, zarządzania zespołem i współpracy ze strategicznymi klientami. Specjalizuje się w nowoczesnych technologiach. Kompleksowo prowadziła wiele projektów IT zarówno w Polsce, jak i w Europie.

Członek Rad Nadzorczych w spółkach skarbu państwa. Jest profesjonalnym negocjatorem i liderem, aktywnie wspierającym firmę w rozwoju poprzez opracowywanie skutecznych strategii sprzedażowych, marketingowych i inwestycyjnych. Zna trzy języki obce: angielski, francuski i hiszpański. Autorka licznych publikacji branżowych m.in. z zakresu wspomagania procesów biznesowych dedykowanymi systemami IT.

**ANDRZEJ KAPALA**

Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Ukończył studia magisterskie w Wyższej Szkole Zarządzania i Bankowości w Poznaniu w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem - dyplom MBA oraz podyplomowe na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu w zakresie zarządzania kadrami, a także zarządzania finansami.

Przez 10 lat pracował w Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, będąc dyrektorem oddziału we Wrocławiu, gdzie koncentrował się na doradztwie dla jednostek samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw komunalnych w obszarze strategii zarządzania. Następnie przez kilkanaście lat pracował dla spółek prywatnych i komunalnych w obszarze analiz inwestycyjnych i finansowych oraz zarządzania projektami. Autor kilkudziesięciu studiów wykonalności dla inwestycji infrastrukturalnych.

Od 6 lat będąc Dyrektorem Biura Administracji w PKO Banku Polskim, zarządza około 300 nieruchomościami oraz inwestycjami bankowymi w południowo-zachodniej Polsce.

**ANNA WÓJCIK**

Członek Rady Nadzorczej

Pani Anna Wójcik jest absolwentką Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu na kierunku Administracja - tytuł licencjat oraz Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego na kierunku Administracja – tytuł magistra. Ukończyła także studia podyplomowe na Wydziale Zarządzania Warszawskiej Wyższej Szkoły Biznesu, gdzie otrzymała tytuł Master of Business Administration.

Od 2018 roku Dyrektor Biura Prezesa Rady Ministrów w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. W latach 2016-2018 Dyrektor Biura Ministra w Ministerstwie Rozwoju, a w latach 2017-2018 Dyrektor Biura Ministra w Ministerstwie Finansów. W latach 2013 – 2016 Chief Operations Officer w EXEQ Sp. z o.o. w Warszawie. Od 2009 do 2013 roku pracowała w Grupie Handlowej „Sangroup” Sp. z o.o. w Warszawie jako Asystentka Prezesa Zarządu. W latach 2006 – 2008 Asystentka Prezesa Zarządu w Spółce Deweloperskiej „Reecon” Sp. z o.o. w Warszawie. Od 2003 do 2006 roku Specjalista ds. Administracji w Przedsiębiorstwie Handlu Zagranicznego „Universal” S.A. w upadłości w Warszawie. W latach 1998-2002 Asystentka Prezesa Zarządu w Agencji Reklamowej „Cardinall Agency” Ltd. w Warszawie.

Zmiany w składzie Rady Nadzorczej Jednostki Dominującej

Data	Opis zmian
5 stycznia 2018 roku	Minister Energii w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki powołał Panią Małgorzatę Niezgodę do składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A.
1 lutego 2018 roku	Pani Małgorzata Niezgoda złożyła rezygnację z funkcji Członka Rady Nadzorczej na podstawie art. 386 § 2 w związku z art. 369 § 5.
2 lutego 2018 roku	Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN S.A. odwołało ze składu Rady Nadzorczej: Panią Agnieszkę Krzętowską, Panią Angelinę Sarotę i Pana Adriana Dworzyńskiego oraz powołało do składu Rady Nadzorczej Spółki: Panią Izabelę Felczak-Poturnicką na Przewodniczącą Rady, Panią Agnieszkę Biernat-Wiatrak, Panią Jadwigę Lesisz, Panią Małgorzatę Niezgodę.
5 lutego 2018 roku	Minister Energii w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki powołał Pana Józefa Węgreckiego do składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A. W dniu 5 lutego 2018 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. delegowała Pana Józefa Węgreckiego do czasowego wykonywania czynności Członka Zarządu ds. Zakupów i Inwestycji, na okres nie dłuższy niż 3 miesiące.
1 marca 2018 roku	Pani Agnieszka Biernat-Wiatrak utraciła status niezależnego Członka Rady Nadzorczej i poinformowała o tym fakcie Spółkę i Radę Nadzorczą na posiedzeniu w dniu 26 lutego 2018 roku.
22 marca 2018 roku	Pan Józef Węgrecki złożył rezygnację z pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej.
22 marca 2018 roku	Rada Nadzorcza delegowała od dnia 23 marca 2018 roku Członka Rady Nadzorczej Panią Jadwigę Lesisz do pełnienia funkcji Członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów, na okres nie dłuższy niż 3 miesiące.
22 marca 2018 roku	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej Pan Radosław Kwaśnicki złożył oświadczenie o spełnianiu kryteriów niezależności.

23 czerwca 2018 roku	Zakończyła się delegacja Członka Rady Nadzorczej Pani Jadwigi Lesisz do czasowego wykonywania funkcji Członka Zarządu.
26 czerwca 2018 roku	W dniu 26 czerwca 2018 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN S.A. na wniosek Skarbu Państwa w skład Rady Nadzorczej powołało nowego Członka Pana Andrzeja Kapalę . W dniu 26 czerwca 2018 roku Dyrektor Departamentu Skarbu Państwa w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki powołał Panią Annę Wójcik do składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A.
15 lutego 2019 roku	Pan Mateusz Henryk Bochacik złożył z dniem 15 lutego 2019 roku rezygnację z pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A. Pan Bochacik uzasadnił swoją rezygnację względami osobistymi, które uniemożliwiają dalsze efektywne wykonywanie mandatu członka Rady Nadzorczej Spółki.

1.3. ORGANIZACJA I POLITYKA ROZWOJU

Spółki Grupy ORLEN prowadzą działalność:

- produkcyjno-handlową: przerób ropy naftowej oraz wytwarzanie produktów i półproduktów rafineryjnych, petrochemicznych i chemicznych, hurtową i detaliczną sprzedaż paliw i pozostałych produktów,
- usługową: magazynowanie ropy naftowej i paliw, transport, usługi konserwacyjno-remontowe, laboratoryjne, ochrony, projektowe, administracyjne oraz ubezpieczeniowe i finansowe,
- związaną z poszukiwaniem, rozpoznawaniem i wydobywaniem węglowodorów oraz wytwarzaniem, przesyłaniem, dystrybucją i handlem energią elektryczną i ciepłą.

Dla celów zarządczych działalność Grupy ORLEN została podzielona na 3 segmenty operacyjne: Downstream, Detal, Wydobycie oraz Funkcje Korporacyjne.

Szerszy opis działalności powyższych segmentów operacyjnych został przedstawiony w [pkt 3.2.](#), a ich wyniki finansowe w [pkt 4.2.](#)

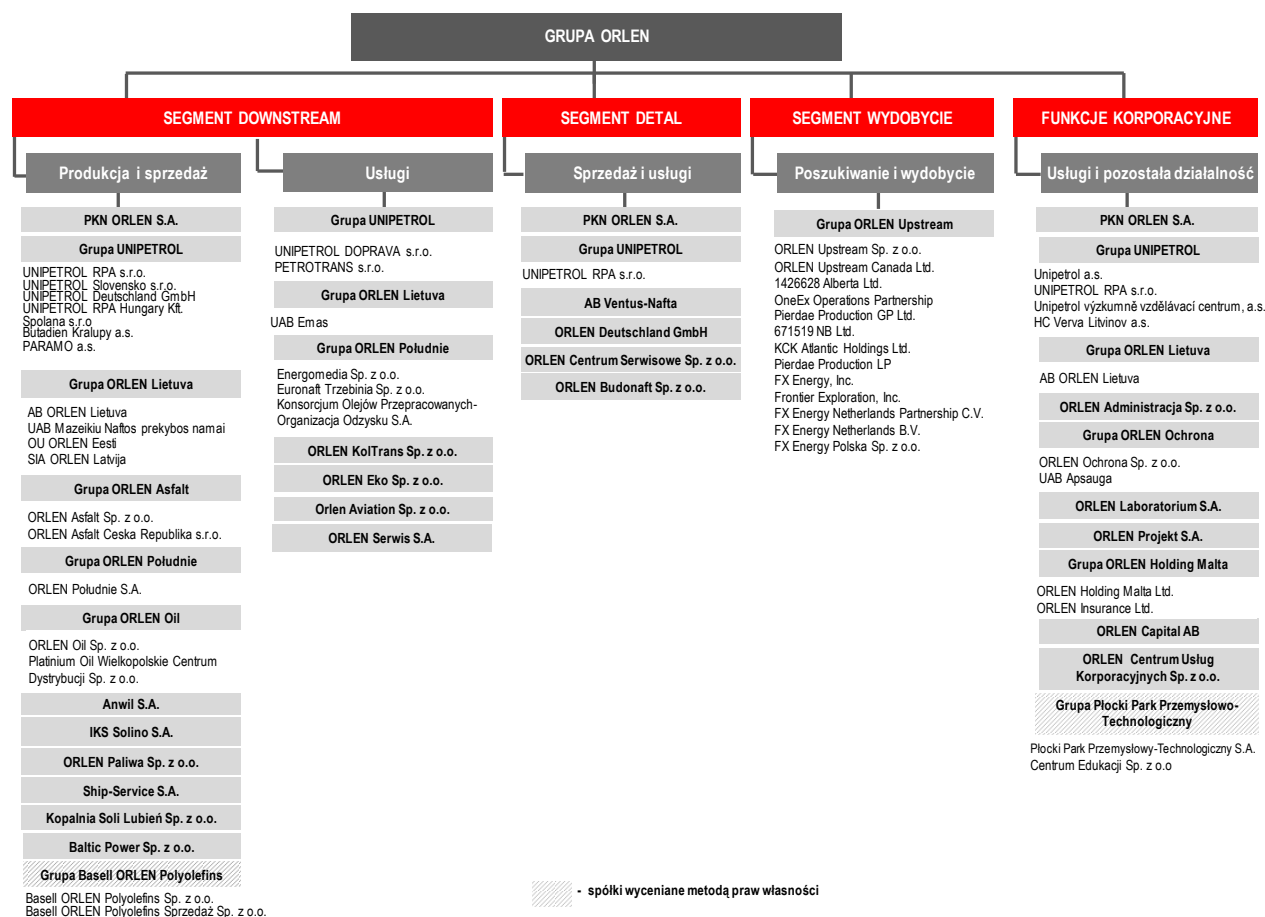
Grupa ORLEN obejmuje PKN ORLEN jako Jednostkę Dominującą oraz jednostki zlokalizowane na terenie Polski, Niemiec, Czech, Litwy, Malty, Szwecji, Holandii, Słowacji, Węgier, Estonii i Łotwy oraz USA i Kanady.

Na dzień 31 grudnia 2018 roku Skarb Państwa był właścicielem 27,52% akcji Jednostki Dominującej - PKN ORLEN i posiada zdolność wywierania na nią znaczącego wpływu. Struktura akcjonariatu PKN ORLEN została przedstawiona w [pkt 5.1.](#)

Na dzień 31 grudnia 2018 roku w skład Grupy ORLEN wchodziło 67 spółek, w tym 57 spółek zależnych.

Szczegółowe informacje o powiązaniach organizacyjnych i kapitałowych Jednostki Dominującej z podmiotami Grupy ORLEN oraz metody konsolidacji zostały przedstawione w pkt 7.1. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

SCHEMAT 1. Alokaacja Jednostki Dominującej i Spółek Grupy ORLEN do segmentów operacyjnych i funkcji korporacyjnych na dzień 31 grudnia 2018 roku.



Polityka Jednostki Dominującej wobec spółek Grupy ORLEN koncentruje się na umocnieniu pozycji spółek z obszaru działalności podstawowej, rozwoju energetyki i segmentu Wydobycie, a także na usprawnianiu zarządzania, konsolidacji posiadanych aktywów i dezinwestycji aktywów niezwiązanych z działalnością podstawową.

Celem podejmowanych działań jest wzrost wartości rynkowej Grupy ORLEN, umocnienie pozycji na rynkach macierzystych oraz ekspansja produktowa i geograficzna. Główne inwestycje rozwojowe mają na celu dalsze poszerzenie koszyka produktów, zwiększenie stopnia konwersji, budowę nowych mocy energetycznych oraz kontynuację projektów związanych z poszukiwaniem i wydobyciem węglowodorów. Dla zapewnienia sprawnego zarządzania wdrożone zostały zasady zarządzania holdingowego, tj. rozwiązania

zmierzające do realizacji wspólnych celów spółek tworzących Grupę ORLEN, które są definiowane przez Jednostkę Dominującą.

Podstawę tego rozwiązania stanowi Konstytucja Grupy Kapitałowej ORLEN oparta na trzech kluczowych regulacjach: Umowie o Współpracy, Regulaminie Grupy, postanowieniach Statutów/Umów spółek Grupy ORLEN.

Konstytucja zapewnia jednolite zasady przekazywania informacji, standardy organizacyjne oraz skuteczny monitoring kluczowych decyzji biznesowych. Określa również podstawy prawne tworzenia spójnej strategii Grupy ORLEN. Skuteczny nadzór korporacyjny PKN ORLEN opiera się na nadzorze formalno-prawnym oraz nadzorze nad działalnością operacyjną i finansową spółek.

1.3.1. Zmiany w zasadach organizacji i zarządzania w Jednostce Dominującej i Grupie ORLEN

Do najważniejszych zmian w strukturze organizacyjnej i zasadach zarządzania PKN ORLEN w trakcie 2018 roku należą głównie:

- likwidacja pionu Wiceprezesa Zarządu oraz pionu Członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów,
- utworzenie nowych pionów nadzorowanych przez Członków Zarządu ds. Sprzedaży Detalicznej, ds. Handlu Hurtowego i Międzynarodowego, oraz ds. Rozwoju,
- utworzenie nowych komórek organizacyjnych: Biura Relacji z Otoczeniem i Biura Marketingu Sportowego, Sponsoringu i

Eventów oraz likwidację Biura Efektywności i Rozwoju Sprzedaży w Grupie Kapitałowej i Biura Organizacji i Systemów Zarządzania.

W dniu 3 września 2018 roku w związku z powołaniem dwóch nowych Członków Zarządu ds. Korporacyjnych oraz ds. Handlu Hurtowego i Międzynarodowego został przyjęty nowy podział kompetencji pomiędzy Członkami Zarządu, który obowiązywał do końca 2018 roku i został przedstawiony poniżej.

SCHEMAT 2. Podział odpowiedzialności Członków Zarządu PKN ORLEN na dzień 31 grudnia 2018 roku.

PREZES ZARZĄDU DYREKTOR GENERALNY DANIEL OBAJTEK	CZŁONEK ZARZĄDU DS. KORPORACYJNYCH ARMEN ARTWICH	CZŁONEK ZARZĄDU DS. FINANSOWYCH WIESŁAW PROTASEWICZ	CZŁONEK ZARZĄDU DS. ROZWOJU ZBIGNIEW LESZCZYŃSKI	CZŁONEK ZARZĄDU DS. OPERACYJNYCH JÓZEF WĘGRECKI	CZŁONEK ZARZĄDU DS. SPRZEDAŻY DETALICZNEJ PATRYCJA KLARECKA	CZŁONEK ZARZĄDU DS. HANDLU HURTOWEGO I MIĘDZYNARODOWEGO MICHAŁ RÓG
Strategia	Administracja	Planowanie i Sprawozdawczość	Zakupy	Produkcja Rafineryjna	Informatyka	Handel Hurtowy Produktami Rafineryjnymi
Kadry	Ochrona Środowiska	Kontroling Biznesowy	Realizacja Inwestycji Majątkowych	Produkcja Petrochemiczna	Sprzedaż Detaliczna	Handel Produktami Petrochemicznymi
Marketing	Grupa Kapitałowa	Zarządzanie Finansami	Rozwój i Technologia	Energetyka	Innowacje	Logistyka
Komunikacja Korporacyjna	Kontrola Finansowa, Zarządzanie Ryzykiem i Zgodnością	Podatki	Bezpieczeństwo i Higiena Pracy	Efektywność i Optymalizacja Produkcji	Efektywność i Rozwój Sprzedaży	Zarządzanie Łańcuchem Dostaw
Handel Ropą i Gazem		Relacje Inwestorskie		Technika		
Biuro Zarządu		Nadzór nad Bezpieczeństwem Infrastruktury i Informacji Pełnomocnik ds. Ochrony Infrastruktury Krytycznej		Gospodarka Wodno-Ściekowa		
Kontrola i Bezpieczeństwo						
Audyt						
Prawny						
Relacje z Otoczeniem						

Zmiany personalne w składach Zarządu i Rady Nadzorczej w trakcie 2018 roku oraz do dnia publikacji niniejszego raportu zostały opisane w [pkt 1.2.](#) niniejszego Sprawozdania.

Dodatkowo w trakcie 2018 roku przeprowadzono zmiany w zasadach nadzoru właścicielskiego nad spółkami z Grupy ORLEN, w których PKN ORLEN S.A. posiada akcje lub udziały. Wprowadzono zasadę samodzielnego sprawowania nadzoru biznesowego nad spółkami przez Prezesa Zarządu PKN ORLEN S.A. lub wskazanych przez niego Członków Zarządu PKN ORLEN S.A. po zasięgnięciu opinii Członka Zarządu ds. Korporacyjnych.

Pozostałe podmioty Grupy ORLEN przeprowadziły następujące zmiany w zasadach organizacji i zarządzania.

Grupa Unipetrol

Rada Nadzorcza na posiedzeniu w dniu 10 marca 2018 roku powołała Pana Tomasza Wiatraka na stanowisko Wiceprezesa Zarządu Spółki. W dniu 14 marca 2018 roku Rada Nadzorcza powołała Panią Katarzynę Woś oraz Pana Macieja Andrzeja Libiszewskiego na Członka Zarządu Spółki. Z kolei w dniu 1 października 2018 roku do Zarządu został powołany Pan Przemysław Waclawski. Zmiany w zakresach odpowiedzialności poszczególnych Członków Zarządu nie były istotne.

Grupa ORLEN Lietuva

Zasady zarządzania w Grupie ORLEN Lietuva w trakcie 2018 roku były stabilne i koncentrowały się na optymalizacji procesów w segmencie rafineryjnym w sytuacji pogorszonych warunków makroekonomicznych. Z dniem 1 stycznia 2018 roku na stanowisko Prezesa Zarządu został powołany Pan Michał Rudnicki, który zastąpił ustępującego w dniu 31 grudnia 2018 roku Pana

Eugeniusza Fąfara. W dniu 23 marca 2018 roku z Zarządu został odwołany Pan Krystian Pater a na jego miejsce powołano Pana Przemysława Cezarego Hartlińskiego. W dniu 30 kwietnia 2018 roku Panowie Michał Rudnicki, Jarosław Roman Szaliński, Marek Paweł Gołębiowski, Przemysław Cezary Hartliński, Paweł Wysocki, Andrzej Mieczysław Stegenta, Krzysztof Witkowski zostali wybrani na kolejną 4 letnią kadencję.

ORLEN Południe

W spółce na koniec 2018 roku obowiązywał Regulamin Organizacyjny ORLEN Południe S.A. wprowadzony z dniem 1 grudnia 2018 roku. Do najistotniejszych zmian w trakcie 2018 roku należy zaliczyć utworzenie Obszaru Dyrektora ds. Rozwoju i Inwestycji oraz połączenie działów logistyki, energetyki i gospodarki wodno-ściekowej rafinerii w Jedliczu i Trzebini w jeden dział raportujący do Członka Zarządu ds. wsparcia.

Funkcje wsparcia

W Grupie ORLEN w 2018 roku procesy obsługi księgowej oraz kadrowo-płacowej realizowane były przez spółkę ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych Sp. z o.o. Na koniec 2018 roku w ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych Sp. z o.o. prowadzono pełną obsługę księgową 21 spółek oraz kadrowo-płacową 25 spółek Grupy ORLEN.

W **pozostałych spółkach Grupy ORLEN** w trakcie 2018 roku nie wystąpiły istotne zmiany w organizacji i zasadach zarządzania. Aktualne struktury organizacyjne spółek Grupy ORLEN oraz ich władze statutowe są zamieszczone w witrynie internetowej <https://www.oren.pl/PL/Strony/default.aspx>

1.3.2. Zmiany w powiązaniach kapitałowych

Zmiany w powiązaniach kapitałowych w 2018 roku zostały opisane w pkt 7.2. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

1.4. WYBRANE DANE OPERACYJNO-FINANSOWE

TABELA 1. Wybrane dane operacyjno-finansowe za lata 2014-2018.

Wyszczególnienie	j.m.	2018	2017	2016	2015	2014
I. PARAMETRY MAKROEKONOMICZNE (wartość średnia w okresie)						
Ropa Brent	USD/bbl	71,3	54,2	43,7	52,4	98,9
Ropa Ural	USD/bbl	69,9	52,8	41,7	51,0	97,2
Ropa WTI	USD/bbl	65,0	50,8	43,5	48,8	94,0
Dyferencjał Brent/URAL ¹	USD/bbl	1,5	1,4	2,5	1,8	1,7
Modelowa marża Downstream ^{1,2}	USD/bbl	12,2	12,8	11,7	13,8	11,4
Modelowa marża rafineryjna ¹	USD/bbl	5,1	6,4	5,3	8,2	3,4
Modelowa marża petrochemiczna ¹	EUR/t	885	933	960	968	781
Średni kurs USD/PLN	PLN	3,6117	3,7782	3,9435	3,7730	3,1537
Średni kurs EUR/PLN	PLN	4,2617	4,2583	4,3637	4,1843	4,1845
Średni kurs EUR/USD	USD	1,1800	1,1271	1,1066	1,1090	1,3269
II. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA						
Sprzedaż produktów i towarów, w tym:	tys. ton	42 892	42 382	39 453	38 676	35 740
Downstream	tys. ton	32 716	32 925	30 708	30 380	27 706
Detal	tys. ton	9 448	8 819	8 187	7 986	7 776
Wydobycie	tys. ton	728	638	558	310	258
Przerób ropy Grupy ORLEN, w tym:	tys. ton	33 380	33 228	30 147	30 908	27 276
Przerób ropy PKN ORLEN	tys. ton	15 855	15 220	15 130	15 674	14 278
Przerób ropy Grupy Unipetrol	tys. ton	7 555	7 894	5 422	6 495	5 130
Przerób ropy Grupy ORLEN Lietuva	tys. ton	9 690	9 821	9 323	8 486	7 497
III. DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA						
3.1. Rachunek zysków lub strat i innych całkowitych dochodów						
Przychody ze sprzedaży	mIn PLN	109 706	95 364	79 553	88 336	106 832
Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO³ powiększony o amortyzację („EBITDA LIFO³”) przed odpisami aktualizującymi⁴, w tym:	mIn PLN	8 324	10 448	9 412	8 738	5 213
Downstream	mIn PLN	6 031	8 720	8 107	7 776	4 210
Detal	mIn PLN	2 781	2 049	1 801	1 539	1 416
Wydobycie	mIn PLN	305	293	255	44	152
Funkcje Korporacyjne	mIn PLN	(793)	(614)	(751)	(621)	(565)
Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację, w tym:	mIn PLN	9 028	10 279	9 557	7 745	(147)
Korekta LIFO ³	mIn PLN	(860)	799	85	(1 510)	(2 573)
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację („EBITDA³”), w tym:	mIn PLN	9 888	11 078	9 642	6 235	(2 720)
Amortyzacja	mIn PLN	2 673	2 421	2 110	1 895	1 991
Zysk/(Strata) z działalności operacyjnej („EBIT³”)	mIn PLN	7 215	8 657	7 532	4 340	(4 711)
Zysk/(Strata) netto	mIn PLN	5 604	7 173	5 740	3 233	(5 828)
3.2. Dane bilansowe						
Aktywa razem	mIn PLN	64 141	60 664	55 559	48 137	46 725
Kapitał własny	mIn PLN	35 739	35 211	29 285	24 244	20 386
Dług netto ³	mIn PLN	5 599	761	3 363	6 810	6 720
3.3. Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych						
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej	mIn PLN	4 980	8 050	9 331	5 354	3 187
Środki pieniężne wykorzystane w działalności inwestycyjnej, w tym:	mIn PLN	(3 798)	(3 925)	(4 436)	(4 096)	(4 020)
Nakłady inwestycyjne („CAPEX ³ ”)	mIn PLN	4 280	4 602	4 673	3 183	3 788
Wolne przepływy pieniężne⁵	mIn PLN	1 182	4 125	4 895	1 258	(833)
Środki pieniężne netto z/(wykorzystane w) działalności finansowej	mIn PLN	(3 237)	(2 832)	(2 210)	(2 866)	2 083
Dywidendy wypłacone	mIn PLN	(1 284)	(1 384)	(912)	(706)	(617)
3.4. Podstawowe wskaźniki						
Zwrot z zaangażowanego kapitału (ROACE) ³	%	13,6	20,8	18,8	14,9	1,8
Zwrot z zaangażowanego kapitału wg LIFO (ROACE LIFO) ³	%	11,8	19,0	18,6	19,1	8,8
Dźwignia finansowa netto ³	%	15,7	2,2	11,5	28,1	33,0
Zysk/(Strata) netto akcjonariuszy Jednostki Dominującej na jedną akcję (EPS ³)	PLN/akcję	12,99	15,56	12,30	6,63	(13,59)

1) Metoda wyliczenia marży została zamieszczona w znajdującym się na końcu Sprawozdania „Słowniku wybranych pojęć branżowych i finansowych”.

2) W związku ze zmianą metody zarządzania obszarami działalności rafineryjnej, petrochemicznej i energetycznej Grupy ORLEN oraz utworzeniem zintegrowanego segmentu Downstream od 2014 roku rozpoczęto kalkulację Modelowej Marży Downstream.

3) Definicje stosowanych parametrów i wskaźników finansowych oraz opis metody wyceny zapasów wg LIFO zostały zamieszczone w „Słowniku wybranych pojęć branżowych i finansowych”.

4) Wyniki z działalności operacyjnej w latach 2014, 2015, 2016, 2017 i 2018 zawierają odpisy z tytułu utraty wartości majątku w wysokości odpowiednio: (5 360) mln PLN, (993) mln PLN, 145 mln PLN, (169) mln PLN oraz 704 mln PLN.

5) Wolne przepływy pieniężne = środki pieniężne netto z działalności operacyjnej + środki pieniężne netto z/(wykorzystane w) działalności inwestycyjnej.

1.5. NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA, NAGRODY I WYRÓŻNIENIA

Rok 2018

I KWARTAŁ

Zwołanie Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN	W dniu 4 stycznia Zarząd PKN ORLEN S.A. działając na podstawie art. 399 § 1 oraz art. 402(1) kodeksu spółek handlowych i § 7 ust. 4 pkt 1 Statutu Spółki w związku z wnioskiem Ministra Energii, poinformował o zwołaniu na dzień 2 lutego 2018 roku Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN. Raport bieżący nr 1/2018.
Zmiany w składzie Rady Nadzorczej PKN ORLEN	W dniu 5 stycznia 2018 roku Minister Energii w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki powołał Panią Małgorzatę Niezgodę do składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A. Raport bieżący nr 3/2018.
Zatwierdzenie przez Komisję Nadzoru Finansowego aneksu do prospektu dotyczącego programu emisji obligacji	W dniu 12 stycznia 2018 roku Komisja Nadzoru Finansowego zatwierdziła aneks do prospektu dotyczącego programu publicznych emisji obligacji skierowanych do inwestora indywidualnego („Aneks”). Aneks został sporządzony w związku z rozpoczęciem procedury ogłoszenia i przeprowadzenia przez PKN ORLEN S.A. dobrowolnego warunkowego wezwania na akcje spółki Unipetrol a.s. Raport bieżący nr 7/2018.
Zmiany w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN S.A.	W dniu 1 lutego 2018 roku Pani Małgorzata Niezgodę złożyła oświadczenie o rezygnacji z pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A. W dniu 2 lutego 2018 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN S.A. odwołało ze składu Rady Nadzorczej Spółki Panią Agnieszkę Krzętowską, Panią Angelinę Sarotę i Pana Adriana Dworzyńskiego oraz powołało Panią Izabelę Felczak-Poturnicką na Przewodniczącą Rady Nadzorczej Spółki oraz Panią Agnieszkę Biemat-Wiatrak, Panią Jadwigę Lesisz oraz Panią Małgorzatę Niezgodę do składu Rady Nadzorczej Spółki. W dniu 5 lutego 2018 roku Minister Energii w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki powołał Pana Józefa Węgreckiego do składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A. Raport bieżący nr 12/2018. Raport bieżący nr 14/2018. Raport bieżący nr 16/2018.
Zmiany w składzie Zarządu	W dniu 5 lutego 2018 roku Rada Nadzorcza odwołała ze składu Zarządu: - Pana Wojciecha Jasińskiego, - Pana Mirosława Kochalskiego, - Panią Marię Sosnowską. Na tym samym posiedzeniu Rada Nadzorcza, działając na podstawie § 9 ust. 1 pkt 3 Statutu Spółki, na podstawie wniosku Ministra Energii z dnia 5 lutego 2018 roku, powołała z dniem 6 lutego 2018 roku Pana Daniela Obajtkę na Prezesa Zarządu PKN ORLEN S.A. Rada Nadzorcza postanowiła także delegować z dniem 5 lutego 2018 roku Pana Józefa Węgreckiego do czasowego wykonywania czynności członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów. Raport bieżący nr 17/2018.
Komisja Nadzoru Finansowego zatwierdziła aneks nr 2 do prospektu dotyczącego programu emisji obligacji	W dniu 15 lutego 2018 roku Komisja Nadzoru Finansowego zatwierdziła aneks nr 2 do prospektu dotyczącego programu publicznych emisji obligacji skierowanych do inwestora indywidualnego („Aneks”). Aneks został sporządzony w związku z zmianami w składzie Zarządu Spółki z dnia 5 lutego 2018 roku. Prospekt emisyjny został pierwotnie zatwierdzony przez Komisję Nadzoru Finansowego w dniu 20 lipca 2017 roku, a aneks nr 1 do tego prospektu w dniu 12 stycznia 2018 roku. Raport bieżący nr 22/2018.
Podpisanie listu intencyjnego w sprawie przejęcia kontroli kapitałowej przez PKN ORLEN S.A. nad Grupą LOTOS S.A.	W dniu 27 lutego 2018 roku podpisany został list intencyjny pomiędzy PKN ORLEN S.A. i Skarbem Państwa w sprawie przejęcia kontroli kapitałowej przez PKN ORLEN S.A. nad Grupą LOTOS S.A. („Grupa LOTOS”), rozumianej jako nabycie przez PKN ORLEN S.A. bezpośrednio lub pośrednio minimum 53% udziałów w kapitale zakładowym Grupy LOTOS („Transakcja”). Podpisując list intencyjny, PKN ORLEN S.A. i Skarb Państwa zobowiązały się do podjęcia w dobrej wierze rozmów, których celem będzie przeprowadzenie Transakcji. Transakcja zakłada nabycie przez PKN ORLEN S.A. akcji Grupy LOTOS od jej akcjonariuszy, w tym w szczególności od Skarbu Państwa, przy zachowaniu wymogów wynikających z przepisów ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz.U. z 2016 roku poz. 1639 ze zm.), regulujących wymóg ogłoszenia wezwania do zapisywania się na sprzedaż lub zamianę akcji. PKN ORLEN poinformował, że model Transakcji, harmonogram oraz szczegółowe zasady jej realizacji wymagają przeprowadzenia szczegółowych analiz. Przeprowadzenie Transakcji będzie możliwe m. in. po uzyskaniu zgód korporacyjnych oraz zgód odpowiednich organów ochrony konkurencji na dokonanie koncentracji. Zgodnie z założeniami stron listu intencyjnego, celem Transakcji jest stworzenie silnego, zintegrowanego koncernu zdolnego do lepszego konkurowania w wymiarze międzynarodowym, odpornego na wahaniami rynkowe m. in. poprzez wykorzystanie synergii operacyjnych i kosztowych pomiędzy PKN ORLEN S.A. i Grupą LOTOS. PKN ORLEN wskazał, że list intencyjny nie stanowi wiążącego zobowiązania do przeprowadzenia Transakcji. Raport bieżący nr 26/2018.
Komisja Nadzoru Finansowego zatwierdziła aneks nr 3 do prospektu dotyczącego programu emisji obligacji	W dniu 6 marca 2018 roku Komisja Nadzoru Finansowego zatwierdziła aneks nr 3 do prospektu dotyczącego programu publicznych emisji obligacji skierowanych do inwestora indywidualnego („Aneks nr 3”). Aneks nr 3 został sporządzony w związku z podpisaniem w dniu 27 lutego 2018 roku listu intencyjnego pomiędzy PKN ORLEN S.A. i Skarbem Państwa w sprawie procesu przejęcia kontroli kapitałowej przez PKN ORLEN S.A. nad Grupą LOTOS S.A. Raport bieżący nr 29/2018.
Zmiany w składzie Rady Nadzorczej	W dniu 22 marca 2018 roku Pan Józef Węgrecki złożył oświadczenie o rezygnacji z dniem 22 marca 2018 roku z pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A. Raport bieżący nr 35/2018.

Zmiany w składzie Zarządu	<p>W dniu 22 marca 2018 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN odwołała ze składu Zarządu z dniem 22 marca 2018 roku Pana Krystiana Patera.</p> <p>Na tym samym posiedzeniu Rada Nadzorcza postanowiła delegować Panią Jadwigę Lesisz do czasowego wykonywania czynności członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów od dnia 23 marca 2018 roku.</p> <p>Ponadto Rada Nadzorcza powołała do składu Zarządu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pana Ryszarda Lorka na stanowisko członka Zarządu ds. Handlowych, od dnia 10 kwietnia 2018 roku; - Pana Józefa Węgreckiego na stanowisko członka Zarządu ds. Operacyjnych, od dnia 23 marca 2018 roku. Raport bieżący nr 36/2018.
Rezygnacja Pana Ryszarda Lorka z objęcia funkcji członka Zarządu PKN ORLEN S.A.	<p>29 marca 2018 roku do Spółki wpłynęła rezygnacja Pana Ryszarda Lorka z objęcia od dnia 10 kwietnia 2018 roku funkcji członka Zarządu ds. Handlowych PKN ORLEN S.A. Raport bieżący nr 38/2018.</p>

II KWARTAŁ

Uruchomienie emisji serii C obligacji PKN ORLEN w ramach programu z 2017 roku	<p>W dniu 24 kwietnia 2018 roku Zarząd Spółki zdecydował o uruchomieniu emisji serii C obligacji na okaziciela w ramach programu publicznych emisji obligacji skierowanych do inwestorów indywidualnych („Program”), objętego prospektem emisyjnym zatwierdzonym przez Komisję Nadzoru Finansowego w dniu 20 lipca 2017 roku.</p> <p>Program emisji obligacji zakłada wyemitowanie w kilku seriach obligacji do łącznej kwoty 1 mld PLN w okresie 12 miesięcy od daty zatwierdzenia prospektu. Kolejne serie obligacji będą oferowane w trybie oferty publicznej. Spółka planuje wprowadzanie obligacji do obrotu na rynku regulowanym w ramach Catalyst prowadzonym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Serie A i B obligacji wyemitowanych w ramach Programu notowane są na rynku Catalyst.</p> <p>Warunki emisji dla obligacji serii C:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Okres przyjmowania zapisów na obligacje: od 7 maja 2018 roku do 21 maja 2018 roku (przy czym może on zostać skrócony w przypadku wystąpienia Dnia Przekroczenia Zapisów) 2. Termin przydziału obligacji: 22 maja 2018 roku 3. Przewidywany dzień emisji: 5 czerwca 2018 roku 4. Dzień ostatecznego wykupu: 5 czerwca 2022 roku 5. Liczba obligacji emitowanych w danej serii: do 2 000 000 6. Łączna wartość nominalna obligacji emitowanych w danej serii: do 200 000 000 PLN 7. Oprocentowanie: zmienne 8. Marża dla obligacji o zmiennym oprocentowaniu: 1,2 % 9. Stopa bazowa dla obligacji o zmiennym oprocentowaniu: WIBOR dla 6 miesięcznych depozytów 10. Wartość nominalna jednej obligacji: 100 PLN 11. Cena emisyjna: uzależniona od dnia składania zapisów; mieści się w przedziale od 100,00 PLN do 100,11 PLN 12. Rating programu emisji obligacji: A (pol) 13. Mechanizm przydziału: szczegółowe warunki przydziału znajdują się w Ostatecznych Warunkach Oferty Obligacji. <p>W dniu 8 maja PKN ORLEN poinformował, że skrócony został okres przyjmowania zapisów na obligacje serii C w ramach programu publicznych emisji obligacji skierowanych do inwestora indywidualnego. Termin zakończenia przyjmowania zapisów, określony w ostatecznych warunkach oferty na 21 maja 2018 roku, został przesunięty na 8 maja 2018 roku. Zmianie uległ także termin przydziału Obligacji serii C. PKN ORLEN dokonał przydziału Obligacji serii C w dniu 10 maja 2018 roku.</p> <p>W dniu 21 maja 2018 roku Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych („KDPW”) wydał oświadczenie o zawarciu z PKN ORLEN umowy o rejestrację w depozycie papierów wartościowych 2 000 000 obligacji serii C, o wartości nominalnej 100 PLN każda. Data rejestracji została wyznaczona na 23 maja 2018 roku. W dniu 29 maja 2018 roku Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. podjął uchwałę o dopuszczeniu 2 000 000 obligacji serii C do obrotu giełdowego na rynku regulowanym w ramach platformy Catalyst.</p> <p>30 maja 2018 roku Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. podjął uchwałę określającą datę pierwszego notowania obligacji serii C na 4 czerwca 2018 roku. Raport bieżący nr 46/2018.</p>
Komisja Nadzoru Finansowego zatwierdziła aneks nr 4 do prospektu dotyczącego programu emisji obligacji	<p>W związku z podpisaniem umowy o ochronie informacji w związku z zamiarem rozpoczęcia prac i analiz w zakresie potencjalnej transakcji dotyczącej wybranych aktywów logistycznych PKN ORLEN oraz w związku z wejściem w życie rozporządzenia (UE) 2016/1011 z dnia 8 czerwca 2016 roku w sprawie indeksów stosowanych jako wskaźniki referencyjne w instrumentach finansowych i umowach finansowych lub do pomiaru wyników funduszy inwestycyjnych zmieniającego dyrektywę 2008/48/WE i 2014/17/UE oraz rozporządzenie (UE) nr 596/2014 Komisja Nadzoru Finansowego zatwierdziła w dniu 17 maja 2018 roku aneks nr 4 do prospektu dotyczącego programu publicznych emisji obligacji skierowanych do inwestorów indywidualnych („Aneks nr 4”). Raport bieżący nr 56/2018.</p>

<p>Uruchomienie emisji serii D obligacji PKN ORLEN w ramach programu z 2017 roku</p>	<p>W dniu 15 maja 2018 roku Zarząd Spółki zdecydował o uruchomieniu emisji serii D obligacji na okaziciela w ramach programu publicznych emisji obligacji skierowanych do inwestorów indywidualnych, objętego prospektem emisyjnym zatwierdzonym przez Komisję Nadzoru Finansowego w dniu 20 lipca 2017 roku.</p> <p>Warunki emisji dla obligacji serii D:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Okres przyjmowania zapisów na obligacje: od 21 maja 2018 roku do 4 czerwca 2018 roku (przy czym może on zostać skrócony w przypadku wystąpienia Dnia Przekroczenia Zapisów) 2. Termin przydziału obligacji: 6 czerwca 2018 roku 3. Przewidywany dzień emisji: 19 czerwca 2018 roku 4. Dzień ostatecznego wykupu: 19 czerwca 2022 roku 5. Liczba obligacji emitowanych w danej serii: do 2 000 000 6. Łączna wartość nominalna obligacji emitowanych w danej serii: do 200 000 000 PLN 7. Oprocentowanie: zmienne 8. Marża dla obligacji o zmiennym oprocentowaniu: 1,2 % 9. Stopa bazowa dla obligacji o zmiennym oprocentowaniu: WIBOR dla 6 miesięcznych depozytów 10. Wartość nominalna jednej obligacji: 100 PLN 11. Cena emisyjna: uzależniona od dnia składania zapisów; mieści się w przedziale od 100,00 PLN do 100,11 PLN 12. Rating programu emisji obligacji: A (pol) 13. Mechanizm przydziału: szczegółowe warunki przydziału znajdują się w Ostatecznych Warunkach Oferty Obligacji. <p>W dniu 13 czerwca 2018 roku Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych wydał oświadczenie o zawarciu z PKN ORLEN umowy o rejestrację w depozycie papierów wartościowych 2 000 000 obligacji serii D, o wartości nominalnej 100 PLN każda. Data rejestracji została wyznaczona na 15 czerwca 2018 roku.</p> <p>W dniu 18 czerwca 2018 roku Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie podjął uchwałę o dopuszczeniu 2 000 000 obligacji serii D do obrotu giełdowego na rynku regulowanym w ramach platformy Catalyst.</p> <p>W dniu 19 czerwca 2018 roku Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie podjął uchwałę określającą datę pierwszego notowania obligacji serii D na 21 czerwca 2018 roku. Raport bieżący nr 54/2018.</p>
<p>Decyzja o wykupie akcji Unipetrol a.s. należących do akcjonariuszy mniejszościowych</p>	<p>W dniu 22 maja 2018 roku Rada Nadzorcza Spółki wyraziła zgodę na nabycie przez PKN ORLEN wszystkich akcji spółki Unipetrol a.s. („Unipetrol”) należących do akcjonariuszy mniejszościowych Unipetrol, czyli 10 827 673 akcji, reprezentujących około 5,97% kapitału zakładowego Unipetrol. Raport bieżący nr 59/2018.</p>
<p>Program rozwoju Petrochemii PKN ORLEN do 2023 roku</p>	<p>W dniu 12 czerwca 2018 roku Zarząd Spółki zatwierdził program rozwoju Petrochemii PKN ORLEN („Program”) do 2023 roku, który stanowić będzie podstawę do aktualizacji strategii Spółki w obszarze rozwoju aktywów petrochemicznych. Szacowany budżet niezbędny dla realizacji inwestycji wchodzących w skład Programu w kwocie około 8,3 mld PLN zostanie zabezpieczony w przygotowywanym przez Spółkę średnioterminowym planie finansowym Spółki. Szacowany roczny wzrost zysku operacyjnego EBITDA PKN ORLEN po zakończeniu inwestycji przewidzianych w Programie może wynieść około 1,5 mld PLN.</p> <p>Zatwierdzony program rozwoju Petrochemii PKN ORLEN zakłada realizację trzech kluczowych inwestycji: budowę kompleksu Pochodnych Aromatów, rozbudowę Kompleksu Olefin oraz rozbudowę zdolności produkcyjnych Fenolu wspartych rozwojem zaplecza badawczo-rozwojowego, niezbędnego dla jego realizacji. Raport bieżący nr 69/2018.</p>
<p>Uruchomienie emisji serii E obligacji PKN ORLEN w ramach programu z 2017 roku</p>	<p>W dniu 12 czerwca 2018 roku Zarząd Spółki zdecydował o uruchomieniu emisji serii E obligacji na okaziciela w ramach programu publicznych emisji obligacji skierowanych do inwestorów indywidualnych („Program”), objętego prospektem emisyjnym zatwierdzonym przez Komisję Nadzoru Finansowego w dniu 20 lipca 2017 roku.</p> <p>Warunki emisji obligacji PKN ORLEN serii E:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Okres przyjmowania zapisów na obligacje: od 18 czerwca 2018 roku do 29 czerwca 2018 roku (przy czym może on zostać skrócony w przypadku wystąpienia Dnia Przekroczenia Zapisów) 2. Termin przydziału obligacji: 3 lipca 2018 roku 3. Przewidywany dzień emisji: 13 lipca 2018 roku 4. Dzień ostatecznego wykupu: 13 lipca 2022 roku 5. Liczba obligacji emitowanych w danej serii: do 2 000 000 6. Łączna wartość nominalna obligacji emitowanych w danej serii: do 200 000 000 PLN 7. Oprocentowanie: zmienne 8. Marża dla obligacji o zmiennym oprocentowaniu: 1,2 % 9. Stopa bazowa dla obligacji o zmiennym oprocentowaniu: WIBOR dla 6 miesięcznych depozytów 10. Wartość nominalna jednej obligacji: 100 PLN 11. Cena emisyjna: uzależniona od dnia składania zapisów; mieści się w przedziale od 100,00 PLN do 100,09 PLN 12. Rating programu emisji obligacji: A (pol) 13. Mechanizm przydziału: szczegółowe warunki przydziału znajdują się w Ostatecznych Warunkach Oferty Obligacji. <p>W dniu 25 czerwca PKN ORLEN poinformował, że skrócony został okres przyjmowania zapisów na obligacje serii E w ramach programu publicznych emisji obligacji skierowanych do inwestorów indywidualnych. Termin zakończenia przyjmowania zapisów, określony w ostatecznych warunkach oferty na 29 czerwca 2018 roku, został przesunięty na 25 czerwca 2018 roku. Zmianie uległ także termin przydziału Obligacji serii E. PKN ORLEN dokonał przydziału Obligacji serii E w dniu 27 czerwca 2018 roku.</p> <p>W dniu 2 lipca 2018 roku Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych wydał oświadczenie o zawarciu z PKN ORLEN umowy o rejestrację w depozycie papierów wartościowych 2 000 000 obligacji serii E, o wartości nominalnej 100 PLN każda, emitowanych w ramach programu publicznych emisji obligacji, objętego prospektem emisyjnym zatwierdzonym przez Komisję Nadzoru Finansowego w dniu 20 lipca 2017 roku. Data rejestracji została wyznaczona na 3 lipca 2018 roku.</p> <p>W dniu 2 lipca 2018 roku Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie podjął uchwałę o dopuszczeniu 2 000 000 obligacji serii E do obrotu giełdowego na rynku regulowanym w ramach platformy Catalyst.</p> <p>W dniu 3 lipca 2018 roku Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie podjął uchwałę określającą datę pierwszego notowania obligacji serii E na 4 lipca 2018 roku. Raport bieżący nr 70/2018.</p>

Komisja Nadzoru Finansowego zatwierdziła aneks nr 5 do prospektu dotyczącego programu emisji obligacji	W dniu 14 czerwca 2018 roku Komisja Nadzoru Finansowego zatwierdziła aneks nr 5 do prospektu dotyczącego programu publicznych emisji obligacji skierowanych do inwestorów indywidualnych („Aneks nr 5”). Aneks nr 5 został sporządzony w związku z zatwierdzeniem 12 czerwca 2018 roku przez Zarząd Spółki programu rozwoju Petrochemii PKN ORLEN do 2023 roku, który stanowić będzie podstawę do aktualizacji strategii Spółki w obszarze rozwoju aktywów petrochemicznych. Raport bieżący nr 73/2018.
Zmiany w składzie Zarządu	Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 19 czerwca 2018 roku powołała do składu Zarządu Panią Patrycję Klarecką na stanowisko Członka Zarządu ds. handlowych, od dnia 24 czerwca 2018 roku. Raport bieżący nr 75/2018.
Zgoda Czeskiego Banku Narodowego na wykup akcji Unipetrol a.s. należących do akcjonariuszy mniejszościowych	W dniu 20 czerwca 2018 roku Czeski Bank Narodowy wyraził zgodę na przeprowadzenie przez Emitenta wykupu wszystkich akcji spółki Unipetrol a.s. („Unipetrol”) należących do akcjonariuszy mniejszościowych Unipetrol, czyli 10 827 673 akcji, reprezentujących około 5,97% kapitału zakładowego Unipetrol („Wykup”). Ponieważ zgoda Czeskiego Banku Narodowego uwzględnia w całości wniosek Spółki, w dniu 20 czerwca 2018 roku Spółka zrzeka się formalnie prawa do odwołania od decyzji Czeskiego Banku Narodowego. Raport bieżący nr 77/2018.
Zmiany w składzie Rady Nadzorczej	PKN ORLEN poinformował, że 26 czerwca 2018 roku Dyrektor Departamentu Skarbu Państwa w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki powołał Panią Annę Wójcik do składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN. Jednocześnie Zwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN w dniu 26 czerwca 2018 roku powołało do Rady Nadzorczej Pana Andrzeja Kapała. Raport bieżący nr 79/2018.
Zakończenie inwestycji budowy elektrowni gazowo-parowej w Płocku	W dniu 29 czerwca 2018 roku PKN ORLEN podpisał z konsorcjum firm: Siemens AG i Siemens Spółka z o.o. protokół, mocą którego zakończono realizację procesu inwestycji bloku gazowo parowego w Płocku („Elektrownia”). Łączne nakłady inwestycyjne poniesione przez Spółkę na realizację projektu budowy Elektrowni wyniosły ok 1,7 mld PLN. Raport bieżący nr 88/2018.

III KWARTAŁ

Wniesienie pozwu o uchylenie uchwał Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia	W dniu 9 sierpnia 2018 roku PKN ORLEN poinformował, że otrzymał pozew Akcjonariusza o uchylenie uchwał podjętych na Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniu Spółki 26 czerwca 2018 roku, w sprawie: <ul style="list-style-type: none"> - zatwierdzenia sprawozdania Zarządu z działalności Grupy ORLEN i PKN ORLEN za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2017 roku, - zatwierdzenia sprawozdania finansowego PKN ORLEN za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2017 roku, - udzielenia absolutorium członkom Zarządu PKN ORLEN z wykonywania przez nich obowiązków w roku zakończonym 31 grudnia 2017 roku, - udzielenia absolutorium Przewodniczącej Rady Nadzorczej PKN ORLEN z wykonywania przez nią obowiązków w roku zakończonym 31 grudnia 2017 roku. W dniu 17 października 2018 roku Sąd Okręgowy w Łodzi X Wydział Gospodarczy oddalił w całości powództwo akcjonariusza. Sąd wskazał, iż powództwo w całości nie zasługiwało na uwzględnienie, podzielając stanowisko Spółki w zakresie braku przesłanek uzasadniających uchylenie uchwał. Raport bieżący nr 96/2018.
Zmiany w składzie Zarządu	Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 10 sierpnia 2018 roku powołała do składu Zarządu od dnia 1 września 2018 roku: <ul style="list-style-type: none"> - pana Michała Roga do pełnienia funkcji Członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar handlu hurtowego i międzynarodowego, - pana Armena Konrada Artwich do pełnienia funkcji Członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar korporacyjny. Raport bieżący nr 97/2018.
Wylączenie instalacji CCGT Włocławek	W dniu 8 września nastąpiło wylączenie instalacji CCGT Włocławek. Trwa proces weryfikacji uszkodzeń i zakresu niezbędnych napraw. General Electric, SNC-LAVALIN POLSKA i PKN ORLEN powołały zespoły, których zadaniem jest ustalenie przyczyn nieplanowanego zatrzymania pracy bloku i przygotowanie harmonogramu jego uruchomienia. PKN ORLEN przewiduje, że naprawa bloku odbędzie się w ramach gwarancji i tym samym nie obciążą Spółki dodatkowymi kosztami. Niezależnie szacowane będą utracone korzyści wynikające z postoiu bloku. Oczekuje się, że uruchomienie bloku nastąpi do końca I kwartału 2019 roku.

IV KWARTAŁ

PKN ORLEN został właścicielem 100% akcji Unipetrol a.s.	PKN ORLEN poinformował, iż w wyniku przeprowadzonej procedury wykupu wszystkich akcji spółki Unipetrol a.s. należących do akcjonariuszy mniejszościowych Unipetrol reprezentujących około 5,97% kapitału zakładowego Unipetrol, w dniu 1 października 2018 roku nabył wszystkie akcje, które były przedmiotem Wykupu. W rezultacie PKN ORLEN stał się jedynym akcjonariuszem Unipetrolu, kontrolując 100% akcji reprezentujących 100% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy spółki. Z dniem 26 września 2018 roku akcje Unipetrol - z mocy przepisów prawa - zostały wykluczone z obrotu na Praskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Raport bieżący nr 99/2018.
Podsumowanie kosztów programu publicznych emisji obligacji, skierowanych do inwestorów indywidualnych	PKN ORLEN poinformował o wysokości kosztów poniesionych dla programu publicznych emisji obligacji, skierowanych do inwestorów indywidualnych. Łączne koszty Programu, w ramach którego zostało przeprowadzonych pięć emisji obejmujących 2 000 000 obligacji Serii A, 2 000 000 obligacji Serii B, 2 000 000 obligacji Serii C, 2 000 000 obligacji Serii D oraz 2 000 000 obligacji Serii E, wyniosły około 5,5 mln PLN łącznie na cały program. Powyższa kwota obejmuje: <ul style="list-style-type: none"> - koszty przygotowania i przeprowadzenia ofert obligacji – około 3,1 mln PLN, - koszty dotyczące sporządzenia prospektu emisyjnego, z uwzględnieniem kosztów doradztwa – około 1,3 mln PLN, - koszty promocji ofert obligacji – około 1,1 mln PLN.

	<p>Sredni koszt przeprowadzenia ofert przypadający na jedną oferowaną obligację - o wartości nominalnej 100,00 PLN - wyniósł 0,13 PLN p.a.</p> <p>Spółka nie ponosiła kosztów wynagrodzenia subemitentów, ponieważ nie zawierała umów subemisji w związku z ofertami obligacji.</p> <p>Wydatki związane z Programem (poza kosztami promocji ofert obligacji) zostały ujęte jako rozliczenia międzyokresowe czynne i systematycznie obciążają wynik finansowy od dnia emisji obligacji Serii A (6 października 2017 roku) do dnia wykupu obligacji Serii E (13 lipca 2022 roku). Koszty promocji ofert obligacji ujęte zostały w wyniku finansowym w momencie ich poniesienia.</p> <p>Z podatkowego punktu widzenia koszty transakcyjne stanowią koszty uzyskania przychodów i są potrącalne w dacie ich ujęcia w księgach. Raport bieżący nr 100/2018.</p>
<p>Wyrażenie zgody na zmianę umowy programu emisji obligacji z 2006 roku oraz rozpoczęcie prac nad emisją nowej serii obligacji</p>	<p>PKN ORLEN poinformował, że Rada Nadzorcza Spółki na posiedzeniu w dniu 24 października 2018 roku wyraziła zgodę na zmianę Umowy Programu Emisji Obligacji, podpisanej w dniu 27 listopada 2006 roku (z późniejszymi zmianami) przez Spółkę jako emitenta oraz konsorcjum banków ("Umowa Programowa"), w tym na podwyższenie do 4 mld PLN kwoty programu oraz na zaciąganie przez Spółkę zobowiązań wynikających z tak zmienionej Umowy Programowej.</p> <p>Spółka planuje także rozpocząć prace nad przeprowadzeniem emisji niezabezpieczonych obligacji na okaziciela, które będą proponowane do nabycia w sposób określony w art. 33 pkt 2 ustawy z dnia 15 stycznia 2015 roku o obligacjach (Dz. U. z 2018 roku, poz. 483 z późn. zm.) w ramach programu emisji obligacji Spółki ustanowionego na podstawie Umowy Programowej. Raport bieżący nr 103/2018.</p>
<p>PKN ORLEN został oficjalnym partnerem zespołu Formuły 1 Williams Martini Racing. Logotyp ORLEN znajdzie się na bolidach oraz kombinezonach zawodników występujących w najbardziej prestiżowych i najpopularniejszych wyścigach świata.</p>	<p>W dniu 21 listopada 2018 roku PKN ORLEN poinformował, że został oficjalnym partnerem zespołu Formuły 1 Williams Martini Racing. Współpraca PKN ORLEN i Williams Martini Racing otwiera nowy rozdział w historii sportów motorowych w Polsce, ale też w budowaniu globalnego zasięgu naszej marki. Warto pamiętać, że Grupa ORLEN ma dziś aktywa w pięciu krajach Europy i Ameryki Północnej, a nasze produkty dostępne są w ponad 90 krajach na całym świecie. Dbając o budowę międzynarodowej pozycji, poszukujemy również globalnych kanałów komunikacji. Jesteśmy przekonani, że zaangażowanie w wyścigi Formuły 1 należy do najskuteczniejszych sposobów promowania marki poprzez sponsoring sportowy. Nie bez znaczenia pozostaje dla nas także fakt, że w bolidzie Williama zasiadzie jedyny w historii Polak, Robert Kubica, któremu chcemy towarzyszyć w jego ponownej drodze na szczyt – powiedział Daniel Obajtek, Prezes Zarządu PKN ORLEN.</p> <p>W ramach pakietu sponsorskiego logotyp PKN ORLEN pojawi się na bolidach Williams Martini Racing, m.in. na tylnym spoilerze, nosie, układzie dolotowym i każdym z lusterek bocznych. Dodatkowo logotyp Koncernu będzie można zauważyć na części podbródkowej kasku kierowców, kombinezonie kierowców i mechaników, a także odzieży personelu zespołu.</p> <p>Cieszymy się, że mogliśmy związać się z firmą czującą ducha motorsportów, z którą mamy wiele wspólnego. Williams Martini Racing to zaawansowane technologie, innowacje i przede wszystkim najwyższej klasy inżynieria. Wiemy, że dla PKN ORLEN te wartości są równie ważne, dlatego wspólnie będziemy walczyć o najwyższe cele – powiedziała Claire Williams, Zastępca Szefa Zespołu Williams Martini Racing.</p> <p>Współpraca między PKN ORLEN, a Williams Martini Racing to świetna wiadomość. Nie mogę doczekać się powrotu do F1, jestem dumny, że będę reprezentował Polskę na torach Formuły 1, jeżdżąc bolidem z logotypem naszego narodowego koncernu – powiedział Robert Kubica. Szczegółowe informacje zostały przedstawione na stronie PKN ORLEN w komunikacie prasowym: https://www.ornlen.pl/PL/BiuroPrasowe/Strony/ORLEN-wystartuje-w-F1.aspx.</p>
<p>Złożenie do Komisji Europejskiej wersji roboczej wniosku koncentracyjnego w związku z planowanym przejęciem kontroli kapitałowej przez PKN ORLEN S.A. nad Grupą LOTOS S.A.</p>	<p>W dniu 30 listopada 2018 roku PKN ORLEN złożył do Komisji Europejskiej wersję roboczą wniosku o zgłoszenie koncentracji („Wniosek”) z zarysem obszarów objętych środkami zaradczymi w związku z planowanym przejęciem kontroli kapitałowej przez Spółkę nad Grupą LOTOS S.A. z siedzibą w Gdańsku („Transakcja”).</p> <p>Złożony przez Spółkę Wniosek inicjuje proces uzgodnienia jego ostatecznej wersji z Komisją Europejską. Po złożeniu przez Spółkę ostatecznego wniosku Komisja Europejska rozpocznie formalne postępowanie w sprawie koncentracji.</p> <p>Oprócz przedstawienia stron oraz założeń Transakcji, we Wniosku opisano działalność stron na określonych rynkach właściwych oraz przedstawiono wstępną argumentację dotyczącą wpływu Transakcji na konkurencję na tych rynkach. Do Wniosku załączono pakiet dokumentów wewnętrznych obydwu spółek, które mają pozwolić Komisji Europejskiej na zweryfikowanie trafności podnoszonej argumentacji. Raport bieżący nr 106/2018.</p>
<p>Zgoda Walnego Zgromadzenia ANWIL S.A. na rozbudowę zdolności produkcyjnych nawozów</p>	<p>W dniu 14 grudnia 2018 roku Walne Zgromadzenie spółki ANWIL S.A. wyraziło zgodę na realizację zadania inwestycyjnego dotyczącego rozbudowy zdolności produkcyjnych nawozów w ANWIL S.A. Projekt zakłada wzrost zdolności produkcyjnych nawozów ANWIL S.A. o 495 tys. ton rocznie, czyli do 1 461 tys. ton rocznie. Szacowany całkowity koszt inwestycji wyniesie około 1,3 mld PLN. Zakończenie inwestycji planowane jest do końca 2021 roku. Szacuje się, że po zrealizowaniu projektu, tj. od początku 2022 roku zysk operacyjny powiększony o amortyzację EBITDA ANWIL S.A., może wzrosnąć o około 57 mln EUR rocznie (tj. około 245 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2018 roku). Raport bieżący nr 107/2018.</p>
<p>Aktualizacja strategii Grupy ORLEN na lata 2019-2022</p>	<p>W dniu 20 grudnia 2018 roku Zarząd oraz Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. zatwierdzili aktualizację strategii Grupy ORLEN na lata 2019-2022.</p> <p>Zatwierdzony dokument jest aktualizacją „Strategii rozwoju PKN ORLEN” z 15 grudnia 2016 roku w zakresie kierunków rozwoju PKN ORLEN S.A., odnosi się do poziomu realizacji celów określonych na lata 2017-2018 oraz wyznacza cele finansowe i operacyjne Spółki na dwa kolejne lata, tj. 2019-2020. Potrzeba aktualizacji wystąpiła z uwagi na wysoką zmienność czynników makroekonomicznych oraz potrzebę przedstawienia wartości docelowych na kolejny, 2-letni okres.</p> <p>Materiał nie uwzględnia procesu zakupu akcji i integracji z Grupą Lotos. Po uzyskaniu zgody Komisji Europejskiej i nabyciu kontrolnego pakietu akcji w kapitale zakładowym Grupy Lotos zostanie opublikowana nowa strategia Grupy ORLEN. Szczegółowe informacje o Strategii zostały przedstawione na stronie PKN ORLEN: https://www.ornlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Prezentacje/Strony/default.aspx.</p>

Rok 2019 do dnia publikacji Sprawozdania Zarządu.

I KWARTAŁ

Informacje dotyczące inwestycji budowy instalacji metatezy	W dniu 20 lutego 2019 roku PKN ORLEN poinformował, że powziął informację od Elektrobudowa S.A., wykonawcy realizującego projekt budowy instalacji metatezy w Zakładzie Produkcyjnym w Plocku, że zakończenie procesu inwestycyjnego, rozumiane jako przeprowadzenie testu gwarancyjnego i podpisanie dokumentów planowane jest w połowie kwietnia 2019 roku. Aktualnie budowana instalacja znajduje się w końcowej fazie rozruchu technologicznego. Po zakończeniu wszystkich kroków przewidzianych w procedurach rozruchowych, dociążeniu instalacji i ustabilizowaniu parametrów procesowych, przeprowadzony zostanie ruch regulacyjny oraz test gwarancyjny kończący proces inwestycyjny.
---	--

Informacje dotyczące znaczących umów zostały opisane w [pkt 3.4.](#)

Najważniejsze nagrody i wyróżnienia

I KWARTAŁ

Top Employer Polska	PKN ORLEN po raz siódmy z rzędu otrzymał tytuł „Top Employer Polska” dla czołowego pracodawcy w Polsce.
The World's Most Ethical Company	PKN ORLEN po raz piąty został wyróżniony prestiżowym tytułem „The World's Most Ethical Company” za stosowanie etyki w codziennej działalności firmy i wyznaczanie standardów etycznego przywództwa.
Stacja Benzynowa Roku 2018	MOP ORLEN Wiśniowa Góra Zachód, został uznany Stacją Benzynową Roku 2018 w plebiscycie organizowanym przez BROG B2B, wydawcę miesięcznika Stacja Benzynowa i portalu Petrolnet.pl. Stacje Koncernu otrzymały także nagrody dla najlepszego konceptu gastronomicznego, sklepu convenience, miejsca obsługi podróżnych, obiektu premium oraz nowego obiektu.

II KWARTAŁ

Green Frog Award (GFA)	Raport Zintegrowany Grupy za 2016 rok uznany został za najlepszy w badaniu Deloitte Central Europe i wyróżniony przez międzynarodowy zespół ekspertów nagrodą Green Frog Award (GFA) 2018.
Techno Biznes	EMS (Energy Management System) oraz Zaawansowany System Sterowania czyli APC (Advanced Process Control) zdobyły nagrody w kategorii: Przemysł 4.0 w tegorocznej edycji konkursu „Techno Biznes” organizowanym przez „Gazetę Bankową”.
Inwestycja Stulecia	ORLEN Lietuva otrzymała nagrodę w kategorii „Inwestycja Stulecia” podczas Polsko-Litewskiego Forum Ekonomicznego, organizowanego pod patronatem Premiera RP i Premiera LT.
Statuetka Hermesa	Nowoczesny koncept Stop Cafe, stanowiący wizytówkę stacji paliw ORLEN, został wyróżniony Statuetką Hermesa przyznaną przez ogólnopolski miesięcznik „Poradnik Restauratora” za innowacyjne podejście do handlu detalicznego.
Market Roku	Nowoczesny format sklepu convenience O!Shop i koncept gastronomiczny Stop Cafe na stacjach ORLEN najlepsze w plebiscycie „Market Roku”. W opinii jury konkursu oba koncepty wzajemnie się uzupełniają, tworząc unikalny projekt stacji benzynowej przyszłości.
Teraz Polska	Oferta gastronomiczna Stop Cafe oraz format sklepowy O!Shop otrzymał prestiżowe godło „Teraz Polska” w kategorii „Najlepsze Produkty i Usługi”. Kapituła konkursu wyróżniła walory jakościowe, technologiczne i użytkowe konceptów PKN ORLEN na tle innych uczestników rynku convenience.
Lista 500 Rzeczpospolitej Filary Budżetu	PKN ORLEN został liderem Listy 500 Rzeczpospolitej największych polskich przedsiębiorstw. Jednocześnie Koncern został liderem plebiscytu „Filary Budżetu”.

IV KWARTAŁ

The Best Annual Report	W XIII edycji organizowanego przez Instytut Rachunkowości i Podatków konkursu „The Best Annual Report” PKN ORLEN po raz kolejny odebrał tytuł „The Best of the Best” za sprawozdawczość finansową przyznawaną firmom, którym minimum trzykrotnie udało się zdobyć najwyższe wyróżnienie w powyższym konkursie. PKN ORLEN otrzymał również nagrody specjalne za najlepszy Raport Online i Raport Zintegrowany oraz wyróżnienie za wysoką jakość sprawozdawczości finansowej.
Global Finance Magazine	PKN ORLEN został ponownie wyróżniony jako najlepsza spółka w obszarze zarządzania ryzykiem walutowym w Europie Centralnej i Wschodniej w prestiżowym rankingu magazynu Global Finance Magazine.
RESPECT Index	PKN ORLEN po raz jedenasty został zakwalifikowany do renomowanego RESPECT Index, indeksu giełdowego obejmującego spółki odpowiedzialne społecznie.
„Lider Elektro mobilności 2018”	PKN ORLEN został wyróżniony w rankingu zorganizowanym przez Polskie Stowarzyszenie Paliw Alternatywnych (PSPA) i firmę doradcą PwC. Nagroda została wręczona podczas szczytu klimatycznego COP24 odbywającego się w Katowicach.
Ogólnopolski Konkurs Poprawy Warunków Pracy	PKN ORLEN S.A. zajął I miejsce w 46 Edycji Ogólnopolskiego Konkursu Poprawy Warunków Pracy za opracowanie pt. System Wsparcia Pracowników – Program behawioralny.

2. STRATEGIA

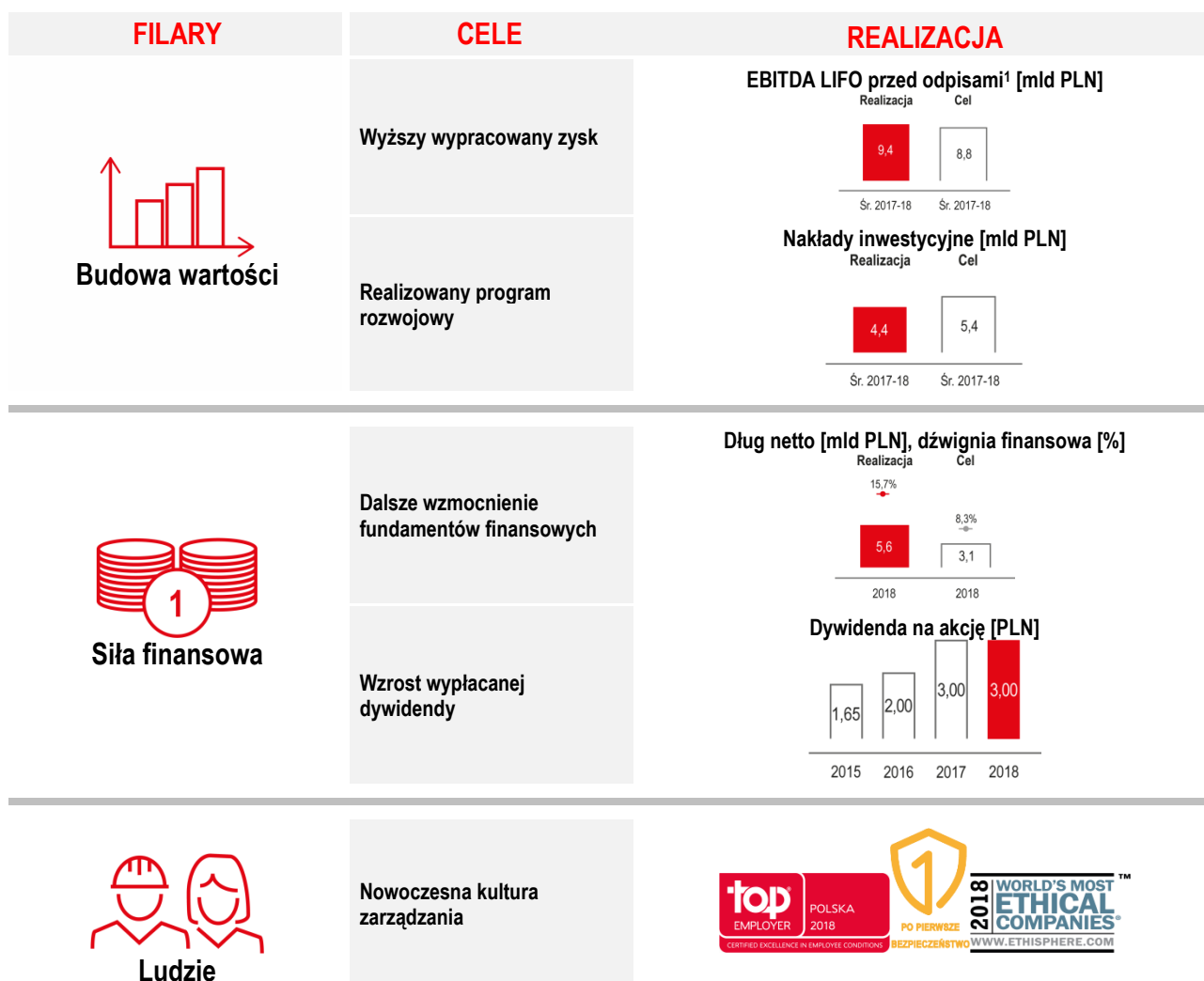
Daniel Obajtek, Prezes Zarządu PKN ORLEN:

„Rozwój i zwiększenie produkcji petrochemicznej, dalsza integracja aktywów rafineryjnych, zaangażowanie w energetykę niskoemisyjną, konsekwentny rozwój sprzedaży detalicznej, zrównoważony rozwój w obszarze poszukiwań i wydobywania oraz nacisk na silne zaplecze R&D i wdrażanie innowacji wspierających wszystkie obszary działalności przy solidnych fundamentach finansowych - to główne kierunki rozwoju PKN ORLEN na lata 2019-2022.”

2.1. PODSUMOWANIE REALIZACJI DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH W LATACH 2017-2018

W ostatnich dwóch latach PKN ORLEN konsekwentnie realizował cele strategiczne. Przekroczony został zakładany poziom średniorocznego zysku EBITDA wg LIFO, który w latach 2017-2018 wyniósł średniorocznie 9,4 mld PLN i był wyższy o 0,6 mld PLN w porównaniu z założeniami na lata 2017-2018. Stabilna sytuacja finansowa pozwalała realizować inwestycje rozwojowe i jednocześnie konsekwentnie zwiększać wysokość wypłacanej

dywidendy, która w 2017 roku wyniosła 1,3 mld PLN. Jednocześnie utrzymane zostały bezpieczne wskaźniki finansowe. Pozycja PKN ORLEN jest bardzo dobra i umożliwia dalszy rozwój. Koncern dysponuje nowoczesnymi, zintegrowanymi aktywami zdolnymi do przerobu ponad 30 mln ton różnych gatunków ropy rocznic, a także własną bazą zasobów ropy i gazu (2P), które na koniec 2018 roku szacuje się na ponad 200 mln boe.



1) Przed odpisami aktualizującymi wartość aktywów trwałych: (0,2) mld PLN w roku 2017 i 0,7 mld PLN w roku 2018.

2.2. ZAŁOŻENIA STRATEGII NA LATA 2019-2022

Filary i aktualizacja kierunków strategii PKN ORLEN 2019-2022



Downstream: intensyfikacja produkcji petrochemicznej, dalsza integracja aktywów rafineryjnych oraz rozwój energetyki niskoemisyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • Bezpieczeństwo surowcowe • Wzmocnienie pozycji rynkowej • Doskonałość operacyjna
Detal: rozwój sieci sprzedaży i wzmocnianie relacji z klientami	<ul style="list-style-type: none"> • Nowoczesna sieć sprzedaży paliw • Unikalne doświadczenia zakupowe • Doskonałość operacyjna
Upstream: ostrożna kontynuacja	<ul style="list-style-type: none"> • Dalszy wzrost wydobycia w Polsce i Kanadzie • Ostrożna kontynuacja • Doskonałość operacyjna i siła finansowa



Solidne fundamenty	<ul style="list-style-type: none"> • Rating na poziomie inwestycyjnym • Dźwignia finansowa poniżej 30% do 2022 roku • Kowenant dług netto / EBITDA poniżej 1,5 do 2022 roku
Zabezpieczone finansowanie	<ul style="list-style-type: none"> • Zdywersyfikowane finansowanie • Możliwość rozwoju nieorganicznego
Wyplata dywidendy	<ul style="list-style-type: none"> • Systematyczna wypłata dywidendy na akcję, uwzględniająca sytuację finansową



Bezpieczeństwo: dbałość o najwyższe standardy	<ul style="list-style-type: none"> • Brak tolerancji dla zagrożenia wypadkami • Zero wypadków przy pracy • Dalsza poprawa bezpieczeństwa procesowego
Odpowiedzialność: troska o pracowników, otoczenie i środowisko	<ul style="list-style-type: none"> • Troska o społeczności lokalne • Wsparcie lokalnych producentów i partnerów biznesowych • Dostosowywanie do nowych wymogów środowiskowych • Ograniczanie oddziaływania na środowisko • Rozwój działalności proekologicznej

Wizja rozwoju Koncernu w nowej strategii wpisuje się w globalne trendy między innymi w zakresie wykorzystania źródeł energii, rozwoju technologii oraz procesów społecznych, które wpłyną na nowe zachowania i oczekiwania klientów. PKN ORLEN będzie koncentrował się na wzmocnianiu pozycji rynkowej, orientacji na klienta, wykorzystaniu zintegrowanego łańcucha wartości, w tym wzrastającej roli petrochemii oraz ostrożnej kontynuacji w segmencie wydobycia.

Ważnym elementem strategii jest również nastawienie na innowacje tworzące wartość poprzez:

- rozwijanie innowacyjności wewnętrznej i zewnętrznej w organizacji,

- optymalizację warunków do tworzenia innowacji w Grupie ORLEN,
- utworzenie Strategicznej Agencji Badawczej PKN ORLEN,
- uruchomienie narzędzi pozyskiwania innowacji: akcelerator i fundusz CVC,
- rozwój współpracy ze startupami,
- budowę Centrum Badawczo Rozwojowego, będącego platformą współpracy pomiędzy PKN oraz światem nauki i biznesem,
- własne prace badawcze i testy usprawniające procesy, udoskonalające produkty i optymalizujące wsady,
- prace nad własnymi technologiami.

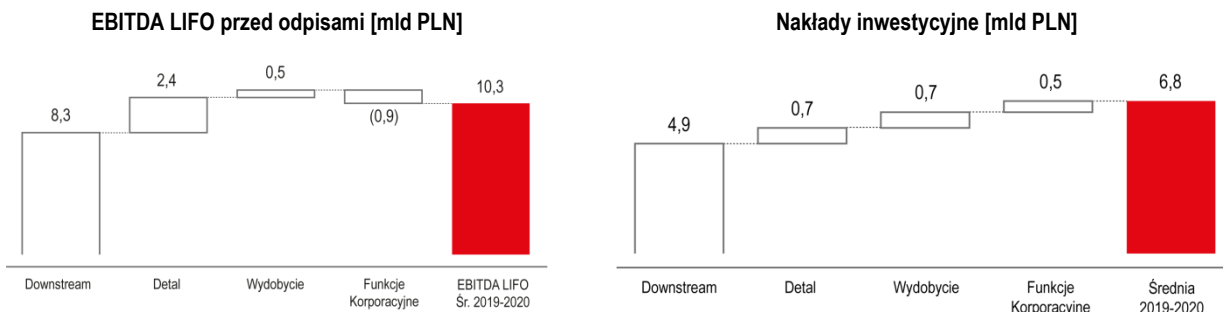
2.3. GŁÓWNE CELE FINANSOWE I OPERACYJNE NA LATA 2019-2020

Dynamika otoczenia rynkowego wymusza dostosowanie perspektywy planistycznej. Dlatego w nowej strategii utrzymano zaprezentowany już poprzednio sposób prezentacji celów i aspiracji. Kierunki strategiczne wyznaczono na kolejne 4 lat, natomiast w

związku z dużą zmiennością parametrów makroekonomicznych konkretne cele finansowe i operacyjne zaprezentowano na lata 2019-2020.

Główne cele strategii PKN ORLEN w latach 2019-2020:

- średnioroczna EBITDA wg LIFO na poziomie 10,3 mld PLN,
- realizacja średniorocznych nakładów inwestycyjnych na poziomie 6,8 mld PLN,
- utrzymanie dźwigni finansowej poniżej 30%,
- systematyczna wypłata dywidendy na akcję, uwzględniająca sytuację finansową.

**2.4. ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE W POSZCZEGÓLNYCH SEGMENTACH OPERACYJNYCH****DOWNSTREAM****Dźwignie wartości****Bezpieczeństwo surowcowe**

- Kontynuacja dywersyfikacji dostaw ropy
- Zabezpieczanie dostaw gazu ziemnego
- Budowa przewagi konkurencyjnej w oparciu o energetykę niskoemisyjną

Doskonałość operacyjna

- Dalsza poprawa efektywności aktywów rafinerijnych
- Wykorzystanie synergii z integracji zakładów produkcyjnych
- Gotowość na wyzwania rynkowe i regulacyjne

Wzmocnienie pozycji rynkowej

- Inwestycje w wydłużanie łańcucha wartości produkcji petrochemicznej
- Wdrożenie programu operacyjnego dla biopaliw: budowa instalacji produkcyjnych, dostosowania operacyjne oraz prace B+R
- Utrzymywanie pozycji lidera na rynkach macierzystych dzięki poszerzaniu oferty produktowej

Cele**Sprzedaż i Logistyka¹**

- Hurtowa sprzedaż paliw (diesel, benzyna, Jet): wzrost o 2,1 mln ton
- Sprzedaż petrochemiczna: wzrost o ponad 1,1 mln ton
- Bezpieczeństwo możliwości przesyłowych i przeładunkowych

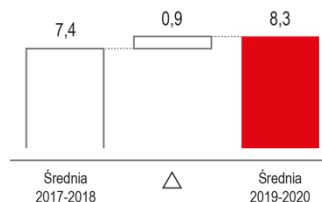
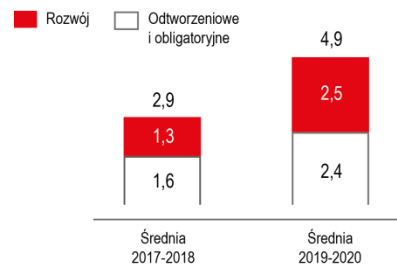
Produkcja¹

Przygotowywane inwestycje:

- **Petrochemia:** budowa kompleksu Pochodnych Aromatów, rozbudowa Kompleksu Olefin, rozbudowa zdolności produkcyjnych Fenolu, rozbudowa zaplecza B+R, rozbudowa instalacji nawozów w Anwilu
- **Rafineria:** rozwój instalacji do produkcji biopaliw, m.in. samodzielna jednostka HVO, Visbreaking, Hydrokraking Pozostałości Próźniowej na Litwie (analiza fazy przedinwestycyjnej na bazie zakupionego projektu bazowego i licencji)
- **Energetyka:** analizy inwestycji w morską energetykę wiatrową

Zmiany kluczowych wskaźników:

- Dalsza maksymalizacja przerobu ropy: wzrost o ponad 0,3 mln ton
- Uzysk produktów białych: wzrost o 1,8 p.p.
- Energochłonność rafinerii: wzrost o 0,5 p.p.
- Produkcja energii elektrycznej: wzrost o 1,2 TWh

Wzrost EBITDA LIFO [mld PLN] ²**Nakłady inwestycyjne [mld PLN] ²**

1) Wskaźniki ilościowe dla Grupy ORLEN dotyczą celu na 2022 rok w stosunku do prognozy wykonania 2018 roku opartej o wykonanie rzeczywiste za 3 kwartały i prognozę na 4 kwartał 2018 roku.

2) Średnie 2017-2018 zawierają dane za 2017 rok oraz prognozę wykonania 2018 roku opartą o wykonanie rzeczywiste za 3 kwartały i prognozę na 4 kwartał zgodnie z zaprezentowaną w dniu 20 grudnia 2018 Strategią Grupy ORLEN.



DETAL

Dźwignie wartości

Nowoczesna sieć sprzedaży paliw

- Rozwój sprzedaży w sklepie i gastronomii
- Dalsze podnoszenie standardu technicznego stacji
- Dostosowywanie stacji do sprzedaży paliw alternatywnych
- Rozwój organiczny sieci stacji

Unikalne doświadczenia zakupowe

- Wprowadzanie nowych usług i kanałów obsługi klientów
- Elastyczna i spersonalizowana oferta w oparciu o analitykę danych (big data)
- Poprawa satysfakcji klientów i rozwój programu lojalnościowego w kierunku ecommerce

Doskonałość operacyjna

- Utrzymywanie pozycji lidera na rynkach macierzystych
- Optymalne zarządzanie asortymentem i ofertą gastronomiczną oraz usługami
- Poprawa efektywności kosztowej
- Doskonalenie procesów obsługi klientów i zarządzania stacjami

Cele 2019-2022

Nowoczesna sieć sprzedaży paliw¹

- Wzrost marży pozapaliwowej o ponad 30%
- Organiczny rozwój sieci stacji paliw: wzrost o ~150 nowych stacji do 2022 roku.
- Udział w rynku paliw: wzrost o ponad 2,4 p.p.

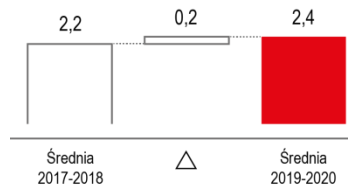
Unikalne doświadczenia zakupowe

- Udoskonalanie i rozwój formatów sklepu i Stop Cafe
- Wdrożenie nowych produktów i usług:
 - rozwój oferty gastronomicznej i usługowej
 - elastyczna oferta w oparciu o big data
 - rozwój nowych form komunikacji z klientami
 - rozwój jakości usług

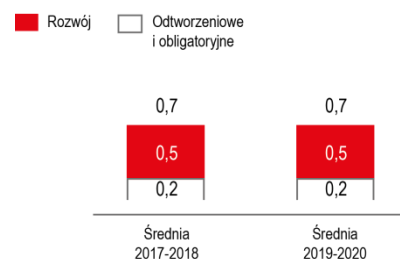
Doskonałość operacyjna¹

- Wzrost marży jednostkowej o 3%
- Poprawa efektywności kosztowej stacji
- Optymalizacja systemu dystrybucji

Wzrost EBITDA LIFO [mld PLN]²



Nakłady inwestycyjne [mld PLN]²



WYDOBYCIE

Dźwignie wartości

Dalszy wzrost wydobycia

- Koncentracja na dobrej jakości aktywach i najbardziej rentownych i perspektywicznych projektach w Polsce i Kanadzie

Ostrożna kontynuacja

- Elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące na rynku ropy i gazu
- Dostosowywanie nakładów inwestycyjnych do sytuacji makro
- Generowanie dodatnich przepływów pieniężnych

Doskonałość operacyjna

- Stała poprawa kluczowych wskaźników operacyjnych
- Uzyskiwanie synergii w ramach segmentu w Polsce i Kanadzie

Cele 2019-2022

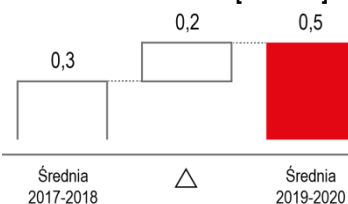
Wydobycia w Polsce i Kanadzie¹

- Zwiększenie poziomu wydobycia w GK do ~25 tys. boe/d (tj. o ~7 tys. boe/d)
- Udział węglowodorów ciekłych (%)
 - Polska: 6%
 - Kanada: 49%
- Zoptymalizowanie liczby odwiertów netto do 13,8:
 - Polska: 2,5 odwiertu
 - Kanada: 11,3 odwiertu

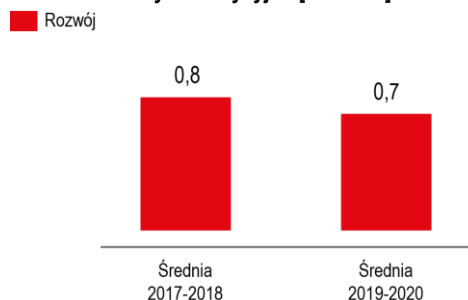
Doskonałość operacyjna¹

- Osiągnięcie operacyjnego netback w wysokości ponad 75 PLN/boe
- Racjonalizacja CAPEX i dojście do poziomu umożliwiającego generowanie dodatnich przepływów pieniężnych i samofinansowanie CAPEX w możliwie jak najkrótszym czasie

Wzrost EBITDA LIFO [mld PLN]²



Nakłady inwestycyjne [mld PLN]²



1) Wskaźniki ilościowe dla Grupy ORLEN dotyczą celu na 2022 rok w stosunku do prognozy wykonania 2018 roku opartej o wykonanie rzeczywiste za 3 kwartały i prognozę na 4 kwartał 2018 roku.

2) Średnie 2017-2018 zawierają dane za 2017 rok oraz prognozę wykonania 2018 roku opartą o wykonanie rzeczywiste za 3 kwartały i prognozę na 4 kwartał zgodnie z zaprezentowaną w dniu 20 grudnia 2018 Strategią Grupy ORLEN.

3. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA

3.1. BADANIA I ROZWÓJ TECHNOLOGICZNY

Zbigniew Leszczyński, Członek Zarządu ds. Rozwoju:

„PKN ORLEN realizując strategię w zakresie Badań i Rozwoju prowadzi prace nad rozbudową infrastruktury badawczej poprzez budowę Centrum Badawczo-Rozwojowego w Płocku. Centrum B+R zapewni zaplecze do intensyfikacji obszaru badań i rozwoju, a także stworzy potencjalną przestrzeń pod rozwój portfela projektów B+R i innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Budowa własnego, silnego zaplecza B+R to bezpieczeństwo wiedzy, know-how i IP generowanych w ramach GK ORLEN. Umożliwia ono długoterminowe generowanie wartości powiązane ze zdolnością do efektywnej produkcji, rozwoju produktów oraz ze zwiększeniem umiejętności dostosowywania modelu biznesowego do zmiennego otoczenia rynkowego.

PKN ORLEN obserwuje i reaguje na megatrendy obecne na świecie. Chemia jest podstawą większości gałęzi przemysłu, w tym bezpośrednio tych, których dotyczy rewolucja 4.0.

PKN ORLEN ma ambicje pozostać liderem branży chemicznej w swoim regionie i odgrywać coraz większą rolę w Europie i na świecie, a także korzystając z mocnej pozycji i przewag konkurencyjnych wydłużać łańcuchy produktowe oraz generować jeszcze wyższe marże – temu służy Program Rozwoju Petrochemii.”

Wydłużenie łańcucha wartości w petrochemii oraz poprawa pozycji konkurencyjnej rafinerii to główne elementy Strategii Grupy ORLEN na kolejne lata. W 2018 roku kontynuowane były intensywne prace dotyczące Strategicznego Planu Rozwoju i Nowych Technologii (SPRINT) dla PKN ORLEN oraz Grupy ORLEN. Celem SPRINT jest wypracowanie długoterminowej (2032+) wizji rozwoju aktywów produkcyjnych i logistycznych Grupy ORLEN.

PKN ORLEN zatwierdził Program Rozwoju Petrochemii („PRP”), którego realizacja umożliwi znaczącą rozbudowę mocy petrochemii, poprawi pozycję konkurencyjną Koncernu oraz umocni PKN ORLEN w roli lidera petrochemicznego w regionie. PRP zapewni potencjał długookresowego generowania dodatkowej marży petrochemicznej oraz elastyczność na zmiany parametrów makroekonomicznych w obszarze rafinerii i petrochemii. W ramach PRP realizowane będą trzy projekty obejmujące rozbudowę kompleksu Olefin, rozbudowę zdolności produkcyjnych Fenolu oraz budowę kompleksu Pochodnych Aromatów i Centrum Badawczo-Rozwojowego.

W ramach projektu Centrum Badawczo-Rozwojowego zakończono prace koncepcyjne i projektowe obejmujące m.in. koncepcję programowo-przestrzenną, uzyskanie decyzji środowiskowych oraz projekt budowlany. Dodatkowo rozpoczęto przygotowanie terenu inwestycyjnego do realizacji projektu oraz procedurę pozyskania pozwolenia na budowę a także uruchomiono postępowanie zakupowe na wykonawcę inwestycji w formule EPC.

W 2018 roku kontynuowano oraz rozwijano współpracę z uczelniami oraz instytucjami naukowymi w zakresie realizacji prac badawczo-rozwojowych. W omawianym okresie PKN ORLEN współpracował (w ramach podpisanych umów/zleceń) z 17 instytucjami naukowymi z Polski i zagranicą. Celem współpracy z instytucjami jest realizacja potencjalnych idei i projektów badawczych. W 2018 roku realizowano lub przygotowywano do realizacji ponad 30 projektów badawczo - rozwojowych, z czego 5 projektów stanowią projekty współfinansowane ze środków publicznych krajowych (Program sektorowy INNOCHEM) oraz europejskich (Program Horyzont 2020).

W ramach innowacyjnych projektów, które otrzymały dofinansowanie z programu sektorowego INNOCHEM, z sukcesem przeprowadzono pełnoskalową próbę procesu jednoczesnego przerobu (współwodornienia) frakcji ropy z olejami roślinnymi. Próbę demonstracyjną opracowywanej technologii poprzedziły wieloetapowe badania mikro i wielkolaboratoryjne, zrealizowane przez Instytut Chemii Przemysłowej. Wyniki próby potwierdziły możliwość współwodornienia oleju rzepakowego z frakcjami ropy w zakładanej proporcji. Z wykorzystaniem doświadczeń z HON I

możliwe będzie przeprowadzenie prób na innych instalacjach HON, a następnie wprowadzenie współwodornienia do procesu ciągłego produkcji jako jeden z elementów strategii spełnienia NCW.

W 2018 roku we współpracy z Politechniką Gdańską zrealizowano kluczowe etapy badawcze w kolejnym dofinansowanym projekcie, którego celem jest opracowanie, budowa i wdrożenie innowacyjnego na skalę światową systemu dualnych czujników będących elementem zintegrowanego systemu monitorowania korozji w czasie rzeczywistym (on-line). Pozwólą one na jednoczesną ocenę szybkości korozji równomiernej (ogólnej) i podatności na pękanie korozyjne i kruchość wodorową (korozja wodorowa).

Kontynuowano również prace w międzynarodowym projekcie BioRECO2VER. Jego celem jest zbadanie możliwości przekształcania dwutlenku węgla przez mikroorganizmy w związki używane do produkcji wartościowych produktów chemicznych, m.in. biotworzyw. Inicjatywa uzyskała dofinansowanie w ramach europejskiego Programu Horyzont 2020, największego w historii projektu finansowania badań naukowych i innowacji w Unii Europejskiej.

Grupa Unipetrol działalność badawczo-rozwojową realizuje za pomocą Unipetrol Research and Education Centre oraz Polymer Institute Brno. Główne prace koncentrują się na biopaliwach i paliwach alternatywnych a także surowcach do ich produkcji. Dodatkowo realizowane są projekty dotyczące redukcji emisji gazów cieplarnianych oraz poprawy wydajności energetycznej, wykorzystania ciepła odpadowego, optymalizacji technologii i modernizacji źródeł energii. Projekty realizowane w obszarze rafinerijnym koncentrowały się na wydajnej i przyjaznej dla środowiska produkcji paliw silnikowych, w tym biopaliw. Kolejne badania dotyczyły wykorzystania zużytych olejów kuchennych jako surowca do produkcji biopaliw, optymalizację procesu pirolizy oraz wykorzystania surowców odnawialnych i zaawansowanych materiałów nieorganicznych. W ramach prac w obszarze petrochemii rozwijano portfolio produktów z polipropylenu i polietylenu w celu poprawy jakości koszyka produktowego i efektywności produkcji. Pracownicy ośrodków badawczych zapewniają szerokie wsparcie rozwojowe, stale monitorują jakość monomerów i polimerów, ich zadaniem jest również pozyskiwanie niezbędnych certyfikatów, testowanie i opracowywanie katalizatorów spełniających wymagania rozporządzenia REACH. Unipetrol ściśle współpracuje z uczelniami wyższymi, m.in. z Pragi, Brna i Liberca a studenci są angażowani w realizację szeregu projektów badawczych.

Grupa ORLEN Lietuva zakupiła projekt bazowy i licencję do budowy instalacji Hydrokrakingu. Celem tej technologii jest ograniczenie produkcji ciężkich frakcji w odpowiedzi na nowe zaostrzone regulacje dotyczące jakości oleju bunkrowego wydane przez Międzynarodową Organizację Morską - IMO (International Maritime Organization), które zaczną obowiązywać od początku 2020 roku. Po przeprowadzeniu szeregu analiz efektywnościowych i operacyjnych zostanie podjęta decyzja o skierowaniu projektu do ewentualnej realizacji. W 2018 roku kontynuowano również realizację projektów poprawy efektywności procesów produkcyjnych związanych m.in. z modernizacją instalacji CDU (Crude Distillation Unit) mającą na celu ograniczenie kosztów zmiennych oraz wyższą jakość produktów. Dodatkowo zakończone zostały projekty z zakresu ochrony środowiska ograniczające emisję związków siarki (SO₂) i azotu (NO_x) z zakładowej elektrociepłowni oraz z systemu ciągłego monitoringu emisji na instalacjach FCC, odzysku siarki i wytwórni wodoru.

ANWIL rozpoczął współpracę z Instytutem Upraw Nawożenia i Gleboznawstwa, który bada wpływ różnego rodzaju dodatków do nawozów na efektywność nawożenia. Kontynuowana jest również współpraca z Instytutem Nowych Syntez Chemicznych w zakresie wykorzystania gipsu z odsiarczania spalin do produkcji nawozów saletrzanych. Dodatkowo rozpoczęto współpracę z Polimerowym Instytutem Brno w zakresie badań jakościowych PCW i nawozów oraz nad środkami barwiącymi do tworzyw sztucznych. W ramach programu sektorowego INNOCHEM kontynuowano prace badawcze nad innowacyjną technologią produkcji nanokompozytów ceramizujących na bazie PCW, których zastosowanie w budownictwie może przyczynić się m.in. do zwiększenia odporności powłok kabli i przewodów na działanie ognia.

Grupa ORLEN Południe kontynuowała realizację projektu rozwojowego „Konwersja gliceryny do glikolu 1,2-propylenowego”. W ramach obszaru biopaliw zaawansowanych uruchomiono

postępowanie zakupowe na projekt bazowy i licencję dla produkcji bioetanolu ze słomy. Rozpoczęto również prace w ramach projektu, „Analiza możliwości produkcji metanolu w ORLEN Południe S.A.” w zakresie analiz rynkowych dla metanolu i dostępnych na rynku technologii produkcji. Kontynuowano prace w projektach „Biodegradowalne środki przeciwbrylające do przemysłu nawozów sztucznych” oraz „Opracowanie biotechnologicznej konwersji surowców pochodzenia organicznego do kwasu mlekowego z wykorzystaniem mikroorganizmów”, na które pozyskano dofinansowanie z Programu Sektorowego INNOCHEM. Prowadzono równocześnie prace mające na celu zakup Projektu Bazowego oraz Licencji dla produkcji kwasu mlekowego z biomasy.





ORLEN OIL realizował prace badawcze dotyczące wdrożenia nowych produktów i modyfikacji istniejących oraz definiowania nowych kierunków rozwoju technologii środków smarnych. Podejmowane działania w obszarze olejów silnikowych pozwoliły na przedstawienie oferty produktowej spełniającej nową klasyfikację jakościową ACEA 2016. W 2018 roku opracowano i wdrożono technologie dla 55 nowych produktów. Obszarem modyfikacji objęto w sumie 36 produktów. Uzyskano 72 aprobat dla 27 produktów. Kontynuowano również współpracę z jednostkami naukowo-badawczymi oraz krajowymi i międzynarodowymi organizacjami normalizacyjnymi, certyfikacyjnymi i opiniotwórczymi wpływającymi na kierunki rozwojowe środków smarowych. Zakończono prace podstawowe nad wprowadzeniem grafenu do olejów dedykowanych do obróbek cieplnych, w kolejnym etapie podjęta zostanie decyzja dotycząca możliwości kontynuacji prac z wykorzystaniem dofinansowania.

ORLEN Asfalt wspólnie z innymi podmiotami na rynku przygotowywał pracę badawczą dla GDDKiA dotyczącą praktycznego wykorzystania asfaltów wysokomodyfikowanych ORBITON HiMA w technice drogowej.

3.2. SEGMENTY OPERACYJNE

3.2.1 Segment Downstream

2018

		j.m.	Grupa ORLEN	Polska	Czechy	Litwa
 PRODUKCJA	Maksymalne moce przerobowe	mln t	35,2	16,3	8,7	10,2
	Wykorzystanie mocy przerobowych	%	95	97	87	95
	Uzysk produktów białych	%	78	80	80	74
	Wykorzystanie mocy instalacji Olefin	%	74	72	77	-
	Wykorzystanie mocy instalacji PTA	%	70	70	-	-
 SPRZEDAŻ	OGÓŁEM	tys.t	32 716	17 777	6 498	8 441
	Rafineria, w tym:	tys.t	27 733	14 692	4 600	8 441
	Paliwa	tys.t	19 103	9 001	3 788	6 314
	frakcje ciężkie	tys.t	5 032	2 503	641	1 888
	pozostałe produkty rafineryjne	tys.t	3 598	3 188	171	239
	Petrochemia, w tym:	tys.t	4 983	3 085	1 898	-
	Olefiny	tys.t	849	693	156	-
	poliolefiny	tys.t	540	0	540	-
	benzen	tys.t	367	164	203	-
	tworzywa sztuczne	tys.t	371	276	95	-
	nawozy sztuczne	tys.t	1 067	881	186	-
	PTA	tys.t	508	508	-	-
	pozostałe produkty petrochemiczne	tys.t	1 281	563	718	-
 LOGISTYKA	Łączna długość wykorzystywanych sieci rurociągów, w tym:	km	3 720	1 888	1 741	91
	długość wykorzystywanych sieci rurociągów surowcowych	km	1 662	930	641	91
	długość wykorzystywanych sieci rurociągów produktowych	km	2 058	958	1 100	-
 ENERGETYKA	Zainstalowana moc elektryczna	MWe	1 599	112	160	
	Zainstalowana moc cieplna	MWt	3 658	766	1 040	
	Sprawność kotłów	%	93,0	89,3	81,9	
	Dostępność kotłów	%	88,6	71,1	93,3	

1) Zainstalowana moc cieplna i elektryczna dotyczy Elektrociepłowni Płock i CCGT Wrocławek. Sprawność i dostępność kotłów dla Elektrociepłowni Płock.

2) Zainstalowana moc cieplna i elektryczna oraz sprawność i dostępność kotłów dla Elektrowni w Litwinovie.

3.2.1.1. Trendy rynkowe w segmencie Downstream

Adam Czyżewski, Główny Ekonomista:

„Ograniczenie limitu siarki w paliwie bunkrowym poza obszarami SECA od początku 2020 roku z 3,5% do 0,5%, pociągnie za sobą – zgodnie z powszechnym przekonaniem rynkowym – przynajmniej trzy zjawiska marżowe obejmujące zwiększenie różnicy cenowej pomiędzy ropami wysokosiarkowymi a niskosiarkowymi, zwiększenie marż na średnich destylatach w wyniku skokowego zwiększenia popytu na olej napędowy do celów bunkrowych oraz zmniejszenie marż dla ciężkiego oleju opałowego w wyniku radykalnego spadku popytu na ciężki olej opałowy do komponowania paliwa bunkrowego”.

CENY ROPY NAFTOWEJ

Średnia cena ropy Brent w 2018 roku ukształtowała się na poziomie 71 USD/bbl i zwiększyła się o 32% (r/r). Na pierwszej sesji w 2018 roku baryłka ropy kosztowała blisko 67 USD/bbl i do końca września 2018 roku jej cena rosła do poziomu 84 USD/bbl. W ostatnim kwartale 2018 roku trend wzrostowy się odwrócił i w ciągu trzech miesięcy cena spadła do blisko 50 USD/bbl, by na ostatniej sesji osiągnąć poziom ponad 53 USD/bbl.

WYKRES 1. Zmiany cen ropy naftowej [USD/bbl].



Źródło: Opracowanie własne na podstawie i Bloomberg.

Ceny ropy są kształtowane zarówno przez czynniki fundamentalne, takie jak zmiany popytu, wydobycia i zapasów ropy oraz paliw, jak również przez oczekiwania dotyczące zmian czynników fundamentalnych. W tym kontekście do głównych czynników wpływających na poziom notowań ropy naftowej w 2018 roku należały:

- Wysoka podaż ropy dostępna na rynku - najwyższy w historii poziom produkcji w Stanach Zjednoczonych, a także rekordowo wysokie poziomy produkcji w trzecim kwartale w Rosji i w Arabii Saudyjskiej. Kraje te są najważniejszymi graczami, którym zależy na posiadaniu bezpośredniego wpływu na kształtowanie cen ropy - Stanom Zjednoczonym jako największemu konsumentowi ropy naftowej, Arabii Saudyjskiej jako największemu producentowi tego surowca oraz Rosji, której gospodarka jest wysoce uzależniona od zysków z wydobycia i sprzedaży ropy.
- Interwencje krajów OPEC i Rosji
- Oczekiwane i faktyczne obniżenie tempa wzrostu gospodarczego w Chinach i na innych rynkach wschodzących.
- Obniżenie buforów bezpieczeństwa dostaw ropy obejmujących powrót zapasów ropy naftowej w krajach OECD do poziomu pięcioletniej średniej oraz niski stan rezerw ropy do natychmiastowego wydobycia.
- Negatywne nastroje gospodarcze na linii Stany Zjednoczone – Chiny, pogłębiające obawy o wzrost gospodarczy, negatywnie rzutujące na oczekiwany popyt na ropę.

- Wzrost niestabilności i ryzyka politycznego w rejonach eksportu ropy naftowej, w szczególności przywrócenie przez Stany Zjednoczone sankcji na Iran, kryzys polityczny i gospodarczy w Wenezueli, a także brak pełnej stabilności w relacjach z Arabią Saudyjską.
- Wprowadzane regulacje przez szereg państw, mające na celu ograniczenie emisji CO₂ ze spalin, co z kolei wpływa na długookresowe perspektywy popytu na ropę oraz na inwestycje wydobycie.
- Wzmocniony popyt globalny na olej napędowy obserwowany pod koniec 2018 roku, związany z dostosowaniami sektora naftowego do regulacji IMO i wspierający popyt na ropę naftową.

Potencjalne kierunki zmian cen ropy naftowej

Na podstawie prognoz branżowych PKN ORLEN zakłada, że cena ropy Brent w I kwartale 2019 roku przekroczy poziom 60 USD/bbl. W kolejnych kwartałach prognozowany jest dalszy wzrost do około 70 USD/bbl i utrzymanie tego poziomu do końca roku. W efekcie według prognoz JP Morgan, Goldman Sachs średnia cena ropy Brent w 2019 roku powinna oscylować w przedziale od 62 USD/bbl (Goldman Sachs) do 70 USD/bbl (J.P. Morgan). Zestaw głównych czynników kształtujących ceny ropy w 2019 roku to przede wszystkim:

- Stale rosnący poziom produkcji w Stanach Zjednoczonych. Pomimo imponującego tempa, średnia miesięczna stopa wzrostu jest nieco mniejsza niż w roku ubiegłym. Oczekuje się, że tempo wzrostu produkcji w Stanach Zjednoczonych będzie wyższe niż światowe tempo wzrostu.
- Dalsze ograniczanie wydobycia w Iranie, poprzez nakładanie sankcji na ten kraj - analitycy IHS Markit przewidują, że do połowy roku 2019 produkcja ropy w Iranie będzie zredukowana o 400 tys. bbl/d.
- Oczekiwane obniżenie produkcji przez Arabię Saudyjską i Rosję. Już w końcówce roku 2018 Arabia Saudyjska obniżyła poziom produkcji z poziomu 7,9 mln bbl/d do około 7,1 mln bbl/d - analizy IHS Markit wskazują, że łączne obniżenie poziomu produkcji w obydwu krajach może wynieść nawet 1,1 mln bbl/d.
- Spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego na świecie – oczekiwany wzrost światowego PKB w 2019 wynosi 3,0% w odniesieniu do 3,2% w 2018 roku. Z tego powodu w swoich prognozach analitycy IHS Markit przyjmują wzrost globalnego popytu o 1,4 mln bbl/d w porównaniu do 1,5 mln bbl/d w roku 2018.
- Wzmocnienie popytu na ropę, związane z regulacją IMO.

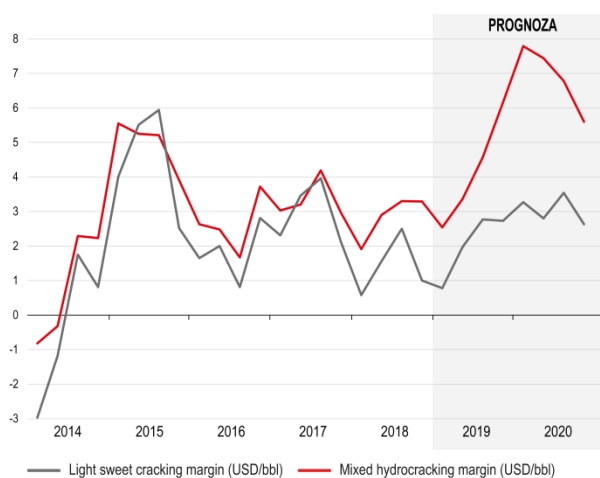
Uwzględniając powyższe czynniki, PKN ORLEN w perspektywie Strategii do 2022 roku zakłada wzrost światowego popytu na ropę naftową (przede wszystkim ze strony krajów rozwijających się). Jednocześnie podaż surowca będzie narażona na ograniczanie przez kraje zrzeszone w OPEC (w tym Iran) i Rosję. Rosnący popyt

nie będzie mógł być w pełni zaspokojony przez wzrost wydobycia w Stanach Zjednoczonych. Powstała luka podażowa będzie główną przyczyną wzrostu cen ropy w dłuższym horyzoncie.

DOWNSTREAM – SPRZEDAŻ I PRODUKCJA

Rok 2018 był dynamicznym okresem dla branży rafinerijnej na świecie. W pierwszym kwartale marża rafinerijna w Europie znacząco spadła, by w dalszej części roku rosła i ostatecznie powrócić do poziomów z początku ubiegłego roku. Główną przyczyną takiej dynamiki był wpływ cen ropy naftowej oraz niski stan wód na Renie w Niemczech wywierający wpływ na marże w Europie Zachodniej.

WYKRES 2. Marże rafinerijne netto w Europie [USD/bbl].



Źródło: IHS Markit.

W perspektywie krótko- i średnioterminowej marże downstream w Europie będą kształtowane głównie poprzez dynamikę cen ropy, czynniki regulacyjne i presję konkurencyjną.

- Spodziewany wzrost **marż rafinerijnych** na świecie (zwłaszcza w przypadku rafinerii o głębokim przerobieniu ropy) w roku 2020 wynika z wprowadzenia przez Międzynarodową Organizację Morską (IMO) zaostrzonych limitów zawartości siarki w paliwie bunkrowym (z 3,5% do 0,5%) poza Obszarem Kontroli Emisji Spalin (ECA) – tzw. efekt IMO. Efekt ten zakłada znaczący wzrost popytu na średnie destylaty i w rezultacie wzrost marż, przy jednoczesnym ich ograniczeniu dla ciężkich olejów opałowych. W kolejnych latach należy oczekiwać dostosowania rynku i powrotu marż do poziomów historycznych.
- Powiązane z regulacjami IMO **potencjalne obniżenie podaży paliw z Rosji w perspektywie 2020 roku**, dodatkowo będzie wspierało wzrost marż rafinerijnych. W miarę zbliżania się do skutków zmiany specyfikacji paliwa bunkrowego, ceny produktów o wysokiej zawartości siarki (HSFO) będą gwałtownie spadać. Będzie to miało szczególnie szkodliwy wpływ na rosyjskie rafinerie, ponieważ ciężkie frakcje stanowią znaczną część rosyjskiej produkcji. Główne projekty modernizacji rafinerii mające na celu zmniejszenie zawartości siarki i zwiększenie produkcji benzyny są opóźnione i prawdopodobnie nie zmaterializują się przed styczniem 2020 roku. Aby zmniejszyć zawartość siarki (i wolumeny HSFO), rafinerie rosyjskie mogą zostać zobligowane do zmniejszenia strumienia przerabianego surowca, co w rezultacie może

powodować zmniejszenie ilości benzyny przeznaczonej zarówno na rynki wewnętrzne, jak i eksport.

- W zakresie **marż petrochemicznych** w perspektywie 2022 roku przewiduje się powrót marż do okresu sprzed spadku cen ropy w II półroczu 2014 roku, co jest pochodną presji cenowej na wsady wynikającej z prognozowanego wzrostu notowań ropy naftowej. Zakładane poziomy marż są sprzyjające, pozwalają na pełne wykorzystanie aktywów produkcyjnych i stwarzają korzystne warunki makroekonomiczne dla procesów inwestycyjnych. Nowo uruchamiane moce instalacji petrochemicznych, zwłaszcza oparte na tańszym surowcu (etan), będą wywierać presję cenową na europejskich producentach petrochemikaliów.

W dłuższym horyzoncie czasowym wyzwania strukturalne i konkurencja wymuszą dalszą racjonalizację mocy rafinerijnych w Europie po 2022 roku. Pomimo, iż w latach 2017-2018 nie odnotowano w Europie zamknięć kolejnych rafinerii, to jednak długoterminowa potrzeba racjonalizacji mocy w Europie jest nieuchronna i przyspieszy po 2021 roku. Wpływ na to będą miały przede wszystkim następujące czynniki:

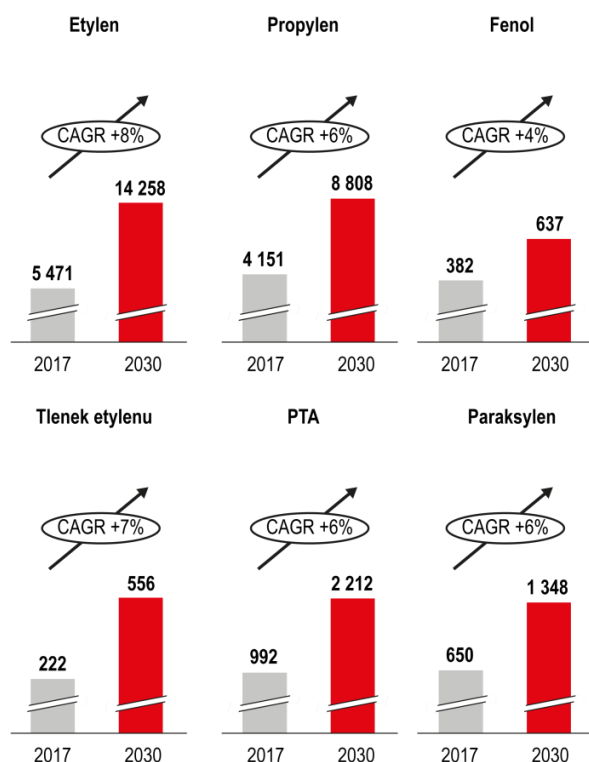
- Strukturalna słabość europejskich rafinerii związana z wyższymi kosztami pracy, energii i ropy naftowej.
- Rosnąca presja środowiskowa i kosztów regulacyjnych. W scenariuszu bazowym IHS Markit emisje sektora energetycznego będą nadal wzrastać, a średnie roczne tempo wzrostu wyniesie blisko 1%. Obserwowany w 2018 roku dynamiczny wzrost cen uprawnień w zdecydowanym stopniu jest reakcją na działania regulatora (Komisji Europejskiej) zmierzające do utrzymania ich wysokości na poziomach, które zachęcałyby emitentów do ograniczania emisji poprzez inwestycje w rozwiązania proekologiczne. Dlatego szacowane jest, że koszty uprawnień do emisji CO₂ w Europie mogą wzrosnąć w latach 2018-2040 nawet 10-krotnie.
- Coraz silniejszy wpływ samochodów elektrycznych oraz szeroko rozumianej elektromobilności na oczekiwania odnośnie przyszłego popytu oraz na inwestycje w przyszłe wydobycie. Choć pojazdy elektryczne od lat zdobywały coraz większą popularność to obecny okres mógł być przełomowy dla branży. Wprowadzenie kolejnej generacji modelu samochodu elektrycznego, deklaracje znacznego przyspieszenia produkcji samochodów elektrycznych zapowiedziane przez największe koncerny motoryzacyjne oraz zamiar wprowadzenia zakazu sprzedaży silników spalinowych w nadchodzących dziesięcioleciach przez rządy m.in. Chin, Indii, Francji i Wielkiej Brytanii mogą mieć istotny wpływ na dalszy rozwój branży rafinerijnej i poziom generowanych marż.
- Pozostawanie europejskich rafinerii pod presją konkurencji ze strony dostaw rosyjskich, bliskowschodnich i amerykańskich.

W dłuższym horyzoncie czynnikiem wspierającym popyt na produkty przerobu ropy naftowej i tym samym budującym marże rafinerijne będzie **branża petrochemiczna** z uwagi na rosnące zastosowania nowoczesnych tworzyw sztucznych w światowej gospodarce. Europa Środkowo-Wschodnia jest jednym z najszybciej rosnących rynków pod względem popytu na produkty petrochemiczne, które wytwarza Grupa ORLEN.

Produkty te charakteryzuje wysoka stopa wzrostu, zwłaszcza w przypadku produktów specjalistycznych, tworzonych pod potrzeby konkretnego klienta. Prognozowany jest dalszy wzrost roli tworzyw sztucznych w procesach produkcyjnych, z uwagi na nowe zastosowania, np. zaawansowane systemy dociepleniowe i

izolacyjne, motoryzację, drukarki 3D. Producenci posiadają możliwość konkurowania w oparciu o posiadane technologie, specjalistyczne instalacje i produkty, a nie w oparciu o najniższą cenę produktu.

WYKRES 3. Prognozowany wzrost popytu na produkty petrochemiczne w Europie Środkowo-Wschodniej 2017-2030, tys. ton. CAGR%.



DOWNSTREAM - ENERGETYKA

Zgodnie ze scenariuszem New Policy Scenariu raportu World Energy Outlook 2018 Międzynarodowej Agencji Energii (IEA) popyt na energię elektryczną przyrasta na poziomie 2,1% rocznie. Prawie 90% wzrostu popytu na energię elektryczną koncentruje się w krajach rozwijających się, a w krajach rozwiniętych wzrost ten jest umiarkowany, napędzany przede wszystkim elektryfikacją w transporcie. Zgodnie z powyższym scenariuszem, opisującym docelowy stan systemu energetycznego z uwzględnieniem istniejących regulacji i ogłoszonych już ich zmian, prognozowany jest wzrost popytu na energię z 22 209 TWh obecnie do 35 526 TWh w 2040 roku.

TABELA 2. Źródła światowej produkcji energii elektrycznej oraz popyt na energię elektryczną [TWh].

Wyszczególnienie	2000	2017	New Policies	
			2025	2040
Węgiel	6 001	9 858	9 896	10 335
Ropa	1 212	940	763	527
Gaz	2 747	5 855	6 829	9 071
Elektrownie jądrowe	2 591	2 637	3 089	3 726
Źródła odnawialne	2 867	6 350	9 644	16 752
Razem	15 418	25 640	30 221	40 411

Źródło: Międzynarodowa Agencja Energii.

IEA prognozuje znaczącą zmianę w sposobie zaspokajania potrzeb energetycznych gospodarek. Globalna produkcja energii elektrycznej wzrośnie pomiędzy 2017 a 2040 rokiem o blisko 60% (o 15 tys. TWh). Paliwa kopalniane nadal pozostaną głównym źródłem produkcji energii, jednak ich udział zmniejszy się z około 65% obecnie do poniżej 50% w 2040 roku. Zmiana ta będzie podyktowana przede wszystkim koniecznością dekarbonizacji przemysłu i obniżenia emisyjności wytwarzania energii elektrycznej. Najszybszy przyrost zostanie odnotowany w obszarze mocy energii odnawialnej, przy jednoczesnej poprawie efektywności energetycznej. To właśnie efektywność energetyczna będzie odgrywać kluczową rolę w odciążeniu strony podażowej - bez tego czynnika przewidywany wzrost wykorzystania energii finalnej zwiększyłby się ponad dwukrotnie. Odnawialne źródła energii pokryją 40% wzrostu popytu na energię, a ich gwałtowny wzrost w sektorze energetycznym oznacza koniec okresu boomu na węgiel. Od 2000 do 2017 roku moce produkcyjne na bazie węgla szybko wzrastały, jednakże trend ten zostanie mocno wyhamowany do 2040 roku. Udział tego surowca w generowaniu energii elektrycznej zmniejszy się z około 40% obecnie do nieco ponad 25% w 2040 roku. Odnawialne źródła w przyszłości stanowiąc będą dwie trzecie globalnych inwestycji w moce elektroenergetyczne, stając się dla wielu krajów najtańszym źródłem nowych mocy. Szybkie wdrożenie fotowoltaiki (szczególnie w Chinach i Indiach) pomoże energii słonecznej stać się największym źródłem zielonej energii do 2040 roku.

W Unii Europejskiej odnawialne źródła energii będą stanowiły 80% nowych mocy, a energia wiatrowa może stać się głównym źródłem energii elektrycznej po 2030 roku, ze względu na silny wzrost mocy wiatrowych instalowanych zarówno na lądzie, jak i na morzu. Chiny nadal prowadzą do stopniowego wzrostu produkcji energii z reaktorów jądrowych i wyprzedzą pod tym względem Stany Zjednoczone do 2030 roku. Według prognoz IEA, udział energetyki nuklearnej w 2040 roku w miksie energetycznym nieznacznie wzrośnie.

W obszarze energetycznym segmentu Downstream Grupy ORLEN kluczowym rynkiem jest Polska, gdzie w latach 2010-2017 popyt na energię wzrastał w średnim tempie około 1,8% rocznie. W perspektywie 2025 roku spodziewane jest tempo wzrostu popytu na energię elektryczną w wysokości około 1,3% (CAGR na podstawie danych IHS Markit), a wzrost ten będzie przede wszystkim skorelowany z rozwojem gospodarczym kraju.

Najważniejsze trendy kształtujące wyzwania i szanse w obszarze energetyki to na kolejne lata to dekarbonizacja, decentralizacji i digitalizacja:

Dekarbonizacja

- Zmniejszający się udział paliw kopalnych, szczególnie węgla, w zużyciu energii w krajach Unii Europejskiej
- Polityka energetyczna UE mająca na celu zmniejszenie emisji CO₂ do atmosfery poprzez mechanizmy podwyższające cenę pozwoleń do emisji
- Dynamiczny wzrost produkcji energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych

Decentralizacja

- Wypieranie produkcji w dużych elektrowniach systemowych przez mniejsze, głównie odnawialne źródła energii
- Rosnące zainteresowanie produkcją na własne potrzeby (prosumenci), a także klastrami i spółdzielniami energetycznymi, które lokalnie bilansują produkcję i zużycie energii elektrycznej
- Słabnąca pozycja wielkich koncernów energetycznych, które tracą rynek na rzecz nowych graczy

Digitalizacja

- Wykorzystanie Big Data i technologii chmurowych do zwiększania potencjału analizy danych dotyczących m.in. rynków energii lub funkcjonowania systemów
- Obniżanie kosztów remontów i zwiększanie dostępności urządzeń dzięki zastosowaniu diagnostyki predykcyjnej
- Rozwój technologii Wirtualnych Elektrowni (VPP), zwiększających elastyczność posiadanej floty wytwórczej dzięki zintegrowanemu zarządzaniu źródłami różnego rodzaju i odbiorem energii

TABELA 3. Podsumowanie najważniejszych trendów w segmencie Downstream.

Długoterminowe trendy rozwoju gospodarczego i rynków energii		Trend 2019-2022
Wzrost gospodarczy	<ul style="list-style-type: none"> • Globalny wzrost gospodarczy utrzyma się w latach 2019-2020 na poziomie 3,1%-3,2%, głównie za sprawą rynków wschodzących (w okresie 2021-2022 wzrost ma wynieść ~3,2%). Pozytywne prognozy rynków PKN (Polski (3,5%), Litwa (3,0%), Czechy (2,7%), Niemcy (1,6%)). W okresie strategii 2019-2022 wzrost w Europie wyniesie ~1,9%. • Prognozy długoterminowe wskazują stopniowe spowolnienie wzrostu PKB (średnio 2,7% w latach 2023-2040) 	
Popyt na ropę, gaz, produkty przerobu ropy	<ul style="list-style-type: none"> • Na świecie nieznacznie malejący % udział ropy naftowej (ale nominalny wzrost) i gazu ziemnego w energy mix, a w Europie nieznaczny wzrost % udziału gazu. Na świecie i w Europie obserwowany wzrost znaczenia odnawialnych źródeł energii • Najsilniej popyt na paliwa i gaz rośnie w krajach rozwijających się (Afryka, Azja poza OECD, Ameryka Łacińska). W Europie Zachodniej spadek popytu na ropę, ale wzrost w Europie Środkowo – Wschodniej. • Benzyna i ON pozostaną wiodącymi paliwami w transporcie • Prognozowany wzrost konsumpcji produktów petrochemicznych 	
Podaż ropy i gazu	<ul style="list-style-type: none"> • Rośnie znaczenie podaży ropy spoza OECD, głównie z USA, ze względu na dużą skalę wydobycia ropy niekonwencjonalnej • Nowe odkrycia niezbędne dla utrzymania światowej produkcji ropy na stałym poziomie • Oczekuje się utrzymania długotrwałej nadpodaży gazu ziemnego na rynku światowym w wyniku wzrostu przepustowości terminali LNG 	
Ceny ropy i gazu	<ul style="list-style-type: none"> • Trend wzrostowy dla cen ropy ze względu na regulacje IMO, przywrócenie sankcji wobec Iranu, globalny wzrost i trwałą koordynację wydobycia ropy między państwami OPEC i spoza OPEC • Zakłada się obniżkę cen gazu w najbliższych latach 2019-2020 (nadpodaż LNG, ceny gazu LNG, spadek wydobycia z największego europejskiego złoża w Holandii – Groningen na skutek aktywności sejsmicznej, w dalszych okresach prognozowana jest kontynuacja trendu wzrostowego • W Polsce cena gazu będzie rosła w wyniku wprowadzenia konieczności utrzymywania od 2018 roku zapasu obowiązkowego (Ustawa o zapasach) 	
Marże rafineryjne	<ul style="list-style-type: none"> • Regulacje IMO prowadzą do poprawy marż w krótkim okresie (2020 roku) • W długim okresie (po 2020 roku) marże europejskich rafinerii powrócą mniej więcej do poziomu z 2019 roku pod presją konkurencji ze strony dostaw rosyjskich, amerykańskich i bliskowschodnich 	
Regulacje	<ul style="list-style-type: none"> • Dążenie do redukcji emisji środowiskowych (m.in. CO₂, SO_x, NO_x) implikuje dodatkowe koszty dla europejskich koncernów paliwowo-energetycznych • Rosną koszty uprawnień do emisji CO₂, co przyczynia się do wzrostu cen energii elektrycznej • Na skutek regulacji zwiększenie wydajności silników (największy kontrybutor ograniczenia konsumpcji paliw) 	
Mega-trendy	<ul style="list-style-type: none"> • W odpowiedzi na megatrendy koncerny energetyczne zajmują pozycję na nowych wzrostowych rynkach: nowa mobilność (infrastruktura paliw alternatywnych), nowych modelach biznesowych (full mobility, rozwój odnawialnych źródeł energii) 	

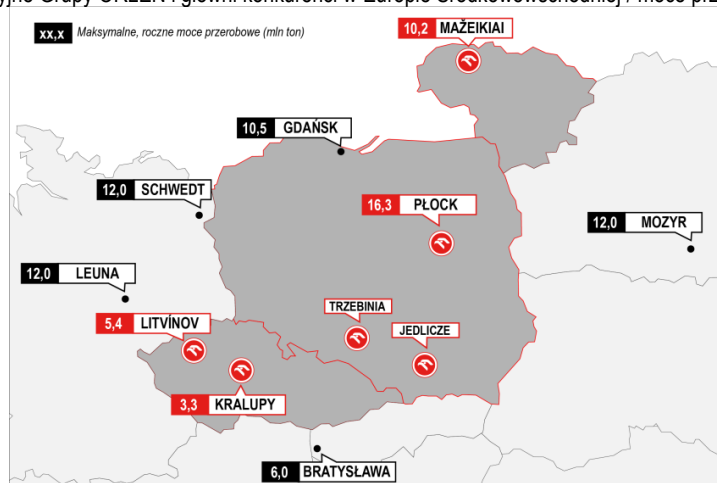
3.2.1.2. Pozycja Grupy ORLEN i otoczenie konkurencyjne

Józef Węgrecki, Członek Zarządu PKN ORLEN ds. Operacyjnych:

„W 2018 roku w Grupie ORLEN po raz kolejny zrealizowaliśmy rekordowy poziom przerobu ropy naftowej oraz wykorzystania naszych mocy produkcyjnych. Należy jednak zaznaczyć, iż 33,4 mln ton przerobionych ropy oraz 95% wykorzystanie mocy zostało osiągnięte przy niższej dostępności instalacji produkcyjnych na skutek planowanych i nieplanowanych postojów. W minionym roku staraliśmy się maksymalnie zintegrować i wykorzystać nasze aktywa produkcyjne w ramach całej Grupy ORLEN oraz poprawiać uzyski wysokomarżowych produktów. Uruchomiliśmy również kolejną elektrociepłownię CCGT w Płocku oraz finalizowaliśmy budowę Instalacji Metatezy w PKN ORLEN oraz Propylen Splitter na Litwie. Dalej pracujemy nad kluczowym dla Grupy Unipetrol projektem budowy instalacji Polietylenu III.”

GŁÓWNE AKTYWA PRODUKCYJNE GRUPY ORLEN

SCHEMAT 3: Aktywa produkcyjne Grupy ORLEN i główni konkurenci w Europie Środkowowschodniej / moce przerobowe [mln t].



Źródło: Opracowanie własne.

GRUPA ORLEN

- Łączne moce przerobowe rafinerii Grupy ORLEN na poziomie 35,2 mln ton.
- Rafineria PKN ORLEN w Płocku stanowi jeden z najnowocześniejszych, zintegrowanych zakładów produkcyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej o mocach przerobowych na poziomie 16,3 mln ton/rok. 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 Basell ORLEN Polyolefins oraz PCW w Anwil. PKN ORLEN posiada również nowoczesny Kompleks PX/PTA o mocach produkcyjnych około 690 tys. ton kwasu tereftalowego rocznie.
- Pozostałe polskie rafinerie w ORLEN Południe zlokalizowane w Trzebinii i Jedliczu specjalizują się w produkcji biokomponentów, baz olejowych, olejów opalowych, parafin hydrowodnych oraz prowadzą regenerację olejów przepracowanych.
- Rafineria w ORLEN Lietuva w Możejkach o mocach produkcyjnych 10,2 mln ton/rok jest jedynym tego typu zakładem na rynku państw bałtyckich (Litwa, Łotwa i Estonia).
- Rafinerie z Grupy Unipetrol zlokalizowane w Kralupach i Litwinowie dysponują łącznymi mocami produkcyjnymi w wysokości 8,7 mln ton/rok. Grupa Unipetrol posiada również aktywa petrochemiczne o mocach produkcyjnych polimerów w wysokości około 600 tys. ton/rocznie (320 tys. ton polietylenu oraz około 280 tys. ton polipropylenu). Realizowana jest również budowa nowej instalacji Polietylenu III o mocy około 270 tys. ton/rocznie, która umożliwi wyższe wykorzystanie instalacji Olefin oraz głębszą integrację produkcji petrochemicznej i rafineryjnej.
- Anwil we Włocławku jest jedynym wytwórcą polichloru winylu (PCW) w Polsce oraz jednym z największych producentów nawozów sztucznych i wodorotlenku sodu w Polsce. Potencjał produkcyjny wynosi około 1,0 mln ton/rok nawozów azotowych, 0,4 mln ton/rok PCW i granulatów oraz 0,2 mln ton/rok wodorotlenku sodu. Dzięki planowanej budowie trzeciej instalacji produkcyjnej nawozów azotowych zdolności produkcyjne spółki Anwil po 2021 roku zwiększą się do około 1,5 mln ton/rok.
- Basell ORLEN Polyolefins w Płocku posiada instalacje o łącznych mocach wytwórczych na poziomie 900 tys. ton (420 tys. ton polietylenu oraz 480 tys. ton polipropylenu), a produkty dystrybuowane są zarówno w kraju, jak i na rynkach zagranicznych.

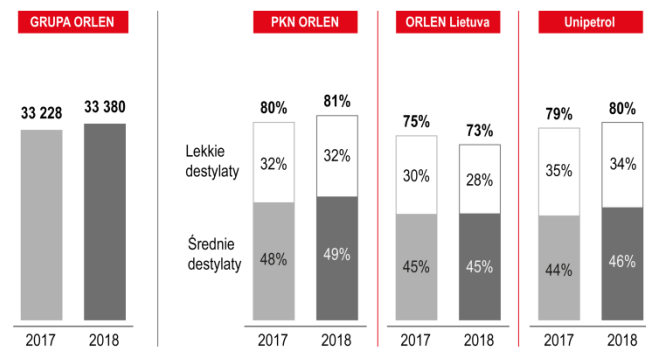
KONKURENCJA W EUROPIE ŚRODKOWOSCHODNIEJ

Do największych konkurentów Grupy ORLEN należą:

- Grupa Lotos z siedzibą w Gdańsku - druga co do wielkości rafineria w Polsce.
- Rafineria Mitteldeutschland w Leuna/Spargau położona w południowo-wschodnich Niemczech w odległości około 150 km od granicy polsko-niemieckiej, która jest najnowocześniejszą niemiecką rafinerią.
- Rafineria PCK w Schwedt położona na północny wschód od Berlina, w odległości około 20 km od granicy polsko-niemieckiej.
- Rafineria Slovnaft - zintegrowana grupa rafineryjno-petrochemiczna o dominującej pozycji w Republice Słowackiej, zlokalizowana w pobliżu Bratysławy.
- Rafineria Mozyr - wiodąca rafineria białoruska, położona w pobliżu granicy z Ukrainą.

PODSTAWOWE PARAMETRY OPERACYJNE

WYKRES 4. Przerób ropy i uzyski paliw.



Źródło: Opracowanie własne.

- **Przerób ropy naftowej** w Grupie ORLEN w 2018 roku na poziomie **33,4 mln ton** - wzrost o **0,5% (r/r)**, w tym:
 - **Polska o 4,2% (r/r)** w wyniku braku postojów instalacji DRW III, Wytwórni Wodoru z 2017 roku oraz krótszych postojów (r/r), Hydrokrakingu, Reformingów i Kompleksu PX/PTA.
 - **Czechy o (4,3)% (r/r)** niższy przerób w efekcie cyklicznych postojów remontowych rafinerii w Kralupach oraz instalacji Steamcracker w Litwinowie oraz nieplanowanego postoju instalacji POX i DRW w Litwinowie.
 - **Litwa o (1,3)% (r/r)** niższy przerób głównie na skutek większego zakresu prac w ramach cyklicznego postoju remontowego rafinerii.

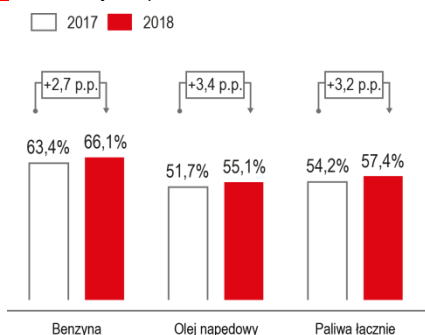
UDZIAŁY RYNKOWE GRUPY ORLEN W SEGMENTCIE DOWNSTREAM

Hurt rafinerijny

W 2018 roku Grupa ORLEN prowadziła hurtową sprzedaż produktów rafinerijnych na terenie Polski, Czech, Niemiec, Słowacji, Węgier, Austrii, Litwy, Łotwy, Estonii i Ukrainy oraz drogą morską do terminali przeładunkowych Europy Zachodniej. Do rynków macierzystych Grupy ORLEN należą rynek polski, litewski i czeski.

Grupa ORLEN posiada bogate portfolio produktów rafinerijnych, m.in. benzyny, olej napędowy, paliwo lotnicze Jet A-1, olej opałowy lekki i ciężki, asfalty, oleje silnikowe oraz szeroką gamę produktów i półproduktów pozapaliwowych.

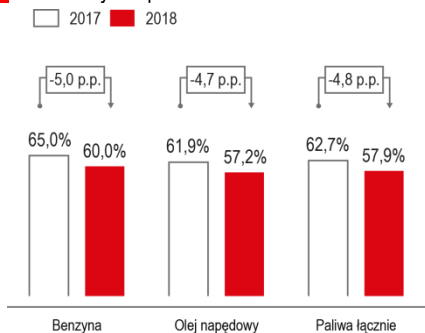
WYKRES 5. Udział w rynku paliw w Polsce.



Źródło: Opracowanie własne.

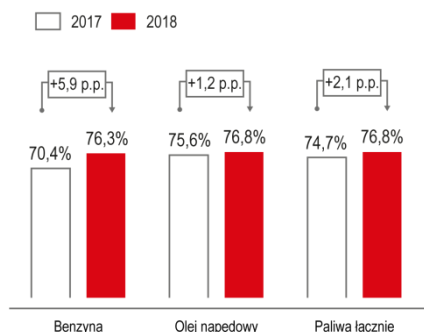
- Wysoka sprzedaż pozwoliła Grupie ORLEN na utrzymanie pozycji lidera sprzedaży paliw na rynku polskim.
- Wzrost udziału rynkowego w sprzedaży oleju napędowego Grupy ORLEN na rynku polskim o 3,4 p.p. (r/r) oraz sprzedaży benzyny o 2,7 p.p. w efekcie utrzymujących się korzystnych warunków rynkowych, w tym efektów wprowadzania, począwszy od sierpnia 2016 roku, regulacji ograniczających wpływ tzw. szarej strefy w sprzedaży paliw.

WYKRES 6. Udział w rynku paliw w Czechach.



Źródło: Opracowanie własne.

- Grupa ORLEN jest liderem sprzedaży paliw na rynku czeskim.
- Spadek łącznych udziałów o (-) 4,8 p.p. w rezultacie problemów podaźowych wynikających z planowego przestoju rafinerii w Kralupach oraz występujących w ciągu roku awarii kluczowych instalacji rafinerijnych (steamcracker, POX, hydroodsierczania).

WYKRES 7. Udział w rynku paliw krajów bałtyckich.

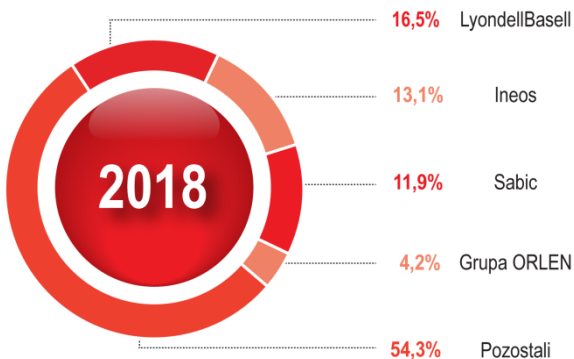
Źródło: Opracowanie własne.

- Umocnienie pozycji lidera na rynkach bałtyckich, pomimo silnej konkurencji cenowej ze strony dostawców fińskich, białoruskich i rosyjskich.
- Wzrost udziału w rynku sprzedaży benzyny o 5,9 p.p. oraz w rynku oleju napędowego o 1,2 p.p. w rezultacie wysokiej sprzedaży z terminala morskiego w Kłajpedzie.

Sprzedaż asortymentowa Grupy ORLEN została opisana w [pkt 3.2.1.3.](#)**Hurt petrochemiczny**

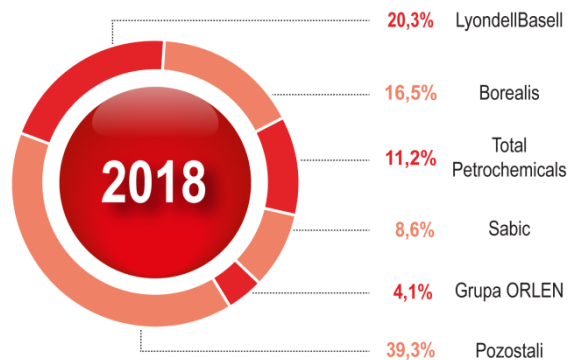
Grupa ORLEN jest największą firmą petrochemiczną w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, jedynym producentem monomerów i

polimerów na rynku polskim oraz większości produktów petrochemicznych na rynku czeskim.

WYKRES 8. Producenci polietylenu w Europie.

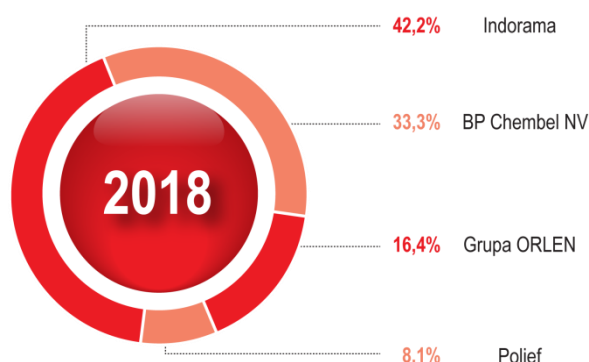
Źródło: Opracowanie własne na podstawie POLYGLOBE.

- Moce produkcyjne polietylenu wysokiej i niskiej gęstości w Europie na poziomie około 13 337 tys. ton/rok.
- Lyondell Basell Industries - największy producent polietylenu o zdolnościach produkcyjnych około 2 195 tys. ton/rok (z uwzględnieniem 50% udziału w spółce Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. (BOP) i aktywami produkcyjnymi w Niemczech, Francji i Polsce.
- Ineos Olefins & Polymers Europa o mocach produkcyjnych około 1 745 tys. ton/rok i aktywami w Belgii, Francji, Niemczech, Włoszech i Norwegii oraz Sabic – moce około 1 590 tys. ton/rok i aktywami w Niemczech, Holandii i Wielkiej Brytanii.
- Łączne moce produkcyjne Grupy ORLEN z zakładami w Polsce i Czechach (z uwzględnieniem 50% udziału w BOP) wynoszą około 555 tys. ton/rok.
- Grupa ORLEN na rynku czeskim realizuje budowę nowej instalacji Polietylenu III o mocach około 270 tys. ton/rok.

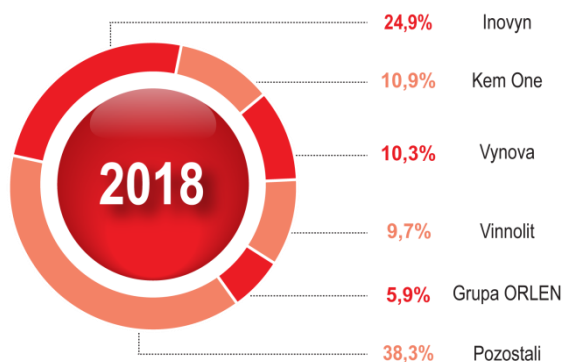
WYKRES 9. Producenci polipropylenu w Europie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie POLYGLOBE.

- Moce produkcyjne polipropylenu w Europie kształtują się na poziomie około 11 669 tys. ton/rocznie.
- Lyondell Basell Industries posiada zdolności produkcyjne na poziomie około 2 369 tys. ton/rok (z uwzględnieniem 50% udziału w spółce BOP) i aktywa w Niemczech, Francji, Włoszech, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii i Polsce.
- Borealis z mocami produkcyjnymi około 1 920 tys. ton/rok i aktywami zlokalizowanymi w Belgii, Niemczech, Austrii i Finlandii.
- Total Petrochemicals – moce produkcyjne około 1 310 tys. ton/rok i aktywa zlokalizowane w Belgii i Francji.
- Łączne moce produkcyjne Grupy ORLEN z zakładami w Polsce i Czechach (z uwzględnieniem 50% udziału w BOP) wynoszą około 480 tys. ton/rok.

WYKRES 10. Producenci PTA w Europie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie PCI.

WYKRES 11. Producenci PCW w Europie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Petrochemical Market Dynamics, Vinyl – 2017, Październik 2017 (Nexant).

- Nominalne zdolności produkcyjne PTA w Europie wynoszą 4 205 tys. ton/rocznie.
- Indorama – największy producent PTA w Europie (po zakupie spółki Artlant) o mocach nominalnych 1 775 tys. ton rocznie, aktywa zlokalizowane w Portugalii, Hiszpanii oraz Holandii.
- BP Chembel NV – drugi co do wielkości producent PTA o mocach 1 400 tys. ton/rok z aktywami zlokalizowanymi w Belgii.
- PKN ORLEN jako jedyny w Europie posiada instalacje produkcyjne w pełni zintegrowane z produkcją paraksylenu i dysponuje mocami produkcyjnymi na poziomie 690 tys. ton/rok.

- Nominalne zdolności produkcyjne PCW w Europie wynoszą 8 060 tys. ton/rocznie.
- Wiodący producent PCW w Europie – spółka Inovyn powstała z połączenia Ineos Chlor i Solvay i posiada moce produkcyjne 2 005 tys. ton/rok.
- Kolejni producenci Kem One, Vynova, Vinnolit posiadają zdolności produkcyjne PCW szacowane odpowiednio na 882 tys. ton/rok, 830 tys. ton/rok i 780 tys. ton/rok.
- Po pięcioletnim okresie postoju Karpatneftekhim, z nominalnymi mocami produkcyjnymi około 300 tys. ton/rok, w połowie 2017 roku wznowił produkcję.
- Grupa ORLEN z instalacjami w Anwil i Spolanie i zdolnościami 475 tys. ton/rok zajmuje 5 pozycję na europejskim rynku tworzyw sztucznych.
- Głównymi konkurentami Anwil na rynku europejskim PCW są spółki Inovyn i Vynova, a na rynku krajowym spółka BorsodChem.

Sprzedaż asortymentowa Grupy ORLEN została opisana w [pkt 3.2.1.3.](#)

AKTYWA LOGISTYCZNE GRUPY ORLEN

Infrastruktura logistyczna stanowi jeden z kluczowych elementów przewagi konkurencyjnej Grupy ORLEN.

Grupa ORLEN wykorzystuje sieć uzupełniających się elementów infrastruktury: terminale paliw, lądowe i morskie bazy przeładunkowe, sieci rurociągów, a także transport kolejowy oraz cysternami samochodowymi.

W 2018 roku transport rurociągowy był podstawową formą przesyłu surowców i produktów Grupy ORLEN. Łączna długość wykorzystywanych sieci rurociągów produktowych i surowcowych, należących do podmiotów zewnętrznych oraz własnych w Polsce, Czechach i na Litwie, wynosiła prawie 3,7 tys. km (2,1 tys. km to rurociągi produktowe, a 1,6 tys. km to rurociągi surowcowe).

Na **rynku polskim** PKN ORLEN do transportu produktów paliwowych korzysta z 958 km rurociągów: 620 km rurociągów należących do Przedsiębiorstwa Eksploatacji Rurociągów Naftowych

S.A. oraz infrastruktury własnej o łącznej długości 338 km, składającej się z dwóch odcinków Płock – Ostrów Wielkopolski – Wrocław o długości 319 km oraz Wielowieś – Góra o długości 19 km. Transport ropy naftowej odbywa się głównie poprzez sieć rurociągów należących do Przedsiębiorstwa Eksploatacji Rurociągów Naftowych S.A. o łącznej długości 887 km, a także rurociągiem własnym o długości 43 km łączącym miejscowości Góra i Żółwiniec (połączenie z rurociągiem PERN S.A.).

Na potrzeby operacyjne w zakresie przyjęcia, magazynowania, wydania i przeładunku paliw w 2018 roku Grupa ORLEN 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 2018 roku ponad 2,7 mln m³.

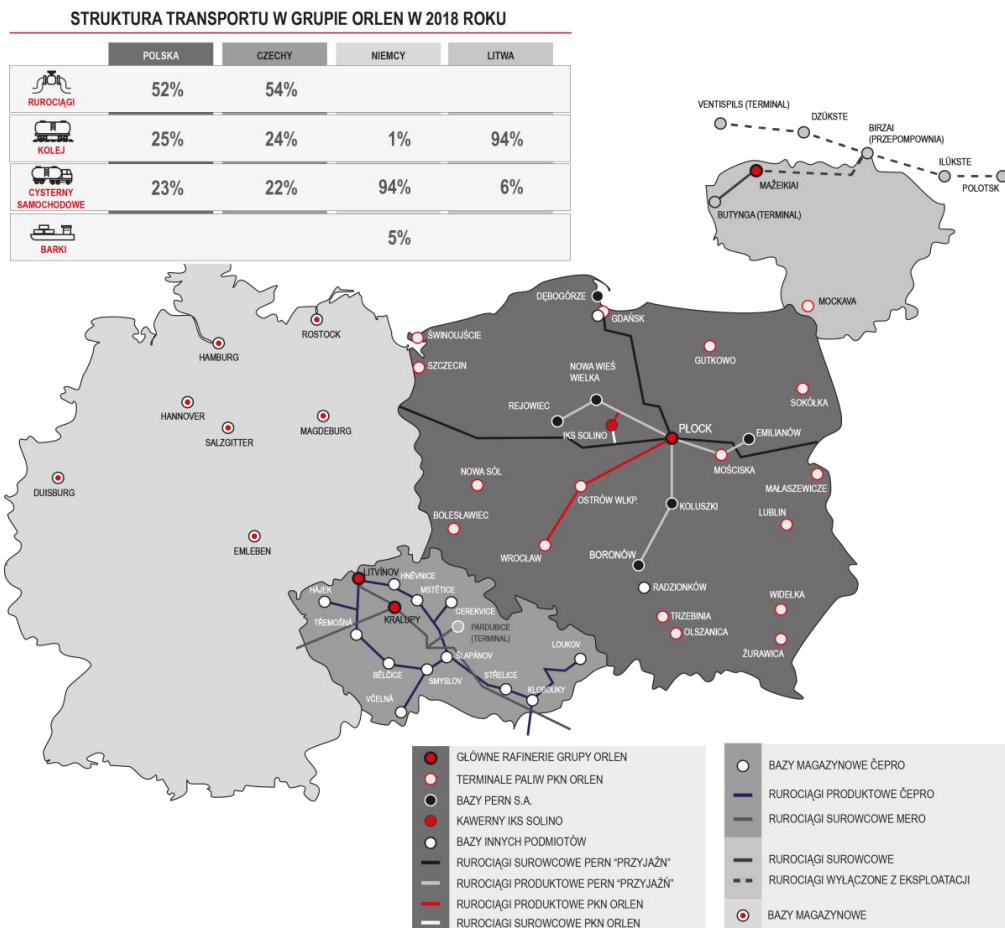
W 2018 roku na **rynku czeskim** Grupa ORLEN korzystała z 1 741 km rurociągów (1 100 km rurociągów produktowych firmy ČEPRO i 641 km rurociągów surowcowych firmy MERO) oraz z 12 baz magazynowo-dystrybucyjnych należących do państwowego operatora ČEPRO, 3 terminali własnych a także 2 terminali zewnętrznych nienależących do ČEPRO.

Głównym składnikiem infrastruktury logistycznej, będącym obecnie w użytkowaniu na **rynku litewskim**, jest rurociąg surowcowy o

długości 91 km, łączący terminal w Butyndze z rafinerią w Możejkach. Zarówno terminal jak i rurociąg są własnością ORLEN Lietuva.

Na **rynku niemieckim** ORLEN Deutschland wykorzystuje pojemności magazynowo-dystrybucyjne zlokalizowane w siedmiu bazach należących do podmiotów zewnętrznych. Dostawy produktów realizowane są głównie transportem samochodowym a także koleją oraz poprzez barki.

SCHEMAT 4. Struktura transportu i infrastruktura logistyczna wykorzystywana przez Grupę ORLEN w Europie.

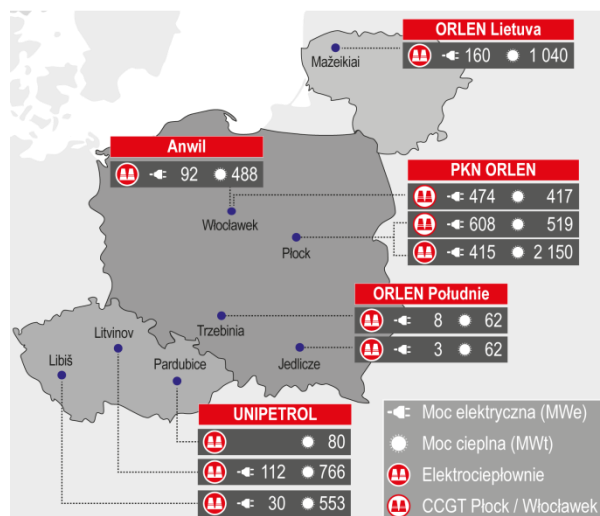


Źródło: Opracowanie własne.

ENERGETYKA

Grupa 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. Grupa ORLEN aktualnie posiada bloki energetyczne w trzech krajach. W Polsce zlokalizowane są w Płocku, Włocławku, Jedliczu oraz Trzebini, w Czechach w Litwinowie, Spolanie, Kolinie i Pardubicach oraz na Litwie w Możejkiach.

SCHEMAT 5: Aktywa energetyczne i ich parametry techniczne w Grupie ORLEN.



Źródło: Opracowanie własne.

Elektrociepłownie („EC”)

- **EC w PKN ORLEN w Płocku** jest największą pod względem mocy zainstalowanej elektrociepłownią przemysłową w Polsce i jedną z największych w Europie, wytwarzającą ciepło i energię elektryczną w procesie wysokosprawnej kogeneracji. EC jest podstawowym dostawcą ciepła zawartego w parze i wodzie grzewczej oraz energii elektrycznej wykorzystywanych na potrzeby instalacji produkcyjnych oraz na potrzeby odbiorców zewnętrznych. Łączna moc zainstalowana energii elektrycznej wynosi 415 MW po uwzględnieniu zabudowy nowego Turbogeneratora TG7. Kotły w Zakładowej Elektrociepłowni opalane są ciężkim olejem opalowym pochodzącym z destylacji ropy oraz uzupełniająco gazem.
- **EC Grupy ORLEN Południe w Trzebini** zabezpiecza pełne potrzeby ciepłe w parze i wodzie oraz częściowo potrzeby w zakresie energii elektrycznej zakładu. Podstawowym paliwem wykorzystywanym w EC jest miał węglowy. Nowe źródło ciepła w grudniu 2018 roku zostało dopuszczane do eksploatacji tzn. spełnia wymagane normy środowiskowe i otrzymało wymagane decyzje administracyjne. Obecnie trwają ostatnie prace montażowe części nisko i średnioprężnej stacji redukcyjnych. Zaplanowane jest rozpoczęcie ruchu próbnego (720 h) poprzedzającego odbiór do eksploatacji tj. PAC.
- **EC Grupy ORLEN Południe w Jedliczu** jest podstawowym źródłem produkcji ciepła w parze technologicznej dla zakładu przy wykorzystaniu głównie miału węglowego.

- **EC Anwil** jest obecnie wykorzystywana w związku z awarią CCGT we Włocławku. W okresie do września 2018 roku traktowana była jako źródło uzupełniające bilans ciepła. Anwil w procesach technologicznych wykorzystuje przede wszystkim parę technologiczną z uruchomionej w połowie 2017 roku, zasilanej gazem elektrociepłowni CCGT Włocławek należącej do PKN ORLEN.
- **EC w Litwinowie w Grupie Unipetrol** bazuje na węglu brunatnym, do roku 2026 zostanie wprowadzona nowa technologia oparta na gazie.
- **Elektrociepłownia w Spolanie** opalana jest głównie węglem brunatnym, trwają prace zmierzające do jej zastąpienia przez kotły gazowe.
- **EC Paramo** składa się z dwóch zakładów produkcyjnych w Kolinie i Pardubicach opalanych gazem ziemnym.
- **EC w ORLEN Lietuva** stanowi źródło pary technologicznej dla procesów produkcyjnych i opalana jest głównie ciężkim olejem opalowym i gazami rafineryjnymi.

Bloki gazowo-parowe CCGT

- **CCGT Włocławek** - blok gazowo-parowy o mocy 474 MWe. W 2018 roku wyprodukowano ponad 2,04 TWh energii elektrycznej oraz dostarczono do spółki Anwil blisko 1 205 542 GJ ciepła w parze technologicznej. W wyniku awarii turbiny gazowej od 8 września elektrociepłownia pozostaje w postoj. General Electric w ramach gwarancji prowadzi naprawę turbiny.

Przez trzy kwartały 2018 roku elektrociepłownia prowadząc skojarzoną produkcję energii elektrycznej i ciepła była aktywnym uczestnikiem rynku, ściśle współpracującym z PSE. Dzięki stosunkowo dużej mocy zainstalowanej oraz wysokiej elastyczności bloku, realizowane były również usługi systemowe dla PSE, które aktywnie wspierały stabilność krajowego systemu elektroenergetycznego.

- **CCGT Płock** - blok gazowo-parowy o mocy 608 MWe oraz sprawności wytwarzania energii elektrycznej brutto ponad 61%. W dniu 29 czerwca 2018 roku miało miejsce podpisanie PAC. Elektrociepłownia prowadząc skojarzoną produkcję energii elektrycznej i ciepła nie tylko zabezpiecza wewnętrzne potrzeby Grupy ORLEN, ale także jest aktywnym uczestnikiem rynku, ściśle współpracującym z PSE. W 2018 roku blok wyprodukował 2,932 TWh energii elektrycznej i 1 378,4 TJ pary skierowanej do sieci ZP, zużywając w tym celu główne media procesowe: 5,9 TWh gazu ziemnego oraz 1,2 mln ton wody z Wisły.

Nadwyżki energii elektrycznej z nowych aktywów CCGT są sprzedawane na hurtowym rynku energii jak i do odbiorów końcowych.

Rynek mocy

W 2018 roku odbyły się pierwsze aukcje Rynku Mocy na lata 2021-2023, w których PKN ORLEN zgłosił dwie jednostki z oferowanymi mocami: CCGT Płock (389 MW) i CCGT Włocławek (351 MW). CCGT Płock dzięki posiadanemu statusowi jednostki nowej otrzymało umowę na 5 lat (lata 2021-2025), zaś CCGT Włocławek

jako jednostka istniejąca otrzymała 3 jednoroczne umowy na lata 2021-2023.

Offshore

Strategia Grupy ORLEN w zakresie niskoemisyjnej energetyki obejmuje przygotowanie i budowę morskich farm wiatrowych. Program Morskich Elektrowni wiatrowych (MEW) podzielony został na dwa projekty: Projekt MEW oraz projekt dotyczący pozyskania inwestora branżowego dla Programu MEW.

W zakresie realizacji projektu MEW prace realizowane są poprzez spółkę celową Baltic Power, natomiast prace dotyczące pozyskania inwestora branżowego przez PKN ORLEN. Ze względu na powyższe w roku 2018 podpisana została umowa o współpracy pomiędzy Baltic Power, a PKN ORLEN. Uzyskano zgodę Rady Nadzorczej PKN ORLEN, aby spółka Baltic Power została dokapitalizowana w celu dalszej terminowej realizacji projektu MEW.

W ramach projektu MEW, w 2018 roku na obszarze objętym koncesją PSZW zrealizowano badania sejsmiki wielokanałowej wraz z opracowaniem projektu robót geologicznych. W roku ubiegłym uruchomiono prace nad wstępną koncepcją techniczną Morskich

Farm Wiatrowych wraz z doradztwem. W 2018 roku zrealizowano również badania monitoringu ptaków morskich i lokalnych migracji. Podpisano umowę z doradcą technicznym niezbędnym przy kontraktacji, jak również realizacji badań środowiskowych i wietrzności.

W grudniu 2018 roku podpisano umowę na przeprowadzenie badań środowiskowych i badań wietrzności na obszarze MFW Baltic Power oraz złożono wnioski o warunki przyłączenia do PSE.

W roku 2019 zgodnie z podpisaną umową rozpoczęte zostaną badania środowiskowe i pomiary wietrzności oraz kontynuowane będą prace nad koncepcją techniczną. Planowana jest również realizacja kluczowych zadań, które obejmują: wstępne badania geotechniczne na obszarze koncesji Baltic Power, opracowanie projektu budowlanego dla MEW wraz z realizacją badań geotechnicznych oraz rozpoczęcie badań środowiskowych dla przyłącza MEW do KSE.

Harmonogram prac projektowych zakłada również kontraktację doradcy do uzyskania pozwolenia na układanie podmorskich kabli oraz usług doradczych dla umowy przyłączeniowej z PSE.

W ramach projektu pozyskania inwestora branżowego dla Programu MEW, realizowany jest obecnie etap wyboru doradcy transakcyjnego oraz prawnego (RFP).

3.2.1.3. Sprzedaż wolumenowa segmentu Downstream

Michał Róg, Członek Zarządu PKN ORLEN ds. Handlu Hurtowego i Międzynarodowego:

„Trwała likwidacja szarej strefy w połączeniu ze znaczną poprawą koniunktury gospodarczej, pozwoliły kolejny rok z rzędu na osiągnięcie rekordowych wyników sprzedaży. Pomimo istotnego wpływu postojów remontowych Segment Downstream Grupy ORLEN uplasował na rynku ponad 32,7 mln ton produktów rafineryjnych i petrochemicznych.

Koncern sprostał zadaniu zaspokojenia bezprecedensowego wzrostu popytu na rynku polskim, co było możliwe dzięki bardzo dobrej współpracy w całym łańcuchu dostaw, od Pionu Sprzedaży przez Dział Logistyki po Biuro Tradingu Międzynarodowego.

Grupa Kapitałowa ORLEN dzięki posiadaniu aktywów rafineryjnych w Polsce, Czechach i na Litwie oraz dzięki rozbudowanej infrastrukturze logistycznej posiada szerokie możliwości reagowania na zmieniające się otoczenie rynkowe. Potencjał produkcji własnej jest uzupełniany dzięki systematycznie rozwijanym kompetencjom tradingowym. Grupa jest aktywnym graczem na rynkach międzynarodowych, w związku z czym okresowe niebilansowanie, jest elastycznie uzupełniane importem zarówno z kierunków lądowych, jak i morskich. Potencjał Grupy ORLEN pozwolił nam sprostać nowym wyzwaniom rynkowym i zwiększyć poziom kontroli nad importem i bilansowaniem paliw w Polsce, co w perspektywie najbliższych lat przełoży się na trwały wzrost udziału rynkowego.

W roku 2018 prowadzono również intensywne prace nad aktualizacją Strategii na lata 2019 – 2022, dostosowanej do zmieniającego się otoczenia rynkowego i nowych wyzwań. Głównym założeniem Strategii segmentu Hurtu Rafineryjnego jest utrzymanie pozycji lidera na rynkach macierzystych, rozwój na rynkach stowarzyszonych oraz maksymalizacja marży w Grupie ORLEN przy optymalnym wykorzystaniu własnych aktywów produkcyjnych, logistycznych i aktywnym tradingu.”

W 2018 roku łączna sprzedaż Grupy ORLEN w segmencie Downstream zmniejszyła się o (0,6)% (r/r) i wyniosła 32 716 tys. ton. Nieznacznie niższy poziom sprzedaży wolumenowej od rekordowego poziomu z roku 2017 jest efektem niekorzystnego wpływu cyklicznych postojów remontowych części petrochemicznej Grupy ORLEN. Z kolei sprzedaż produktów rafineryjnych ukształtowała się na porównywalnym poziomie (r/r).

Porównywalny poziom sprzedaży (r/r) został osiągnięty dzięki istotnemu zwiększeniu wolumenów na rynku polskim o 3,6% (r/r).

Główną siłą napędową wzrostów była sprzedaż średnich destylatów na rynku polskim, gdzie kolejny rok z rzędu osiągnięto historycznie wysokie wyniki.

Na rynku czeskim i w krajach bałtyckich sprzedaż zmniejszyła się odpowiednio o (8,6)% i (2,5)% (r/r) głównie w rezultacie ww. opisanych cyklicznych postojów remontowych rafinerii w Kralupach i Możejkach oraz części petrochemicznej w PKN ORLEN i Unipetrol.

TABELA 4. Sprzedaż Grupy ORLEN w segmencie Downstream [mln PLN/ tys. ton].

Sprzedaż	2018		2017		2016		zmiana %	
	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
1	2	3	4	5	6	7		
Lekkie destylaty ¹⁾	12 925	5 450	12 071	5 818	10 513	5 766	7,1%	(6,3%)
Średnie destylaty ²⁾	34 787	13 653	28 325	13 343	22 714	12 459	22,8%	2,3%
Frakcje ciężkie ³⁾	7 339	5 032	5 691	4 879	3 786	4 334	29,0%	3,1%
Monomery ⁴⁾	3 260	849	2 994	868	2 025	681	8,9%	(2,2%)
Polimery ⁵⁾	2 643	540	2 557	550	1 135	245	3,4%	(1,8%)
Aromaty ⁶⁾	1 096	367	1 100	360	625	248	(0,4%)	1,9%
Nawozy sztuczne ⁷⁾	825	1 067	805	1 081	821	1 089	2,5%	(1,3%)
Tworzywa sztuczne ⁸⁾	1 409	371	1 466	391	1 218	351	(3,9%)	(5,1%)
PTA	1 528	508	1 399	523	1 571	605	9,2%	(2,9%)
Pozostałe ⁹⁾	5 851	4 879	5 017	5 112	4 794	4 930	16,6%	(4,6%)
Razem	71 663	32 716	61 425	32 925	49 202	30 708	16,7%	(0,6%)

1) Benzyna, LPG.

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

3) Ciężki olej opałowy, asfalt, oleje.

4) Etylen, propylen.

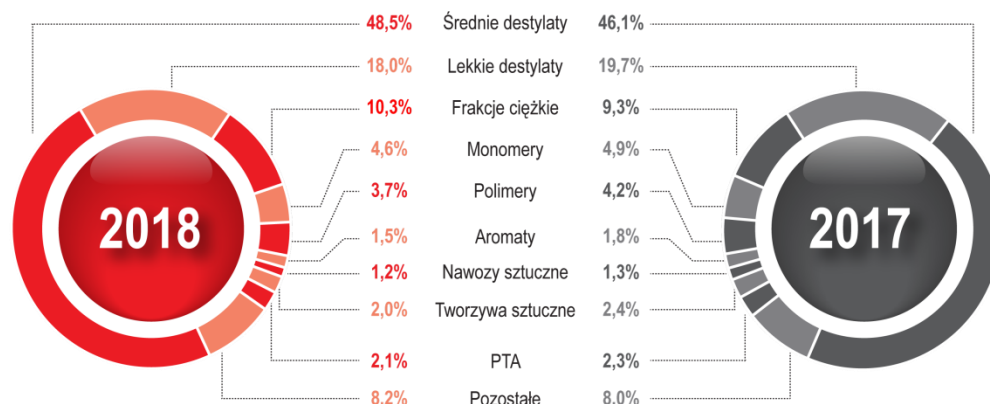
5) Polietylen, polipropylen.

6) Benzen, toluen, paraksylen, ortoksylen.

7) Canwil, siarczan amonu, saetra amonowa, pozostałe nawozy.

8) PCW, granulaty PCW.

9) Pozostałe obejmują głównie: solankę, sól wypadową, destylaty próżniowe, aceton, amoniak, butadien, fenol, gazy techniczne, glikole, kaprolaktam, ług sodowy oraz siarkę. Dodatkowo w ujęciu wartościowym przychody ze sprzedaży usług segmentu i materiałów.

WYKRES 12. Struktura przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN w segmencie Downstream.

W latach 2018 roku, 2017 i 2016 Grupa nie zidentyfikowała wiodących klientów, z którymi zrealizowałyby indywidualnie

przychody ze sprzedaży przekraczające poziom 10% łącznych przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN.

3.2.1.4. Rynki zbytu i udziały rynkowe

TABELA 5. Sprzedaż wolumenowa na rynkach macierzystych¹⁾ Grupy ORLEN w segmencie Downstream [tys. ton].

Sprzedaż	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Polska	17 777	17 159	15 173	618	3,6%
Kraje bałtyckie i Ukraina	8 441	8 654	9 114	(213)	(2,5%)
Czechy	6 498	7 112	6 421	(614)	(8,6%)
Razem	32 716	32 925	30 708	(209)	(0,6%)

1) wg kraju siedziby spółki realizującej sprzedaż.

Rynek polski

Rok 2018 był dla polskiej gospodarki jednym z najlepszych od wielu lat. Polska awansowała do grona 25 najbardziej rozwiniętych krajów na świecie według agencji FTS Russell. Zgodnie z danymi GUS bezrobocie w Polsce spadło do najniższego od ponad 20 lat poziomu 5,8%. Wzrost PKB w 2018 roku wyniósł według wstępnych danych 5,1% i zwiększył się o 0,3 p.p. powyżej roku 2017. Korzystna sytuacja rynkowa wpłynęła na wzrost konsumpcji oleju napędowego o 5,2% oraz benzyn o 4,0%. Otoczenie makroekonomiczne zostało opisane w [pkt 4.1.](#)

W roku 2018 sprzedaż segmentu Downstream wzrosła o 3,6% do rekordowych 17 777 tys. ton. Dobre wyniki, zgodne z oczekiwaniami

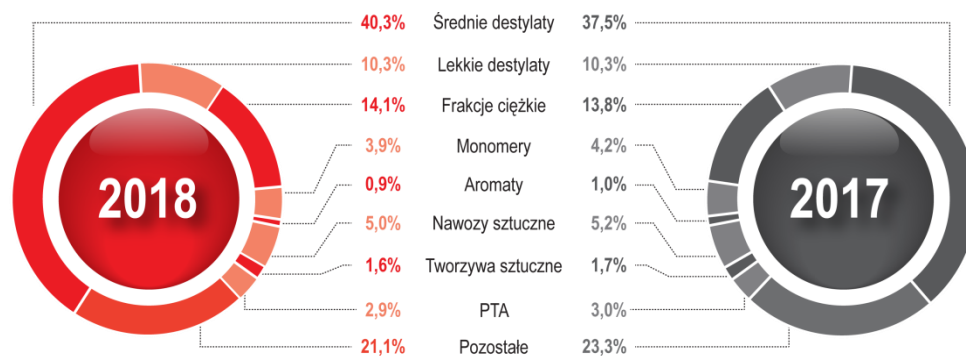
ryнку, zostały wypracowane w trudnym otoczeniu makroekonomicznym, przy średniorocznym wzroście cen ropy naftowej o 32% (r/r) i gazu ziemnego o 29% (r/r).

Grupa ORLEN pozostała głównym dostawcą największych zagranicznych koncernów paliwowych w kraju (BP, Shell, Amic), jednocześnie zwiększając aktywność na rynku odbiorców ostatecznych, dostarczając paliwo do coraz większej liczby firm z sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw poprzez spółkę ORLEN Paliwa.

TABELA 6. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Downstream na rynku polskim [tys. ton].

Sprzedaż	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	1 837	1 773	1 704	64	3,6%
Średnie destylaty	7 164	6 434	5 104	730	11,3%
Frakcje ciężkie	2 503	2 369	1 961	134	5,7%
Monomery	693	716	661	(23)	(3,2%)
Aromaty	164	178	212	(14)	(7,9%)
Nawozy sztuczne	881	897	914	(16)	(1,8%)
Tworzywa sztuczne	276	300	284	(24)	(8,0%)
PTA	508	523	605	(15)	(2,9%)
Pozostałe	3 751	3 969	3 728	(218)	(5,5%)
Razem	17 777	17 159	15 173	618	3,6%

WYKRES 13. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Downstream na rynku polskim.



Sprzedaż produktów rafineryjnych Grupy ORLEN zwiększyła się o 5,3% (r/r). Największy wzrost w tej grupie produktowej dotyczył sprzedaży średnich destylatów, które zwiększyły się o 11,3% (r/r) dzięki wysokiej dynamice sprzedaży oleju napędowego oraz paliw lotniczych. Utrzymująca się korzystna sytuacja rynkowa spowodowała wzrost sprzedaży oleju napędowego oraz udziałów rynkowych. Rynek paliw lotniczych w Polsce kolejny rok z rzędu odnotował wzrost o około 18% w 2018 roku natomiast udział Grupy ORLEN w sprzedaży krajowej paliw lotniczych wzrósł o 2,4 p.p. do poziomu 82,7% głównie dzięki wyższej sprzedaży paliw lotniczych w segmencie into-plane oraz dostaw do klientów strategicznych, m.in. dla Wojska Polskiego. Wraz z początkiem 2018 roku PKN ORLEN otrzymał status Partnera Strategicznego Międzynarodowego

Zrzeszenia Przewoźników Powietrznych IATA. Dzięki temu uzyskał nową platformę komunikacji z wiodącymi przedstawicielami branży z całego świata.

Wzrost sprzedaży lekkich destylatów o 3,6% (r/r) został osiągnięty dzięki wyższej sprzedaży benzyny, która skompensowała niższe wolumeny sprzedaży LPG. Podobnie jak w przypadku oleju napędowego udział rynkowy Grupy ORLEN na rynku benzyn w 2018 roku zwiększył się o 2,6 p.p. Tak dobre wyniki sprzedaży w Polsce udało się wypracować między innymi dzięki utrzymaniu silnej pozycji importowej. Obecnie Grupa Orlen jest jednym z największych importerów oleju napędowego w regionie, a import benzyny i oleju

napędowego w 2018 roku osiągnął rekordowy poziom 2,3 mln ton, co stanowi około 45% łącznego importu tych produktów do Polski. Wzrost sprzedaży ciężkich frakcji o 5,7% (r/r) głównie ciężkiego oleju opałowego oraz olejów był przede wszystkim efektem pogorszonej struktury produkcji wynikającej z postojów rafinerii.

W obszarze petrochemicznym sprzedaż Grupy ORLEN zmniejszyła się o (3,7)% (r/r) głównie w efekcie niższej sprzedaży monomerów o (3,2)% (r/r), aromatów o (7,9)% (r/r) oraz PTA o (2,9)% (r/r) w

Rynki operacyjne ORLEN Lietuva

Gospodarki krajów bałtyckich pomimo niższej dynamiki PKB nadal rozwijały się w szybkim tempie. Według szacunków EUROSTAT dynamika PKB Litwy zmniejszyła się o (-) 0,7 p.p. (r/r) do poziomu 3,4% a Estonii spowolniła o (-) 1,0 p.p. (r/r) do 3,9%. Z kolei gospodarka Łotwy wzrosła o 0,2 p.p. do 4,8% (r/r).

Dobra koniunktura gospodarcza przełożyła się na zwiększony popyt na olej napędowy na każdym z rynków. Na Litwie konsumpcja tego paliwa wzrosła o 2,1% (r/r), na Łotwie o 3,2% (r/r), a w Estonii o 9,0% (r/r). Popyt na benzynę, zgodnie z wieloletnim trendem, zmniejszył się na rynkach Łotwy o (-) 4,0% (r/r) i Estonii o (-) 35,1%. Duże spadki w Estonii wiązały się dodatkowo ze zwiększeniem obciążeń podatku akcyzowego, który wzrósł dla benzyn w trakcie

rezultacie zrealizowanego cyklicznego postoju instalacji olefin. Spadek sprzedaży PCW wynikał z postoju instalacji produkcyjnych w Anwil skorelowanego z postojem instalacji olefin w PKN ORLEN S.A.

Spadek sprzedaży nawozów sztucznych wynikał z ograniczonego popytu ze strony odbiorców detalicznych w efekcie warunków pogodowych oraz nieplanowanych postojów instalacji produkcyjnych w Anwil.

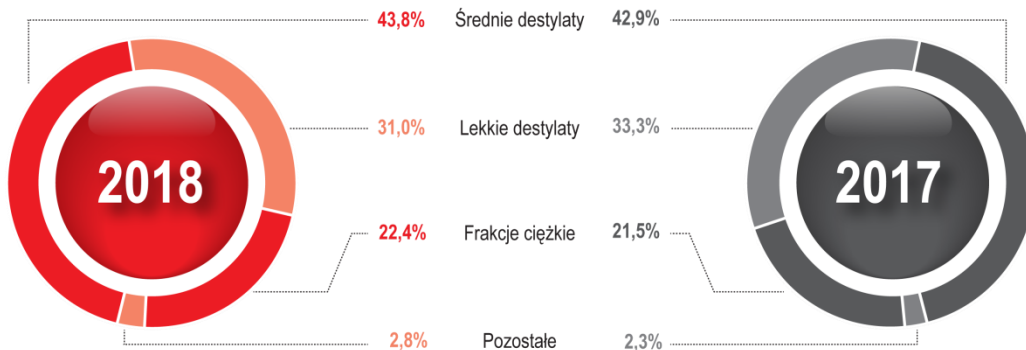
2018 roku o 10%. Pozytywne trendy w konsumpcji benzyn były widoczne na Litwie gdzie konsumpcja tego paliwa wzrosła o 9,9% (r/r).

Rynki krajów bałtyckich są atrakcyjnym miejscem zbytu paliw dla producentów skandynawskich i białoruskich. Kraje te charakteryzują się dużymi nadwyżkami zarówno oleju napędowego, jak i benzyn i stale poszukują możliwości ulokowania nadpodaży za granicą. W 2018 roku ORLEN Lietuva borykał się z agresywną polityką konkurencyjną w szczególności ze strony importerów z Finlandii i Białorusi.

TABELA 7. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Downstream na rynkach obsługiwanych przez Grupę ORLEN Lietuva [tys. ton].

Sprzedaż	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	2 614	2 880	2 753	(266)	(9,2%)
Średnie destylaty	3 700	3 715	4 213	(15)	(0,4%)
Frakcje ciężkie	1 888	1 859	1 920	29	1,6%
Pozostałe	239	200	228	39	19,5%
Razem	8 441	8 654	9 114	(213)	(2,5%)

WYKRES 14. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Downstream na rynkach obsługiwanych przez Grupę ORLEN Lietuva.



Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN Lietuva zmniejszyła się o (2,5)% (r/r) do poziomu 8 441 tys. ton, głównie w efekcie niższej sprzedaży lekkich destylatów o (9,2)% (r/r). Sprzedaż średnich destylatów zmniejszyła się nieznacznie o (-) 0,4% - należy jednak podkreślić znaczne wzrosty sprzedaży paliwa lotniczego Jet A-1, która zwiększyła się o 32,6% (r/r).

Obniżona sprzedaż produktów jest pochodną zmniejszonego uzysku paliw w rezultacie większego (r/r) zakresu postojów remontowych oraz niższego udziału rop słodkich w strukturze przerobu. W związku z powyższym ograniczona została mniej rentowna sprzedaż produktów drogą morską a maksymalizowano sprzedaż lądową, która zwiększyła się o około 6% (r/r).

W 2018 roku ORLEN Lietuva aktywnie uczestniczyła w bilansowaniu deficytów Grupy ORLEN na rynku polskim. W związku z optymalizacją przepływów produktowych w ramach Grupy ORLEN w okresie postojów remontowych instalacji i wysokiej konsumpcji paliw na rynku polskim blisko 896 tys. ton (głównie paliw) z Grupy ORLEN Lietuva zostało przekierowanych na rynek polski. Odpowiednio w 2017 roku wolumen ten wyniósł 1 043 tys. ton.

Grupa ORLEN uczestniczy również w lokowaniu paliw na rynku ukraińskim. Pomimo obserwowanej poprawy otoczenia makroekonomicznego kraj jest nadal postrzegany jako niestabilny gospodarczo i obciążony dużym ryzykiem rynkowym, co nie sprzyja

Rynek czeski

W roku 2018 gospodarka Czech zmniejszyła tempo wzrostu. Według szacunków EUROSTAT dynamika PKB spada z 4,4% w 2017 roku do 3,0%. Sprzyjające otoczenie makroekonomiczne wpłynęło na wzrost konsumpcji rynkowej benzyn, która według

nowym inwestycjom i rozwojowi usług transportowych. Podobnie jak w latach ubiegłych ukraiński rynek paliw podlegał silnej presji konkurencyjnej ze strony eksporterów rosyjskich i białoruskich oferujących atrakcyjny cenowo produkt. Grupa ORLEN od lat buduje silną pozycję stabilnego i wiarygodnego partnera. Klienci z rynku Ukraińskiego otrzymują wysokojakościowy produkt z zachowaniem pewności i terminowości dostaw. Grupa ORLEN reprezentuje jedyny działający na Ukrainie koncern zachodni. W 2018 roku bardzo dobre wyniki sprzedaży pozwoliły zwiększyć całkowity udział Grupy ORLEN w ukraińskim rynku paliw do 8% (łącznie benzyny, olej napędowy, paliwo Jet i LPG).

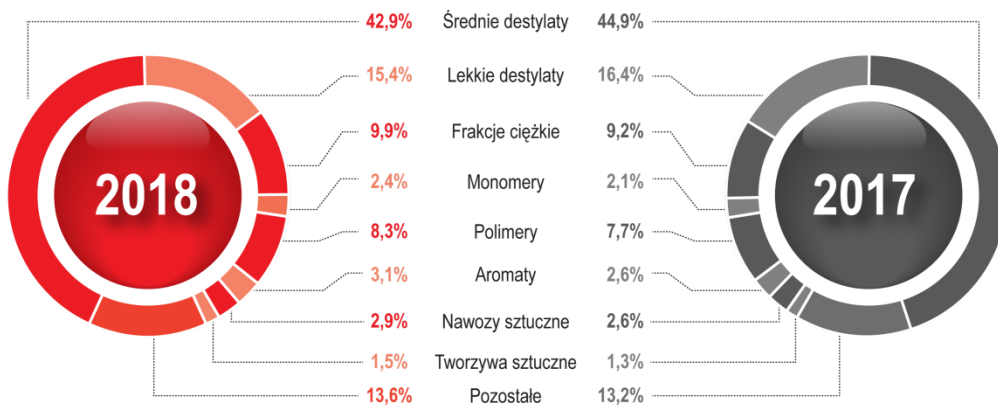
wstępnych danych wzrosła o 0,2% (r/r), natomiast popyt na olej napędowy zwiększył się o 1,1% (r/r).

W wyniku całkowitego wykupu akcji od akcjonariuszy Unipetrol z 2018 roku, PKN ORLEN stał się wyłącznym właścicielem Unipetrolu i jedynym producentem paliw w Czechach.

TABELA 8. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Downstream na rynku czeskim [tys. ton].

Sprzedaż	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	999	1 165	1 309	(166)	(14,2%)
Średnie destylaty	2 789	3 194	3 142	(405)	(12,7%)
Frakcje ciężkie	641	651	453	(10)	(1,5%)
Monomery	156	152	20	4	2,6%
Polimery	540	550	245	(10)	(1,8%)
Aromaty	203	182	36	21	11,5%
Nawozy sztuczne	186	184	175	2	1,1%
Tworzywa sztuczne	95	91	67	4	4,4%
Pozostałe	889	943	974	(54)	(5,7%)
Razem	6 498	7 112	6 421	(614)	(8,6%)

WYKRES 15. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Downstream na rynku czeskim.



Przez większość 2018 roku Unipetrol borykał się z niedoborem produktów głównie na skutek postojów remontowych instalacji produkcyjnych. Planowany cykliczny remont rafinerii w Kralupach oraz inne nieplanowane postoje powodowały znaczne niedobory

paliw i konieczność uzupełniania bilansu zakupami zewnętrznymi z importu oraz od podmiotów krajowych.

Dodatkowo trudniejsze warunki kontraktacji na 2018 rok, związane z wprowadzaniem indeksu UIC, miały największy wpływ na obniżenie

wolumenów na rynku czeskim o (8,6)% (r/r) do 6 498 tysięcy ton, w tym lekkich destylatów o (14,2)% (r/r) oraz średnich destylatów o (12,7)% (r/r).

Z kolei nieznaczne zmniejszenie łącznej sprzedaży monomerów i polimerów to efekt przeprowadzonego cyklicznego postępu instalacji steamcracker z września 2018 roku.

Pomimo trudnych warunków operacyjnych w 2018 roku Grupa Unipetrol kontynuowała sprzedaż do szerokiego portfela klientów, w tym do dużych koncernów paliwowych i sieci hipermarketów. Unipetrol sprzedawał również swoje produkty w eksporcie na rynku słowackim, węgierskim, niemieckim i austriackim. Szczególnie

istotna była sprzedaż na rynek niemiecki, który w 2018 roku doświadczył dużych problemów logistycznych wynikających z poważnych utrudnień w ruchu barek po głównych szlakach wodnych, jak również podażyowych związanych z przestojami wielu rafinerii oraz całkowitym zamknięciem rafinerii Bayernoil po pożarze instalacji. Dostawy realizowane do ORLEN Deutschland pomogły w zabezpieczeniu sprzedaży na własnych stacjach paliw Star oraz pozwoliły na zachowanie ciągłości sprzedaży w kanale hurtowym. Czeska spółka dostarczała również benzynę i olej napędowy do Polski uczestnicząc w strategii optymalizacji przepływów strumieni produktowych wewnątrz Grupy ORLEN.

3.2.1.5. Źródła zaopatrzenia

Ropa naftowa

Dostawy ropy naftowej do PKN ORLEN realizowane są głównie rurociągiem „Przyjaźń” oraz drogą morską przy wykorzystaniu w kolejnym etapie rurociągu Gdańsk-Płock.

Grupa ORLEN Lietuva jest zaopatrywana w surowiec drogą morską przez terminal w Butyndze.

Zaopatrzenie w surowiec Grupy Unipetrol odbywa się z wykorzystaniem południowego odcinka rurociągu „Przyjaźń” dla rafinerii w Litwinowie oraz rurociągów TAL i IKL dla rafinerii w Kralupach.

W 2018 roku obowiązywały dwie umowy długoterminowe na dostawy ropy naftowej drogą rurociągową dla rafinerii w Płocku (zawarte odpowiednio z firmami Rosneft Oil Company oraz Tatneft Europe AG) oraz umowa długoterminowa na dostawy ropy drogą morską (Saudi Arabian Oil Company). Przedmiotowe umowy długoterminowe zapewniały PKN ORLEN blisko 78% dostaw ropy naftowej.

Dodatkowo na mocy odrębnych umów PKN ORLEN S.A. dostarcza ropę naftową również do 3 rafinerii z Grupy ORLEN zlokalizowanych odpowiednio w Litwinowie i Kralupach w Czechach oraz w Możejkach na Litwie.

W 2018 roku dostawy ropy naftowej na wszystkich kierunkach przebiegały zgodnie z planem.

PKN ORLEN konsekwentnie poszerza portfel dostawców oraz gatunków rop przerabianych w ramach Grupy Kapitałowej. W 2018

roku po raz pierwszy do rafinerii PKN ORLEN trafiło około 130 tysięcy ton surowca z Nigerii. Nigeryjska ropa typu Bonny Light uzupełniła realizowane przez PKN ORLEN dostawy spot. Decyzje o zaopatrzeniu każdorazowo podlegają analizie ekonomicznej, tak aby skutecznie łączyć bezpieczeństwo dostaw z elastycznością handlową. Proces dywersyfikacji dostaw ropy przez PKN ORLEN odpowiada także na zwiększone zapotrzebowanie na paliwa, szczególnie oleju napędowego w Polsce w związku z ograniczeniem szarej strefy. Zwiększony przerób ropy o innych właściwościach niż REBCO umożliwia zwiększenie uzysków w kierunku średnich destylatów, przede wszystkim diesla. W ramach realizowanej dywersyfikacji dostaw około 30 procent ropy przerabianej w Grupie ORLEN pochodzi z kierunków alternatywnych.

W 2018 roku dostawcami surowca do wszystkich rafinerii GK ORLEN byli zarówno producenci, jak i inne firmy działające na międzynarodowym rynku naftowym. Oprócz wspomnianej wcześniej Nigerii, surowiec dostarczany do Płocka pochodził przede wszystkim z Rosji i Arabii Saudyjskiej. Zrealizowano również dostawy z Kazachstanu, Iranu, Norwegii, Zjednoczonych Emiratów Arabskich. Do rafinerii w Czechach ropę dostarczano z Rosji, Algierii, Arabii Saudyjskiej, Azerbejdżanu, Libii oraz Kazachstanu. Rafineria w Możejkach zaopatrywana była głównie w ropę rosyjską, a ponadto zrealizowano dostawy z Arabii Saudyjskiej, Kazachstanu i Norwegii.

W 2018 roku udział firmy Rosneft Oil Company w dostawach ropy naftowej przekroczył 10% przychodów Grupy ORLEN.

Gaz ziemny

Zakupy gazu ziemnego dla Grupy ORLEN w Polsce opierają się głównie na zawartym w roku 2016, na okres 5 lat, kontrakcie pomiędzy PKN ORLEN i PGNiG oraz na umowach uzupełniających, które zawarte zostały z głównymi dostawcami gazu w Europie. Kolejnym źródłem gazu są zakupy realizowane w Polsce, na Towarowej Gieldzie Energii. Grupa ORLEN realizuje działania mające na celu zapewnienie stabilnych dostaw i obniżanie kosztu zakupu gazu ziemnego, m.in. poprzez dywersyfikację źródeł dostaw, centralizację oraz rozwijanie kompetencji w zakresie obrotu gazem ziemnym. Portfel zawartych umów gazowych pozwala na podejmowanie działań optymalizujących koszty zakupu zarówno w zakresie wyboru indeksów gazowych, jak również miejsca dostaw.

PKN ORLEN posiada umowy przesyłowe zarówno z operatorami krajowymi jak i zagranicznymi, zapewniając tym samym pełną obsługę logistyczną w zakresie przesyłu i dostaw gazu do Zakładu Produkcyjnego w Płocku, CCGT Włocławek oraz CCGT Płock.

Grupa ORLEN aktywnie działa na rynku obrotu gazem ziemnym w Polsce, a tym samym uczestniczy w rozwoju oraz procesie liberalizacji polskiego rynku gazu.

Ponadto PKN ORLEN rozwija działalność związaną ze sprzedażą gazu ziemnego zarówno do klientów detalicznych, jak również na rynku hurtowym. PKN ORLEN posiada ofertę sprzedaży gazu dostosowaną do potrzeb klienta, mając na względzie jego profil odbioru oraz miejsce sprzedaży. Oprócz samej sprzedaży gazu PKN ORLEN oferuje także usługi doradcze w zakresie zarządzania portfelem gazowym oraz usługi dyspozytorskie.

Grupa ORLEN realizuje także szereg projektów poszukiwawczo-wydobywczych w celu pozyskania własnych źródeł gazu.

W 2018 roku nie występowały podmioty, których udział w dostawach gazu ziemnego przekroczył 10% przychodów Grupy ORLEN.


3.2.2. Segment Detal

Patrycja Klarecka, Członek Zarządu ds. Sprzedaży Detalicznej:

„To co nas wyróżnia na konkurencyjnym rynku to wysoka jakość produktów i usług. W odpowiedzi na oczekiwania klientów, Grupa ORLEN na bieżąco wdraża nowe usługi i produkty zarówno w zakresie paliw, jak i sprzedaży poza paliwowej czy jakości obsługi. Konsekwentnie pracujemy także nad innowacyjnymi rozwiązaniami mającymi na celu dalszą poprawę jakości obsługi na swoich obiektach. Wzrost wolumenów sprzedaży w stosunku do ubiegłego roku świadczy o słuszności przyjętych przez nas kierunków.”

2018

	j.m.	Grupa ORLEN	Polska	Niemcy	Czechy	Litwa	
 STACJE DETALICZNE	Sprzedaż ogółem	tys.t	9 448	5 696	2 838	838	76
	Udziały w rynku	%	16,1	34,0	6,4	23,2	4,7
	Liczba stacji, w tym:	liczba	2 803	1 787	582	409	25
	Premium	liczba	1 919	1 704	-	192	23
	Ekonomiczne	liczba	818	54	564	200	-
	Pozostałe	liczba	66	29	18	17	2
	CODO/COCO ¹	liczba	2 255	1 342	492	396	25
	DOFO/DODO ¹	liczba	548	445	90	13	-

	j.m.	Grupa ORLEN	Polska	Niemcy	Czechy	Litwa	
 PUNKTY GASTRONOMICZNE	Łącznie, w tym:	liczba	2 327²	1 667	367²	270	23
	Stop Cafe	liczba	1 089	923	-	143	23
	Stop Cafe Bistro	liczba	399	372	-	27	-
	Stop Cafe 2.0	liczba	472	372	-	100	-
	Star Connect	liczba	72	-	72	-	-
	Star Cafe	liczba	295 ²	-	295 ²	-	-

1) Skróty dotyczące rodzajów stacji paliw zostały wyjaśnione w „Słowniku wybranych pojęć branżowych i finansowych”.

2) Liczba uwzględnia stacje Star (Niemcy) z dotychczasowy formatem gastronomicznym Star Cafe (dane nieraportowane w latach ubiegłych).

3.2.2.1. Trendy rynkowe w segmencie Detal

W 2018 roku na wszystkich rynkach operacyjnych Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym można było zaobserwować wyższe (r/r) marże jednostkowe na paliwach oraz poziomy rynkowej konsumpcji paliw. Jedynie na rynku niemieckim odnotowano spadek zużycia paliw spowodowany m.in. problemami logistycznymi.

Na każdym z rynków obserwowano wzrost kosztów działalności wynikający w dużej mierze z rosnących kosztów pracy. Duży problem stanowiło znalezienie i zatrudnianie nowych pracowników na stacjach paliw, pomimo wyższych niż w latach ubiegłych wynagrodzeń. Wyższe koszty zatrudnienia oraz niski poziom bezrobocia przełożył się również na wzrost innych kosztów działalności, takich jak: koszty logistyki, remontów i usług obcych.

W 2018 roku większość sieci detalicznych realizowała plan modernizacji swoich obiektów, przy jednoczesnym rozszerzaniu oferty gastronomicznej. W związku z trwającym procesem

modernizacji stacji paliw, realizowanym przez wszystkie czołowe sieci, zacieśnia się różnica między segmentem premium i ekonomicznym. Jedynym wyznacznikiem przypisania do danego segmentu pozostaje cena, dostępność paliw premium oraz programy lojalnościowe dla klientów.

Brak przejęć i zmian właścicielskich u głównych detalicznych uczestników rynku paliwowego spowodował, że czołowe sieci na rynkach operacyjnych Grupy PKN ORLEN utrzymały swoje pozycje rynkowe.

W sieciach zarządzanych przez krajowe i zagraniczne koncerny paliwowe (PKN ORLEN, LOTOS, BP, Shell) nie wystąpiły istotne zmiany. W 2018 roku kanadyjska spółka Alimentation Couche-Tard zakończyła proces rebrandingu stacji Statoil – obecnie wszystkie stacje działają pod marką Circle-K. W końcu 2018 roku firma Amic

Energy Management rozpoczęła proces rebrandingu sieci Lukoil. Wprowadzenie nowego brandu – Amic – powinno zakończyć się w pierwszej połowie 2019 roku.

Na rynku czeskim liczba stacji paliw w 2018 roku utrzymała się na poziomie roku poprzedniego. Zmieniła się jednak struktura rynku – nieznacznie zmniejszyła się liczba małych stacji przykładowych stając się obiektami ogólnie dostępnymi. Sieć Benzina należąca do Grupy Unipetrol, dzięki zakończeniu procesu integracji zakupionych stacji OMV i włączeniu do sieci kolejnych stacji w 2018 roku, umocniła się na pozycji lidera czeskiego rynku paliwowego zarówno pod względem liczby stacji – wzrost o 8 stacji (r/r), jak i sprzedanego wolumenu paliw - wzrost o 12% (r/r).

Na rynku niemieckim nie wystąpiły istotne zmiany strukturalne. Aral i Shell – liderzy rynkowi utrzymali wiodącą pozycję. W przypadku poszczególnych sieci liczba stacji w 2018 roku uległa nieznacznym zmianom w porównaniu ze stanem z roku

poprzedniego. Liczba działających stacji utrzymała się na poziomie z ostatnich kilku lat tj. około 14,5 tys. obiektów.

W drugiej połowie 2018 roku na rynku niemieckim wystąpiły znaczne problemy z dostępnością paliw, które miały duży wpływ na poziom cen detalicznych i marż jednostkowych na paliwach. Z powodu występujących braków dostaw część stacji musiała czasowo wstrzymać sprzedaż paliw.

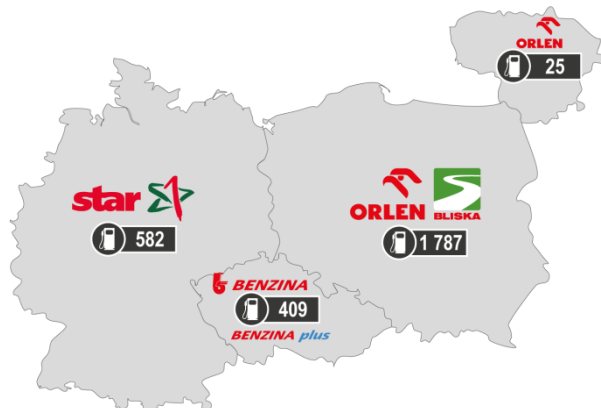
Koncerny paliwowe oraz klienci dostosowali się do wprowadzonego przed kilku lat temu systemu monitorowania cen detalicznych, który całkowicie zmienił system zarządzania ceną detaliczną każdej sieci.

Na rynku litewskim kontynuowany był proces rebrandingu stacji Lukoil na markę Viada oraz zakończył się proces zmiany marki Statoil na Circle-K. W przypadku ważniejszych lokalizacji stacje te przeszły gruntowną modernizację z rozbudową sklepu i nowoczesnej części gastronomicznej. Wzrost poziomu konsumpcji paliw to głównie efekt niższego podatku akcyzowego na Litwie w porównaniu z innymi krajami bałtyckimi.

3.2.2.2. Pozycja i otoczenie rynkowe

Grupa ORLEN jest zdecydowanym liderem sprzedaży detalicznej paliw w Europie Centralnej. W 2018 roku po raz pierwszy łączna liczba stacji przekroczyła liczbę 2 800.

SCHEMAT 6. Liczba stacji Grupy ORLEN na rynkach działalności na koniec 2018 roku.



Źródło: Opracowanie własne.

W Polsce stacje paliw działają pod marką ORLEN w segmencie premium oraz Bliska w segmencie ekonomicznym (jedynie 3% sieci), w Republice Czeskiej głównie pod marką Benzina i Benzina Plus (głównie segment premium), natomiast na Litwie pod marką ORLEN (segment premium). Na rynku niemieckim spółka ORLEN Deutschland zarządza stacjami ekonomicznymi pod marką STAR, a uzupełnieniem sieci jest kilkanaście stacji przy marketowych FAMILIA.

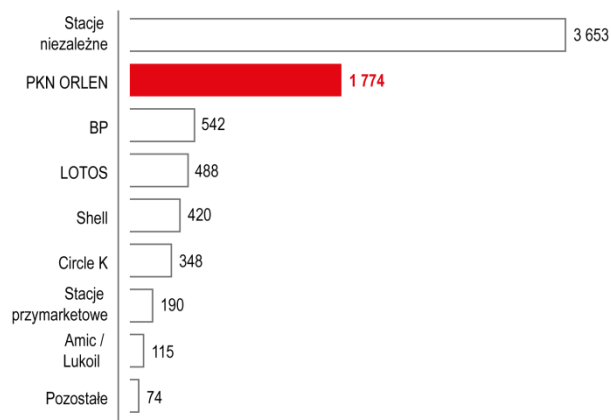
Rynek polski

Na koniec 2018 roku na rynku polskim, wg danych POPIHN, funkcjonowało ponad 7 600 stacji paliw. Jest to o prawie 1 000 stacji więcej niż raportowano na koniec 2017 roku. Różnica wynika przede wszystkim ze zmiany metodologii i uwzględnienia przez POPIHN po raz pierwszy w 2018 roku wszystkich stacji z rejestru Urzędu Regulacji Energetyki (URE). Zgodnie z dotychczas obowiązującą metodologią liczba stacji zrzeszonych w POPIHN zwiększyła się o

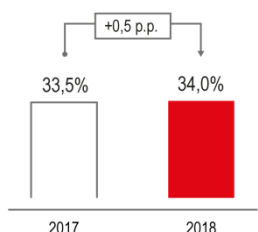
2% tj. o około 70 obiektów, w tym w sieci Total i Avia o ponad 30 obiektów.

Grupa ORLEN na rynku polskim na koniec 2018 roku dysponowała siecią 1 787 stacji paliw (około 24% stacji działających w Polsce). Sieci zagraniczne działające w kraju (BP, Shell, Circle-K, Lukoil, Total), zarządzają 20% stacji. Obiekty będące własnością niezależnych operatorów (w tym mniejsze sieci funkcjonujące pod jedną marką) to prawie 50% ogółu stacji działających w Polsce. Spośród sieci niezależnych w dalszym ciągu dynamicznie rozwijają się sieci Moya, Huzar i Avia. Liczba stacji marketowych pozostała na poziomie lat ubiegłych i wynosiła 190 punktów, tj. około 2,5% wszystkich stacji paliw. Liczba stacji bezobsługowych AS 24 i IDS, zarządzanych również przez podmioty zagraniczne wynosiła 40 stacji i praktycznie pozostała na poziomie z lat ubiegłych.

WYKRES 16. Stan sieci stacji paliw w Polsce.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych POPIHN wg stanu na 30.09.2018 roku (od 2018 roku stacje z rejestru URE i zidentyfikowane przez POPIHN)

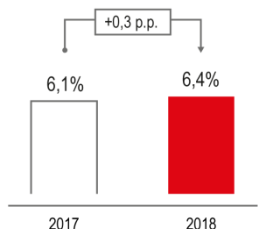
WYKRES 17. Udział Grupy ORLEN w detalicznym rynku paliw w Polsce.

Dzięki zrealizowanym projektom rozwojowym i dostosowywaniu działań operacyjnych do zmieniającej się sytuacji konkurencyjnej na rynku polskim PKN ORLEN zwiększył swój udział rynkowy do 34%.

W 2018 roku, podobnie jak w latach ubiegłych, pewien wpływ na funkcjonowanie rynku stacji paliw miała rozbudowa sieci drogowej w Polsce. Zakończenie budowy kolejnych odcinków dróg ekspresowych i autostrad skutkowało kolejnymi przetargami na prowadzenie **Miejsc Obsługi Podróżnych (MOP)** i otwieraniem dużych stacji paliw w tych lokalizacjach. Na koniec 2018 roku przy polskich drogach ekspresowych i autostradach działały 82 stacje typu MOP, z czego 32 należało do PKN ORLEN. Dodatkowo PKN ORLEN posiada kolejnych 8 obiektów na etapie przygotowania do realizacji.

Rynek niemiecki

Grupa ORLEN od 2003 roku jest obecna na rynku niemieckim, największym pod względem konsumpcji paliw rynkiem w Europie. Należąca do ORLEN Deutschland GmbH sieć liczyła na koniec 2018 roku 582 stacje paliw. W roku 2018 w Niemczech zanotowano spadek konsumpcji paliw o (2,3) p.p. Sieć Star, pomimo negatywnych warunków makroekonomicznych i silnej konkurencji zwiększyła udział rynkowy do poziomu 6,4%.

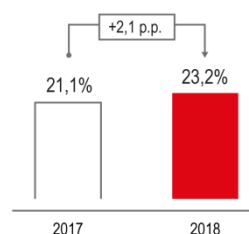
WYKRES 18. Udział w detalicznym rynku paliw w Niemczech.

Do głównych konkurentów spółki ORLEN Deutschland GmbH należą sieci międzynarodowe takie jak: Aral, Shell, Esso, Total (prawie 60% rynku i 44% ogólnej liczby stacji) oraz sieci ekonomiczne Jet i HEM (prawie 9% stacji). Sieć Star to obecnie ósma pod względem liczby stacji sieć w Niemczech (druga po Jet sieć ekonomiczna).

Rynek czeski

Grupa ORLEN utrzymała pozycję lidera, zarówno pod względem sprzedanego wolumenu, jak i wielkości sieci w Czechach. W 2018 roku liczba stacji Benzina wyniosła 409 obiektów. Zakończenie procesu przejęcia zakupionych stacji OMV, realizowane projekty inwestycyjne oraz bieżące działania operacyjne przyczyniły się do utrzymania trendu poprawy udziału rynkowego do 23,2%. Na przestrzeni ostatnich 10 lat udział rynkowy sieci Benzina wzrósł o 10 p.p.

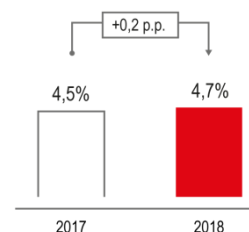
Pod koniec 2018 roku PKN ORLEN przejął prawa do marki Benzina na Słowacji, co będzie istotnym elementem do wejścia na nowy rynek macierzysty w 2019 roku.

WYKRES 19. Udział w detalicznym rynku paliw na rynku czeskim.

Drugą siecią na rynku czeskim pod względem liczby stacji paliw utrzymał węgierski koncern MOL (306 obiektów), z udziałem o połowę niższym niż wynik uzyskany przez stacje Benzina. Drugie miejsce pod względem udziału rynkowego (około 16,5%) utrzymała prywatna sieć dyskontowa - Tank Ono (41 stacji). Do głównych konkurentów stacji zarządzanych przez Unipetrol należą stacje premium koncernów międzynarodowych Shell i OMV (łącznie udział rynkowy poniżej 23%). Trzecia sieć pod względem liczby stacji w Czechach - EuroOil (200 stacji), ze względu na niskie średnie przelewy zanotowała w 2018 roku udział rynkowy na poziomie poniżej 6%. Sieć jest własnością państwowej spółki Cepro, zajmującej się poza sprzedażą paliw lub transportem i składowaniem paliw (spółka zarządza systemem 1 100 km rurociągów i 17 baz paliwowych).

Rynek litewski

Grupa ORLEN na Litwie na koniec 2018 roku posiadała 25 stacji paliw zarządzanych przez spółkę zależną AB Ventus-Nafta. Sieć ORLEN nieznacznie zwiększyła swój udział rynkowy do poziomu 4,7% i pod względem wielkości jest 7 siecią na Litwie.

WYKRES 20. Udział w detalicznym rynku paliw na rynku litewskim¹⁾.

1) W 2017 roku AB Ventus-Nafta zmienił metodę liczenia udziałów rynkowych w celu ujednoczenia metody raportowanych danych z pozostałymi sieciami detalicznymi, dodatkowo do wolumenu została włączona sprzedaż agrodiesla (który jest w dalszym ciągu sprzedawany na części stacji paliw).

Na pozycji lidera umocniła się sieć Viada ze 124 stacjami oraz 22% udziałem rynkowym. Razem z powiązaną kapitałowo, trzecią siecią na Litwie (Baltic Petroleum) pod jej kontrolą jest prawie 200 stacji z łącznym udziałem rynkowym około 33%. Kolejnym konkurentem

Grupy ORLEN jest Circle-K z 87 stacjami oraz 19% udziałem rynkowym. Litwa to jedyny rynek, gdzie istotną rolę odgrywają stacje automatyczne (Neste 73 stacje oraz 12 stacji 1-2-3 będących częścią sieci Circle-K).

3.2.2.3. Sprzedaż wolumenowa segmentu Detalicznego

Sprzedaż wolumenowa segmentu Detalicznego Grupy ORLEN w 2018 roku wzrosła o 7,1% (r/r) i wyniosła 9 447 tys. ton w rezultacie

wyższej sprzedaży wszystkich rodzajów paliw na wszystkich rynkach operacyjnych (poza LPG w Niemczech i na Litwie).

TABELA 9. Sprzedaż Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym [mln PLN/tys. ton].

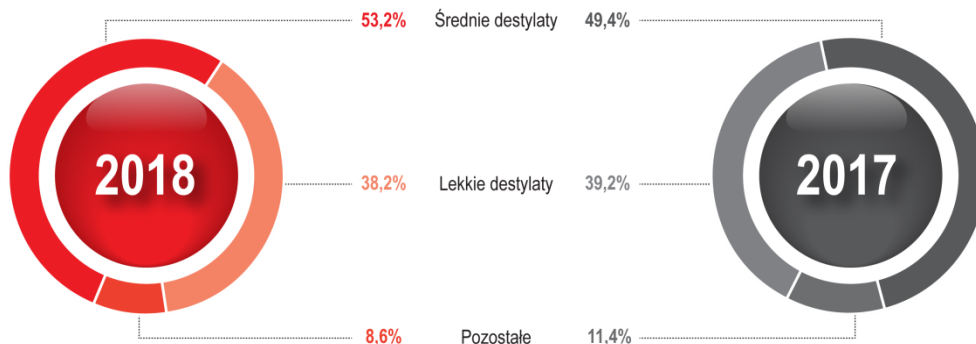
Sprzedaż	2018		2017		2016		zmiana %	
	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
1	2	3	2	3	4	5		
Lekkie destylaty ¹⁾	14 266,0	3 546,3	13 086,0	3 339,0	11 838,0	3 136,1	9,0%	6,2%
Średnie destylaty ²⁾	19 879,0	5 900,2	16 471,0	5 480,0	14 305,0	5 050,5	20,7%	7,7%
Pozostałe ³⁾	3 194,0	0,0	3 793,0	0,0	3 698,0	0,0	(15,8%)	-
Razem	37 339,0	9 446,5	33 350,0	8 819,0	29 841,0	8 186,6	12,0%	7,1%

1) Benzyna, LPG.

2) Olej napędowy; lekki olej opałowy sprzedawany przez ORLEN Deutschland.

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

WYKRES 21. Struktura przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym.



3.2.2.4. Rynki zbytu

Do rynków macierzystych Grupy ORLEN w obszarze sprzedaży detalicznej zaliczamy Polskę (obsługiwana przez PKN ORLEN), Niemcy (sieć stacji zarządzana przez spółkę ORLEN Deutschland),

Czechy (stacje pod szyldem Benzyny, wchodzącej w skład Grupy Unipetrol, będącej częścią Grupy ORLEN) oraz Litwę (spółka zależna AB Ventus Nafta).

TABELA 10. Sprzedaż wolumenowa na rynkach macierzystych Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym [tys. ton].

Sprzedaż	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Polska	5 695,7	5 407,1	5 052,4	288,6	5,3%
Niemcy	2 837,5	2 593,6	2 453,6	243,9	9,4%
Czechy	837,4	749,3	617,4	88,1	11,8%
Litwa	75,9	69,4	63,2	6,5	9,3%
Razem	9 446,5	8 819,5	8 186,6	627,0	7,1%

WYKRES 22. Struktura sprzedaży wolumenowej na rynkach macierzystych Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym.

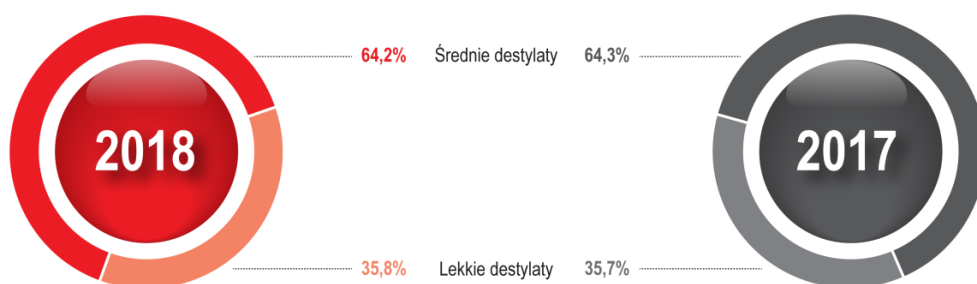
Rynek polski

Wielkość sprzedaży paliw w segmencie detalu w 2018 roku, wzrosła o 5,3% (r/r) i wyniosła 5 695,7 tys. ton (po raz pierwszy w historii ORLEN sprzedał ponad 11 mld litrów paliw). Poprawa standardu technicznego stacji, włączanie do sieci nowych obiektów o dużym potencjale wolumenowym, wprowadzenie nowych paliw

standardowych (Efecta Diesel i Efecta 95) oraz zwiększenie liczby stacji w nowym formacie sklepowo – gastronomicznym, przełożyły się na wzrost średniorocznego przelewu na stację. W przypadku stacji własnych CODO wzrost ten wyniósł 4,9% (r/r), tj. 4,7 mln litrów.

TABELA 11. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym na rynku polskim [tys. ton].

Sprzedaż	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
	2	2	3	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	2 038,6	1 931,1	1 809,3	107,5	5,6%
Średnie destylaty	3 657,1	3 476,0	3 243,1	181,0	5,2%
Razem	5 695,7	5 407,1	5 052,4	288,6	5,3%

WYKRES 23. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym na rynku polskim.

W 2018 roku łączna liczba stacji PKN ORLEN zwiększyła się o 11 obiektów i na koniec roku liczyła 1 787 stacji paliw.

Liczba stacji CODO w ciągu 2018 roku zwiększyła się o 14 obiektów, do poziomu 1 342 stacji. Efektem realizacji programu inwestycyjnego było włączenie do sieci stacji własnych 20 nowych obiektów CODO (w tym 2 MOP - na trasie A4 i S8). W trakcie 2018 roku zamkniętych zostało 6 obiektów.

W ramach prac ukierunkowanych na rozwój sieci ORLEN w Polsce, zabezpieczono szereg lokalizacji, w których w kolejnych latach zostaną wybudowane nowe stacje paliw.

Na przestrzeni 2018 roku zrealizowano ponad 70 większych modernizacji technicznych funkcjonujących obiektów. W dalszym ciągu trwa końcowa faza rebrandingu stacji Bliska na markę ORLEN. Liczba stacji Bliska w ciągu 2018 roku zmniejszyła się z 76 do 52 (CODO i DOFO). W końcówce roku otwarto po modernizacji stacje pod marką CPN (Warszawa) i Petrochemia (Bodzanów).

Liczba stacji franczyzowych DOFO na koniec 2018 roku liczyła 445 obiektów i zmniejszyła się o 3 stacje paliw w porównaniu z rokiem ubiegłym. W 2018 roku do sieci DOFO PKN ORLEN zostały włączone 24 nowe obiekty. W przypadku ponad 200 stacji przedłużono umowy współpracy. Liczba stacji franczyzowych współpracujących z Grupą ORLEN utrzymuje się na tym poziomie od kilku lat, systematycznie rośnie natomiast ich efektywność. Średnio roczna sprzedaż w tym segmencie stacji poprawiła się w 2018 roku o 5,7% (r/r).

W ramach prac nad nowymi formatami obiektów, PKN ORLEN uruchomił pierwszą stację ORLEN Drive na MOP Michałowice (S8) oraz pierwszy restauracyjny format Stand Alone na MOP Osieczka (A2).

W roku 2018 PKN ORLEN o prawie 2% r/r poprawił wolumen sprzedaży flotowej, osiągając rekordowy (powyżej 2,3 mld litrów) wynik sprzedaży. W dalszym ciągu dynamicznie rozwija się sprzedaż w segmencie mikroprzedsiębiorstw, w którym osiągnięto ponad 24% (r/r) wzrost sprzedaży.

Rok 2018 był bardzo dobrym rokiem dla obszaru pozapaliwowego. Wielkość obrotów sklepowych (łącznie z gastronomią) w sieci PKN ORLEN zwiększyła się o 13,1% (r/r). Kontynuowany był projekt rozwoju produktów pod marką własną „O!”. Otrzymał on godło „Teraz Polska”. W wyniku programu wsparcia polskich dostawców i producentów, udział polskich produktów oferowanych na stacjach ORLEN przekroczył 60%, w ofercie pojawiło się ponad 300 nowych produktów. W całej sieci ORLEN przeprowadzone zostały kampanie

promujące polskie oraz regionalne produkty. Na kolejnych 179 stacjach pojawił się nowy koncept gastronomiczny Stop Cafe 2.0., dzięki czemu na koniec 2018 roku ORLEN posiadał ponad 370 stacji w tym formacie (w tym 18 na stacjach DOFO). Po uwzględnieniu wszystkich formatów gastronomicznych (Stop Cafe, Stop Cafe Bistro i Stop Cafe 2.0) w sieci PKN ORLEN funkcjonowało 1 667 stacji z ofertą gastronomiczną.

Istotnym elementem przychodów pozapaliwowych jest sprzedaż usług myjni, która w 2018 roku poprawiła się o 12,5% (r/r). Średnia liczba myć na stację w sieci PKN ORLEN osiągnęła poziom prawie 900 cykli miesięcznie. Wynik ten jest wyższy niż średnia POPIHN. W 2018 roku program modernizacji objął m.in. uruchomienie nowych myjni na 12 lokalizacjach.

W 2018 roku w obszarze sprzedaży detalicznej prowadzono kilka ważnych projektów optymalizacji i poprawy efektywności obszaru pozapaliwowego. Zakończono wdrożenie systemu do opracowania planów sklepów oraz planogramów dla poszczególnych kategorii pozapaliwowych. PKN ORLEN realizował również szereg działań mających na celu usprawnienie i poprawę jakości obsługi klientów. Uruchomiona została usługa płatności mobilnych (aplikacja ORLEN Mobile), umożliwiające dokonywanie płatności za paliwo bezpośrednio przy dystrybutorze. Na wybranych lokalizacjach wprowadzono obsługę klientów na podjeździe (tzw. Mobilny Kasjer) – dzięki temu rozwiązaniu klienci mogli dokonywać płatności bez konieczności przejścia do kasy. Uruchomiono pierwsze testowe „kioski samoobsługowe”, w których klienci samodzielnie mogli dokonać płatności za paliwo i wybrane produkty z oferty sklepowej i gastronomicznej. Na wybranych stacjach rozpoczęto komunikowanie oferty pozapaliwowej na ekranach LCD umieszczonych na salach sprzedaży i strefach kasowych.

W poprzednich latach PKN ORLEN podjął decyzję o wejściu w projekt emobility. Plany Koncernu zakładają szybki rozwój w tej dziedzinie, docelowo Koncern uruchomi 150 stacji ładowania zlokalizowanych w miastach i przy trasach tranzytowych. Pierwsze ładowarki na stacjach PKN ORLEN zostały zlokalizowane w Płocku i Siewierzu (przy trasie Katowice-Warszawa). Do końca 2019 roku dostępnych ma być 50 takich miejsc, z czego co najmniej 20 ma być uruchomionych już w pierwszym kwartale.

W 2018 roku ORLEN rozpoczął współpracę z firmą Nextbike Polska, w ramach której na 35 stacjach PKN ORLEN uruchomiono możliwość wypożyczenia rowerów (łącznie 350 sztuk).

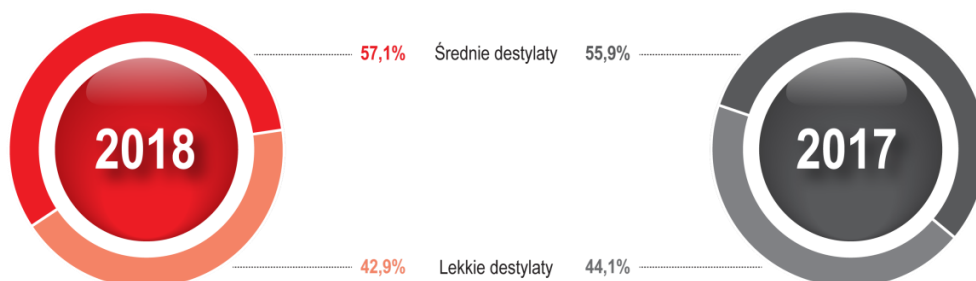
Rynek niemiecki

W 2018 roku Grupa ORLEN na rynku niemieckim zanotowała wzrost łącznej sprzedaży paliw o 9,4% (r/r). Wynik ten obejmuje zarówno sprzedaż detaliczną na stacjach paliw, jak również sprzedaż produktów rafineryjnych realizowaną w formule hurtowej poza siecią stacji własnych. W przypadku sprzedaży detalicznej, sieć Star zwiększyła sprzedaż o 2,3% (r/r), pomimo spadku konsumpcji paliw

w Niemczech. Średni roczny przelew na stację wzrósł o 2,2% do poziomu 4,7 mln litrów. ORLEN Deutschland zdołał wykorzystać problemy z dostępnością paliw na rynku w drugiej połowie 2018 roku i osiągnął rekordowe wyniki sprzedaży realizowane w formule hurtowej.

TABELA 12. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym na rynku niemieckim [tys. ton].

Sprzedaż	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	1 216,2	1 143,1	1 106,3	73,1	6,4%
Średnie destylaty	1 621,3	1 450,5	1 347,3	170,8	11,8%
Razem	2 837,5	2 593,6	2 453,6	243,9	9,4%

WYKRES 24. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym na rynku niemieckim.

W porównaniu z rokiem 2017, liczba stacji zarządzanych przez spółkę zwiększyła się o jeden obiekt, do 582 stacji (564 obiekty STAR działające w segmencie ekonomicznym, 1 stacja z marką ORLEN zlokalizowana w Hamburgu i 17 stacji przymarketowych Famila). Prawie 85% to stacje własne działające w modelu CODO, pozostałe to stacje będące własnością osób prywatnych (DODO). W ciągu 2018 roku do sieci ORLEN Deutschland włączono 4 stacje własne (CODO) oraz przejęto 5 obiektów funkcjonujących w modelu DODO. W związku z wygaśnięciem umów wyłączono z sieci Star 3 stacje paliw. Sieć STAR ma największą liczbę stacji z myjniami automatycznymi spośród wszystkich sieci detalicznych zarządzanych przez Grupę ORLEN (409). Co roku wymieniane jest około 10% urządzeń. W 2018 roku modernizację myjni automatycznych przeprowadzono na 41 stacjach.

W 2017 roku spółka podjęła decyzję o zmianie konceptu sklepowego i gastronomicznego w całej sieci. Okres wdrożenia, ze względu na liczbę stacji w sieci oraz zakres prac, został rozciągnięty na kilka kolejnych lat. W 2018 roku w ramach projektu StarConnect przeprowadzono 56 modernizacji. Na koniec 2018 roku w nowym

formacie funkcjonowały 72 stacje paliw a na 295 stacjach funkcjonował stary koncept Star Cafe.

Program inwestycyjny StarConnect oraz wprowadzanie kolejnych produktów pozapaliwowych, sprzedawanych pod marką własną STAR przełożyły się na zwiększenie poziomu przychodów sklepowych o 4,8% (r/r). ORLEN Deutschland po kilkunastu latach zakończył współpracę z dotychczasowym dostawcą towarów pozapaliwowych. Dzięki nowym umowom i rozpoczęciu współpracy z nowymi partnerami spółka będzie mogła dalej poprawiać efektywność biznesu pozapaliwowego.

Istotnym elementem mającym wpływ na rozwój sprzedaży w 2018 roku oraz w kolejnych latach ma rozpoczęcie współpracy z jednym z największych europejski klubów motoryzacyjnych ADAC, zrzeszającym kilkanaście milionów członków w Niemczech. STAR został 3 siecią w Niemczech (pierwszą działającą w segmencie ekonomicznym) współpracującą z ADAC. Efektem współpracy jest dodatkowy wolumen oraz wzrost przychodów pozapaliwowych generowanych przez nowych klientów – członków ADAC.

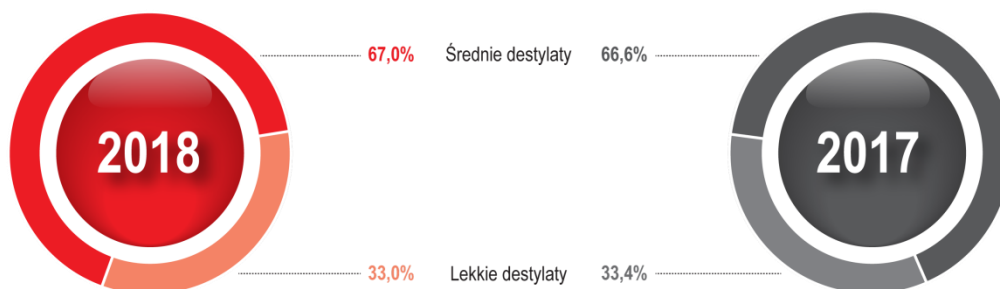
Rynek czeski

Rok 2018 był rokiem wyjątkowym dla zarządzanej przez Grupę ORLEN czeskiej sieci Benzina. Grupa ORLEN po raz kolejny zwiększyła sprzedaż paliw o 11,9% r/r, przekraczając pierwszy raz w

historii poziom 1 mld litrów sprzedanych paliw. W 2018 rok sieć Benzina zwiększyła sprzedaż paliw o 11,8% (r/r). Średnioroczna sprzedaż na stację wzrosła o 9% (r/r) i przekroczyła 2,5 mln l.

TABELA 13. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym na rynku czeskim [tys. ton].

Sprzedaż	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	276,4	250,2	205,0	26,1	10,4%
Średnie destylaty	561,0	499,0	412,4	62,0	12,4%
Razem	837,4	749,3	617,4	88,1	11,8%

WYKRES 25. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym na rynku czeskim.

Na dzień 31 grudnia 2018 roku Grupa ORLEN zarządzała w Czechach siecią 409 stacji paliw (396 to stacje własne, 13 to obiekty franczyzowe). Stacje detaliczne na rynku czeskim funkcjonowały pod marką Benzina (191 stacji pod nowym odświeżonym brandem, 205 stacji pod starym i uproszczonym brandem, 5 stacji bezobsługowych Benzina Expres oraz 1 w byłym formacie premium Benzina Plus). Na rynku czeskim działa również jedna stacja ORLEN, uzupełnieniem sieci 6 stacji niepublicznych funkcjonujących na terenie firm i zakładów produkcyjnych. W ciągu roku sieć zwiększyła się o kolejnych 8 stacji. Jednocześnie z sieci wyłączone zostały 4 stacje (w tym 2 DOFO).

W ramach kontynuacji programu odświeżenia brandu Benzina w 2018 roku zakończono rebranding 90 stacji Benzina Plus. Zakończono projekt wymiany pylonów cenowych w całej sieci – nowe urządzenia wyposażone są w wyświetlacze cyfrowe, umożliwiające emisję różnych komunikatów marketingowych i informacyjnych. W ramach modernizacji sieci wymieniono również myjnie automatyczne na 25 stacjach.

Rok 2018 był również okresem sukcesów dla biznesu flotowego Benziny. Systematycznie zwiększana od kilku lat liczba stacji, nowe programy i formuły współpracy z klientami flotowymi, rozwój

Rynek litewski

W 2018 roku spółka AB Ventus Nafta, wchodząca w skład Grupy ORLEN, na rynku litewskim zwiększyła sprzedaż paliw o 9,3% (r/r). Sprzedaż lekkich destylatów utrzymała się na poziomie roku 2017, znaczny wzrost, tj. o 10,7% (r/r) uzyskano na sprzedaży oleju napędowego. Wzrost ten spowodowany jest w dużej mierze zwiększonymi odbiorami firm transportowych (w tym również z innych krajów bałtyckich, gdzie ze względów wyższych obciążeń podatkowych, tankowanie na własnych rynkach wiąże się ze

programu dla przedpłaconych kart flotowych dla klientów indywidualnych wpłynęły na zwiększenie wolumenu flotowego o 34% (r/r). Udział sprzedaży flotowej w sprzedanym na stacjach Benzina wolumenie przekroczył poziom 25%.

Czeska spółka kontynuowała wprowadzenie nowego formatu gastronomicznego Stop Cafe 2.0. W 2018 roku pojawiło się w Czechach kolejnych 71 obiektów tego typu (łącznie 100 stacji na dzień 31 grudnia 2018 roku). Poza formatem Stop Cafe 2.0 w sieci Benzina funkcjonowały 143 punkty Stop Cafe i 27 Stop Cafe Bistro. Łącznie z 409 stacji ponad połowa posiadała jeden ze wspomnianych formatów.

Ważnym wydarzeniem na detalicznym rynku paliw w Czechach było uruchomienie w sieci Benzina płatności mobilnych. Stało się to możliwe dzięki zakończeniu prac rozwojowych nad własną aplikacją. Docelowo ma być ona wykorzystywana również przez klientów flotowych i umożliwić klientom przystąpienie do przygotowywanego obecnie, nowego programu lojalnościowego.

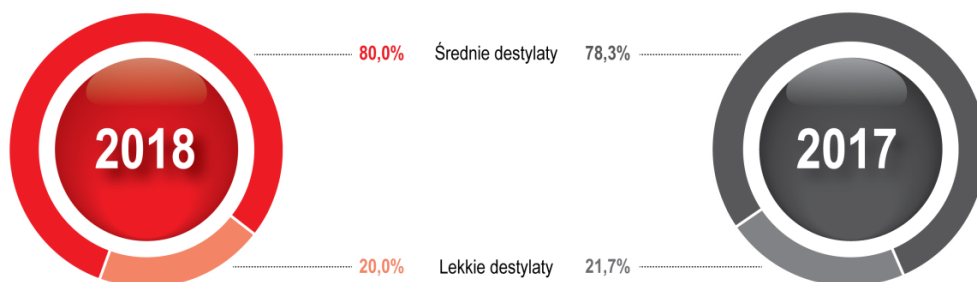
Dzięki zrealizowanemu szerokiemu programowi inwestycyjnemu oraz dużą liczbą projektów odtworzeniowych, sieć Benzina poprawiła również wyniki w obszarze pozapaliwowym. Obroty sklepowe zwiększyły się o 19% (r/r).

znacznie wyższymi kosztami) oraz prowadzonymi działaniami marketingowymi skierowanymi do klientów indywidualnych.

Efektom wspomnianych czynników był wzrost o 9% (r/r) średniego rocznego przelewu na stację do poziomu 3,8 mln litrów. Znaczny wzrost konsumpcji oleju napędowego na Litwie przełożył się na wzrost wolumenu sprzedaży flotowej o 17% (r/r), której udział w sprzedaży ogółem wyniósł aż 46%.

TABELA 14. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym na rynku litewskim [tys. ton].

Sprzedaż	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	15,2	15,1	15,5	0,1	0,4%
Średnie destylaty	60,8	54,4	47,7	6,4	11,8%
Razem	75,9	69,4	63,2	6,5	9,3%

WYKRES 26. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym na rynku litewskim.

Liczba stacji nie zmieniła się w porównaniu z rokiem ubiegłym, na koniec 2018 roku liczyła 25 stacji własnych w modelu COCO funkcjonujących w segmencie premium pod marką ORLEN (stanowi to około 4% wszystkich stacji działających na Litwie). W 2018 roku zakończono przygotowania ambitnego programu modernizacji sieci ORLEN na Litwie. Pozwoli to na rozpoczęcie jego realizacji w 2019 roku.

W 2018 roku Ventus w ramach działań ukierunkowanych na dalszy rozwój biznesu flotowego, zawarł umowę o współpracy z jedną z czołowych sieci lotewskich (Virsi-A), dzięki której lotewskie firmy transportowe będą mogły korzystać z oferty sieci ORLEN na Litwie. Wzrost wolumenu w litewskiej sieci zarządzanej przez Grupę ORLEN przełożył się również na wzrost przychodów pozapaliwowych o 14% (r/r).

3.2.2.5. Źródła zaopatrzenia

Aktywa rafinerijne będące własnością Grupy ORLEN były w 2018 roku głównym źródłem dostaw paliw dla sieci w Polsce, Czechach i na Litwie. Na rynku niemieckim ORLEN nie posiada własnych zakładów produkcyjnych. W odróżnieniu od innych rynków macierzystych, spółka zależna ORLEN Deutschland jest zmuszona współpracować z podmiotami działającymi na niemieckim rynku hurtowym, między innymi z Deutsche BP AG, Shell Deutschland Oil


GmbH, Total Deutschland GmbH, Esso Deutschland GmbH. Znaczna część paliw sprzedawanych przez ORLEN Deutschland pochodzi z rafinerii Litvionov (Unipetrol RPA s.r.o.), wchodzącej w skład Grupy ORLEN. Dostawy z Czech w 2018 roku wzrosły w porównaniu z rokiem poprzednim o 10 p.p. (r/r) i zaspokoiły 20% zapotrzebowania na paliwa w ORLEN Deutschland.

3.2.3. Segment Wydobyćcie

Daniel Obajtek, Prezes Zarządu PKN ORLEN:

„Nasza zaktualizowana strategia dla segmentu Wydobyćcia zakłada realizację scenariusza ostrożnej kontynuacji polegającej na koncentracji na dobrej jakości oraz najbardziej rentownych i perspektywicznych aktywach zarówno w Polsce jak i Kanadzie. Będziemy elastycznie reagowali na zmiany zachodzące na rynku ropy i gazu i dostosowywali nakłady inwestycyjne segmentu do aktualnych parametrów makro. W naszych założeniach planujemy osiągnięcie dodatnich przepływów pieniężnych już od 2021 roku.”

2018

	j.m.	Kanada	Polska	
 WYDOBYCIE I PRODUKCJA	Rezerwy ropy i gazu (2P)	mln boe	197,6	13,0
	Wydobyćcie	mln boe/rok	6,2	0,4
	Średnia produkcja	tys. boe/dzień	17,0	1,0
	Struktura wydobyćcia (ciekłe/gazowe)	%	47/53	-/100
	Odwierty (netto) ¹	liczba	16,4	3,0
	Koncesje	liczba	-	22

¹⁾ wielkość skorygowana o udział innych partnerów.

3.2.3.1. Trendy rynkowe w segmencie Wydobyćcie

Według Scenariusza Nowych Polityk (scenariusz bazowy) z raportu World Energy Outlook 2018 Międzynarodowej Agencji Energetycznej zapotrzebowanie na energię pierwotną do 2040 roku będzie rosło dla wszystkich głównych rodzajów paliw: ropy, węgla, gazu, elektrowni jądrowych i odnawialnych źródeł energii. Główny udział w rosnącym zapotrzebowaniu na energię pierwotną, zgodnie ze scenariuszem bazowym, odegrają odnawialne źródła energii oraz gaz. Wszystkie OZE pokryją 43% przyrostu popytu do 2040 roku, a gaz 35%.

Zapotrzebowanie na energię pierwotną wzrośnie o ponad jedną czwartą dzięki rosnącym dochodom i spodziewanemu wzrostowi liczby ludności na świecie o 1,7 miliarda – w większości zamieszkującej na obszarach miejskich w państwach rozwijających się. Europa i Ameryka Północna jeszcze w 2000 roku stanowiły ponad 40% światowego popytu na energię pierwotną, a rozwijające się gospodarki azjatyckie tylko 20%. Do 2040 roku sytuacja ta całkowicie się odwróci.

Azja w okresie do 2040 roku odpowiadać będzie za ponad 80% wzrostu konsumpcji ropy naftowej, połowę globalnego wzrostu konsumpcji gazu ziemnego, 60% wzrostu w zakresie energii wiatrowej i fotowoltaiki oraz ponad 100% wzrostu w zakresie węgla i energii jądrowej (uwzględniając spadki w innych krajach).

Stany Zjednoczone w perspektywie do 2025 roku odpowiedzialne będą za przeszło połowę światowego wzrostu produkcji ropy i gazu (blisko 75% w przypadku ropy i 40% w przypadku gazu) - co piąta baryłka ropy i co czwarty metr sześcienny gazu na świecie pochodzą będzie ze Stanów Zjednoczonych.

TABELA 15. Światowy popyt na energię pierwotną wg rodzaju paliwa [mln toe¹].

Wyszczególnienie	2000	2017	New Policies	
			2025	2040
Węgiel	2 308	3 750	3 768	3 809
Ropa	3 665	4 435	4 754	4 894
Gaz	2 071	3 107	3 539	4 436
Elektrownie jądrowe	675	688	805	971
Elektrownie w odne	225	353	415	531
Bioenergia	377	727	924	1 260
Pozostałe odnawialne	60	254	517	1 223
Biomasa	646	658	666	591
Razem	10 027	13 972	15 388	17 715

¹⁾ toe – tona oleju ekwiwalentnego

Źródło: IEA.

Ropa naftowa pomimo niższego udziału w bilansie energetycznym (spadek z 32% w 2017 do 28% w 2040 roku) odgrywać będzie kluczową rolę w sektorze energii. Wykorzystanie ropy naftowej do napędu samochodów osiągnie szczyt około połowy lat 2020-tych, ale sektor petrochemiczny, ciężarówka, samoloty i statki nadal utrzymają ogólny popyt na ropę w trendzie wzrostowym. Największym źródłem wzrostu zużycia ropy będą produkty petrochemiczne. Ogólny wzrost zapotrzebowania na ropę naftową do poziomu 106 mln bbl/d w Scenariuszu Nowych Polityk pochodził będzie wyłącznie z gospodarek rozwijających się.

Gaz ziemny wyprzedzi w 2030 roku węgiel, by stać się drugim pod względem wielkości paliwem w globalnym bilansie energetycznym

(25% udział w 2040 roku). Przemysł w największym stopniu przyczyni się do 45% wzrostu światowego zużycia gazu do 2040 roku. Handel LNG zwiększy się ponad dwukrotnie w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie ze strony gospodarek rozwijających się, z Chinami na czele. Rosja, w związku z otwarciem nowych szlaków na rynki azjatyckie, pozostanie największym na świecie eksporterem gazu ziemnego. Coraz bardziej zintegrowany europejski rynek energii zapewni kupującym coraz więcej opcji dostaw gazu.

Aktywność producentów ropy naftowej i gazu naturalnego w świecie mierzona liczbą urządzeń wiertniczych w ruchu była w 2018 roku średnio o 9% większa niż w 2017 roku. Wzrost aktywności, widoczny był przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych. Spadek aktywności wiertniczej odnotowano w

3.2.3.2. Pozycja i otoczenie konkurencyjne

Strategia Grupy ORLEN zakłada kontynuację działalności poszukiwawczo-wydobywczej w celu zwiększania wydobycia i poszerzania dostępu do własnych zasobów ropy i gazu ziemnego. Budowa kompetencji w obszarze poszukiwań i wydobycia, związana była z intensywnymi pracami nad uformowaniem międzynarodowego zespołu specjalistów, zdolnego do tworzenia i zarządzania zdywersyfikowanym portfelem aktywów, a także stosującego najnowsze dostępne na świecie metody poszukiwawcze i technologie wydobywcze.

Na terenie Polski Grupa ORLEN działa obecnie samodzielnie oraz z partnerem (PGNiG S.A.) na obszarze 22 koncesji poszukiwawczo - rozpoznawczych o łącznej powierzchni przekraczającej 14 tys. km², położonych w obrębie 6 województw dysponując zasobami 2P

3.2.3.3. Działalność w Polsce

Działalność operacyjna obejmowała głównie wydobycie oraz poszukiwania złóż węglowodorów. Obecne krajowe wydobycie gazu odbywa się we współpracy z PGNiG S.A. Wydobycie w części udziału przypadającego na Grupę ORLEN osiągnęło średnioroczny poziom 1,0 tys. boe/d. Podstawowe prace poszukiwawcze w Polsce prowadzone były w czterech prowincjach naftowych.

W **Małopolskiej Prowincji Naftowej** prace realizowane były w ramach trzech Projektów. W **Projekcie Karpaty** zakończono wiercenie otworu poszukiwawczego rozpoczęte w roku poprzednim, w związku z brakiem przemysłowego przyływu węglowodorów odwiert został zlikwidowany. Przeprowadzono akwizycję nowych danych sejsmicznych 3D. W kolejnym roku kontynuowane będzie przetwarzanie pozyskanych danych sejsmicznych, ich integracja z danymi archiwalnymi oraz interpretacja wyników. Równolegle analizowano również wyniki danych otworowych oraz prac sejsmicznych z lat poprzednich.

W ramach **Projektu Miocen** zrealizowano wiercenie otworu poszukiwawczego Bystrowice-OU1 zakończone odkryciem wielohoryzontowego złoża gazu ziemnego. Trwają prace koncepcyjne i administracyjne związane z rozwiercaniem i zagospodarowaniem złoża. W kolejnym roku kontynuowane będą prace w kierunku wykonania nowych wierceń oraz zagospodarowania złoża. Planowana jest również akwizycja nowych

Europe i Kanadzie, gdzie producenci zmagali się z relatywnie niskimi cenami węglowodorów ciekłych i dużym dyferencjałem w stosunku do cen uzyskiwanych na rynku amerykańskim. Wdrożony od początku 2019, roku przez rząd Alberta, program ograniczenia wydobycia ropy w prowincji istotnie wsparł ceny na rynku wewnętrznym i zniwelował niekorzystny dyferencjał do amerykańskich benchmarków ropy.

Zgodnie z prognozą EIA (U.S. Energy Information Administration) w 2020 roku Stany Zjednoczone staną się eksporterem netto ropy. Eksport netto gazu Stanów Zjednoczonych kontynuuje trend wzrostowy wraz z rosnącą pozycją LNG w handlu międzynarodowym.

(potwierdzone i prawdopodobne) wynoszącymi 13,0 mln boe. Grupa ORLEN posiada 100% udziałów w 10 koncesjach oraz 49% w 10 koncesjach, ponadto prowadzi w obrębie dwóch koncesji na obszarze Niżu Polskiego wspólne z PGNiG S.A. operacje w ramach projektu poszukiwawczo-wydobywczego.

W prowincji Alberta w Kanadzie Grupa ORLEN jest rozpoznawanym operatorem z aktywami poszukiwawczo-produkcyjnymi o łącznej powierzchni 312,6 tys. akrów (1,3 tys. km²) i łącznymi zasobami 2P wynoszącymi 197,6 mln boe.

danych sejsmicznych w celu wykartowania kolejnych obiektów złożowych w regionie.

W **Projekcie Bieszczady**, realizowanym z partnerem (PGNiG S.A.) rozpoczęto wiercenie otworu i zrealizowano połowe prace sejsmiczne 2D. W 2019 roku uzyskane wyniki zostaną poddane analizie. Ponadto, zakończono analizy danych sejsmicznych dla dwóch zadań sejsmiki 3D wykonanych w roku ubiegłym.

W **Wielkopolskiej Prowincji Naftowej** realizowane były prace w ramach Umowy o Wspólnych Operacjach z PGNiG S.A. na dwóch Projektach. W **Projekcie Sieraków** kontynuowano prace dokumentacyjne i przygotowawcze, mające na celu zagospodarowanie odkrytego złoża ropy naftowej, prowadzono także prace przygotowawcze do wiercenia kolejnego otworu rozpoznawczego oraz dokonano likwidacji nieperspektywnego odwiertu.

W ramach **Projektu Płotki** zakończono wiercenia czterech odwiertów, w tym jednego rozpoczętego w 2017 roku. Odwiert Chwałęcín-1K zakończył się sukcesem poszukiwawczym, odkryto złożo gazu ziemnego. Uzyskano przemysłowy przyływ gazu ziemnego i rozpoczęto prace nad szczegółową koncepcją zagospodarowania złoża, pozostałe odwierty zostały zlikwidowane. W 2018 roku przeprowadzono interpretację wyników danych

sejsmicznych 3D dla czterech obszarów objętych pracami w 2017 roku, typując obiekty perspektywiczne do wykonania kolejnych wierceń. Kontynuowano również analizy archiwalnych danych otworowych i pozyskanych danych sejsmicznych (2D/3D), procedowano również nad zagospodarowaniem odkrytych wcześniej złóż.

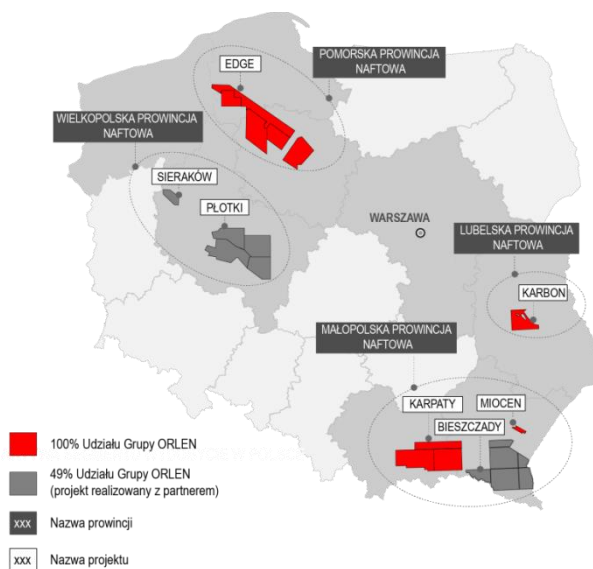
W **Pomorskiej Prowincji Naftowej**, w ramach **Projektu Edge** realizowano prace na pięciu koncesjach. W 2018 roku zakończono prace na wierceniu otworu poszukiwawczego, który w związku z brakiem przemysłowego przyływu węglowodorów został zlikwidowany. Ponadto wykonano testy produkcyjne na odwiercie zrealizowanym w roku ubiegłym uzyskując przemysłowy przyływ gazu ziemnego. Przystąpiono do wykonania prac koncepcyjnych dla zagospodarowania odkrytych złóż. W ramach sejsmiki 3D wykonano prace polowe dla jednego zadania, a w kolejnym roku przeprowadzone zostanie przetwarzanie i interpretacja uzyskanych

danych. W 2018 roku prowadzono również analizy archiwalnych danych geologicznych, celem wytypowania nowych obszarów do dalszych badań.

W ramach działalności w **Lubelskiej Prowincji Naftowej** w **Projekcie Karbon**, przeprowadzono ocenę perspektywiczności, w wyniku której podjęto decyzję o zrzeczeniu się trzech koncesji. Dla czwartej koncesji objętej tym projektem, trwają analizy danych sejsmicznych i wyników pomiarów otworowych, które pozwolą na podjęcie decyzji o dalszych działaniach.

W **Projekcie Lublin Shale** kontynuowano prace związane z likwidacją otworów oraz rekultywacją terenu, a projekt uznano za zakończony.

SCHEMAT 7 Projekty poszukiwawczo-wydobywcze Grupy ORLEN w Polsce.



Źródło: Opracowanie własne.

3.2.3.4. Działalność w Kanadzie

Grupa ORLEN prowadzi działalność wydobywczą w Kanadzie za pośrednictwem spółki zależnej ORLEN Upstream Canada. Program nakładów inwestycyjnych w roku 2018 był skoncentrowany na obszarach Ferrier i Kakwa w prowincji Alberta.

Na obszarze **Ferrier** rozpoczęto wiercenie 12 otworów (8,1 netto), zabiegowi szczelinowania poddano 12 otworów (8,5 netto), a do produkcji podłączonych zostało 14 otworów (9,7 netto).

Na obszarze **Kakwa** rozpoczęto wiercenie 7 otworów (6,3 netto), szczelinowaniu poddano 6 otworów (5,0 netto), a do produkcji podłączono 8 otworów (6,8 netto). W rejonie Kakwa zakończono kolejną fazę rozbudowy instalacji do wstępnego przerobu gazu, celem zwiększenia przepustowości instalacji dla potrzeb rosnącego wydobycia. Ponadto, w ramach optymalizacji procesu eksploatacji złóż kontynuowano projekt instalacji gazodzwigów.

Na obszarze **Lochend** rozpoczęto wiercenie 2 otworów (1 netto), zabiegowi szczelinowania poddano 1 odwiercie (0,5 netto), a do produkcji podłączono 1 odwiercie (0,5 netto).

Wykonano również 1 odwiercie (1,0 netto) poszukiwawczy w obszarze Blackstone. Aktualnie trwa analiza pozyskanych danych otworowych w celu określenia perspektywiczności obszaru.

Średnia produkcja w 2018 roku wynosiła 17,0 tys. boe/d, z czego 47% stanowiły węglowodory ciekłe (ropa oraz kondensat).

Korzystne parametry złożowe posiadanych aktywów i rozwój działalności w dobrze rozpoznanym już regionie zapewniają niski poziom ryzyka operacyjnego inwestycji. Rynek kanadyjski charakteryzuje się bardzo dobrym dostępem do rozwiniętych usług

wiertniczych i serwisowych. Istotne są także stabilne zasady systemu podatkowego i przyjazne otoczenie regulacyjne. Dążąc do realizacji synergii operacyjnych oraz koncentracji działań na najbardziej rentownych obszarach, ORLEN Upstream Canada aktywnie monitoruje rynek lokalny. W 2018 roku pozyskane zostały nowe sekcje z prawem do poszukiwań i wydobycia węglowodorów oraz, poprzez proces wymiany aktywów, przeprowadzono konsolidację posiadanych udziałów w kilku atrakcyjnych lokalizacjach. Dodatkowo, w ramach dezinwestycji obszarów o mniejszym znaczeniu biznesowym, podpisano umowę sprzedaży aktywów Pouce Coupe. Transakcja została zamknięta na początku stycznia 2019 roku.

ORLEN Upstream Canada posiada także aktywa poszukiwawczo-wydobywcze w prowincji Nowy Brunszwik oraz 4,94% udziałów w zintegrowanej spółce będącej operatorem projektu budowy terminalu eksportowego LNG w Nowej Szkocji. Dotychczas zakończono proces pozyskiwania zgód administracyjno-prawnych związanych z budową obiektu. Podjęcie wstępnej decyzji inwestycyjnej odnośnie realizacji przedsięwzięcia jest zaplanowane na pierwsze półrocze 2019 roku. Wówczas planowane jest rozpoczęcie procesu identyfikacji partnerów biznesowych oraz określenie źródeł finansowania projektu.

SCHEMAT 8. Aktywa w Kanadzie.



Źródło: Opracowanie własne.

3.2.3.5. Sprzedaż wolumenowa segmentu Wydobywanie

TABELA 16. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Wydobywanie [tys. ton].

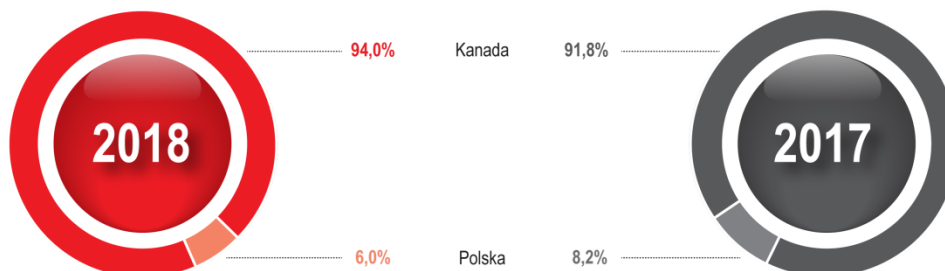
Sprzedaż	2018		2017		2016		zmiana %	
	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen		
1	2	3	4	5	6	7	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
Ropa naftowa	95	77	62	52	84	76	53%	48%
Gaz ziemny	168	456	196	439	172	359	(14%)	4%
Pozostałe ¹⁾	342	195	257	147	186	123	33%	33%
Razem	605	728	515	638	442	558	17%	14%

1) Pozostałe: w ujęciu ilościowym pozycja obejmuje NGL (Natural Gas Liquids), w ujęciu wartościowym pozycja obejmuje sprzedaż NGL oraz przychody ze sprzedaży usług segmentu.

Wydobywanie i sprzedaż węglowodorów na rynku kanadyjskim realizowana była za pośrednictwem ORLEN Upstream Canada Ltd., a na rynku polskim przez spółkę zależną FX Energy Poland.

W 2018 roku łączna sprzedaż na obu rynkach osiągnęła poziom 728 tys. ton i zwiększyła się o 14% (r/r) głównie dzięki wyższej produkcji węglowodorów w Kanadzie.

WYKRES 27. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Wydobywania.



3.3. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

3.3.1. Funkcjonowanie Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym

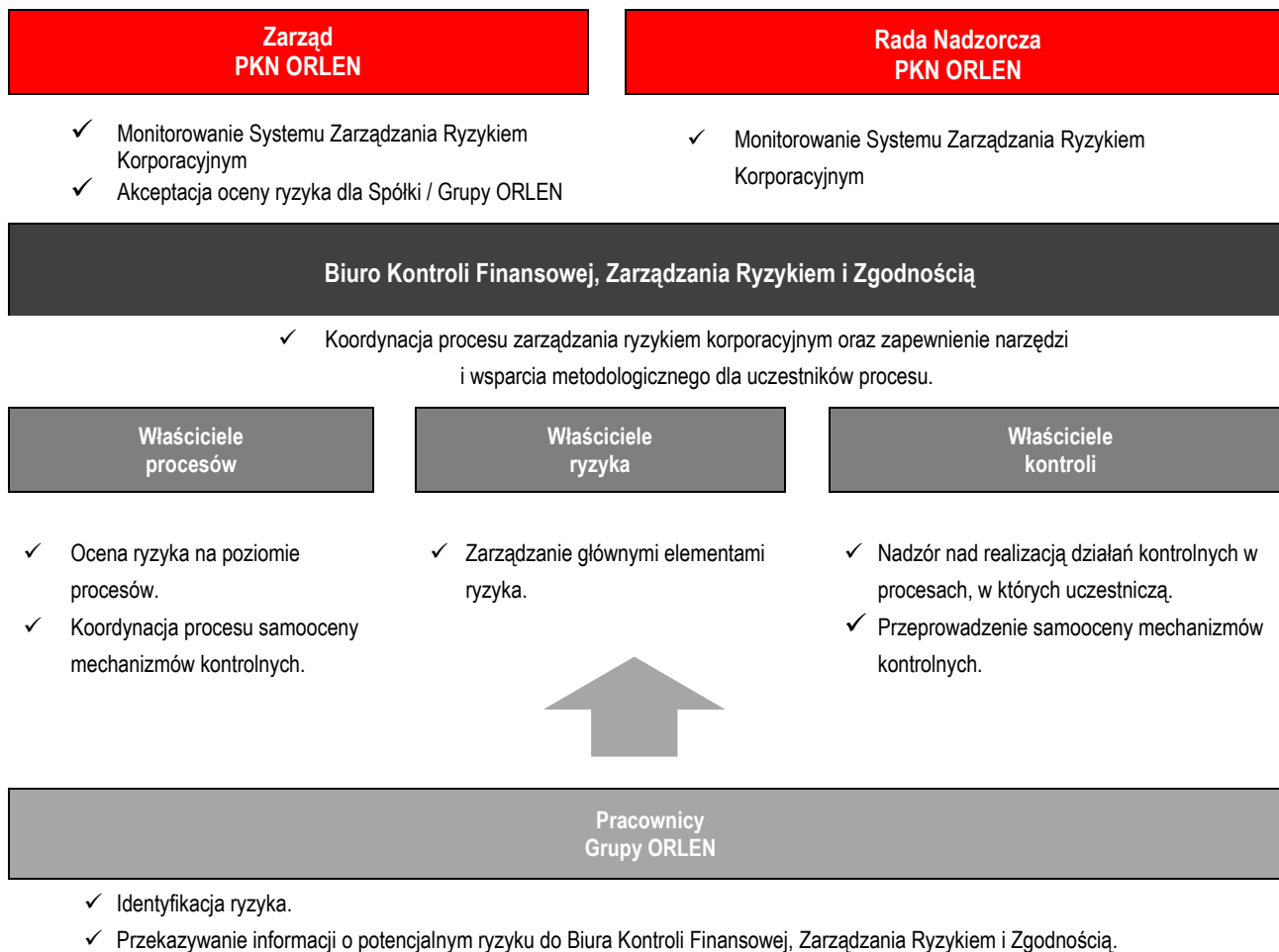
Organizacja i funkcjonowanie Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym w 2018 roku nie uległy zmianie w porównaniu z rokiem poprzednim. W oparciu o **Politykę i Procedurę Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym** Grupa ORLEN prowadzi bieżący monitoring i ocenę ryzyka oraz podejmuje działania mające na celu minimalizację jego wpływu.

Zgodnie z powyższymi regulacjami w PKN ORLEN funkcjonuje Biuro Kontroli Finansowej, Zarządzania Ryzykiem i Zgodnością, które koordynuje proces zarządzania ryzykiem korporacyjnym na

wszystkich poziomach organizacji. Za zarządzanie ryzykiem w spółkach Grupy ORLEN odpowiadają Zarządy poszczególnych spółek.

System Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym (ERM – Enterprise Risk Management) jest narzędziem wspierającym skuteczność realizacji celów strategicznych oraz operacyjnych. Zapewnia identyfikację strategicznych ryzyk i mechanizmów kontrolnych oraz ich ocenę.

SCHEMAT 9 Kluczowe role w Systemie Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym.



Ocena ryzyka przez obszary biznesowe w PKN ORLEN S.A. i Spółkach Grupy ORLEN realizowana jest corocznie w ramach procesu samooceny i ma na celu zapewnienie aktualizacji wyceny ryzyka. Za jej przeprowadzenie odpowiadają właściciele procesów i ryzyk.

Wycena ryzyka obejmuje ocenę **ryzyka brutto**, tj. pokazuje wartość ryzyka w przypadku braku jakichkolwiek mechanizmów kontrolnych, ocenę **ryzyka netto**, czyli wartość ryzyka z uwzględnieniem skuteczności posiadanych mechanizmów kontrolnych oraz ocenę **ryzyka docelowego** (akceptowalny poziom ryzyka przez obszar biznesowy). Podstawą wyceny jest weryfikacja skuteczności

mechanizmów kontrolnych. Po zakończeniu procesu oceny ryzyka oraz testowania mechanizmów kontrolnych Zarząd Spółki oraz Rada Nadzorcza otrzymują raport przedstawiający najistotniejsze ryzyka oraz planowane sposoby ich ograniczenia.

Ryzyka w PKN ORLEN S.A. i Spółkach Grupy ORLEN zostały zdefiniowane w oparciu o wspólny model, są powiązane z procesami biznesowymi i realizowanymi celami strategicznymi.

W 2018 roku w ramach corocznego procesu samooceny ryzyk i testowania mechanizmów kontrolnych w PKN ORLEN

przeprowadzono ocenę **530** ryzyk, poprzez przetestowanie **1 039** mechanizmów kontrolnych w **111** procesach biznesowych. W spółkach Grupy ORLEN dokonano oceny **599** ryzyk oraz **1 882** mechanizmów kontrolnych w **190** procesach.

W roku 2018 systemem ERM objęte były: PKN ORLEN, Anwil, Grupa ORLEN Lietuva, Grupa Unipetrol, ORLEN Deutschland, ORLEN Paliwa i ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych.

Dodatkowo w celu ograniczenia potencjalnych ryzyk operacyjnych, zapewnienia wysokich standardów bezpieczeństwa oraz neutralności ekologicznej w Grupie ORLEN utrzymywany i rozwijany jest Zintegrowany System Zarządzania („ZSZ”) w skład, którego wchodzi:

- System Zarządzania Jakością wg PN-EN ISO 9001 i AQAP 2110,
- System Zarządzania Środowiskowego wg PN-EN ISO 14001,
- System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy wg PN-N-18001,
- System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji wg PN-ISO/IEC 27001,
- System Certyfikacji Łańcucha Produkcji Biomasy i Biopaliw (ISCC EU),
- System Zakładowej Kontroli Produkcji (ZKP).

Na wszystkich własnych stacjach paliw funkcjonuje dodatkowo System Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności HACCP oparty o wymagania Kodeksu Żywnościowego (Codex Alimentarius). W komórkach organizacyjnych wykonujących badania metodami wymagającymi uznania Urzędu Dozoru Technicznego (UDT) funkcjonuje System Zarządzania Jakością wg PN EN ISO/IEC 17025. W trakcie wdrażania jest System Zarządzania Energią oparty o wymagania normy ISO 50001.

Zakres i zasady funkcjonowania ZSZ regulują wydane przez Spółkę Polityki oraz Księgi Systemów Zarządzania określające poszczególne procesy systemowe.

Stosowane jest podejście procesowe polegające na zidentyfikowaniu i zmapowaniu procesów, z uwzględnieniem analizy kontekstu funkcjonowania całej organizacji. Określona została sekwencja procesów i ich wzajemne powiązania, które stanowią wielowarstwowy mechanizm pozwalający rozpoznawać i spełniać wymagania klientów. Monitorowanie poszczególnych procesów oraz ocena skuteczności osiągania ich celów odbywa się poprzez weryfikowanie uzyskiwanych wartości mierników dla procesów i ich porównywanie z wartościami przyjętymi, jako kryteria oceny. Takie rozwiązanie pozwala zarządzać i doskonalić procesy na podstawie rzeczywistych, mierzalnych danych. Zgodnie z podejściem opartym na ryzyku, właściciele procesów odpowiadają za identyfikację zagrożeń i możliwości (ryzyk i szans), które mogą potencjalnie wpływać na działania i efektywność realizowanych procesów. W sposób procesowy realizowany jest system auditów wewnętrznych, funkcjonujący w oparciu o dedykowaną procedurę i weryfikujący zgodność działania poszczególnych obszarów z przyjętymi do stosowania standardami. Podejmowane działania doskonalące obejmują warunki wewnętrzne i zewnętrzne oraz identyfikują szanse i możliwości stojące przed PKN ORLEN.

Poprzez standaryzację i stosowanie mechanizmów systemowych, w tym działań zapobiegawczych realizowana jest zasada przezroczności, prewencja ryzyka szkód środowiskowych, skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem pracy i bezpieczeństwem informacji. Zasadę przezroczności wspierają mechanizmy systemowe, uprzedzające występowanie nieprawidłowości, bazujące na analizie procesów oraz elementach analizy ryzyk i szans. Zgodnie z zasadą

przezroczności działalność biznesowa uwzględnia działania zapobiegawcze, w tym zapobiegające degradacji środowiska.

Prawidłowe utrzymanie Zintegrowanego Systemu Zarządzania weryfikowana jest przez Auditorów zewnętrznych.

W 2018 roku PKN ORLEN został poddany weryfikacji poprzez:

- Audit recertyfikacyjny ZSZ realizowany przez Bureau Veritas Polska. Uzyskano potwierdzenie prawidłowości realizowanych działań systemowych i rekomendację nowych certyfikatów zgodności Zintegrowanego Systemu Zarządzania z wymaganiami norm: PN-EN ISO 9001:2015, PN-EN ISO 14001:2015, PN-N-18001:2004 i PN-EN ISO/IEC 27001:2014. W trakcie auditu nie stwierdzono niezgodności.
- Audit recertyfikacyjny ISCC wykonany przez Bureau Veritas Polska. W wyniku auditu nie stwierdzono niezgodności i uzyskano nowy certyfikat zgodności z Dyrektywą RED i Systemem Certyfikacyjnym ISCC EU.
- Audit recertyfikacyjny AQAP 2110 certyfikowany przez Centrum Certyfikacji Jakości Wojskowej Akademii Technicznej. W wyniku auditu nie stwierdzono niezgodności i uzyskano nowe certyfikaty zgodności Systemu Zarządzania Jakością z AQAP 2110 i ISO 9001:2015.
- Audit ZKP zrealizowany przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji. W wyniku auditu nie stwierdzono niezgodności, utrzymano ważność certyfikatów.

W wyniku auditów zewnętrznych nie stwierdzono niezgodności, uzyskano potwierdzenie prawidłowości utrzymywanych działań systemowych oraz rekomendacje do nowych certyfikatów.

W 2018 roku kontynuowano również prace nad standaryzacją w obszarze Systemów Zarządzania w Grupie Kapitałowej ORLEN w celu dostosowania modelu zarządzania do strategii rozwoju PKN ORLEN. Działania w zakresie ZSZ w Grupie ORLEN prowadzone zgodnie z zasadami koncepcji optymalizacji funkcjonowania tego obszaru, w oparciu o Wytyczne w zakresie Systemów Zarządzania dla Spółek Grupy ORLEN oraz harmonogram certyfikacji Systemów Zarządzania w spółkach. Działania integracyjne ZSZ dotyczyły kluczowych spółek Grupy ORLEN tj: Grupa ORLEN Lietuva, Grupa UNIPETROL, ANWIL, Basell ORLEN Polyolefins, ORLEN Laboratorium, ORLEN EKO, ORLEN Asfalt, ORLEN Serwis, ORLEN Upstream, IKS Solino, ORLEN KolTrans, ORLEN Oil, ORLEN Administracja, ORLEN Paliwa, ORLEN Południe, ORLEN Centrum Serwisowe, ORLEN Aviation, ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych, ORLEN Ochrona i będą kontynuowane w latach następnych.

W ramach przyjętego w Grupie ORLEN **Modelu Ryzyk Korporacyjnych** wszystkie zidentyfikowane ryzyka klasyfikowane są wg następujących kategorii:

- I. **RYZYKA STRATEGICZNE** – ryzyka bezpośrednio powiązane z celami strategicznymi i odnoszące się do konkretnych działań oraz poziomów ich spełnienia.
- II. **RYZYKA PROJEKTOWE** – zdarzenia lub okoliczności, które w razie wystąpienia mogą mieć negatywny wpływ na realizację przynajmniej jednego z celów projektu. Ryzyka te podlegają bieżącej ocenie podczas prowadzonych prac projektowych.
- III. **RYZYKA PROCESOWE / OPERACYJNE** - identyfikowane w ramach działalności biznesowej, pozwalają efektywnie zarządzać procesami. Ryzyka te są oceniane corocznie w ramach procesu samooceny przez właścicieli biznesowych.

TABELA 17. Klasyfikacja ryzyk oraz procesów wraz z mechanizmami kontrolnymi w ramach funkcjonowania ERM.

Ryzyka/Procesy	Opis ryzyka	Sposoby mitygacji ryzyka
STRATEGICZNE		
Założenia	<ul style="list-style-type: none"> niejednolite, nierealne założenia i cele strategiczne zmiana założeń/celów strategicznych w trakcie procesu 	Cykliczna weryfikacja aktualności kluczowych celów strategicznych oraz bieżący ich monitoring na tle zmieniającego się otoczenia (regulacje, rynek, kluczowi dostawcy, itp.).
Podział kompetencji	<ul style="list-style-type: none"> niewłaściwy podział kompetencji pomiędzy komórkami organizacyjnymi brak ośrodka decyzyjnego 	Wysoka specjalizacja pracowników, odpowiednie delegowanie obowiązków i odpowiedzialności poprzez opracowanie precyzyjnych zakresów zadań.
Nowe regulacje	<ul style="list-style-type: none"> wprowadzenie niekorzystnych uregulowań prawnych brak efektywnych działań administracji publicznej związanych z egzekwowaniem prawa 	Udział w konsultacjach publicznych do projektów legislacyjnych ograniczający ryzyko niekorzystnych przepisów.
Wypadki przy pracy i inne zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> niewystarczający poziom wiedzy o bezpieczeństwie pracy wśród firm zewnętrznych zagrożenia bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa pożarowego związane z obecnością pracowników firm zewnętrznych na terenie Grupy ORLEN 	Nadzór i zarządzanie pracą firm zewnętrznych poprzez wdrożenie narzędzi monitorujących stan bezpieczeństwa prac. Wdrożenie jednolitych wymagań dla wykonawców i podwykonawców zgodnie z wytycznymi "Standardu Bezpieczeństwa Grupy ORLEN nr 9".
PROJEKTOWE		
Przekroczenie budżetu	<ul style="list-style-type: none"> niewłaściwe oszacowanie kosztów wdrożenia projektu 	Bieżący monitoring działań wykonawcy oraz potencjalnych opóźnień realizacji projektu.
Przekroczenie harmonogramów	<ul style="list-style-type: none"> nieprawidłowe założenia dotyczące czasu realizacji projektu 	Stały nadzór nad przebiegiem prowadzonych prac, bieżąca ocena postępów realizacji kolejnych etapów projektu oraz egzekwowanie realizacji robót.
Zmiana zakresu projektu	<ul style="list-style-type: none"> niepełne wykonanie projektu przekroczenie ram/zakresu projektu 	Bieżąca analiza otoczenia, w którym realizowany jest projekt. W zależności od zaistniałych okoliczności możliwość podjęcia decyzji o zmianie jego zakresu.
Podział kompetencji	<ul style="list-style-type: none"> niewłaściwy podział kompetencji pomiędzy komórkami organizacyjnymi brak ośrodka decyzyjnego 	Opracowanie i wdrożenie metodyki w zakresie podziału kompetencji dla wszystkich uczestników zespołu projektowego w celu eliminacji konfliktu interesu. Wykorzystanie dedykowanego narzędzia IT wspierającego realizację projektów.
Systemy	<ul style="list-style-type: none"> brak systemów informatycznych wspierających realizację projektu 	Określenie alternatywnych systemów informatycznych w fazie planowania projektu lub rozpoczęcie testowania innych systemów, które umożliwią realizację projektu.
PROCESOWE / OPERACYJNE		
Zaopatrzenie	<ul style="list-style-type: none"> realizacja dostaw ropy (lądowych i morskich) w ilości lub jakości nieodpowiadającej zapotrzebowaniu planowanie dostaw ropy spełniających wymagania jakościowe zakup usług inwestycyjnych oraz biokomponentów zapewnienie ciągłości produkcji 	<p>Monitoring procesu dostaw realizowanych drogą lądową i morską. Wykorzystywanie dedykowanych narzędzi analitycznych i statystycznych, analiza serwisów branżowych i informacyjnych. Monitoring rynku wyselekcjonowanych gatunków ropy pod kątem ich dostępności oraz możliwości zakupu. Każdorazowe potwierdzanie opłacalności zakupów dla transakcji nie objętych kontraktami.</p> <p>Proces wyboru dostawcy realizowany zgodnie z obowiązującymi procedurami oraz wymaganymi dokumentami (m.in. analiza rynku, harmonogram, ocena dostawców).</p> <p>Zapewnienie wewnętrznych procedur umożliwiających efektywne reagowanie w sytuacji awaryjnej w drodze bezpośredniego zakupu usług i surowców do produkcji.</p>
Produkcja	<ul style="list-style-type: none"> niewłaściwe planowanie i zarządzanie remontami w obszarze produkcyjnym nieefektywne bilansowanie produkcji nieosiągnięcie założonych korzyści ekonomicznych z wdrożenia inicjatyw 	<p>Funkcjonujący system informatyczny wspierający proces planowania remontów oraz utrzymania ruchu w zakładzie produkcyjnym.</p> <p>Obszar odpowiedzialny za proces bilansowania produkcji dysponuje narzędziami umożliwiającymi przeprowadzenie w optymalny sposób procesu bilansowania. Funkcjonujące procedury i procesy określają odpowiedzialność, zakres oraz terminy dostarczenia danych wejściowych do procesu bilansowania produkcji.</p> <p>Bieżący monitoring i weryfikacja inicjatyw w oparciu o wiedzę ekspercką zapewniającą realizację projektów o najwyższym potencjale (efektywności).</p>

Dystrybucja i logistyka		
	<ul style="list-style-type: none"> • zanieczyszczenia środowiska naturalnego na skutek prowadzonych procesów dystrybucyjnych 	Okresowa kontrola poziomu zanieczyszczeń (skażenia) produktami paliwowymi w Terminalach Paliw.
	<ul style="list-style-type: none"> • niespełnienie wymogów fizycznego utrzymywania właściwego poziomu zapasów obowiązkowych 	Bieżący monitoring stanu zapasów.
	<ul style="list-style-type: none"> • awaria infrastruktury logistycznej wpływająca na ciągłość dostaw produktów lub ryzyko ich utraty 	Okresowe przeglądy stanu infrastruktury logistycznej.
Sprzedaż Detaliczna		
	<ul style="list-style-type: none"> • nieefektywny proces zawierania kontraktów i negocjacji cenowych 	Polityka cenowa regulująca zasady współpracy z kontrahentami oraz wdrożone mechanizmy systemowe zapobiegające nieprawidłowościom. Kontrola poprawności parametrów umów z klientami flotowymi przed ich wprowadzeniem do systemu oraz weryfikacja potencjału zakupowego klientów.
	<ul style="list-style-type: none"> • niestosowanie standardów etycznych i nieuczciwe postępowanie pracowników, defraudacja mienia i inne nadużycia 	Kontrola stosowanych standardów etycznych, znajomości Kodeksu Etyki oraz weryfikacja przesłanek, które wskazują na naruszenie standardów etycznych lub defraudację.
	<ul style="list-style-type: none"> • polityka cenowa nie zapewnia maksymalizacji korzyści i rozwoju potencjału rynkowego 	Narzędzia dedykowane do zarządzania cenami i zapewniające stosowanie efektywnej polityki cenowej. Kontrola i monitoring poprawności wprowadzenia zmian cen detalicznych do systemów.
Sprzedaż Hurtowa		
	<ul style="list-style-type: none"> • gotowość do szybkiego reagowania w zakresie korekty planów sprzedaży przy zmianach w łańcuchu dostaw i produkcji 	Bieżąca weryfikacja realizacji planu sprzedaży i produkcji przy udziale obszaru sprzedaży hurtowej oraz biura zarządzania łańcuchem dostaw.
	<ul style="list-style-type: none"> • nieefektywny proces negocjacji warunków i zawierania kontraktów handlowych 	Negocjowanie warunków handlowych oraz podpisywanie umów zgodnie z przyznanymi pełnomocnictwami. Istnieje sformalizowany proces zawierania i opiniowania umów.
	<ul style="list-style-type: none"> • polityka cenowa nie zapewnia maksymalizacji korzyści i rozwoju potencjału rynkowego 	Formuły cenowe zatwierdzane przez obszar odpowiedzialny za kształtowanie polityki cenowej. Dodatkowa weryfikacja przez komórki odpowiedzialne za sprzedaż produktów.
Finanse ¹		
	<ul style="list-style-type: none"> • towarowe - związane ze zmianami marż realizowanych na sprzedaży produktów, poziomem dyferencjału Brent/Ural, cenami ropy naftowej i produktów, cenami uprawnień do emisji CO₂, ryzykiem cen towarów na transakcjach arbitrażu cash & carry 	Polityka zarządzania ryzykiem rynkowym oraz strategię zabezpieczające, które określają zasady pomiaru poszczególnych ekspozycji, parametry i horyzont czasowy zabezpieczania danego ryzyka oraz stosowane instrumenty zabezpieczające.
	<ul style="list-style-type: none"> • zmian kursów walutowych – związanych z ekspozycją walutową wpływów i wydatków, inwestycji oraz aktywów i pasywów denominowanych w walutach obcych 	
	<ul style="list-style-type: none"> • zmian stóp procentowych – związane z posiadanymi aktywami i pasywami, dla których przychody oraz koszty odsetkowe uzależnione są od zmiennych stóp procentowych 	
	<ul style="list-style-type: none"> • płynności – związane z nieprzewidzianym niedoborem lub brakiem środków pieniężnych i dostępu do źródeł finansowania 	Polityka zarządzania płynnością krótkoterminową, określająca zasady raportowania i konsolidacji płynności PKN ORLEN i spółek Grupy ORLEN. Grupa prowadzi politykę dywersyfikacji źródeł finansowania oraz wykorzystuje zróżnicowane narzędzia dla efektywnego zarządzania płynnością.
	<ul style="list-style-type: none"> • utraty środków pieniężnych i lokat – ryzyko upadłości banków krajowych lub zagranicznych, w których Grupa ORLEN przetrzymuje lub lokuje środki pieniężne 	Krótkoterminowa ocena wiarygodności kredytowej (rating) banku. Polityka zarządzania płynnością krótkoterminową oraz polityka dywersyfikacji źródeł finansowania oraz narzędzia dla efektywnego zarządzania płynnością.
	<ul style="list-style-type: none"> • kredytowe – związane z nieregulowaniem przez kontrahentów należności za dostarczone produkty i usługi 	Analiza wiarygodności i wypłacalności kontrahentów. Zarządzanie w oparciu o przyjęte procedury i politykę w zakresie zarządzania kredytem kupieckim i windykacją.
Prawo i Regulacje ²		
	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany w obowiązujących przepisach lub nowe regulacje wywierające istotny wpływ na Grupę ORLEN oraz jej sytuację finansową i wyniki działalności 	Monitorowanie zmian prawnych w krajach, w których Grupa ORLEN prowadzi działalność operacyjną oraz aktywne uczestnictwo w procesach legislacyjnych.

Zarządzanie korporacyjne	
	<ul style="list-style-type: none"> niewystarczające zabezpieczenia systemów informatycznych
	<ul style="list-style-type: none"> nieprawidłowo skonfigurowany model planowania operacyjnego i optymalizacji łańcucha dostaw sprzyjający nieoptymalnym decyzjom biznesowym
	<p>Funkcjonująca procedura zarządzania dostępem logicznym do systemów informatycznych obejmująca m.in. autoryzację wniosków o nadanie lub modyfikację uprawnień, ograniczony dostęp do warstwy systemu operacyjnego i baz danych oraz do warstwy sprzętowej systemu oraz złożony poziom bezpieczeństwa haseł.</p> <p>Okresowa analiza i aktualizacja modeli do planowania operacyjnego oraz bieżący monitoring realizacji planu operacyjnego. Standaryzacja formatów danych na potrzeby planowania korporacyjnego oraz precyzyjne harmonogramowanie prac.</p>

1) Szczegółowy opis ryzyk finansowych wraz z określeniem sposobu ich pomiaru, zarządzania i zabezpieczenia został przedstawiony w pkt 10.3. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

2) Do najważniejszych legislacji regulujących działania sektora naftowego należą:

- Biopaliwa** – w Polsce realizacja NCW określa nowa Ustawa z dnia 24 listopada 2017 roku o zmianie ustawy o biokomponentach i biopaliwach ciekłych oraz niektórych innych ustaw, która weszła w życie 1 stycznia 2018 roku – celem nowelizacji jest ułatwienie realizacji Narodowego Celu Wskaźnikowego (NCW) przez podmioty paliwowe i zmiana struktury jego realizacji. Zasadnicze regulacje dotyczą usunięcia limitu ilościowego dla dodawania do oleju napędowego biokomponentu w postaci białegołodorodowych ciekłych (HVO), wprowadzono kwartalną realizację obligatoryjnego blendingu biokomponentów oraz mechanizm podwójnego zaliczania do NCW biokomponentów „zaawansowanych” (głównie produkowanych z odpadów) oraz możliwość odstąpienia od realizacji 15% NCW w zamian za wniesienie opłaty zastępczej i obniżenie poziomu kary za brak realizacji NCW. W 2019 roku realizacja NCW na poziomie 5,57% (według wartości energetycznej po uwzględnieniu wskaźnika redukcji oraz 15% opłaty zastępczej), od 2020 w wysokości 8,5%. Dodatkowo wprowadzono Narodowy Cel redukcyjny (NCR) - obowiązek redukcji emisji GHG vs 2010 rok o 6% do końca 2020 roku.
Realizacja NCW na innych rynkach:
 - Czechy: cel realizowany poprzez komponowanie BIO w benzynach (poziom blendingu 4,1%) oraz do BIO w ON (poziom blendingu 6%). Obligatoryjny blending rozliczany kwartalnie oraz redukcja GHG do końca 2020 roku (-) 6%.
 - Litwa: obligatoryjny blending realizowany poprzez komponowanie BIO w benzynie ES95 (poziom blendingu 5%) oraz BIO w ON z wyłączeniem Arctic (poziom blendingu 7%). Prawdopodobne wprowadzenie obowiązku sprzedaży E10 oraz blendingu do ON w okresie zimowym od 2019 roku oraz zmiana wykonywania obowiązku BIO z systemu dodawania do każdego litra danego gatunku paliwa na cel ogólny roczny – ww. elementy są obecnie elementem prowadzonych konsultacji dlatego też ostateczny kształt tych rozwiązań i terminy wejścia w życie mogą ulec zmianie.
- Zapasy obowiązkowe** – producenci i handlowcy w zamian za stopniowe zmniejszenie obowiązku fizycznego utrzymywania zapasów mają obowiązek uiszczenia tzw. opłaty zapasowej. Polska: realizacja harmonogramu fizycznego utrzymywania zapasów – od dnia 31.12.2017 roku na poziomie 53 dni, utrzymanie poziomu opłaty zapasowej na dotychczasowym poziomie (43 PLN/t ekwiwalentu ropy naftowej i 99 PLN/t gazu płynnego LPG). Czechy: zapasy obowiązkowe utrzymywane są przez Państwową Agencję na poziomie 90 dni importu netto ropy i finansowane są z budżetu państwa. Litwa: utrzymanie zapasów odpowiadających 90 dniom średniego dziennego importu netto lub 61 dniom średniej dziennej konsumpcji krajowej (w zależności od tego, która z wielkości jest większa). Ilość odpowiadająca co najmniej 30 dniom średniej dziennej konsumpcji krajowej jest gromadzona i utrzymywana przez Państwową Agencję jako zapasy celowe. Pozostała część jest utrzymywana przez przedsiębiorców.
- Ulgi w koscie energii elektrycznej** – prowadzone jest postępowanie notyfikacji redukcji kosztów opłaty mocowej dla energochłonnych odbiorców przemysłowych (Ulga mocowa). Akceptacja Komisji Europejskiej dla tego rozwiązania pozwoli na stosowanie mechanizmu alokowania kosztów opłaty mocowej na różne grupy odbiorców końcowych tak, aby możliwe było redukcowanie kosztu rynku mocy w Grupie ORLEN. Projekt ustawy o promowaniu energii elektrycznej z wysokosprawnej kogeneracji zakłada ulgi w opłacie kogeneracyjnej dla energochłonnych odbiorców przemysłowych, wymaga dedykowanego postępowania notyfikacyjnego. Ulga kogeneracyjna będzie dotyczyła energochłonnych odbiorców przemysłowych, dla których wartość współczynnika intensywności zużycia energii elektrycznej (GVA) obliczana jest ilością energii elektrycznej pobranej z sieci i zużytej przez tego odbiorcę przemysłowego w danym okresie rozliczeniowym. Zakładane jest wprowadzenie ulgi w opłacie jakościowej dla energochłonnych odbiorców przemysłowych z uwzględnieniem energii elektrycznej wyprodukowanej w własnej kogeneracji. Opłata jakościowa, jest stawką taryfy Operatora Systemu Przesyłowego (OSP) przenoszona na odbiorców końcowych za pośrednictwem taryfy dystrybucyjnej. Zabezpieczenie kontynuacji funkcjonowania ulgi w opłacie OZE i akcyzie dla energochłonnych odbiorców przemysłowych.
- Systemy wsparcia wytwarzania energii elektrycznej.**
 - Rynek mocy - zabezpieczenie interesów energetyki przemysłowej w rynku mocy.
 - Projekt ustawy o promowaniu energii elektrycznej z wysokosprawnej kogeneracji zawiera rozwiązania powodujące znaczące ograniczenie możliwości korzystania z systemu wsparcia przez przemysłowe jednostki kogeneracyjne. Warunki ograniczające to wymóg wprowadzenia energii elektrycznej do sieci i jej sprzedaż oraz wymóg wprowadzenia przynajmniej 70% ciepła wytworzonego do publicznej sieci ciepłowniczej. Nowym rozwiązaniem jest wprowadzenie wymogu w zakresie jednostkowego wskaźnika emisji CO₂ na poziomie mniejszym lub równym 450 kg/MWh wytwarzanej energii elektrycznej, który będzie wyłączał z systemu wsparcia wszystkie jednostki wytwórcze poza gazowymi. Zakładane jest odejście od certyfikowanego systemu wsparcia na rzecz premii gwarantowanej dla istniejących jednostek wytwórczych i akcyjnego systemu dla nowych jednostek.
 - Morska Energetyka Wiatrowa - nowa Polityka Energetyczna Państwa ma wskazywać możliwość powstania Morskiej Farmy Wiatrowej o mocy 8 GW do 2035 roku. Rozważane jest wejście operatora systemu przesyłowego w morze i budowa morskiej sieci elektroenergetycznej. W scenariuszu tym koszty przyłącza pokryje operator elektroenergetyczny. Zakładane jest wsparcie rozwoju MFW w drodze dedykowanego aktu prawnego regulującego cały proces inwestycyjny od fazy przedinwestycyjnej do decommissioning'u oraz system wsparcia gwarantujący ekonomikę projektu w cyklu jego życia. Istotną częścią dedykowanego aktu prawnego będzie plan udziału materiałów i usług lokalnych w procesie inwestycyjnym. Obecny system wsparcia OZE oparty jest na aukcjach, na których inwestorzy składają oferty sprzedaży energii elektrycznej. Każda technologia OZE ma określoną cenę referencyjną, która jest ceną maksymalną za jaką oferent może sprzedać energię z instalacji. Na rok 2018 cena referencyjna energii elektrycznej produkowanej z elektrowni wiatrowych offshore wynosiła 450 PLN/MWh.
- System uprawnień do emisji CO₂** – w kwietniu 2018 roku weszła w życie dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/410 wprowadzająca zmiany w systemie handlu uprawnieniami do emisji CO₂ – UE ETS 2021-2030. Zmieniona dyrektywa ETS ma na celu redukcję emisji gazów cieplarnianych o co najmniej 40% do 2030 roku w stosunku do poziomu z 1990 roku i do wypełnienia zobowiązań wynikających z Porozumienia Paryskiego. Główne założenia nowej dyrektywy:
 - Limit całkowitych emisji będzie redukowany co roku o 2,2% (tzw. liniowy współczynnik redukcji, LRF – ang. Linear Reduction Factor).
 - Pula aukcyjna wyniesie 57% (pozostałe 43% stanowią uprawnienia bezpłatne). Będzie istniała możliwość jej warunkowego pomniejszenia o 3% (na rzecz zwiększenia bezpłatnych przydziałów), w przypadku konieczności zastosowania międzysektorowego współczynnika korygującego CSCF (ang. Cross Sectoral Correction Factor).
 - Od 31 grudnia 2023 roku przewiduje się tymczasowe wzmocnienie rezerwy stabilności rynkowej (tzw. rezerwy MSR) poprzez podwojenie liczby uprawnień do emisji, która będzie zabierana z puli aukcyjnej i transferowana do rezerwy (liczba ta będzie stanowić 24% zamiast 12% nadwyżki uprawnień na rynku). Poczynając od 2023 roku wszystkie uprawnienia do emisji znajdujące się w rezerwie MSR, ponad liczbę uprawnień do emisji sprzedawanych na aukcjach z poprzedniego roku, mają być umarzone.
 - Benchmarki na lata 2021-2025 planuje się wyznaczać poprzez porównanie danych rzeczywistych z lat 2016-2017 z wartościami wskaźników w obecnym okresie (biorąc pod uwagę ich aktualizację w przedziale od 0,2% do 1,6%). W okresie 2026-2030 wskaźniki będą obliczane przy wykorzystaniu tego samego wzoru na podstawie danych z lat 2021-2022.
 - Sektory narażone na ryzyko ucieczki emisji otrzymają pełen przydział uprawnień do emisji (100%). Sektory nienarażone na ryzyko ucieczki emisji otrzymają, co do zasady przydział bezpłatnych uprawnień do emisji na poziomie 30%. Od 2026 roku liczba uprawnień do emisji będzie spadała liniowo do zera do końca okresu, chyba że w wyniku przeglądu wynikającego m.in. z wdrożenia Porozumienia Paryskiego zostaną podjęte inne decyzje i wdrożone inne zasady. Wyjątkiem jest ciepłownictwo sieciowe, które ma zapewniony 30% przydział przez cały okres rozliczeniowy.
 - Uprawnienia do emisji wydawane począwszy od dnia 1 stycznia 2013 roku są ważne bezterminowo. Uprawnienia do emisji wydawane począwszy od dnia 1 stycznia 2021 roku zawierają informację wskazującą, w jakim dziesięcioletnim okresie po dniu 1 stycznia 2021 roku zostały wydane i są ważne w odniesieniu do emisji począwszy od pierwszego roku tego okresu.

System rekompensat – w połowie 2017 roku ceny rocznych kontraktów terminowych na 2019 rok nie przekraczały 5 EUR za uprawnienie do emisji CO₂. Od czasu finalizacji prac nad reformą UE ETS, cena uprawnień do emisji zaczęła gwałtownie rosnąć osiągając jesienią 2018 roku poziom powyżej 20 EUR. W polskich uwarunkowaniach oznacza to lawinowo rosnące koszty ceny energii elektrycznej. Już dziś ceny energii na rynku hurtowym w Polsce należą do wyższych w Europie i najwyższych w porównaniu do przemysłowych krajów sąsiednich. Zgodnie z dyrektywą UE ETS władze polskie mogą przyjąć środki finansowe na rzecz sektorów lub podsektorów, które uznaje się za narażone na znaczące ryzyko ucieczki emisji z powodu przenoszenia kosztów związanych z emisją CO₂ w ceny energii, celem kompensacji tych kosztów. Projektem ustawy o systemie rekompensat CO₂ planowane jest przyznanie rekompensat na pokrycie kosztów emisji pośrednich, z czego 57% przypadnie na sektory i podsektory przemysłu chemicznego.

- **Regulacje dotyczące rynku paliw ciekłych oraz ograniczenia tzw. „szarej strefy”:**
 - Ustawa z dnia 7 lipca 2016 roku o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz zmianie niektórych innych ustaw (tzw. pakiet paliwowy) zawiera katalog warunków wymaganych do spełnienia przez podmioty ubiegające się o udzielenie koncesji na obrót paliwami ciekłymi. Ma ona na celu uporządkowania rynku paliw ciekłych w Polsce, zapewnienie legalnej produkcji i przywozu paliw.
 - Ustawa z dnia 22 lipca 2016 roku o zmianie ustawy – Prawo energetyczne oraz niektórych innych ustaw (tzw. pakiet energetyczny) – wprowadzająca szereg zmian regulujących rynek paliw płynnych w Polsce, m.in. nowe przepisy koncesyjne, rejestr infrastruktury paliw ciekłych, rozszerzone obowiązki sprawozdawcze w zakresie przywozu i produkcji paliw, kompetencje kontrolne, itp.
- **Monitorowanie drogowego i kolejowego przewozu towarów** – Ustawa z dnia 9 marca 2017 roku o systemie monitorowania drogowego przewozu towarów. Celem jest dalsze ograniczenie tzw. szarej strefy w handlu paliwami. Ustawa uzupełnia wcześniejsze rozwiązania wprowadzone tzw. pakietem paliwowym i pakietem energetycznym. Ustawa zakłada obowiązek rejestracji drogowego przewozu towarów uznanych za wrażliwe oraz stworzenie systemu kontroli. Od 2018 roku rozszerzenie monitorowania towarów także na przewóz towarów wrażliwych koleją.
- **Opłata emisyjna** – opłacie emisyjnej podlega wprowadzenie na rynek krajowy paliw silnikowych. Obowiązek zapłaty opłaty emisyjnej powstaje z dniem powstania zobowiązania podatkowego w podatku akcyzowym. Podstawą obliczenia wysokości opłaty emisyjnej jest ilość paliw silnikowych od jakich podmioty są obowiązane zapłacić podatek akcyzowy. Stawka opłaty emisyjnej zarówno dla benzyn silnikowych, jak i olejów napędowych wynosi 80 PLN za 1000 litrów. Obowiązek składania informacji o opłacie emisyjnej oraz dokonania jej wpłaty następuje do 25-go dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym powstał obowiązek zapłaty lub w przypadku importera w terminie określonym dla należności celnych. Przepisy dotyczące opłaty emisyjnej weszły w życie od 1 stycznia 2019 roku.
- **Podatek od sprzedaży detalicznej** – opodatkowaniu podlega wyłącznie sprzedaż detaliczna na rzecz konsumentów, przy czym za konsumenta uznaje się osobę fizyczną nieprowadzącą działalności gospodarczej oraz osobę fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą nabywającą towary bez związku z prowadzoną przez siebie działalnością gospodarczą, a także rolnika ryczałtowego w rozumieniu ustawy VAT. Za sprzedawcę detalicznego ustawa rozumie osobę fizyczną (zarejestrowaną w CEiDG), osobę prawną (przede wszystkim spółki kapitałowe prawa handlowego) oraz jednostkę organizacyjną niemającą osobowości prawnej, w tym spółki cywilne, które dokonują sprzedaży detalicznej w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. W definicji sprzedaży detalicznej przez towar rozumie się rzeczy ruchome lub ich części a wyłącza się świadczenie usług. Obowiązek podatkowy powstaje z chwilą osiągnięcia w danym miesiącu przychodu przekraczającego 17 mln PLN netto i dotyczy przychodu powyżej tej kwoty osiągniętego od tego momentu. Stawki podatku wynoszą miesięcznie: 0,8% od podstawy opodatkowania do kwoty 170 mln PLN netto; 1,4% od nadwyżki podstawy opodatkowania ponad kwotę 170 mln PLN netto. Obowiązanie ustawy zostało zawieszono do 31 grudnia 2019 roku.
- **Rynek gazu ziemnego** – Ustawa z dnia 30 listopada 2016 roku o zmianie ustawy Prawo energetyczne oraz niektórych innych ustaw wprowadzająca harmonogram uwolnienia cen gazu w Polsce od października 2017 roku oraz konieczność utrzymywania zapasów obowiązkowych gazu ziemnego przez importerów. Wprowadzenie obowiązku dodatkowej rezerwacji mocy na interkonektorach gazowych tylko na potrzeby utrzymywania zapasów poza granicami kraju co zwiększa koszty realizacji tego obowiązku.
- **Zakaz handlu w niedziele** – Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 roku o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni obowiązuje od 1 marca 2018 roku i ustala zasady handlu w placówkach handlowych. Od 1 stycznia 2019 roku handel jest dozwolony w każdą ostatnią niedzielę w miesiącu oraz trzy niedziele przed świętami (15 niedziel handlowych i 37 z zakazem handlu). Od 1 stycznia 2020 roku handel będzie dozwolony tylko w trzy niedziele przed świętami i dodatkowo w cztery niedziele w roku (7 niedziel handlowych i 45 z zakazem handlu). Ustawa przewiduje, że z zakazu są wyłączone stacje benzynowe.
- **Opodatkowanie działalności wydobywczej w Polsce** – podatek od wydobycia niektórych kopalin – płatny od 2020 roku, kalkulowany na poziomie odwiertu, stawka od 1,5%-6% przychodów w zależności od rodzaju złoża i węglowodorów. Opłata eksploatacyjna w zależności od wolumenu i jakości – dla gazu ziemnego 5,34-24,73 PLN/1000 Nm³ gazu i ropy naftowej 38,0-51,5 PLN/t. Użytkowanie górnicze – część stała (ustalana dla poszczególnych przypadków) i zmienna w wysokości 50% opłaty eksploatacyjnej za poprzedni rok. Specjalny podatek węglowodorowy – płatny od 2020 roku, stawka 0-25% przepływów pieniężnych netto zależna od wartości współczynnika skumulowanych przychodów do skumulowanych wydatków, podatek od nieruchomości do 2% wartości początkowej środków trwałych, podatek dochodowy (CIT) – 19%.
- **Opodatkowanie działalności wydobywczej w Kanadzie:** opłaty licencyjne (tzw. royalties) – dotyczą odwiertów wykonanych po 1 stycznia 2017 roku. Stopa podatku od 5% do 40%, w zależności od rodzaju węglowodorów, poziomu cen rynkowych i wielkości wydobycia z odwiertu. Zwolnienie z tytułu poniesionych kosztów wiercenia i wykończenia – forma ulgi w postaci obniżenia zobowiązań podatkowych dla wszystkich nowych odwiertów. Nowe odwierty są obłożone maksymalnie 5% stopą podatku do momentu, kiedy wpływy z wydobycia pokryją obliczone koszty wiercenia i wykończenia, podatek dochodowy (CIT) – 27%.

3.4. ISTOTNE UMOWY, TRANSAKCJE I POSTĘPOWANIA

3.4.1. Istotne umowy

Zestawienie znaczących umów, o których informowano w komunikatach bieżących.

Rok 2018

II KWARTAŁ

Aneks do umowy pomiędzy PKN ORLEN a Saudi Aramco na dostawę ropy saudyjskiej

W dniu 27 kwietnia 2018 roku Zarząd PKN ORLEN podjął decyzję o podpisaniu aneksu do kontraktu z dnia 6 maja 2016 roku z Saudi Aramco z siedzibą w Dhahranie, w Arabii Saudyjskiej. Na podstawie umowy podpisanej 6 maja 2016 roku Saudi Aramco dostarczał do rafinerii z Grupy Kapitałowej ORLEN ropę naftową w ilości około 200 tysięcy ton miesięcznie, a po uwzględnieniu aneksu podpisanego 27 kwietnia 2018 roku dostawy zwiększyły się do 300 tysięcy ton miesięcznie. PKN ORLEN ma prawo wskazania każdorazowo kierunku dostaw. Cena dostarczanej ropy naftowej, liczona będzie zgodnie z praktyką rynkową. Umowa została zawarta na okres od 1 maja 2018 roku do 31 grudnia 2018 roku i będzie automatycznie przedłużana na kolejne lata, o ile żadna ze stron jej nie wypowiedzi zgodnie ze stosownymi zapisami umownymi. [Raport bieżący nr 50/2018.](#)

Podpisanie umowy o ochronie informacji w związku z zamiarem rozpoczęcia prac i analiz w zakresie potencjalnej transakcji na wybranych aktywach logistycznych PKN ORLEN

W dniu 11 maja 2018 roku podpisana została umowa o ochronie informacji pomiędzy PKN ORLEN oraz PERN i Operatorem Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM („GAZ-SYSTEM”) oraz Inowrocławskimi Kopalniami Soli SOLINO („IKS SOLINO”) i Kopalnią Soli Lubień Sp. z o.o. („KS Lubień”) w celu określenia warunków, na jakich strony udostępnić będą sobie informacje, w związku z zamiarem podjęcia współpracy w zakresie potencjalnej transakcji sprzedaży części spośród aktywów logistycznych PKN ORLEN oraz należących do PKN ORLEN akcji IKS SOLINO i udziałów KS Lubień, a także ustalenia zasad współpracy w zakresie dalszego korzystania z powyższych aktywów przez PKN ORLEN i podmioty wchodzące w skład Grupy ORLEN w przypadku ich zbycia na rzecz PERN i GAZ-SYSTEM („Transakcja”). PKN ORLEN informuje, że model Transakcji, harmonogram oraz szczegółowe zasady jej realizacji wymagają przeprowadzenia szczegółowych analiz i będą obecnie wypracowywane. Przeprowadzenie Transakcji będzie możliwe m. in. po uzyskaniu zgód korporacyjnych oraz zgód odpowiednich organów administracyjnych, jeśli takie będą wymagane. Zgodnie z założeniami stron, celem Transakcji jest nawiązanie partnerstwa biznesowego w obszarze infrastruktury przesyłowo-magazynowej i realizowanych projektów kawernowych, z uwzględnieniem bezpieczeństwa energetycznego Państwa i realizacji celów „Polityki Rządu RP dla infrastruktury logistycznej w sektorze naftowym” określonych przez Rząd RP zgodnie z uchwałą Rady Ministrów nr 182/2017 z dnia 28 listopada 2017 roku. PKN ORLEN wskazuje, że umowa o ochronie informacji nie stanowi wiążącego zobowiązania do przeprowadzenia Transakcji. PKN ORLEN będzie informował o kolejnych krokach związanych z dalszym przebiegiem Transakcji w odrębnych raportach. [Raport bieżący nr 53/2018.](#)

III KWARTAŁ

Wyrażenie zgody na zmianę umowy programu emisji obligacji z 2006 roku oraz rozpoczęcie prac nad emisją nowej serii obligacji

W dniu 24 października 2018 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. wyraziła zgodę na zmianę Umowy Programu Emisji Obligacji, podpisanej w dniu 27 listopada 2006 roku (z późniejszymi zmianami) przez Spółkę jako emitenta oraz konsorcjum banków („Umowa Programowa”), w tym na podwyższenie do 4 mld PLN kwoty programu oraz na zaciąganie przez Spółkę zobowiązań wynikających z tak zmienionej Umowy Programowej.

Spółka planuje także rozpocząć prace nad przeprowadzeniem emisji niezabezpieczonych obligacji na okaziciela, które będą proponowane do nabycia w sposób określony w art. 33 pkt 2 ustawy z dnia 15 stycznia 2015 roku o obligacjach (Dz. U. z 2018 roku, poz. 483 z późn. zm.) w ramach programu emisji obligacji Spółki ustanowionego na podstawie Umowy Programowej. [Raport bieżący nr 103/2018.](#)

Umowa z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych

Zgodnie z umową zawartą w dniu 21 marca 2017 roku na lata 2017 i 2018 począwszy od I kwartału 2017 roku przeglądy śródrocznych oraz badania jednostkowych sprawozdań finansowych PKN ORLEN i skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy wykonuje Deloitte Audit spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa. W dniu 20 grudnia 2018 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN dokonała wyboru Deloitte Audit spółka z ograniczoną

odpowiedzialnością spółka komandytowa do przeprowadzenia przeglądów śródrocznych sprawozdań finansowych oraz badania jednostkowych sprawozdań finansowych PKN ORLEN i skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy za lata 2019-2021.

Dodatkowe informacje o powyższej umowie zostały opisane w pkt 10.4.7. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

3.4.2. Inne transakcje i postępowania

Postępowania, w których spółki z Grupy Kapitałowej ORLEN są stroną pozwaną:

- **Pozew I.P.-95 s.r.o. przeciwko UNIPETROL RPA s.r.o. o odszkodowanie**

W dniu 23 maja 2012 roku UNIPETROL RPA s.r.o. otrzymał z Sądu Okręgowego w Ostrawie pozew spółki I.P.-95 s.r.o. o odszkodowanie związane ze złożeniem przez UNIPETROL RPA s.r.o. w listopadzie 2009 roku wniosku o ogłoszenie upadłości spółki I.P.-95 s.r.o. Łączna wartość pozwu wynosi około 299 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2018 roku (co odpowiada 1 789 mln CZK). UNIPETROL RPA s.r.o. jest jednym z ośmiu podmiotów pozwanych solidarnie o zapłatę wyżej wymienionej kwoty. Na wniosek I.P.-95 s.r.o. toczyło się postępowanie dotyczące przystąpienia do sprawy w charakterze powoda spółki NESTARMO TRADING LIMITED. Sąd odmówił zgody na przystąpienie tej spółki do sprawy. W lutym 2018 roku sąd oddalił w całości pozew orzekając na korzyść UNIPETROL RPA s.r.o. W dniu 3 kwietnia 2018 roku I.P.-95 s.r.o. złożył apelację od orzeczenia sądu pierwszej instancji. W dniu 22 maja 2018 roku Sąd Okręgowy w Ostrawie zobowiązał I.P. – 95 s.r.o. do zapłaty opłaty od apelacji. W dniu 11 grudnia 2018 roku Sąd drugiej instancji oddalił apelację I.P.-95 s.r.o. od wyroku Sądu Okręgowego w Ostrawie. Wyrok jest prawomocny. Obecnie I.P. – 95 s.r.o. ma możliwość wniesienia skargi kasacyjnej od wyroku sądu drugiej instancji. W ocenie UNIPETROL RPA s.r.o. roszczenie jest bezpodstawne.

- **Roszczenie Warter Fuels S.A (poprzednio: OBR S.A.) przeciwko PKN ORLEN o odszkodowanie**

W dniu 5 września 2014 roku spółka OBR S.A. (obecnie: Warter Fuels 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. Kwota roszczenia w pozwie została oszacowana przez Warter Fuels S.A. na kwotę około 83 mln PLN. Żądanie pozwu obejmuje zasądzenie od PKN ORLEN na rzecz Warter Fuels S.A. sumy pieniężnej w wysokości odpowiadającej 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. Pismem procesowym z dnia 11 grudnia 2014 roku wartość przedmiotu sporu została określona przez powoda na kwotę około 247 mln PLN. Dotychczas odbyło się kilka rozpraw (ostatnia 28 września 2018 roku), podczas których sąd przesłuchał świadków zgłoszonych przez strony. Pełnomocnik PKN ORLEN złożył także wniosek o zawieszenie postępowania z uwagi na toczące się równoległe postępowanie o ustalenie prawa do spornego patentu, którego wynik będzie miał znaczenie dla rozstrzygnięcia w sprawie o naruszenie. Wniosek nie został jeszcze rozpatrzony. W ocenie PKN ORLEN roszczenia Warter Fuels S.A. są bezpodstawne.

- **Pozew Polocktransneft Druzhba przeciwko AB ORLEN Lietuva**

W dniu 21 września 2017 roku spółka AB ORLEN Lietuva otrzymała z sądu pozew białoruskiej spółki Polocktransneft Druzhba (operator białoruskiego odcinka rurociągu Przyjaźń) o zapłatę odszkodowania za ropę naftową, która jako tzw. ropa technologiczna od 1992 roku znajdowała się na litewskim odcinku rurociągu Przyjaźń i została wykorzystana przez ORLEN Lietuva po tym jak w 2006 roku działalność tego odcinka została wstrzymana. Polocktransneft Druzhba uważa, że ropa ta była jej własnością. Wartość roszczenia wynosi około 315 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2018 roku (co odpowiada 84 mln USD). Pozew obejmuje również żądanie zapłaty odsetek i kosztów postępowania. ORLEN Lietuva złożyła odpowiedź na pozew. W dniu 15 marca 2018 roku odbyła się rozprawa. W dniu 29 marca 2018 roku sąd oddalił roszczenie powoda. Polocktransneft Druzhba wniósł apelację od wyroku oddalającego powództwo. ORLEN Lietuva złożyła odpowiedź na apelację. Kolejna rozprawa sądowa w sprawie została zaplanowana na 20 marca 2019 roku. W ocenie ORLEN Lietuva powyższe roszczenie jest bezpodstawne.

Poza postępowaniami opisanymi powyżej Grupa nie zidentyfikowała innych istotnych zobowiązań warunkowych.

Istotne transakcje w Grupie ORLEN na warunkach innych niż rynkowe

W 2018 i 2017 roku w Grupie ORLEN nie wystąpiły transakcje zawarte z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe. Transakcje oraz stan rozrachunków spółek Grupy ORLEN z podmiotami powiązanymi zostały przedstawione w

Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym za 2018 rok w pkt 10.4.6.2. natomiast transakcje spółek Grupy ORLEN z jednostkami powiązanymi ze Skarbem Państwa w pkt 10.4.6.3.

3.5. ZATRUDNIENIE I REALIZOWANE PROGRAMY

Daniel Obajtek, Prezes Zarządu PKN ORLEN:

„Budowa dobrych i stabilnych warunków zatrudnienia oraz inwestowanie w rozwój pracowników należą do naszych priorytetów. Ciągłe zmieniające się otoczenie rynkowe, nowe innowacyjne produkty i usługi oraz rozwój nowych obszarów powoduje, iż stawiamy na rozwój pracowników oraz wdrażamy programy ukierunkowane na wzmacnianie ich kompetencji i poszerzanie wiedzy.

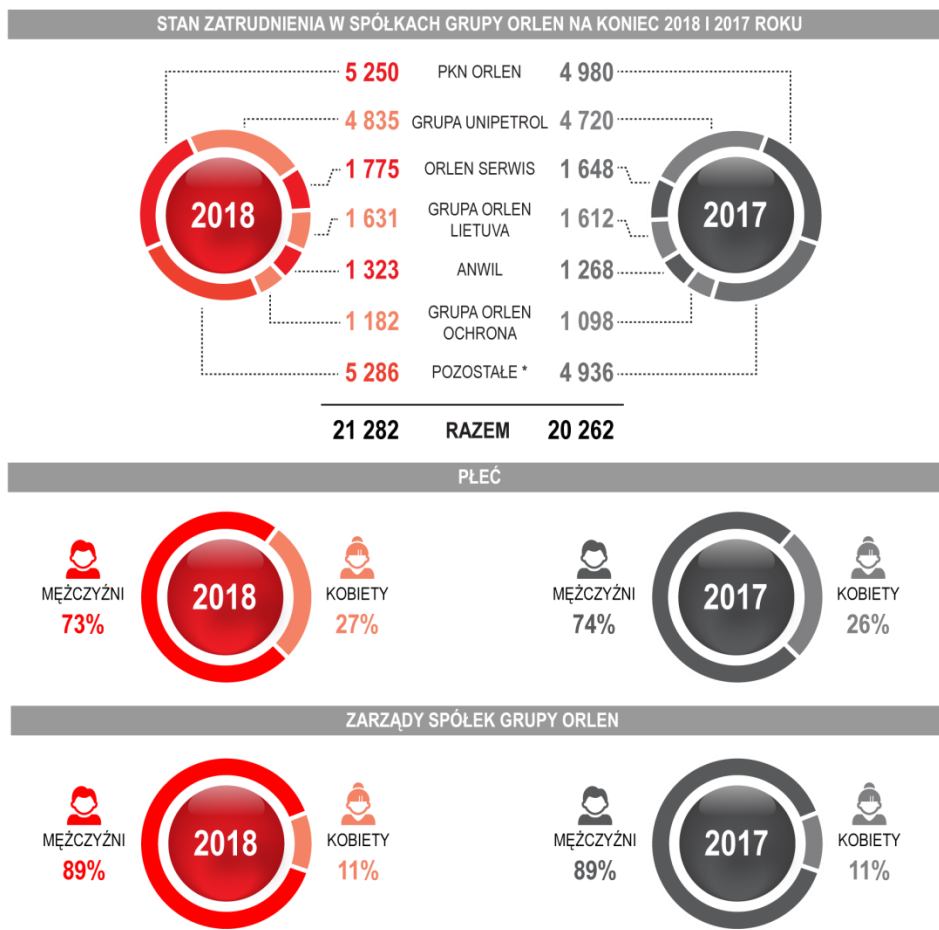
Biorąc pod uwagę aspekt społeczny, śmiało można stwierdzić, że negocjacje dotyczące Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy były w ostatnim czasie jednym z najważniejszych procesów w spółce. Uzgodnione ze związkami zawodowymi zmiany, traktuję jako inwestycję, która już w ujęciu krótkoterminowym powinna przynieść pozytywne efekty dla Spółki.

Etyka w biznesie to zasada numer jeden i najważniejsza wartość dla naszej firmy. Pamiętamy o tym podejmując każdy projekt. Jesteśmy konsekwentni w swoich działaniach zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Ma to również realne odzwierciedlenie w udokumentowanych praktykach, procesach i procedurach - w ostatnim roku dokonaliśmy w tym zakresie kolejnych zmian m.in. wprowadzając nową politykę antykorupcyjną. Przyznane po raz ósmy wyróżnienie TOP Employer nie trafiło do Koncernu przypadkiem. Oznacza bowiem, że pod względem stosowanych u nas praktyk kadrowych, utrzymujemy najwyższe światowe standardy i wyznaczamy trendy”

W 2018 roku polityka zatrudnienia w Grupie ORLEN koncentrowała się na zapewnieniu najwyższej jakości specjalistów zarówno do realizacji bieżących zadań operacyjnych jak i projektów strategicznych. Zwiększenie skali działalności w obszarach obejmujących m.in. energetykę, petrochemię, usługi utrzymania

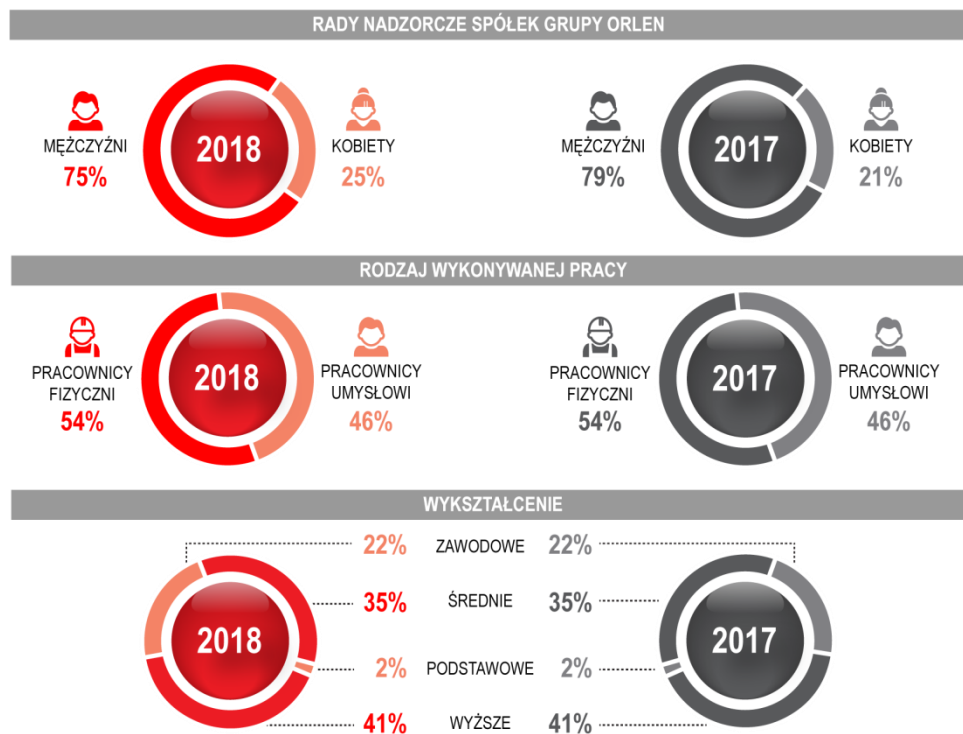
ruchu, informatykę oraz sprzedaż wpłynęło na wzrost zatrudnienia w Grupie ORLEN o 1 020 osób (r/r) do poziomu 21 282.

Średnioroczne zatrudnienie w Grupie ORLEN w 2018 roku wyniosło 20 876 osób i zwiększyło się o 872 osoby (r/r).

WYKRES 28 Podstawowe dane dotyczące zatrudnienia w Grupie ORLEN.

* 2018: ORLEN Południe - 672, ORLEN Laboratorium - 640, ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych - 482

* 2017: ORLEN Południe - 716, ORLEN Laboratorium - 614, ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych - 455



Zasady wynagradzania w PKN ORLEN reguluje Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy („ZUZP”). Podstawowym elementem wynagrodzenia jest wynagrodzenie zasadnicze ustalone w oparciu o Taryfikator Stanowisk Pracy i Tabelę Wynagrodzeń Zasadniczych oraz premia. W zależności od rodzaju stanowiska pracownicy są objęci miesięcznym, kwartalnym, kwartalno-rocznym lub rocznym systemem premiowania. Ponadto pracownicy mają prawo do dodatkowej premii rocznej, uzależnionej od realizacji tzw. celu solidarnościowego, a także dodatków do wynagrodzenia, m.in. za pracę zmianową, ratownictwo chemiczne czy tzw. dodatku ekspackiego. Za szczególne osiągnięcia pracodawca może przyznać pracownikowi nagrodę z Funduszu Nagród Pracodawcy. W 2018 roku zostały uzgodnione ze związkami zawodowymi zmiany do ZUZP PKN ORLEN. m.in. w zakresie Taryfikatora Stanowisk

Pracy i Tabeli Wynagrodzeń Zasadniczych. Zmiany wejdą w życie od 1 kwietnia 2019 roku.

W 2018 roku oraz na początku 2019 roku doszło również do podpisania nowych ZUZP w spółkach: ORLEN Południe, ORLEN Lietuva i Anwil. Nowe ZUZP wejdą w życie w trakcie 2019 roku.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (obejmujące płacę zasadniczą, premie, nagrody, ryczałty i nadgodziny) w Grupie ORLEN w 2018 roku wyniosło 7 739 PLN.

Pod koniec 2018 roku ze związkami zawodowymi podpisane zostało kolejne porozumienie płacowe na 2019 rok regulujące kwestie obligatoryjnego i uznaniowego wzrostu płac oraz dodatkowych nagród jednorazowych.

REALIZOWANE PROGRAMY KADROWE

Polityka zarządzania potencjałem pracowników

Ludzie to niezmiennie jeden z głównych filarów strategii Grupy ORLEN. W 2018 roku Spółki z Grupy Kapitałowej wdrażały inicjatywy wynikające z przyjętej w 2017 zaktualizowanej „Polityki zarządzania potencjałem Pracowników Grupy Kapitałowej ORLEN”. Nowa Polityka odzwierciedla przekonanie podkreślane zarówno w strategii Koncernu, strategii obszaru HR oraz Wartościach i Zasadach postępowania, że Pracownicy Koncernu są jedną z najcenniejszych wartości a ich unikatowa wiedza, kompetencje i doświadczenie stanowią o przewadze Spółek Grupy ORLEN.

W zaktualizowanej Polityce zawarte zostały priorytety i najważniejsze zadania opracowane w oparciu o najlepsze praktyki rynkowe i odzwierciedlające wyzwania rynkowe i trendy związane z rozwojem kapitału ludzkiego. Polityka HR określa działania związane m.in. z umacnianiem kultury organizacyjnej, zarządzaniem

segmentowym, rozwojem pracowników, wynagradzaniem i świadczeniami pracowniczymi, zarządzaniem efektywnością.

Polityka kształcenia i pozyskiwania przyszłych kadr

PKN ORLEN podejmuje ukierunkowane działania w celu zaspokojenia potrzeb związanych z pozyskaniem oraz utrzymaniem kadry pracowniczej z uwzględnieniem określonych grup docelowych istotnych dla poszczególnych segmentów – zarówno względem obecnych pracowników, potencjalnych pracowników z poziomem wiedzy specjalistycznej i eksperckiej, jak również studentów i absolwentów szkół branżowych i uczelni wyższych. PKN ORLEN regularnie współpracuje ze środowiskiem akademickim widząc potrzebę zapewnienia synergii pomiędzy biznesem i nauką. Zarówno PKN ORLEN jak i Spółki Grupy ORLEN mogą zaoferować

potencjalnym pracownikom szerokie spectrum możliwości jakie niesie ze sobą praca w Grupie ORLEN.

PKN ORLEN troszczy się o rozwój zawodowy nie tylko swoich pracowników, ale również osób młodych, uczniów, studentów i absolwentów uczelni wyższych oraz szkół średnich, stwarzając im możliwość zdobycia pierwszych doświadczeń zawodowych dzięki uczestnictwu w programach praktyk i staży. Co roku w PKN ORLEN przygotowanych jest do pracy zawodowej co najmniej kilkudziesięciu absolwentów uczelni wyższych i osób kończących edukację. W 2018 roku staże w PKN ORLEN odbyło ponad 90 osób w ramach programów „Kierunek ORLEN”, jak również w programie „Energia dla przyszłości” realizowanym we współpracy z Ministerstwem Energii. Praktyki studenckie zrealizowało 114 osób, w większości w obszarze produkcji, ale również w innych obszarach biznesowych.

PKN ORLEN widząc potrzebę zbudowania zaplecza kadrowego w profesjach istotnych dla potrzeb branży, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki spółek z Grupy ORLEN we wrześniu 2018 roku podpisał Deklarację Współpracy z Mazowieckim Kuratorium Oświaty. Na podstawie ww. deklaracji Spółki Grupy ORLEN mogą obejmować patronatem klasy o profilu zgodnym z charakterem ich działalności. Uczniom udzielone zostanie m.in. wsparcie merytoryczne podczas zajęć praktycznych. Ponadto będą mogli uczestniczyć w wizytach studyjnych i praktykach zawodowych na terenie Zakładu Produkcyjnego. Spółki Grupy ORLEN współpracowały z technicznymi szkołami średnimi i wyższymi w celu dopasowania programów nauczania do potrzeb kadrowych i rozwijania kompetencji potrzebnych w obszarze działania Grupy ORLEN już na etapie edukacji szkolnej.

PKN ORLEN, ORLEN Laboratorium oraz Grupa Anwil od 2018 roku aktywnie uczestniczy w Seminariach z Przemysłem, cyklu spotkań na Wydziale Chemicznym Politechniki Warszawskiej. W Seminariach udział biorą studenci wydziału oraz wiodące firmy przemysłu chemicznego. Celem spotkań jest przekazanie studentom wiedzy praktycznej opartej na konkretnych przykładach biznesowych oraz zainspirowanie do wyboru ścieżki rozwoju w kierunku, który umożliwia zatrudnienie w danym przedsiębiorstwie.

PKN ORLEN uczestniczył również w Targach Pracy (Targi Pracy w Płocku, Absolvent Talent Days w Warszawie, Akademickie Targi Pracy w Łodzi, Targi Pracy na Politechnice Śląskiej oraz Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie oraz Inżynierskich Targach Pracy na Politechnice Warszawskiej) na uczelniach technicznych oraz wspierał studentów i absolwentów w pozyskiwaniu doświadczeń zawodowych. Ponadto prowadzone były również działania edukacyjno – informacyjne, w tym m.in.: Dzień Wiedzy z ORLENEM (cykl spotkań na uczelniach poświęcony działalności i innowacyjności PKN ORLEN) czy Dzień Godności realizowany przez Rzecznika ds. Etyki PKN ORLEN.

Rozwój i szkolenia

Działania rozwojowe realizowane w 2018 roku koncentrowały się między innymi na kształtowaniu innowacyjności, angażującego przywództwa i kompetencji w zakresie współpracy oraz feedbacku, wspierając założenia strategii biznesowej. Rozpoczęto wdrażanie programu rozwoju menedżerów, który koncentruje się na wymianie dobrych praktyk menedżerskich w zakresie zarządzania przez wartości, standardy udzielania informacji zwrotnej, wzmacniania efektywności zespołów i budowania wielopłaszczyznowej współpracy oraz innowacyjności w zespole. Realizowane były

programy szkoleniowe w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, prawa pracy oraz etyki w zarządzaniu i biznesie. Przygotowany został także program rozwoju zaawansowanych kompetencji analitycznych, ściśle dedykowany zbadanym potrzebom obszarów biznesowych.

Jednym z istotnych projektów były programy rozwoju kompetencji dedykowane Obszarowi Produkcji: „Train the Trainers” dla osób przygotowujących do prowadzenia szkoleń wewnętrznych w Centrum Treningowym obszaru Produkcji dla nowozatrudnionych, praktykantów i stażystów oraz program rozwoju kompetencji menedżerów liniowych dla mistrzów. Ważnym elementem oferty rozwojowej, podobnie jak w latach ubiegłych, była promocja kultury bezpieczeństwa pracy, poprzez różnorodne projekty edukacyjne i szkolenia obligatoryjne. Po raz trzeci realizowane były studia podyplomowe dedykowane dla PKN ORLEN w zakresie bezpieczeństwa procesów przemysłowych. Kontynuowana była także Akademia Bezpiecznej Jazdy ORLEN, której celem jest doskonalenie technik bezpiecznej jazdy samochodem i reagowania w sytuacjach trudnych na drodze.

PKN ORLEN proponuje pracownikom różnorodną i szeroką ofertę działań rozwojowych, chcąc wspierać indywidualne potrzeby. W ramach programów wewnętrznych pracownicy mieli możliwość rozwoju kompetencji m.in. w zakresie zarządzania projektami, negocjacji handlowych i biznesowych, efektywnej komunikacji i współpracy w zespole, innowacji ukierunkowanych na pragmatyczne techniki. Pracownicy mieli także możliwość uczestniczenia w szkoleniach specjalistycznych (otwartych i zamkniętych) projektowanych ściśle pod kątem potrzeb danego obszaru lub pracownika, np. Zaawansowana sprawozdawczość finansowa według MSSF, Analiza danych dla analityków (Excel, Access, SQL, statystyka, wizualizacja), Rachunkowość zarządcza i kontroling, Behaviour Based Safety, Big data, Ochrona powietrzna, Agile PM, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Elektronizacja zamówień publicznych, Lean Management, Zarządzanie procesowe, a także ze względu na specyfikę - szkolenia w zakresie zawodu strażaka. Pracownicy uczestniczyli także w studiach podyplomowych, MBA, coachingu, mentoringu oraz poszerzali i wymieniali z innymi wiedzę o rynku poprzez udział w konferencjach i wydarzeniach branżowych. Kontynuowano także naukę języków obcych w ramach projektów: Akademii Językowej PKN ORLEN oraz wakacyjnych kursów języka angielskiego.

Rozwój Funkcji Kadrowych („HR”)

W Grupie ORLEN od lat rozwiązania kadrowo-płacowe dostosowywane są do efektywnego wspierania procesów biznesowych. W oparciu o Politykę HR dla Grupy Kapitałowej ORLEN w sposób ciągle optymalizowany jest proces obsługi pracowników w Centrum Transakcyjnym (CT). Następuje rozwój systemów informatycznych, który usprawnia proces obsługi pracowników oraz podnosi efektywność procesów HR w Grupie ORLEN. W 2018 roku wdrożony został nowy system do obsługi procesów premiowych w Spółkach. Ponadto w PKN ORLEN wdrożona została aplikacja wspierająca proces adaptacji, która planowana jest do wdrożenia w spółkach GK ORLEN, dodatkowo w Spółce wdrożono również system kafeterijny, pozwalający pracownikom na jeszcze lepszy dostęp do atrakcyjnych świadczeń pracowniczych. Aktualnie trwają prace nad jednolitym dla wszystkich Spółek Grupy ORLEN narzędziem do planowania i rozliczania czasu pracy, który pozwoli na wystandaryzowanie tego procesu w całym Koncernie. Ciągły rozwój funkcji kadrowych połączony z digitalizacją procesów wpływa na udoskonalanie realizowanych procesów kadrowych zapewniając ich jakość oraz transparentność.

Dialog społeczny i świadczenia socjalne

Obowiązujące w PKN ORLEN zasady dialogu społecznego oparte są na regulacjach wewnętrznych oraz wynikających z powszechnie obowiązujących przepisów prawa. Pozwala to na budowanie konstruktywnych i trwałych rozwiązań w zakresie współpracy z przedstawicielami pracowników. PKN ORLEN zapewnia jednolity pakiet świadczeń socjalnych pracownikom Spółki jak pozostałym spółkom Grupy ORLEN, z którymi współpracuje w ramach wspólnej działalności socjalnej. Obowiązujący pakiet obejmuje: dofinansowanie do wypoczynku lub leczenia sanatoryjnego, opieki nad dzieckiem, wypoczynku dzieci i młodzieży, wyprawki szkolnej, zajęć sportowo – rekreacyjnych, rehabilitacyjnych i działalności kulturalno-oświatowej, turnusu rehabilitacyjnego, finansowe wsparcie rodzin o niskich dochodach, bezwrotne zapomogi, zwrotne pożyczki na cele mieszkaniowe oraz upominki świąteczne dla dzieci.

Opieka medyczna

PKN ORLEN zapewnia szeroko pojętą profilaktykę zdrowotną obejmującą opiekę medyczną wykraczającą poza zakres medycyny pracy. Świadczenia medyczne oraz różnego rodzaju programy

zdrowotne realizowane są we współpracy z Centrum Medycznym Medica Sp. z o.o. w Płocku oraz Wojskowym Instytutem Medycznym w Warszawie. W 2018 roku realizowano badania profilaktyczne w miejscu pracy w ramach akcji „Profilaktyka na Wyciągnięcie Ręki”. Podobne programy opieki medycznej i profilaktycznej funkcjonują również w pozostałych spółkach Grupy ORLEN.

Pracodawca Przyjazny Rodzinie

Jako firma wdrażająca nowoczesne rozwiązania zmierzające do zachowania równowagi pomiędzy aktywnością zawodową a życiem rodzinnym, PKN ORLEN realizuje program „Pracodawca Przyjazny Rodzinie”, zawierający takie rozwiązania jak: dodatkowe dwa dni opieki nad dzieckiem do 3 roku życia, dwa dni opieki nad dzieckiem niepełnosprawnym do 24 roku życia, żłobek dla dzieci pracowników Grupy ORLEN, dodatkowa godzina na karmienie, opieka medyczna w ciąży, pokoje dla matek karmiących, upominek z okazji narodzin dziecka, przesyłanie do osób na urloпах rodzicielskich i wychowawczych informacji z życia firmy. Wiele elementów z tego programu w ramach dobrych praktyk zostało wdrożonych przez Spółki Grupy ORLEN.

3.6. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU („CSR”)

Społeczna odpowiedzialność PKN ORLEN polega na budowaniu wartości firmy w sposób gwarantujący spójność celów biznesowych i społecznych, w oparciu o zrównoważony rozwój oraz z myślą o przyszłych pokoleniach. Tak szerokie podejście do odpowiedzialności wymaga realizacji działań z zakresu CSR we wszystkich obszarach firmy. Nie ograniczają się one do działalności dobroczynnej czy sponsoringu. Wiążą się także m.in. z

edukowaniem oraz inspirowaniem interesariuszy do odpowiedzialności, dbałością o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, troską o ich rozwój, optymalizacją wpływu na środowisko, pielęgnowaniem wartości etycznych, przeciwdziałaniem korupcji, poszanowaniem praw człowieka, troską o dobro Klienta oraz otwartością na jego potrzeby, budowaniem relacji partnerskich z kontrahentami.

Kierunki działań z zakresu społecznej odpowiedzialności wyznacza strategia CSR, która jest spójna ze strategią biznesową. W całej Grupie ORLEN obowiązuje kodeks etyczny „Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN”, który wskazuje pracownikom jak postępować etycznie i odpowiedzialnie zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz. PKN ORLEN w 2018 roku kontynuował realizację „Strategii CSR PKN ORLEN na lata 2015-2017”. Prowadzono również prace nad „Strategią CSR Grupy ORLEN do 2022 roku”, będącą spójnym planem działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, opartym o badanie realnych potrzeb wszystkich grup interesariuszy. Nowa strategia CSR stała się częścią zaktualizowanej strategii biznesowej Grupy ORLEN, która została przyjęta w grudniu 2018 roku. Jej głównymi celami są dążenie do spójności celów biznesowych i społecznych oraz budowanie wizerunku PKN ORLEN jako lidera w zakresie CSR i zrównoważonego rozwoju. W strategii określone zostały nowe obszary realizacji działań z zakresu CSR czyli Społeczeństwo, Środowisko, Pracownicy, Klienci i Partnerzy Biznesowi. Ważnym narzędziem realizacji strategii CSR jest „Polityka dobroczynności PKN ORLEN S.A.”, która określa priorytety zaangażowania dobroczynnego Koncernu oraz zasady udzielania, wykorzystania i rozliczania darowizn.

Realizowana w 2018 roku „Strategia CSR PKN ORLEN na lata 2015-2017” wyznacza trzy podstawowe obszary działań: **Organizacja, Otoczenie Bliskie i Otoczenie Dalekie.**



W pierwszym obszarze – **Organizacji** - celem jest budowanie trwałych relacji z pracownikami w oparciu o różnorodność, poczucie bezpieczeństwa, możliwości rozwoju oraz łączenia ról społecznych i zawodowych.

Realizacja strategii CSR w obszarze Organizacji

Spotkania otwarte dla pracowników ORLEN nt. niepełnosprawności	Kampania informacyjna poświęcona zagadnieniom dot. niepełnosprawności w miejscu pracy, budowaniu różnorodnych zespołów oraz środowiska pracy przyjaznego wszystkim pracownikom. O odbyły się w Warszawie i w Płocku.
Strefa Zdrowia	Organizacja w 4 kwartale 2018 roku w Płocku, Warszawie i Włocławku strefy zdrowia przygotowaną we współpracy z Grupą PZU.
„Zdrowie 50+” program profilaktyczny dla pracowników PKN ORLEN	Celem programu była ogólna ocena stanu zdrowia pracowników powyżej 50 roku życia, wykonanie niezbędnych badań i konsultacji profilaktycznych oraz skierowanie do dalszego postępowania diagnostycznego i leczniczego.
NIE nowotworom u dzieci	Akcja skierowana do dzieci pracowników w wieku od 9 miesięcy do 6 lat mająca na celu dokonanie kompleksowej oceny stanu zdrowia najmłodszych.
Program „Po pierwsze zdrowie”	Program realizowany wraz z Fundacją „ORLEN – DAR SERCA” dla mieszkańców Płocka, Włocławka i Ostrowa Wielkopolskiego i mający na celu przeprowadzenie badań profilaktycznych w ramach ogólnopolskiego programu „Po pierwsze zdrowie”.
Dzień Bezpieczeństwa Pracy i Ochrony Zdrowia w Grupie ORLEN	Program realizowany na terenie zakładu produkcyjnego w Płocku pod hasłem przewodnim „Wspólnie budujemy bezpieczny ORLEN”.
Program rozwoju menedżerów w Grupie ORLEN	Program bazujący na koncepcji Poziomów Przywództwa Zorientowanego na Rezultaty (Leadership Performance Pipeline – LPP) realizowany we współpracy z Gdańską Fundacją Kształcenia Menedżerów. Program szkoleń został dostosowany do potrzeb Grupy ORLEN, a punktem odniesienia dla kompetencji rozwijanych w trakcie warsztatów szkoleniowych jest wdrożony we wrześniu 2018 roku Model kompetencji Grupy ORLEN. Realizację programu rozpoczęto od kadry dyrektorów bezpośrednio raportujących do Zarządu PKN ORLEN i przedstawicieli Zarządów Spółek GK. W dalszej kolejności działania będą kierowane do pozostałej kadry menedżerskiej PKN ORLEN, uwzględniając również mistrzów procesów produkcyjnych.
Dni Chemika 2018	W 2018 roku Dni Chemika odbywały się w ramach obchodów 100-lecia Odzyskania Niepodległości. Od dwóch lat wydarzenie jest otwarte dla mieszkańców Miasta Płocka. W ramach Dni Chemika odbyły się również zawody sportowe ORLEN Olimpiada. Rozegrano 11 dyscyplin sportowych, w których udział wzięło 2 tys. zawodników a łącznie w Dniach Chemika udział wzięło 30 tys. osób.
Wolontariat pracowniczy	W 2018 roku prowadzono prace nad nową formułą wolontariatu dostosowaną do potrzeb pracowników oraz umożliwiającą zaangażowanie pracowników spółek Grupy ORLEN, a także interesariuszy zewnętrznych, w tym rodzin pracowników. Program został przeniesiony do Fundacji „ORLEN – DAR SERCA”.
„Zostań pomocnikiem świętego Mikołaja – spełnij marzenia”	Świąteczna akcja wolontariatu pracowniczego polegająca na zbiórce świątecznych prezentów dla: Ośrodka Wychowawczego dla Dzieci Niewidomych im. Róży Czackiej w Laskach, potrzebującej Rodziny z Kotli, wioski na Dolnym Śląsku, Towarzystwa Polonijnego JASNA GÓRA działającego na terenie Naddniestrza.

W ramach drugiego filaru Strategii CSR – **Otoczeniu bliskim** – priorytetem jest rozwijanie wrażliwości na potrzeby społeczne oraz odpowiedzialności partnerów biznesowych i klientów poprzez dzielenie się dobrymi praktykami oraz wiedzą i wdrażanie najwyższych standardów CSR. Działania skoncentrowane są na budowaniu wizerunku odpowiedzialnej spółki, prowadzeniu projektów z zakresu zaangażowania społecznego, promowaniu tematyki CSR wśród interesariuszy i zachęcaniu ich do odpowiedzialności.

W 2018 roku oprócz kontynuacji projektów realizowanych w poprzednich latach, stworzone zostały nowe, duże programy o zasięgu ogólnopolskim pozwalające dotrzeć do społeczności lokalnych. W celu realizacji wyznaczonych priorytetów korzystaliśmy

z zasobów poszczególnych obszarów biznesowych PKN ORLEN, np. teren stacji benzynowych był wykorzystywany do działań eventowych i komunikacyjnych promujących kampanie społeczne. W osiągnięciu celów ważną rolę odgrywa Fundacja „ORLEN – DAR SERCA”, która w 2001 roku została powołana do realizacji społecznej misji Fundatora, którym jest PKN ORLEN. W celu umożliwienia Fundacji rozszerzenia wieloletnich, flagowych programów oraz stworzenia nowych projektów, PKN ORLEN w 2018 roku zwiększył finansowanie Fundacji na jej cele statutowe. Dodatkowo aktywnie wspierano działalność innych fundacji m.in. Fundację Fundusz Grantowy dla Płocka, Fundację Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego im. Ignacego Łukasiewicza w Bóbrce, Polską Fundację Narodową oraz Fundację Dorastaj z Nami.

Realizacja strategii CSR w obszarze Otoczenia Bliskiego

Aktualizacja „Polityki dobroczynności PKN ORLEN S.A.”	Aktualizacja „Polityki dobroczynności” polegała m.in. na wskazaniu szerszych priorytetów dla działalności dobroczynnej Koncernu. Obok działań mających na celu promocję i wsparcie działań dla zdrowia i życia oraz edukacji i wychowania, wskazano także między innymi inicjatywy związane z rozwojem społeczności lokalnych, ochroną środowiska, bezpieczeństwem, sportem i kulturą. „Polityka dobroczynności” stanowi istotny element społecznej odpowiedzialności Spółki – jest jednym z narzędzi umożliwiających jak najlepsze wywiązywanie się z roli odpowiedzialnego przedsiębiorcy i pracodawcy, członka społeczności oraz dobrego sąsiada.
Program grantowy „Moje Miejsce na Ziemi”	W ramach programu zrealizowanego poprzez Fundację „ORLEN – DAR SERCA” przekazano kwotę ponad 2 mln PLN społecznościom lokalnym z terenu całej Polski. 293 organizacje otrzymały granty w wysokości od 3 do 15 tysięcy PLN na realizację projektu, który zmieni na lepsze ich najbliższe otoczenie. Projekty mogły dotyczyć obszarów takich jak sport, bezpieczeństwo, edukacja, historia, kultura czy ekologia.
Program Wsparcia Jednostek Straży Pożarnych	W ramach programu realizowanego poprzez Fundację „ORLEN – DAR SERCA” w 2018 roku przekazano ponad 2 miliony PLN 360 jednostkom ochotniczych i państwowych straży pożarnych. Jest to program o zasięgu ogólnopolskim realizowany od lat, którego celem jest wspieranie funkcjonariuszy, którzy codziennie narażają swoje życie w obronie życia innych, promowanie bohaterkich postaw i wartości wśród społeczeństwa, a także wspieranie rozwoju społeczności lokalnych.
Program lojalnościowy dedykowany Strażakom Ochotniczym Straży Pożarnych	Nowy program, którego celem jest codzienne wsparcie strażaków ochotniczych straży pożarnych, polegający na wprowadzeniu kart zniżkowych na paliwo dla strażaków OSP zarejestrowanych w Krajowym Systemie Ratowniczo-Gaśniczym.
Program stypendialny „Bona Fide”	Celem powołania stypendium jest umożliwienie najzdolniejszym polskim studentom podjęcia nauki na najlepszych uczelniach zagranicznych z pierwszej 30 listy szanghajskiej. Tworzy go pięć Fundacji korporacyjnych Spółek z udziałem Skarbu Państwa: Fundacja BGK im. J.K. Steczkowskiego, Fundacja Energa, Fundacja LOTOS, Fundacja Lotto oraz Fundacja „ORLEN – DAR SERCA”.
Program „Czuwamy! Pamiętamy!”	W ramach programu Fundacja „ORLEN – DAR SERCA” przeznaczyła fundusze na przywrócenie należnej czci i pamięci poległym podczas II Wojny Światowej bohaterom. Istotą działań było upamiętnienie miejsc ważnych historycznie dla lokalnych społeczności, ale z różnych powodów zapomnianych.
Program stypendialny „Dla Orłów”	Program skierowany do dzieci pracowników PKN ORLEN oraz spółek Grupy ORLEN realizowany poprzez Fundację „ORLEN – DAR SERCA”, służący wsparciu pracowników oraz ich rodzin. W 2018 roku Fundacja przyznała 113 stypendiów.
Program stypendialny „Mam pasję powyżej średniej”	Jubileuszowa 10. edycja programu stypendialnego dla dzieci z Płocka i powiatu płockiego realizowanego poprzez Fundację „ORLEN – DAR SERCA”. W ramach obecnej edycji 124 uczniów z pasją co miesiąc otrzyma środki na realizowanie swych celów naukowych, sportowych i społecznych.
Bezpłatny System Informacji dla Mieszkańców Regionu Płockiego	Nowe innowacyjne narzędzie do komunikacji ze społecznościami lokalnymi wykorzystujące nowe technologie – informatyczny system komunikatów sms i e-mail wysyłanych przez PKN ORLEN, dotyczących kwestii bezpieczeństwa, środowiska, działalności charytatywnej, imprez sportowych, kulturalnych. W 2018 roku testowano system wśród pracowników PKN ORLEN.
Program lojalnościowy dla akcjonariuszy indywidualnych: „ORLEN W PORTFELU”	ORLEN w portfelu to pierwszy w Polsce długoterminowy program skierowany do inwestorów indywidualnych. Uczestnicy programu uprawnieni są do korzystania z promocyjnej oferty paliwowej i pozapaliwowej na stacjach Koncernu. Program ma również charakter edukacyjny. Jego celem jest pogłębianie wiedzy Polaków na temat funkcjonowania rynku kapitałowego.

W trzecim filarze Strategii CSR – **Otoczeniu dalekim** – celem Grupy ORLEN było realizowanie strategii i promowanie innowacyjności, wyznaczanie najwyższych standardów branżowych w zakresie etyki biznesu i ochrony środowiska. W 2018 roku kontynuowaliśmy promowanie zasad społecznej odpowiedzialności i

etyki biznesu, dążyliśmy do tworzenia rozwiązań z zakresu ochrony środowiska, z których mogą korzystać klienci stacji paliw, a także angażowaliśmy się w wyrównywanie szans osób wykluczonych społecznie, zwłaszcza osób niepełnosprawnych.

Realizacja strategii CSR w obszarze Otoczenia Dalekiego

Program pilotażowy budowy sieci stacji ładowania dla samochodów elektrycznych w Polsce	Rozpoczęty w 2018 roku program pilotażowy PKN ORLEN zakłada stworzenie sieci stacji ładowania pojazdów elektrycznych mający na celu swobodne przemieszczanie się samochodem elektrycznym po Polsce.
Partnerstwo na rzecz dostępności	PKN ORLEN podpisał deklarację partnerstwa stanowiącą zobowiązanie współpracy w ramach Programu Dostępność Plus, realizowanego przez rząd. W każdym aspekcie funkcjonowania PKN ORLEN kieruje się ideą dostępności i równego traktowania, a także dąży do wyrównywania szans nie tylko w swojej firmie, ale również w otoczeniu na które ma wpływ i które może kreować.
Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami na stacjach PKN ORLEN	Program mający na celu likwidację barier architektonicznych dla osób niepełnosprawnych oraz realizację wysokich standardów w tym obszarze na nowobudowanych obiektach.
Cykl eksperckich publikacji PKN ORLEN „Napędzamy Przyszłość”	PKN ORLEN od blisko 10 lat opracowuje przekrojowe raporty analityczne, dotyczące kluczowych zagadnień i wyzwań dla branży paliwowo-energetycznej oraz całej gospodarki. W 2018 roku została wydana publikacja pt. „Filary trwałego rozwoju przedsiębiorstw. Wizja, surowce, talenty.” Przedmiotem analizy są rola planowania strategicznego w długim horyzoncie, racjonalna gospodarka surowcami w obiegu zamkniętym oraz waga kapitału ludzkiego - zarządzanie talentami w organizacjach.

Stałym elementem szerokiego systemu komunikowania działań społecznych PKN ORLEN są publikowane od 2015 roku raporty w formule zintegrowanej, łączącej sprawozdawczość finansową z raportowaniem CSR oraz wytycznymi Międzynarodowej Rady Raportowania Zintegrowanego (International Integrated Reporting Council). Uwzględnia również kierunki najnowszych prawodawstwa

unijnego w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych oraz dotyczących różnorodności. Zgodnie z art. 49 b ust 2 Ustawy o Rachunkowości Jednostka Dominująca oraz Grupa ORLEN są zobowiązane do sporządzenia **Sprawozdania na temat informacji niefinansowych** za 2018 rok. Sprawozdanie jest dostępne na witrynie internetowej <http://www.ORLEN.PL>.

3.7. OCHRONA ŚRODOWISKA

Pan Armen Artwich – Członek Zarządu ds. Korporacyjnych:

„Rok 2018 był okresem prowadzenia dalszych działań dostosowawczych do wymagań Konkluzji BAT ustanowionych dla przemysłu rafineryjnego. PKN ORLEN oraz Spółki Grupy ORLEN realizowały działania środowiskowe zarówno w obszarze formalno-prawnym, inwestycyjnym jak i organizacyjnym. Zrealizowane prace pozwoliły na dostosowanie do wymogów Konkluzji BAT, m.in. poprzez wdrożenie systemu Leak Detection and Repair.

Choć LDAR to przede wszystkim wymóg prawny, na uwagę zasługuje fakt, iż w obszarze rafinerii, nie tylko w Zakładzie w Płocku, ale też w spółkach Grupy ORLEN, wdrożyliśmy system detekcji jako pierwsi i to my kreujemy i wyznaczamy standardy w tym zakresie.

Ponadto zrealizowano przegląd instalacji chemicznych Grupy ORLEN pod kątem spełniania wymagań wynikających z Konkluzji BAT LVOC.”

Ograniczenie wpływu na środowisko to od lat jeden z najważniejszych priorytetów Grupy ORLEN. Realizowane w 2018 roku projekty związane były głównie z dostosowaniem instalacji produkcyjnych do nowych wymogów i standardów środowiskowych wynikających z przepisów unijnych. Obejmowały one działania administracyjne związane z uzyskaniem zmian pozwoleń zintegrowanych na eksploatację instalacji oraz prace inwestycyjne na samych instalacjach produkcyjnych.

Do kluczowych inicjatyw prowadzonych w roku 2018 zaliczyć można wdrożenie systemu wykrywania i likwidacji wycieków z instalacji rafineryjnych LDAR, modernizację istniejących instalacji odzysku oparów na terminalu kolejowym w Płocku, montaż systemu ciągłego odpylania spalin z węzła regeneracji katalizatora na instalacji FKK II, montaż urządzeń do odzysku ciepła odpadowego ze spalin na instalacji DRW VI, zainstalowanie nowych palników niskoemisyjnych w piecach technologicznych na instalacjach Alkilacji i HROS oraz budowę systemu ciągłego monitoringu jakości spalin na 12 emitorach Rafinerii obejmujących instalacje: DRW II, DRW III, DRW

IV, DRW VI, REF V, REF VI, HRK, WW I, WW II, HOG, FKK II, Claus I i II.

Realizowane inwestycje pozwoliły na ograniczenie emisji lotnych związków organicznych powstających podczas operacji załadunku i rozładunku, redukcję emisji pyłów i NOx, ograniczenie zużycia paliw, co przekłada się na ograniczenie emisji CO₂ oraz oszczędności z tytułu opłat za emisję do atmosfery.

Na stacjach paliw i bazach magazynowych prowadzono szereg inwestycji związanych z ochroną środowiska. Realizowane prace polegały na uregulowaniu gospodarki wodno-ściekowej, modernizacji odwodnień linowych, separatorów stacji i myjni oraz redukcji emisji substancji do powietrza.

Działania związane z dostosowaniem do wymagań Konkluzji dotyczących Najlepszych Dostępnych Technik Best Available Techniques (BAT) dla rafinerii były także realizowane w spółkach Grupy ORLEN zlokalizowanych w Czechach i na Litwie.

W 2018 roku PKN ORLEN S.A. zakończył projekt dotyczący opracowania narzędzia do wyznaczania śladu węglowego organizacji i jej najważniejszych produktów. Określenie śladu

węglowego organizacji jest dobrowolne. W narzędziu uwzględnia się emisje bezpośrednie, emisje pośrednie energetyczne oraz inne pośrednie emisje z użytkowania wprowadzonych na rynek produktów.

Grupa ORLEN posiada wymagane prawem decyzje, zgodnie z którymi w roku 2018 prowadzona była działalność operacyjna. Pozwolenia zintegrowane oraz zezwolenia sektorowe wymagają ciągłej aktualizacji w zakresie przystosowania do zmieniającego się otoczenia prawnego i potrzeb biznesowych. W 2018 roku uzyskano zmianę zezwolenia na emisję gazów cieplarnianych dla Zakładu Produkcyjnego w Płocku uwzględniającą nową instalację Metatezy. W obszarze stacji i terminali paliw uzyskano łącznie 110 pozwoleń wodnoprawnych.

W 2018 roku zgodność realizowanych działań z prawem środowiskowym weryfikował Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska Delegatura w Płocku i Delegatura we Włocławku przeprowadzając 6 kontrole na instalacjach produkcyjnych PKN ORLEN. Kontrole nie wykazały niezgodności wobec czego Spółka nie otrzymała zaleceń pokontrolnych ani sankcji karnych. Na terenie struktur regionalnych PKN ORLEN (terminale i stacje paliw, obiekty majątku odrębnego) przeprowadzono łącznie 291 kontroli przez PGW Wody Polskie, WIOŚ, Starostwa Powiatowe i Urzędy Miast, w wyniku których wydano 21 zarządzeń pokontrolnych. Zalecenia dotyczyły, m.in.: normatywnego zrzuć ścieków do środowiska, wykonywania średniodobowych analiz ścieków oraz przeglądów eksploatacyjnych urządzeń oczyszczających ścieki. W wyniku przeprowadzonych kontroli nie zostały nałożone kary.

W 2018 roku PKN ORLEN terminowo regulował opłaty środowiskowe wynikające z obowiązujących regulacji prawnych i nie występowały dodatkowe obciążenia wynikające z nieterminowych

3.8. BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY („BHP”)

Dbałość o zdrowie i bezpieczeństwo osobiste pracowników i interesariuszy jest naturalnym i nieodłącznym elementem działalności biznesowej Grupy ORLEN. W praktyce oznacza to realizację wszelkich działań mających na celu zapobieganie wypadkom, awariom przemysłowym, pożarom i innym, niepożądanym zdarzeniom. Takie podejście do zarządzania bezpieczeństwem w Grupie ORLEN wynika z przyjętej filozofii działania: „To ludzie są naszą największą wartością i należy im zapewnić bezpieczne warunki pracy”.

W 2018 roku kontynuowano realizację projektu Safety Plus, obejmującego wdrożenie w największych spółkach produkcyjnych Grupy ORLEN jednolitych standardów bezpieczeństwa, dotyczących 15 kluczowych dla branży paliwowo – energetycznej obszarów bezpieczeństwa. Stanowią one najwyższe, funkcjonujące standardy bezpieczeństwa a realizacja projektu zostanie ukończona w 2021 roku.

Innym narzędziem, służącym zapewnieniu wdrożenia jednolitych standardów bezpieczeństwa w Grupie ORLEN są wewnętrzne wizyty/audyty, realizowane przez zespoły specjalistów. W roku 2018 zrealizowano 8 wizyt doradczych, oraz 9 rewizyt weryfikacyjnych, które oceniały poziom zmian wprowadzonych po wizytach doradczych.

W obszarze bezpieczeństwa procesowego Koncernu w 2018 roku dokonano modyfikacji regulacji Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Procesowym, w oparciu o ustalenia standardu

płatności lub nieprawidłowego naliczenia opłat za korzystanie ze środowiska. Wysokość opłat zależy od rodzaju i skali korzystania ze środowiska oraz rodzaju emitowanych substancji a także jednostkowych stawek ustalanych corocznie przez Ministra Środowiska. W związku z wprowadzoną w 2018 roku nowelizacją ustawy Prawo wodne pobór wód, wprowadzanie ścieków do wód lub do ziemi oraz odprowadzanie wód roztopowych do wód nie podlega opłatom środowiskowym. Z kolei opłaty za usługi wodne wnoszone są do Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie.

W obszarze ochrony środowiska funkcjonują następujące systemy i certyfikaty:

- System Zarządzania Jakością (ISO 9001: 2015, AQAP 2110),
- System Zarządzania Środowiskowego (ISO 14001:2015),
- System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy (PN-N-18001),
- System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (ISO/IEC 27001),
- System Certyfikacji Biomasy i Biopaliw ISCC,
- System Zakładowej Kontroli Produkcji (ZKP) – dla produkcji asfaltów,
- System Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności (HACCP) wg Codex Alimentarius.
- Certyfikaty na zgodność z ISO 9001: 2015, AQAP 2110, ISO 14001:2015, PN-N-18001, ISO/IEC 27001, ISCC i ZKP.
- Dodatkowo wdrażany jest System Zarządzania Energią oparty o wymagania normy ISO 50001, którego certyfikacja przewidziana jest na rok 2019.

Funkcjonujący w PKN ORLEN Zintegrowany System Zarządzania został opisany również w [pkt 3.3](#).

OSHA 1910.119. Zmienione regulacje wdrożono do stosowania z początkiem roku 2019 co pozwoli skutecznie realizować działania w obszarze doskonałości operacyjnej, m.in. poprzez zapewnienie bezpieczeństwa technicznego instalacji procesowych, magazynowych i pomocniczych.

Istotnym elementem doskonalenia kultury bezpieczeństwa pracy Grupy ORLEN jest budowanie świadomości bezpiecznego wykonywania pracy i kreowanie proaktywnych postaw wśród pracowników oraz kontraktorów. W roku 2018 kontynuowano wdrażanie „Systemu Wsparcia Pracowników”, mającego na celu podniesienie kultury bezpieczeństwa osobistego, a tym samym ograniczenie ryzykownych zachowań pracowników i kontraktorów. Jest on realizowany według preferowanego w przedsiębiorstwach produkcyjnych podejścia Behaviour-Based Safety (BBS) tj. bezpieczeństwa opartego na zachowaniu pracowników. Metoda ta ma na celu wzmocnienie bezpiecznych zachowań podczas wykonywania pracy oraz promowanie dobrych praktyk BHP.

Równolegle w ramach szerokiego spektrum działań w Grupie ORLEN na rzecz kultury bezpieczeństwa pracy realizowane są również programy profilaktyczne, systemy motywacyjne i konkursy dla pracowników i kontraktorów. W 2018 roku kontynuowano takie dobre praktyki, jak „Zgłoś zagrożenie bezpieczeństwa pracy”, program „Zachęć BHP” oraz „Po pierwsze bezpieczeństwo”. Przeprowadzono również Tydzień Bezpieczeństwa Pracy i Ochrony Zdrowia Grupy ORLEN - jest to corocznie realizowana inicjatywa,

popularyzująca tematykę bezpieczeństwa pracy i promująca zdrowy styl życia wśród pracowników i kontraktorów, a także klientów Stacji Paliw PKN ORLEN S.A.

W 2018 roku PKN ORLEN S.A. kontynuował współpracę poprzez Centrum Edukacji sp. z o.o. z Politechniką Łódzką w zakresie przeprowadzenia dedykowanych edycji studiów podyplomowych „Bezpieczeństwo procesów przemysłowych”, w których udział wzięli pracownicy Grupy ORLEN. Spółka rozpoczęła również współpracę w Politechnikę Warszawską w zakresie prowadzenia przez pracowników PKN ORLEN S.A. wykładów tematycznych w ramach przedmiotu „Bezpieczeństwo Techniczne”, tym samym poszerzając o aspekty praktyczne wiedzę i przygotowanie zawodowe przyszłej kadry inżynierskiej i potencjalnych pracowników Grupy ORLEN.

Znaczącym osiągnięciem w zakresie podwyższenia bezpieczeństwa pożarowego na terenie Zakładu Produkcyjnego w Płocku było uruchomienie we wrześniu 2018 roku II Oddziału Zakładowej Straży

Pożarnej. Zlokalizowany jest on w rejonie newralgicznych instalacji przerobu ropy i zapewnia możliwość jeszcze szybszego reagowania na występujące zagrożenia.

W 2018 roku w efekcie prowadzonych działań w ramach monitorowania stanu bezpieczeństwa pracy i jednocześnie na rzecz poprawy bezpieczeństwa osobistego i procesowego w Grupie ORLEN wskaźnik wypadkowości TRR (Total Recordable Rate*) pracowników i kontraktorów osiągnął wartość 1,03 zaś wskaźnik dotyczący ilości zdarzeń awaryjnych T1 PSER (Process Safety Events Rate*) - wartość równą 0,07.

Wartości te są porównywalne lub niższe w odniesieniu do podobnych firm branży rafineryjno-petrochemicznej innych krajów.

Metodologia kalkulacji wskaźników została zaprezentowana w ["Słowniku wybranych pojęć branżowych"](#) w ostatniej części niniejszego Sprawozdania.

4. WYNIKI FINANSOWE GRUPY ORLEN

Wiesław Protasewicz, Członek Zarządu PKN ORLEN ds. Finansowych:

„To był rok, w którym udowodniliśmy, że potrafimy dostarczać bardzo dobre wyniki finansowe mimo bardzo zmiennego otoczenia makroekonomicznego. Wzrost cen ropy naftowej o 32% (r/r) wpłynął negatywnie na poziom osiąganych marż rafineryjnych i petrochemicznych - w efekcie wpływ parametrów makroekonomicznych pomniejszył nasze wyniki (r/r) o ponad 2,2 mld PLN.

Pomimo niekorzystnego wpływu sytuacji makro, w skali całego roku osiągnęliśmy 8,3 mld PLN zysku EBITDA LIFO Grupy ORLEN przed uwzględnieniem wpływu odwrócenia odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych oraz ponad 9,8 mld PLN zysku EBITDA. W tym miejscu należy również wspomnieć o kolejnym rekordowym wyniku EBITDA segmentu detalicznego w wysokości 2,8 mld PLN.

W minionym roku realizowaliśmy również wiele istotnych dla Grupy ORLEN procesów, m.in. przeprowadziliśmy wykup akcjonariuszy mniejszościowych Unipetrol, uruchomiliśmy ambitny Program Rozwoju Petrochemii o wartości 8,3 mld PLN oraz rozpoczęliśmy proces przejęcia kontroli kapitałowej nad Grupą LOTOS”.

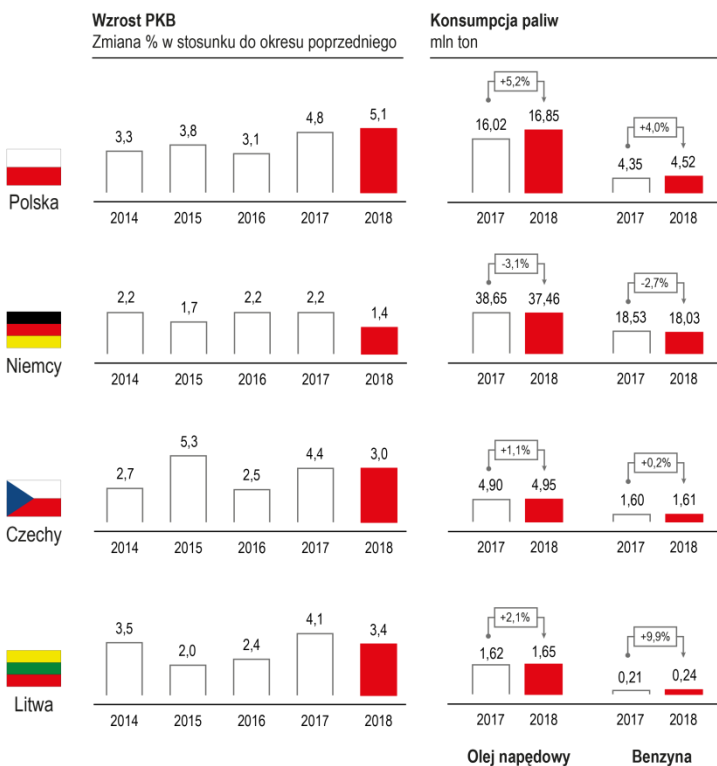
4.1. OTOCZENIE MAKROEKONOMICZNE

Grupa ORLEN funkcjonuje w warunkach zmiennego otoczenia makroekonomicznego.

Sytuacja gospodarcza na rynkach operacyjnych Grupy ORLEN oraz notowania paliw na rynkach światowych mają istotny wpływ na poziom konsumpcji paliw i produktów petrochemicznych oraz ceny ich sprzedaży.

Podstawowym wskaźnikiem odzwierciedlającym sytuację gospodarczą jest **wskaźnik PKB**, który determinowany przez konsumpcję, inwestycje oraz eksport pozwala ocenić poziom gospodarki. Ze zmianami wskaźnika PKB zazwyczaj skorelowane są zmiany **konsumpcji paliw** i stopy bezrobocia.

WYKRES 29 Wskaźnik PKB i konsumpcja paliw.



Źródło: PKB na podstawie EUROSTAT i GUS.

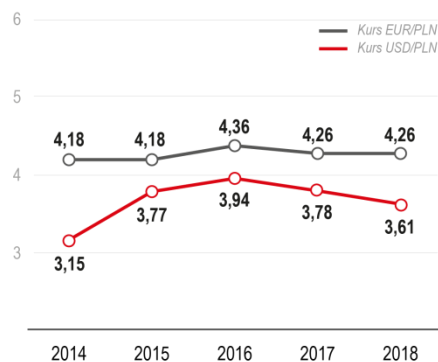
Konsumpcja - opracowane na bazie szacunków własnych, danych Agencji Rynku Energii S.A. Litewskiego Urzędu Statystycznego, Czeskiego Urzędu Statystycznego i Niemieckiego Stowarzyszenia Przemysłu Naftowego.

Ceny produktów rafineryjnych i petrochemicznych oferowanych przez Grupę ORLEN ustalane są w większości przypadków w oparciu o ich notowania na rynkach towarowych wyrażonych 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 istotny wpływ na wyniki finansowe Grupy ORLEN.

WYKRES 30. Średni kurs walutowy.



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

Do kierunkowego oszacowania wpływu zmian czynników makroekonomicznych na wyniki Grupy ORLEN służy tzw. **Modelowa Marża Downstream**, która odzwierciedla bazową

strukturę koszyka wsadów oraz uzyskiwanych z nich produktów rafineryjnych i petrochemicznych skalkulowanych w oparciu o notowania rynkowe.

WYKRES 31. Modelowa marża Downstream [USD/bbl].

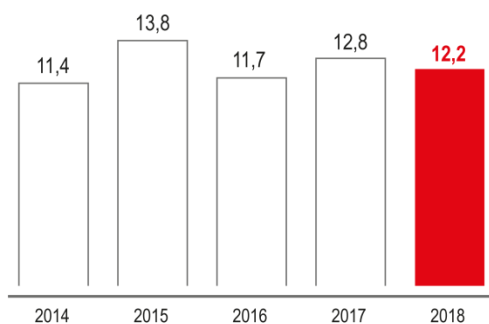


TABELA 18. Struktura produktowa marży Downstream – marże crack z notowań dla podstawowych produktów.

Produkt	2018	2017	2016	2015	2014
Produkty rafineryjne (USD/t)					
Benzyna	138	151	142	177	167
Olej napędowy	102	86	71	108	108
Ciężki olej opałowy	(146)	(112)	(125)	(142)	(225)
SN 150	191	295	139	177	161
Produkty petrochemiczne (EUR/t)					
Etylen	641	653	610	602	589
Propylen	532	477	359	488	543
Benzen	261	398	296	278	432
Paraksylen	448	418	431	416	382

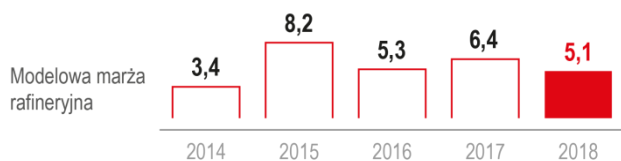
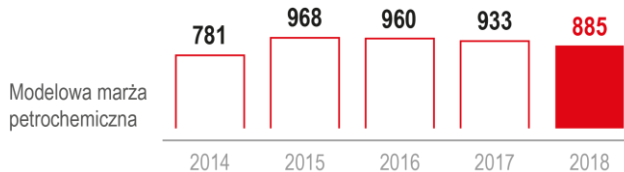
W ramach segmentu Downstream kalkulowana jest również **Modelowa Marża Rafineryjna** i **Modelowa Marża Petrochemiczna**.

Metodologie kalkulacji modelowej marży Downstream, rafineryjnej oraz petrochemicznej zostały zaprezentowane w [Słowniku wybranych pojęć finansowych](#) w ostatniej części niniejszego Sprawozdania.

Wyniki operacyjne Grupy ORLEN są w znacznym stopniu uzależnione od różnic pomiędzy cenami rynkowymi produktów naftowych i cenami ropy naftowej oraz innych surowców niezbędnych do ich wytwarzania – tzw. cracki. Koszty nabycia

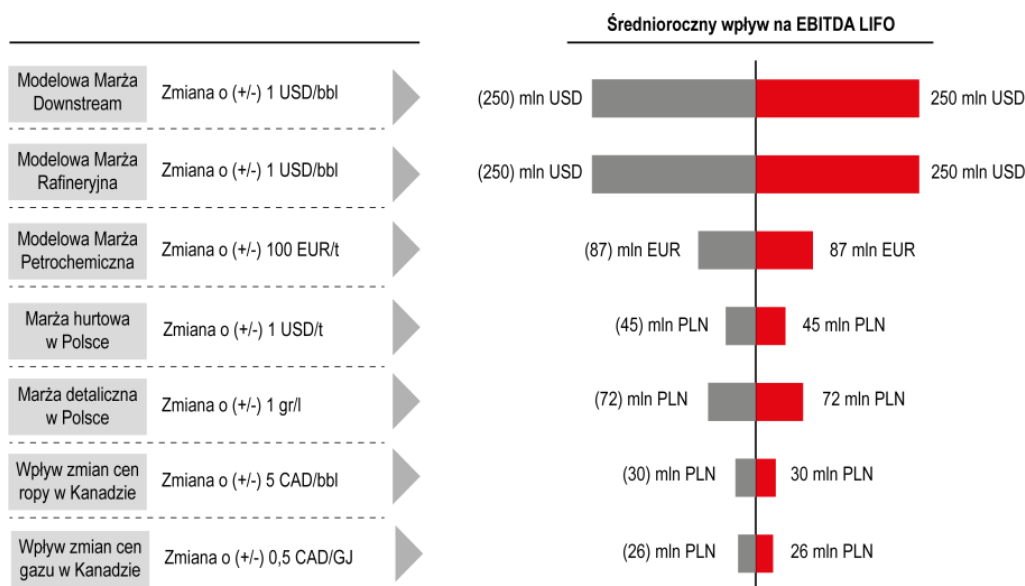
surowca i ceny po jakich Grupa ORLEN może ostatecznie sprzedać produkty rafinacji ropy naftowej uzależnione są od wielu czynników pozostających poza jej kontrolą, w tym m.in.:

- zmian podaży/popytu na produkty rafineryjne i petrochemiczne,
- rozwoju mocy produkcyjnych światowej branży rafineryjnej,
- zmian w kosztach eksploatacyjnych związanych z procesami technologicznymi (koszty energii, mediów, remontów),
- zmian w przepisach z zakresu ochrony środowiska i innych, które mogłyby się wiązać ze znacznymi wydatkami dla Grupy ORLEN.

WYKRES 32. Modelowa marża rafineryjna [USD/bbl].**WYKRES 33.** Modelowa marża petrochemiczna petrochemiczne [EUR/t].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts i ICIS.

Analiza wrażliwości

WYKRES 34. Analiza wrażliwości na zmiany kluczowych parametrów makroekonomicznych¹ [mln USD/EUR/PLN].

- Szacunki wpływu zmian **modelowej marży downstream** oraz **modelowej marży rafineryjnej** przy założeniu średniorocznych mocy przerobowych Grupy ORLEN w wysokości około 250 mln baryłek.
- Szacunki wpływu zmian **modelowej marży petrochemicznej** przy założeniu średniorocznej sprzedaży polimerów w Grupie ORLEN na poziomie około 870 tys. ton².
- Szacunki wpływu zmian **marży hurtowej** przy założeniu średniorocznego wolumenu sprzedaży paliw (benzyny i oleju napędowego) w Polsce w wysokości około 12,5 mln ton.
- Szacunki wpływu zmian **marży detalicznej** przy założeniu średniorocznej sprzedaży paliw w Polsce w wysokości około 7,2 mld litrów.
- Szacunkowy wpływ zmian notowań węglowodorów w Kanadzie przy założeniu produkcji węglowodorów na poziomie około 6,2 mln baryłek boe/rok.

1) Wpływ zmian powyższych parametrów został oszacowany przy założeniu braku zależności pomiędzy nimi, a także innymi parametrami kształtującymi wyniki Grupy 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.

2) Obejmuje około 540 tys. ton polimerów z Grupy Unipetrol oraz około 330 tys. ton z BOP (50% wolumenów BOP spójnie z udziałem PKN ORLEN w BOP).

4.2. WYNIKI FINANSOWE

Zasady sporządzenia rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego zostały opisane w pkt 5.2. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

4.2.1. Omówienie podstawowych wielkości ekonomiczno-finansowych oraz ocena czynników mających znaczący wpływ na osiągnięty wynik finansowy

TABELA 19. Wybrane pozycje ze skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów.

Wyszczególnienie, mln PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody ze sprzedaży	109 706	95 364	79 553	14 342	15,0%
Koszt własny sprzedaży	(97 265)	(81 766)	(68 223)	(15 499)	19,0%
Zysk brutto ze sprzedaży	12 441	13 598	11 330	(1 157)	(8,5%)
Koszty sprzedaży	(4 745)	(4 327)	(4 125)	(418)	9,7%
Koszty ogólnego zarządu	(1 590)	(1 537)	(1 426)	(53)	3,4%
Pozostałe przychody operacyjne	2 150	1 243	2 163	907	73,0%
Pozostałe koszty operacyjne	(1 152)	(568)	(707)	(584)	102,8%
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	127	248	297	(121)	(48,8%)
Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO) przed odpisami aktualizującymi¹⁾	8 324	10 448	9 412	(2 124)	(20,3%)
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)	9 888	11 078	9 642	(1 190)	(10,7%)
Zysk z działalności operacyjnej (EBIT)	7 215	8 657	7 532	(1 442)	(16,7%)
Przychody finansowe	1 413	1 760	248	(347)	(19,7%)
Koszty finansowe	(1 517)	(1 700)	(893)	183	(10,8%)
Przychody i koszty finansowe netto	(104)	60	(645)	(164)	-
Zysk przed opodatkowaniem	7 110	8 717	6 887	(1 607)	(18,4%)
Podatek dochodowy	(1 506)	(1 544)	(1 147)	38	(2,5%)
Zysk netto	5 604	7 173	5 740	(1 569)	(21,9%)

1) Odpisy netto aktualizujące wartość rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych:

- 2018 rok w wysokości 704 mln PLN – dotyczyły głównie odwrócenia odpisów aktualizujących wartość aktywów segmentu downstream w Grupie Unipetrol w wysokości 741 mln PLN oraz utworzenia odpisów aktualizujących wartość aktywów w Segmencie Upstream w kwocie (18) mln PLN.
- 2017 rok w wysokości (169) mln PLN – dotyczyły głównie aktywów poszukiwawczych Grupy ORLEN Upstream w Polsce.
- 2016 rok w wysokości 145 mln PLN – dotyczyły głównie odwrócenia odpisu aktualizującego wartość aktywów rafinerijnych Grupy Unipetrol w kwocie 316 mln PLN oraz utworzenia odpisów aktualizujących wartość aktywów poszukiwawczych Grupy ORLEN Upstream w Polsce w wysokości (73) mln PLN i aktywów ORLEN Oil w wysokości (55) mln PLN.

Na dzień 31 grudnia 2018 roku Grupa ORLEN zidentyfikowała, przesłanki do przeprowadzenia testu na utratę wartości aktywów zgodnie z MSR 36 „Utrata wartości aktywów” związane z przyjęciem w dniu 20 grudnia 2018 roku przez Zarząd i Radę Nadzorczą PKN ORLEN S.A. zaktualizowanej strategii Grupy ORLEN na lata 2019-2022 („Strategia”). Testy zostały przeprowadzone w oparciu o stan aktywów Grupy ORLEN na dzień 31 grudnia 2018 roku oraz przepływy pieniężne netto prognozowane w zatwierdzonym w

ramach Strategii Planie Średnioterminowym. Pełna metodologia testów oraz dokonanych odpisów aktualizujących została przedstawiona w pkt 10.2.5. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

Pełna wersja skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów jest dostępna w pkt 1 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

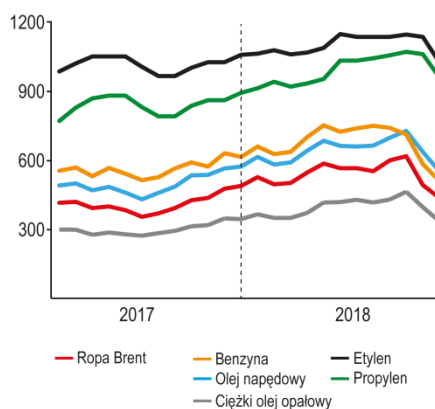
Przychody ze sprzedaży

Przychody ze sprzedaży Grupy ORLEN wyniosły 109 706 mln PLN i zwiększyły się o 15,0% (r/r), co odzwierciedla zarówno wzrost wolumenów jak i cen ropy naftowej a w efekcie także notowań głównych produktów oferowanych przez Grupę ORLEN.

- Przychody **segmentu Downstream** zwiększyły się o 16,7% (r/r) głównie w efekcie wyższych o 17,1 USD/bbl notowań ropy naftowej i w konsekwencji produktów naftowych. W porównaniu z rokiem poprzednim sprzedaż wolumenowa segmentu zmniejszyła się o (0,6)% (r/r) do poziomu 32,7 mln ton głównie na skutek zwiększonego zakresu postojów remontowych części petrochemicznej Grupy ORLEN.
- Przychody **segmentu Detalicznego** zwiększyły się o 12,0% (r/r) głównie w efekcie zwiększenia wolumenów sprzedaży paliw o 7,1% (r/r), towarów i usług pozapaliwowych oraz wyższych cen paliw na stacjach Spółki w rezultacie wyższych notowań ropy naftowej.
- Segment Wydobywania** odnotował 17,5% (r/r) wzrost przychodów ze sprzedaży głównie dzięki wyższej produkcji węglowodorów o 14,1% (r/r).

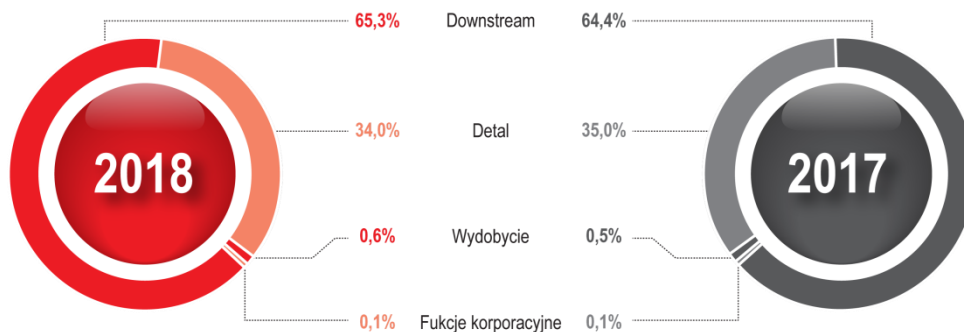
W 2018 roku odnotowano wzrost notowań głównych produktów: benzyny (o 21%), oleju napędowego (o 29%), ciężkiego oleju opałowego (o 32%), etylenu (o 8%) oraz propylenu (o 18%).

WYKRES 35. Notowania ropy i głównych produktów Grupy ORLEN.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts i ICIS.

WYKRES 36. Przychody ze sprzedaży Grupy ORLEN w ujęciu segmentowym.



Szczegółowe informacje dotyczące zmian sprzedaży wolumenowej w poszczególnych segmentach zostały opisane w [pkt 3.2.1.3](#).

Największym rynkiem Grupy ORLEN pod względem uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży pozostaje rynek polski, na którym

ulożono produkty i usługi o wartości 49 800 mln PLN. Drugim pod względem wielkości rynkiem był rynek niemiecki z przychodami 16 776 mln PLN. Na rynku czeskim osiągnięto przychody na poziomie 14 461 mln PLN, a na rynkach krajów bałtyckich 10 995 mln PLN.

Koszty działalności operacyjnej

TABELA 20. Koszt własny sprzedaży w Grupie ORLEN.

Wyszczególnienie, mln PLN	2018	2017	2016	struktura 2018	struktura 2017	struktura 2016	zmiana %
1	2	3	4	5	6	7	8=(2-3)/3
Zużycie materiałów i energii	(75 789)	(57 277)	(43 512)	72,7%	64,7%	59,0%	32,3%
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	(16 484)	(20 500)	(20 247)	15,8%	23,2%	27,4%	(19,6%)
Usługi obce	(4 593)	(4 218)	(4 073)	4,4%	4,8%	5,5%	8,9%
Świadczenia pracownicze	(2 628)	(2 391)	(2 206)	2,5%	2,7%	3,0%	9,9%
Amortyzacja	(2 673)	(2 421)	(2 110)	2,6%	2,7%	2,9%	10,4%
Podatki i opłaty	(1 540)	(1 204)	(1 129)	1,5%	1,4%	1,5%	27,9%
Pozostałe	(543)	(524)	(529)	0,5%	0,5%	0,7%	3,6%
Koszty według rodzaju	(104 250)	(88 535)	(73 806)	100,0%	100,0%	100,0%	17,8%
Zmiana stanu zapasów	479	688	(232)				30,4%
Świadczenia na własne potrzeby	171	217	264				21,2%
Koszty operacyjne	(103 600)	(87 630)	(73 774)				18,2%
Koszty sprzedaży	4 745	4 327	4 125				9,7%
Koszty ogólnego zarządu	1 590	1 537	1 426				3,4%
Koszt własny sprzedaży	(97 265)	(81 766)	(68 223)				19,0%

Koszty działalności operacyjnej wzrosły o (15 970) mln PLN (r/r) do poziomu (103 600) mln PLN. Największą pozycją w strukturze tych kosztów stanowią koszty zużycia materiałów i energii, głównie ropy naftowej wykorzystywanej w procesach technologicznych. Wzrost kosztów zużytych materiałów i energii o 32,3% (r/r) wynikał głównie z wyższych notowań ropy naftowej na rynkach światowych oraz wyższego o 152 tys. ton przerobu ropy, który wyniósł 33,4 mln ton. Czynniki te wpłynęły również na zwiększenie udziału kosztów surowców w strukturze kosztów operacyjnych o 8,0 p.p. (r/r). W efekcie krótszego (r/r) postępu instalacji Hydrokrakingu w PKN ORLEN oraz wyższego udziału ropy słodkich w strukturze przerobu

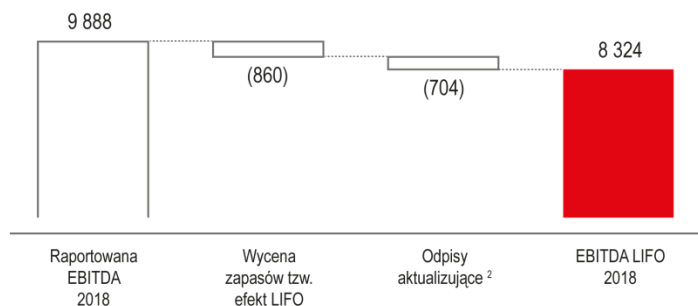
osiągnięty został wyższy uzysk paliw, co z kolei wpłynęło na wzrost sprzedaży paliw z własnej produkcji i zmniejszenie o (7,4) p.p. (r/r) udziału towarów handlowych zakupionych z rynku.

Wzrost **kosztów sprzedaży** wynikał głównie ze wzrostu kosztów logistycznych w efekcie wyższych wolumenów sprzedaży paliw w hurcie i detalu oraz wyższych kosztów prowizji dla prowadzących stacje paliw w związku z wysokimi wolumenami sprzedaży.

Wzrost **kosztów ogólnego zarządu** w efekcie dużej presji rynku na poziom wynagrodzeń oraz wyższego zatrudnienia (opisanego w [pkt 3.5.](#)).

Wynik z działalności operacyjnej wg LIFO¹ powiększony o amortyzację przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych.

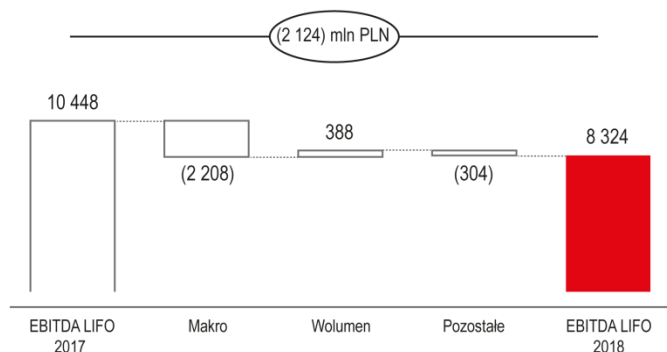
WYKRES 37. Raportowana EBITDA oraz EBITDA LIFO przed odpisami aktualizującymi [mln PLN].



- Wynik EBITDA LIFO Grupy ORLEN w 2018 roku w wysokości 8 324 mln PLN przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych.
- Po uwzględnieniu efektu odwrócenia odpisów aktualizujących wartość aktywów zysk EBITDA LIFO Grupy ORLEN w 2018 roku wyniósł 9 028 mln PLN.
- Dodatni wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów ujęty w wyniku EBITDA wyniósł 860 mln PLN.
- W rezultacie zysk EBITDA Grupy ORLEN za 2018 rok wyniósł 9 888 mln PLN.

1) Metody wyceny zapasów wg LIFO została zamieszczona w „Słowniku wybranych pojęć branżowych i finansowych”.

2) Głównie odwrócenie odpisów aktualizujących wartość aktywów segmentu downstream w Grupie Unipetrol w wysokości 741 mln PLN oraz utworzenie odpisów aktualizujących wartość aktywów w Segmencie Upstream w kwocie (18) mln PLN.

WYKRES 38 Czynniki wpływające na zmianę EBITDA LIFO (r/r) [mln PLN].

EBITDA LIFO Grupy ORLEN przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych była niższa o (2 124) mln PLN (r/r).

- Zmiany czynników makroekonomicznych obniżyły wyniki Grupy ORLEN o (2 208) mln PLN (r/r) i obejmowały głównie ujemne efekty wyższych kosztów zużyciu surowców na własne potrzeby energetyczne w wyniku wzrostu notowań ropy naftowej o 17 USD/bbl, obniżenia marż na lekkich destylatach i ciężkich frakcjach rafineryjnych, produktach petrochemicznych i nawozach, w części kompensowane wyższymi marżami na średnich destylatach, PTA i PCW.
- Korzystna sytuacja rynkowa, pomimo okresowej niedostępności instalacji produkcyjnych w części petrochemicznej Grupy ORLEN, wpłynęła na wzrost sprzedaży o ponad 1% (r/r) i w efekcie na dodatni efekt wolumenowy w wysokości 388 mln PLN (r/r).
- Ujemny wpływ pozostałych czynników wyniósł (304) mln PLN (r/r) obejmował głównie:
 - (550) mln PLN (r/r) – wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej po eliminacji efektów odwrócenia odpisów aktualizujących wartość aktywów, związany głównie z niższymi (r/r) odszkodowaniami od ubezpieczycieli z tytułu awarii instalacji do produkcji etylenu i FCC w Grupie Unipetrol w kwocie (389) mln PLN (r/r) oraz brakiem otrzymanej w 2017 roku kary za nienależyte wykonanie kontraktu budowy elektrociepłowni CCGT we Włocławku w wysokości (97) mln PLN.
 - 246 mln PLN (r/r) - pozostałe elementy, w tym głównie ujemny wpływ przeszacowania zapasów do cen możliwych do uzyskania (tzw. net realisable value) w kwocie (318) mln PLN (r/r) oraz dodatnie efekty wyższych marż handlowych w hurcie i detalu oraz wykorzystania w okresie postojów remontowych z I półrocza 2018 roku tańszych zapasów ropy i produktów.

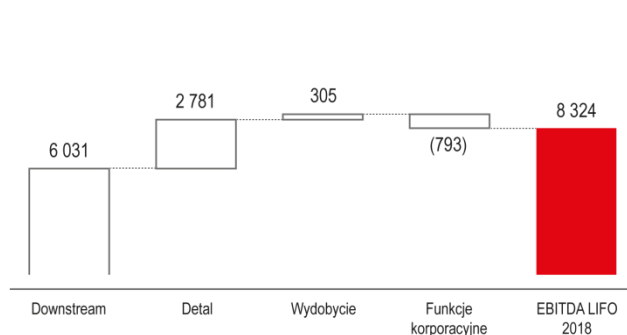
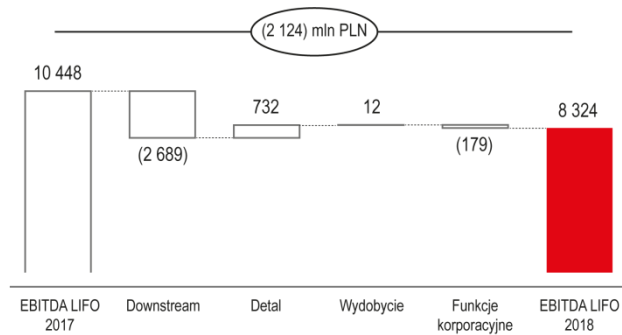
Przychody / Koszty finansowe netto i wynik netto

Koszty finansowe netto w 2018 roku wyniosły (104) mln PLN i obejmowały głównie nadwyżkę ujemnych różnic kursowych w kwocie (353) mln PLN, koszty odsetkowe netto w kwocie (159) mln PLN oraz dodatni wpływ netto rozliczenia i wyceny pochodnych instrumentów finansowych nie wyznaczonych do celów rachunkowości zabezpieczeń w ramach ekspozycji na ryzyko związane z działalnością finansową w wysokości 437 mln PLN. Po

uwzględnieniu obciążeń podatkowych w kwocie (1 506) mln PLN zysk netto Grupy ORLEN osiągnął wartość 5 604 mln PLN i był niższy o (1 569) mln PLN (r/r).

Szczegółowe noty w zakresie przychodów i kosztów finansowych (pkt 10.1.10.) oraz podatku dochodowego (pkt 10.1.11.) są dostępne w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym za 2018 rok.

Wyniki segmentowe Grupy ORLEN

WYKRES 39. EBITDA LIFO - wyniki segmentowe [mln PLN].**WYKRES 40.** Zmiana wyników segmentów [mln PLN]

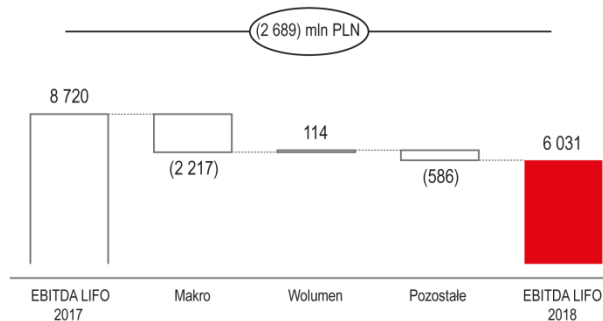
Segment Downstream

TABELA 21. Podstawowe wielkości finansowe segmentu Downstream.

Segment Downstream, mln PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	89 737	75 241	60 094	14 496	19,3%
Sprzedaż zewnętrzna	71 663	61 425	49 202	10 238	16,7%
Sprzedaż między segmentami	18 074	13 816	10 892	4 258	30,8%
Koszty segmentu	(85 204)	(68 410)	(54 939)	(16 794)	24,5%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	1 137	854	1 640	283	33,1%
(Strata)/odwrócenie straty z tytułu utraty wartości instrumentów finansowych	(5)	0	0	(5)	-
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	127	247	298	(120)	(48,6%)
Zysk operacyjny wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO) przed odpisami aktualizującymi¹⁾	6 031	8 720	8 107	(2 689)	(30,8%)
Zysk operacyjny wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO)	6 723	8 701	8 325	(1 978)	(22,7%)
Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA)	7 583	9 500	8 410	(1 917)	(20,2%)
Zysk operacyjny wg LIFO (EBIT LIFO)	4 932	7 133	7 008	(2 201)	(30,9%)
Zysk operacyjny (EBIT)	5 792	7 932	7 093	(2 140)	(27,0%)
CAPEX	2 451	2 925	3 533	(474)	(16,2%)

1) Odpisy netto aktualizujące wartość rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych:

- 2018 rok w wysokości 704 mln PLN – dotyczyły głównie odwrócenia odpisów aktualizujących wartość aktywów segmentu downstream w Grupie Unipetrol w wysokości 691 mln PLN,
- 2017 rok w wysokości (19) mln PLN – obejmowały głównie odpisy w spółce ORLEN Asphalt (8) mln PLN i w Grupie Unipetrol w kwocie (6) mln PLN,
- 2016 rok w wysokości 218 mln PLN – obejmowały głównie odwrócenia odpisu aktualizującego wartość aktywów rafineryjnych Grupy Unipetrol w kwocie 316 mln PLN oraz zawiązanie odpisów aktualizujących wartość aktywów ORLEN Oil w wysokości (55) mln PLN.

WYKRES 41 Segment Downstream – wpływ czynników (r/r) [mln PLN].

W 2018 roku EBITDA LIFO segmentu Downstream Grupy ORLEN, przed uwzględnieniem wpływu odwrócenia odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych, wyniosła 6 031 mln PLN i była niższa o (2 689) mln PLN (r/r).

- Negatywny wpływ parametrów makroekonomicznych wyniósł (2 217) mln PLN (r/r) i obejmował głównie ujemne efekty wyższych kosztów zużyć surowców na własne potrzeby energetyczne w wyniku wzrostu notowań ropy naftowej o 17 USD/bbl, obniżenia marż na lekkich destylatach i ciężkich frakcjach rafineryjnych, produktach petrochemicznych i nawozach, w części kompensowane wyższymi marżami na średnich destylatach, PTA i PCW.
- Utrzymująca się korzystna sytuacja na rynku paliw, dzięki trwałemu ograniczeniu tzw. szarej strefy, skompensowała wpływ cyklicznych postojów remontowych części petrochemicznej i w rezultacie łączny efekt wolumenowy wyniósł 114 mln PLN (r/r).
- Ujemny wpływ pozostałych czynników wyniósł (586) mln PLN (r/r) i obejmował głównie:
 - (428) mln PLN (r/r) – wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej po eliminacji efektów odwrócenia odpisów aktualizujących wartość aktywów, związany głównie z niższymi (r/r) odszkodowaniami od ubezpieczycieli z tytułu awarii instalacji do produkcji etylenu i FCC w Grupie Unipetrol w kwocie (389) mln PLN (r/r) oraz brakiem otrzymanej w 2017 roku kary za nienależyte wykonanie kontraktu budowy elektrociepłowni CCGT we Włocławku w wysokości (97) mln PLN.
 - (158) mln PLN (r/r) - pozostałe elementy, w tym głównie ujemny wpływ przeszacowania zapasów do cen możliwych do uzyskania (tzw. net realisable value) w kwocie (318) mln PLN (r/r) oraz dodatnie efekty wyższych marż handlowych oraz wykorzystania w okresie postojów remontowych z I półrocza 2018 roku tańszych zapasów ropy i produktów.

Po uwzględnieniu efektu odwrócenia odpisów aktualizujących wartość aktywów w wysokości 692 mln PLN EBITDA LIFO Grupy ORLEN w 2018 roku wyniosła 6 723 mln PLN.

Dodatni wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów wyniósł 860 mln PLN i w rezultacie zysk EBITDA Grupy ORLEN za 2018 rok wyniósł 7 583 mln PLN.

Nakłady inwestycyjne segmentu zmniejszyły się o (474) mln PLN (r/r) do poziomu 2 451 mln PLN – najważniejsze zadania inwestycyjne zostały opisane w [pkt 4.4](#).

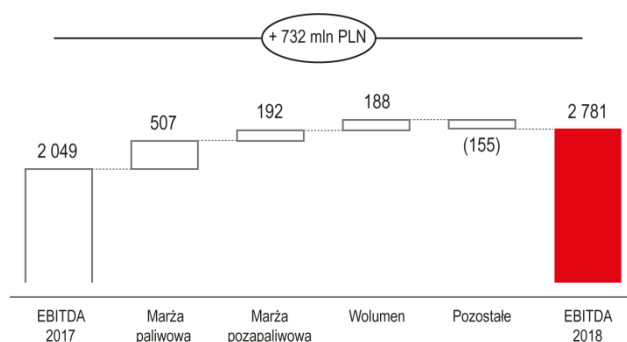
Segment Detal

TABELA 22. Podstawowe wielkości finansowe segmentu Detal.

SEGMENT DETAL, mln PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	37 474	33 630	30 121	3 844	11,4%
Sprzedaż zewnętrzna	37 339	33 350	29 841	3 989	12,0%
Sprzedaż między segmentami	135	280	280	(145)	(51,8%)
Koszty segmentu	(35 139)	(31 986)	(28 681)	(3 153)	9,9%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(27)	(28)	(38)	1	3,6%
(Strata)/odwrócenie straty z tytułu utraty wartości instrumentów finansowych	(2)	0	0	(2)	-
Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA) przed odpisami aktualizującymi¹⁾	2 781	2 049	1 801	732	35,7%
Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA)	2 767	2 038	1 794	729	35,8%
Zysk operacyjny (EBIT)	2 306	1 616	1 402	690	42,7%
CAPEX	832	678	479	154	22,7%

1) Odpisy netto aktualizujące wartość rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych:

- 2018 rok w wysokości (14) mln PLN – obejmowały głównie odpisy w PKN ORLEN S.A. (15) mln PLN,
- 2017 rok w wysokości (11) mln PLN – obejmowały głównie odpisy w Grupie Unipetrol (7) mln PLN,
- 2016 rok w wysokości (7) mln PLN – obejmowały głównie odpisy w PKN ORLEN S.A. (6) mln PLN.

WYKRES 42. Segment Detal – wpływ czynników (r/r) [mln PLN].

W 2018 roku EBITDA segmentu Detalicznego Grupy ORLEN, przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych, osiągnęła rekordowy poziom 2 781 mln PLN i była wyższa o 732 mln PLN (r/r).

- Dodatni wpływ marż paliwowych i pozapaliwowych na wszystkich rynkach operacyjnych.
- Wyższe o ponad 7% (r/r) wolumeny sprzedaży na wszystkich rynkach.
- Pozostałe obejmują głównie wyższe koszty funkcjonowania stacji paliw związane ze wzrostem sprzedaży wolumenowej.

Po uwzględnieniu odpisów aktualizujących w wysokości (14) mln PLN zysk EBITDA Grupy ORLEN za 2018 rok wyniósł 2 767 mln PLN.

Nakłady inwestycyjne segmentu zwiększyły się o 154 mln PLN (r/r) do poziomu 832 mln PLN – najważniejsze zadania inwestycyjne zostały opisane w pkt 4.4.

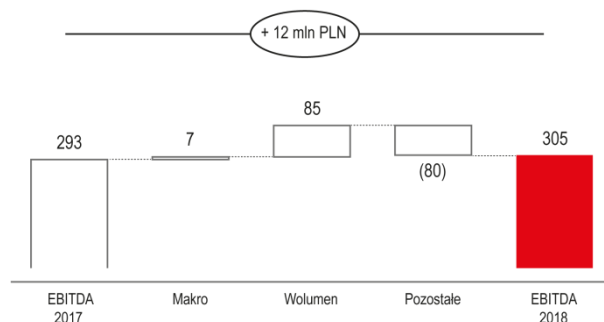
Segment Wydobycie

TABELA 23. Podstawowe wielkości finansowe segmentu Wydobycie.

SEGMENT WYDOBYCIE, mIn PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	605	515	442	90	17,5%
Sprzedaż zewnętrzna	605	515	442	90	17,5%
Sprzedaż między segmentami	0	0	0	0	-
Koszty segmentu	(570)	(540)	(537)	(30)	5,6%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(56)	(141)	(23)	85	(60,3%)
(Strata)/odwrócenie straty z tytułu utraty wartości instrumentów finansowych	0	0	0	0	-
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	0	1	(1)	(1)	-
Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA) przed odpisami aktualizującymi¹⁾	305	293	255	12	4,1%
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	287	153	182	134	87,6%
Strata operacyjna (EBIT)	(21)	(165)	(119)	144	(87,3%)
CAPEX	740	778	525	(38)	(4,9%)

1) Odpisy netto aktualizujące wartość rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych:

- 2018 rok w wysokości (18) mln PLN – dotyczy głównie aktywów poszukiwawczych Grupy ORLEN Upstream w Polsce,
- 2017 rok w wysokości (140) mln PLN – dotyczy głównie aktywów poszukiwawczych Grupy ORLEN Upstream w Polsce,
- 2016 rok w wysokości (73) mln PLN – dotyczyły głównie odpisów aktualizujących wartość aktywów poszukiwawczych Grupy ORLEN Upstream w Polsce.

WYKRES 43. Segment Wydobycie – wpływ czynników (r/r) [mln PLN].

W 2018 roku EBITDA segmentu Wydobycia, przed uwzględnieniem odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych, wyniosła 305 mln PLN i była wyższa o 12 mln PLN (r/r).

- Dodatni wpływ wyższych cen ropy CLS i kondensatu gazowego NGL przy niższych notowaniach gazu AECO.
- Dodatni wpływ wyższej produkcji węglowodorów o 14% (r/r) głównie na rynku kanadyjskim o 16,7% (r/r).
- Pozostałe czynniki obejmują głównie ujemny wpływ salda na pozostałej działalności operacyjnej, po eliminacji wpływu odpisów aktualizujących wartość majątku, w wysokości (38) mln PLN (r/r) związany głównie z rozliczeniem i wyceną pochodnych instrumentów finansowych.

Po uwzględnieniu odpisów aktualizujących w wysokości (18) mln PLN zysk EBITDA Grupy ORLEN za 2018 rok wyniosła 287 mln PLN.

Nakłady inwestycyjne segmentu zmniejszyły się o (38) mln PLN (r/r) do poziomu 740 mln PLN – najważniejsze zadania inwestycyjne zostały opisane w [pkt 4.4.](#)

Funkcje Korporacyjne

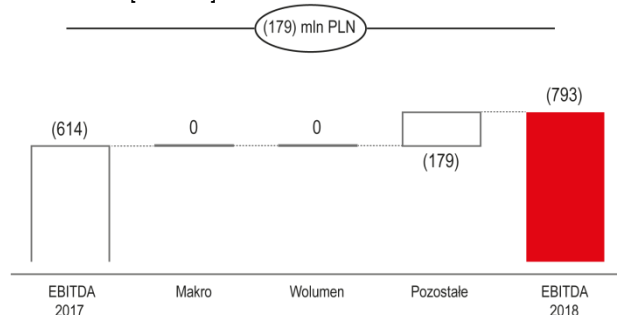
TABELA 24. Podstawowe wielkości finansowe funkcji korporacyjnych.

SEGMENT FUNKCJE KORPORACYJNE, mln PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	530	416	351	114	27,4%
Sprzedaż zewnętrzna	99	74	68	25	33,8%
Sprzedaż między segmentami	431	342	283	89	26,0%
Koszty segmentu	(1 327)	(1 132)	(1 072)	(195)	17,2%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(56)	(10)	(123)	(46)	460,0%
(Strata)/odwrócenie straty z tytułu utraty wartości instrumentów finansowych	(9)	0	0	(9)	-
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	0	0	0	0	-
Strata operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA) przed odpisami aktualizującymi¹⁾	(793)	(614)	(751)	(179)	29,2%
Strata operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	(749)	(613)	(744)	(136)	22,2%
Strata operacyjna (EBIT)	(862)	(726)	(844)	(136)	18,7%
CAPEX	257	221	136	36	16,3%

1) Odpisy netto aktualizujące wartość rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych:

- 2018 i 2017 rok w wysokości odpowiednio: 44 i 1 mln PLN – dotyczą głównie odwrócenia odpisów aktualizujących w Grupie Unipetrol,
- 2016 rok w wysokości 7 mln PLN – dotyczą głównie odpisów aktualizujących w PKN ORLEN S.A.

WYKRES 44. Funkcje Korporacyjne – wpływ czynników (r/r) [mln PLN].

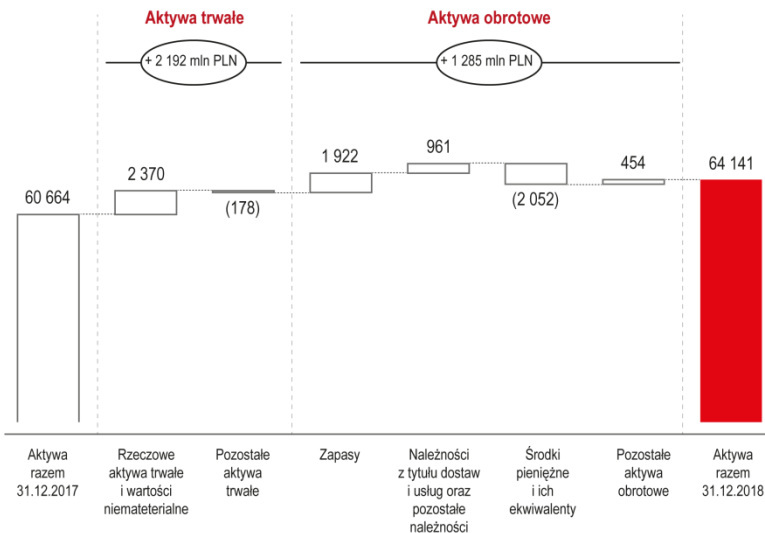


W roku 2018 EBITDA funkcji korporacyjnych była niższa o (179) mln PLN (r/r).

- Ujemny wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej w wysokości (46) mln PLN (r/r) obejmującego głównie przekazane darowizny na cele charytatywne i społeczne m.in. dla Fundacji ORLEN Dar Serca oraz Polskiej Fundacji Narodowej – szerzej działalności fundacji zostały opisane w [pkt 3.6](#).
- Presja rynkowa na poziom płac (r/r).

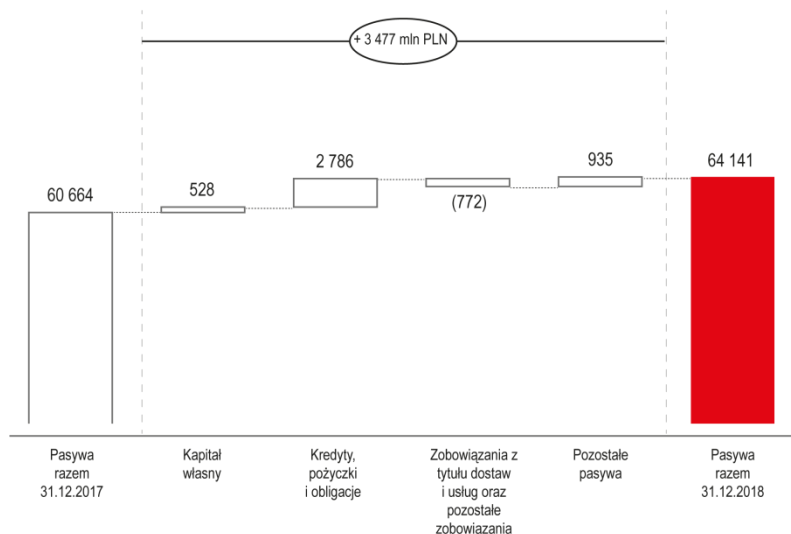
Nakłady inwestycyjne w ramach funkcji korporacyjnych w 2018 roku wzrosły o 36 mln PLN (r/r) do poziomu 257 mln PLN – najważniejsze zadania zostały przedstawione w [pkt 4.4](#).

4.2.2. Sprawozdanie z sytuacji finansowej

WYKRES 45. Zmiany wybranych pozycji skonsolidowanych aktywów [mln PLN].

Suma aktywów Grupy ORLEN na dzień 31 grudnia 2018 roku wzrosła o 3 477 mln PLN w porównaniu ze stanem z końca 2017 roku.

- Wzrost aktywów trwałych głównie w efekcie:
 - zwiększenia wartości rzeczowych aktywów trwałych oraz wartości niematerialnych w efekcie poniesionych nakładów inwestycyjnych w kwocie 4 280 mln PLN (m.in. na budowę instalacji Polietylenu III w Grupie Unipetrol, elektrociepłowni CCGT i instalacji Metatezy w Płocku, instalacji PPF Spliter na Litwie, rozwój stacji paliw oraz projekty wydobywcze w Kanadzie) oraz uwzględnienia amortyzacji w kwocie (2 673) mln PLN i wpływu odwrócenia odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych dotyczących głównie Grupy Unipetrol i Grupy Upstream w kwocie netto 704 mln PLN.
 - zmniejszenia wyceny pochodnych instrumentów finansowych o (142) mln PLN oraz wartości inwestycji wycenianych metodą praw własności o (65) mln PLN.
- Wzrost aktywów obrotowych, przede wszystkim w efekcie:
 - wzrostu wartości zapasów w efekcie wyższych cen surowców i tym samym produktów,
 - zwiększenia należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych należności wynikający z wyższych cen produktów i wyższej sprzedaży wolumenowej
 - zmniejszenia salda środków pieniężnych i ich ekwiwalentów
 - zwiększenia pozostałych aktywów obrotowych m.in. w rezultacie wzrostu należności z tytułu rozliczonych instrumentów pochodnych o 180 mln PLN oraz wyceny pochodnych instrumentów finansowych o 90 mln PLN.

WYKRES 46. Zmiany wybranych pozycji skonsolidowanych pasywów [mln PLN].**Wzrost sumy pasywów Grupy ORLEN o 3 477 mln PLN w porównaniu ze stanem z dnia 31 grudnia 2017 roku.**

- Wzrost kapitału własnego głównie w efekcie ujęcia zysku netto za rok 2018 w wysokości 5 604 mln PLN i wpływu różnic kursowych z tytułu przeliczenia kapitałów własnych jednostek działających za granicą w kwocie 375 mln PLN. Jednocześnie zmniejszeniu o (3 002) mln PLN uległ kapitał własny przypadający udziałom niekontrolującym, głównie na skutek wykupu przez PKN ORLEN akcji Unipetrol a.s. oraz wypłacona została dywidenda z zysków lat ubiegłych w wysokości (1 284) mln PLN.
- Zwiększenie zadłużenia Grupy ORLEN w efekcie zaciągnięcia netto kredytów, pożyczek i obligacji w kwocie 2 535 mln PLN oraz wpływu netto ujemnych różnic kursowych z przeszacowania wyceny zadłużenia oraz odsetek w łącznej kwocie 251 mln PLN.
- Zmniejszenie zobowiązań z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych zobowiązań w efekcie wcześniejszej spłaty zobowiązań za dostawę surowca oraz zobowiązań handlowych.
- Pozostałe pasywa obejmują głównie zmiany salda rezerwy na szacowane emisje CO₂ oraz certyfikaty energetyczne w łącznej kwocie 408 mln PLN oraz wzrost zobowiązań z tytułu podatku odroczonego w wysokości 350 mln PLN.

Grupa ORLEN na dzień 31 grudnia 2018 roku posiadała grunty własne o powierzchni 31,9 mln m² oraz grunty w użytkowaniu wieczystym, dzierżawie i innym o powierzchni 33,2 mln m². Powierzchnie gruntów wykorzystywane w ramach segmentu Wydobycia zostały zamieszczone w [pkt 3.2.3.2.](#) Do najważniejszych obiektów socjalno-bytowych należą: pałac Srebrna koło Płocka, hotel komercyjny i zaplecze hotelowe dla pracowników w Płocku, Dom Technika w Płocku, Zespół Szkół

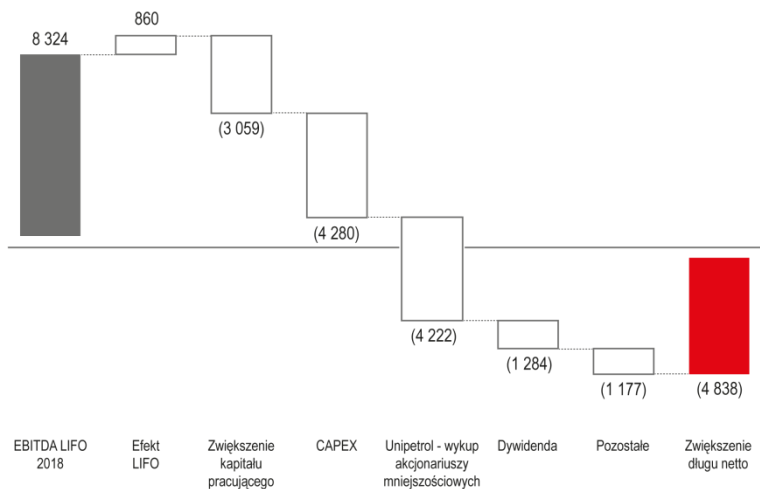
Centrum Edukacji w Płocku, ORLEN Klub w Płocku, Ośrodek Wczasowy Bóbrka (Majątek Odrębny), Ośrodek Sanatoryjno-Uzdrowiskowy w Ustce i Ośrodek Wypoczynkowy w Zarzeczewie.

Pełna wersja skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej dostępna w pkt 2. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

4.2.3. Sprawozdanie z przepływów pieniężnych**TABELA 25.** Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych.

Wyszczególnienie, mln PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej, w tym:	4 980	8 050	9 331	(3 070)	(38,1%)
Zmiana stanu kapitału pracującego	(3 059)	(1 967)	816	(1 092)	55,5%
Środki pieniężne netto wykorzystane w działalności inwestycyjnej	(3 798)	(3 925)	(4 436)	127	(3,2%)
Środki pieniężne netto wykorzystane w działalności finansowej	(3 237)	(2 832)	(2 210)	(405)	14,3%
Zwiększenie/(Zmniejszenia) netto stanu środków pieniężnych i ich ekwiwalentów	(2 055)	1 293	2 685	(3 348)	-
Zmiana stanu środków pieniężnych i ich ekwiwalentów z tytułu różnic kursowych	3	(121)	39	124	-
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na początek okresu	6 244	5 072	2 348	1 172	23,1%
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na koniec okresu	4 192	6 244	5 072	(2 052)	(32,9%)

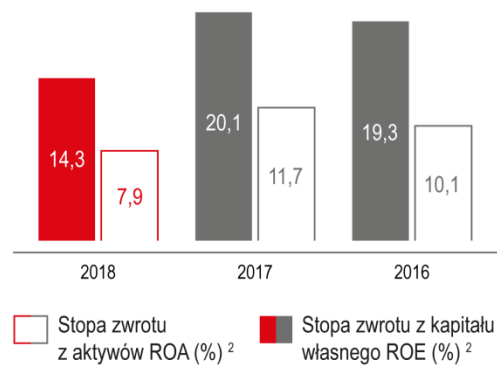
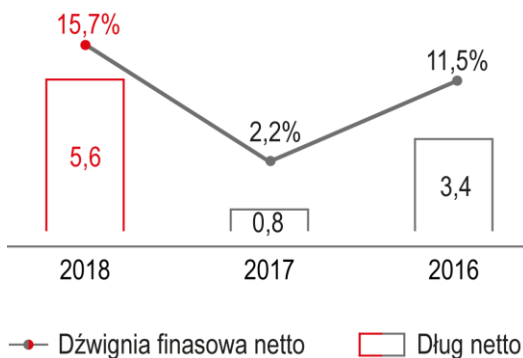
Saldo środków pieniężnych w 2018 roku zmniejszyło się o (2 052) mln PLN i na 31 grudnia 2018 roku wyniosło 4 192 mln PLN.

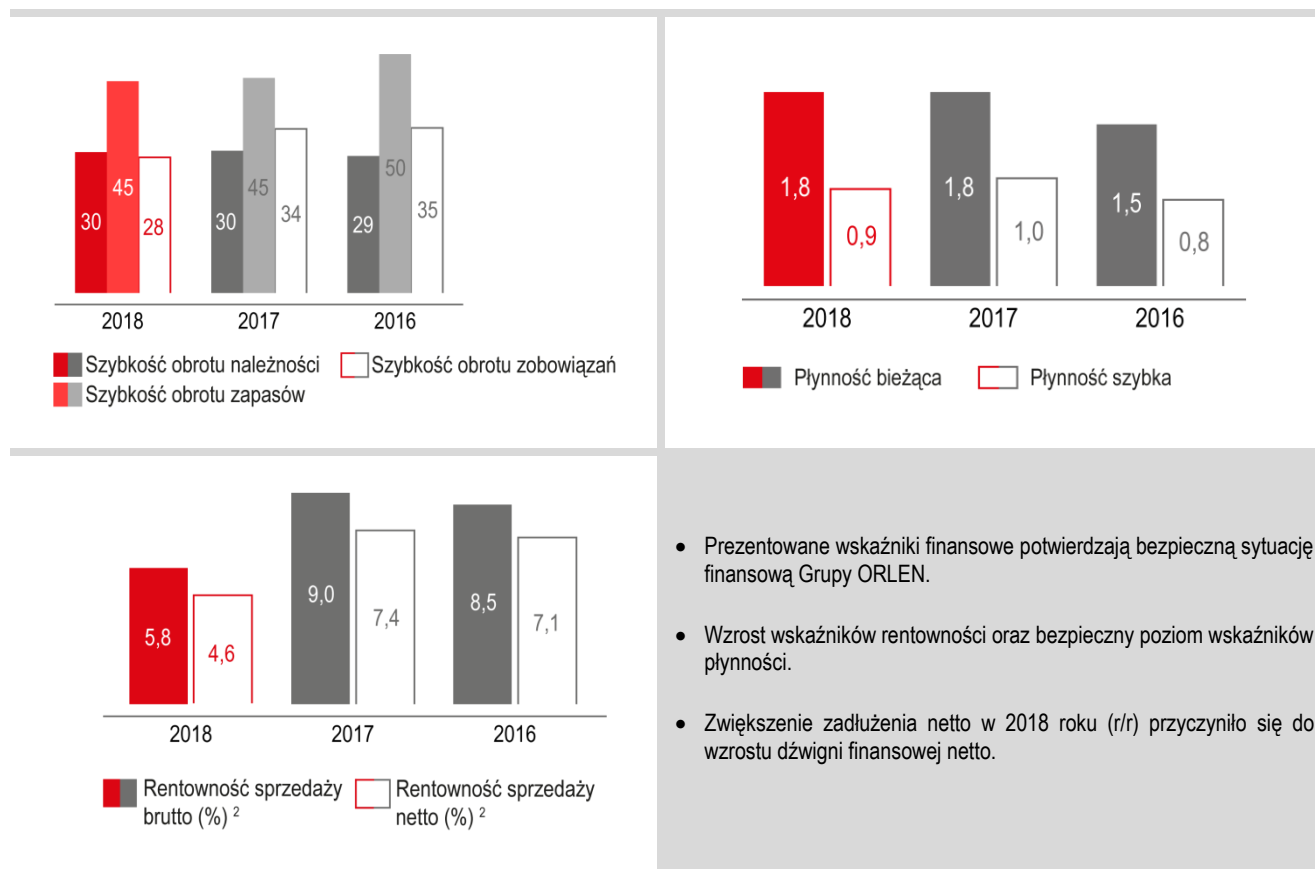
WYKRES 47. Wolne Przepływy Pieniężne [mln PLN].

Wzrost długu netto o (4 838) mln PLN w stosunku do końca 2017 roku.

- EBITDA LIFO przed odpisami aktualizującymi w wysokości 8 324 mln PLN przy dodatnim wpływie wzrostu cen ropy naftowej na wycenę zapasów w wysokości 860 mln PLN.
- Ujemny efekt zwiększenia kapitału pracującego netto o (3 059) mln PLN głównie w wyniku wzrostu wartości zapasów na skutek drożejącej ropy naftowej i produktów oraz należności z tytułu dostaw i usług w efekcie rosnących przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN.
- Nakłady inwestycyjne na nabycie składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i praw wieczystego użytkowania gruntów w kwocie (4 280) mln PLN.
- Wykup akcji niekontrolujących Unipetrol a.s. w wysokości (4 222) mln PLN.
- Wyplacone dywidendy w kwocie (1 284) mln PLN, tj. 3 PLN na akcję.
- Pozostałe: głównie zapłacony podatek dochodowy w kwocie (1 039) mln PLN oraz inne m.in. zapłacone odsetki, eliminacja zysków jednostek konsolidowanych metodą praw własności i różnice kursowe.

4.2.4. Wskaźniki finansowe

WYKRES 48. Wskaźniki finansowe¹.



- Prezentowane wskaźniki finansowe potwierdzają bezpieczną sytuację finansową Grupy ORLEN.
- Wzrost wskaźników rentowności oraz bezpieczny poziom wskaźników płynności.
- Zwiększenie zadłużenia netto w 2018 roku (r/r) przyczyniło się do wzrostu dźwigni finansowej netto.

1) Metodologia obliczania wskaźników została przedstawiona w [Słowniku wybranych pojęć finansowych](#) w ostatniej części niniejszego Sprawozdania.
2) Przed odpisami aktualizującymi wartość aktywów trwałych.

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

Grupa ORLEN nie publikowała prognoz wyników finansowych dotyczących 2018 roku.

Zmiana wyników Grupy ORLEN za rok 2018, w porównaniu z danymi opublikowanymi w dniu 24 stycznia 2019 roku w Raporcie za IV kwartał 2018 roku obejmuje głównie:

- aktualizację na dzień 31 grudnia 2018 roku odpisów aktualizujących wartość rzeczowych aktywów trwałych, wartości niematerialnych i pozostałych składników majątku trwałego przez Grupę Upstream, w związku z otrzymanym raportem wyceny zasobów mineralnych w Kanadzie, który

przygotowała, zgodnie ze standardami obowiązującymi na rynku kanadyjskim, niezależna firma,

- aktualizację odpisów w związku z zastosowaniem w całej Grupie ORLEN jednakowej stopy dyskonta,
- aktualizację szacunku wyceny zasobów do wartości netto możliwej do uzyskania o aktualne ceny realizacji.

Szczegółowe informacje o skorygowanych pozycjach ze Sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów oraz Sprawozdania z sytuacji finansowej zostały przedstawione w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym Grupy ORLEN za 2018 rok w pkt 6.

4.3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI FINANSOWYMI

4.3.1. Ogólne zasady zarządzania

Zarządzanie płynnością

Grupa ORLEN wykorzystuje systemy koncentracji środków finansowych („systemy cash-pool”) do efektywnego zarządzania bieżącą płynnością finansową oraz optymalizacji kosztów finansowych w ramach Grupy ORLEN. Na koniec 2018 roku

funkcjonowały następujące systemy cash-pool, zarządzane przez PKN ORLEN:

- dwa systemy cash-pool dedykowane dla polskich spółek Grupy ORLEN. Na dzień 31 grudnia 2018 roku systemy te obejmowały łącznie 25 spółek Grupy ORLEN,

- międzynarodowy system cash-pool dedykowany dla zagranicznych spółek Grupy ORLEN. Na dzień 31 grudnia 2018 roku system ten obejmował 8 spółek Grupy ORLEN.

Zarządzając centralnie płynnością, PKN ORLEN może w ramach ustalonych limitów emitować obligacje do spółek z Grupy ORLEN jak również nabywać obligacje emitowane przez spółki z Grupy ORLEN.

W roku 2018 Grupa ORLEN inwestowała wolne 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.

Zarządzanie kapitałem pracującym

4.3.2. Kredyty, pożyczki i obligacje

Grupa ORLEN korzysta z usług banków o wysokiej wiarygodności kredytowej oraz silnej pozycji rynkowej zapewniających jednocześnie konkurencyjny koszt usług bankowych. Pozwala to na

Grupa ORLEN elastycznie zarządza kapitałem pracującym w zmiennym otoczeniu makroekonomicznym dysponując szeregiem narzędzi służących optymalizacji jego poziomu. Jednym z nich są umowy na limity faktoringowe bez regresu polegające na sprzedaży z dyskontem krótkoterminowych należności handlowych przysługujących Spółce przed terminem ich wymagalności oraz przejściu ryzyka niewypłacalności tych należności przez bank. W roku 2018 PKN ORLEN nie korzystał z usług faktoringowych.

PKN ORLEN posiada także rozwiązanie w postaci faktoringu odwrotnego dając swoim kontrahentom możliwość uzyskania zapłaty za dostawy lub świadczone usługi z dyskontem w okresie krótszym niż termin wynikający z zawartych umów handlowych.

Poziom kapitału pracującego netto na koniec 2018 roku wyniósł 16 386 mln PLN i był wyższy o 3 371 mln PLN w porównaniu ze stanem z końca 2017 roku.

utrzymanie wysokiego standardu pozyskiwanych źródeł finansowania.

TABELA 26. Podział źródeł finansowania.

Wyszczególnienie, mln PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Kredyty bankowe	2 263	48	939	2 215	4 614,6%
Pożyczki	0	0	1	0	-
Obligacje	7 528	6 957	7 495	571	8,2%
Zadłużenie finansowe¹	9 791	7 005	8 435	2 786	39,8%
Wg terminu zapadalności:					
Długoterminowe	8 598	6 688	7 446	1 910	28,6%
Krótkoterminowe	1 193	317	989	876	276,3%

1) nie obejmuje zobowiązań z tytułu leasingu finansowego

WYKRES 49. Struktura zadłużenia [%].

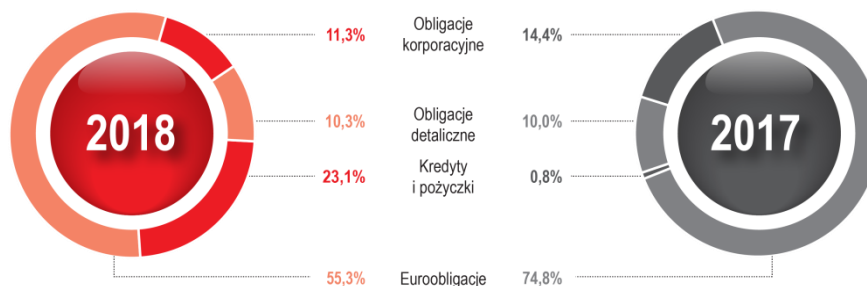


TABELA 27. Umowy kredytowe funkcjonujące w Grupie ORLEN na dzień 31 grudnia 2018 roku (powyżej 100 mln PLN).

Spółka	Nazwa banku	Kwota kredytu ¹	Rok podpisania umowy	Termin spłaty	Oprocentowanie
PKN ORLEN	Konsorcjum banków (agent BNP Paribas)	1 500 mln EUR (6 450 mln PLN)	2014	2021	stopa zmienna + marża
PKN ORLEN	PKO BP	700 mln PLN	2008	kredyt odnawialny	stopa zmienna + marża
PKN ORLEN	PKO BP	100 mln EUR (430 mln PLN)	2017	kredyt odnawialny	stopa zmienna + marża
PKN ORLEN	Bank Pekao	300 mln PLN	2007	kredyt odnawialny	stopa zmienna + marża
PKN ORLEN	Bank Handlowy	300 mln PLN	2016	kredyt odnawialny	stopa zmienna + marża
Grupa Unipetrol	ING	4 000 mln CZK (669 mln PLN)	2014	kredyt odnawialny	stopa zmienna + marża
Grupa Unipetrol	(Česká spořitelna)	4 000 mln CZK (669 mln PLN)	2014	2019	stopa zmienna + marża
Grupa Unipetrol	Commerzbank	1 000 mln CZK (167 mln PLN)	2007	kredyt odnawialny	stopa zmienna + marża
Grupa ORLEN Upstream	Citibank, Canadian branch	70 mln CAD (193 mln PLN)	2015	kredyt odnawialny	stopa zmienna + marża

1) Dane przeliczone na PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN, CZK/PLN, USD/PLN, CAD/PLN z dnia 31 grudnia 2018 roku.

Żaden z powyższych kredytów nie był zabezpieczony w postaci zastawu, hipoteki lub przewłaszczenia aktywów trwałych.

W przypadku funkcjonujących umów kredytowych, spółki z Grupy ORLEN zobowiązane są do utrzymywania wybranych wskaźników finansowych w określonych przedziałach. W 2018 roku wskaźniki finansowe spółek Grupy ORLEN oceniane przez banki kredytujące znajdowały się na bezpiecznym poziomie. Wartość kowenantu zawartego w umowie kredytowej PKN ORLEN (skonsolidowany dług netto/EBITDA przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych) wyniosła 0,58.

4.3.3. Emisja obligacji i wykorzystanie wpływów z emisji

W 2018 roku w Grupie ORLEN funkcjonowały trzy programy emisji obligacji na rynku polskim oraz dwie emisje euroobligacji z 2014 i 2016 roku.

Od 2006 roku PKN ORLEN wykorzystuje niepubliczny program emisji obligacji, zawarty z konsorcjum polskich banków. W grudniu 2018 roku limit zadłużenia został zwiększony z 2 000 mln PLN do 4 000 mln PLN. Środki pozyskane w ramach emisji realizowanych na podstawie tego programu są wykorzystywane na finansowanie bieżącej działalności. W 2012 roku, w ramach programu, PKN ORLEN wyemitował 7-letnie obligacje korporacyjne, oprocentowane według zmiennej stopy procentowej o wartości nominalnej 1 000 mln PLN. W dniu 27 lutego 2019 roku obligacje te zostały wykupione zgodnie z pierwotnym terminem wykupu.

Pozostałe dwa programy emisji obligacji na rynku polskim to programy publiczne, skierowane głównie do inwestorów indywidualnych: I program z lat 2013 - 2014 oraz II program z lat 2017 - 2018. W ramach I programu emisji, PKN ORLEN skierował do inwestorów detalicznych 5 serii obligacji 4-letnich, oprocentowanych według zmiennej stopy procentowej, o łącznej wartości nominalnej 900 mln PLN oraz 1 serię obligacji 6-letnich, oprocentowanych według stałej stopy procentowej, o wartości nominalnej 100 mln PLN. W 2017 roku Spółka wykupiła 4 serie obligacji, wyemitowanych w ramach tego programu, o łącznej

Osiągnięte w 2018 roku wskaźniki finansowe zaprezentowane w [pkt 4.2.4.](#) potwierdzają pełną zdolność do realizacji zobowiązań płatniczych wynikających z umów kredytowych oraz innych umów z bankami i instytucjami finansowymi.

Dodatkowe informacje dotyczące struktury zadłużenia Grupy ORLEN zostały podane w [pkt 10.2.7.](#) Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

wartości 700 mln PLN. W 2018 roku Spółka wykupiła 1 serię obligacji, wyemitowanych w ramach tego programu, o wartości 200 mln PLN. Ostatnia transza I programu o wartości 100 mln PLN zostanie wykupiona w kwietniu 2020 roku. Obligacje posiadają rating przyznany przez agencję Fitch Polska SA na poziomie „A(pol)”.

W ramach II programu PKN ORLEN skierował do inwestorów detalicznych 4 serie obligacji 4-letnich o łącznej wartości nominalnej 800 mln PLN oraz 1 serię obligacji 5-letnich o wartości nominalnej 200 mln PLN, z czego w samym 2018 roku wyemitował 3 serie obligacji 4-letnich o łącznej wartości nominalnej 600 mln PLN. Wszystkie serie oprocentowane są według zmiennej stopy procentowej. Spółka uzyskała rating dla całego programu na poziomie A(pol) przyznany przez Fitch Polska SA.

Serie obydwu publicznych programów emisji obligacji zostały dopuszczone do obrotu na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie SA i są notowane na rynku regulowanym w ramach platformy Catalyst.

Wartość nominalna euroobligacji wyemitowanych w 2014 i 2016 roku na koniec roku 2018 wyniosła 1 250 mln EUR (5 375 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2018 roku). Z kolei nominalna wartość obligacji publicznych I i II programu na koniec 2018 roku wyniosła 1 100 mln PLN.

Dodatkowe informacje o emisji obligacji zostały podane w pkt 10.2.7.

4.3.4. Udzielone i otrzymane pożyczki

Na koniec 2018 roku w Grupie ORLEN funkcjonowały następujące umowy pożyczek udzielonych przez Jednostkę Dominującą podmiotom z Grupy ORLEN:

- pożyczka udzielona ORLEN Upstream Canada w styczniu 2016 roku w kwocie 100 mln CAD. W grudniu 2018 roku kwota pożyczki została podwyższona kolejny raz, do kwoty 291,5 mln CAD (805 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla CAD/PLN z dnia 31 grudnia 2018 roku). Saldo pożyczki pozostające do spłaty na dzień 31 grudnia 2018 roku wynosiło 276,5 mln CAD (764 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla CAD/PLN z dnia 31 grudnia 2018 roku). Kwota pożyczki możliwa do wykorzystania na 31 grudnia 2018 roku wynosiła 15 mln CAD (41 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla CAD/PLN z dnia 31 grudnia 2018 roku).
- długoterminowa pożyczka inwestycyjna udzielona IKS Solino w czerwcu 2014 roku w kwocie 50 mln PLN. Pożyczka spłacana jest w ratach, przy czym ostateczny termin spłaty ustalony został na dzień 31 grudnia 2024 roku. Saldo pożyczki pozostające do spłaty na dzień 31 grudnia 2018 roku wynosiło 33 mln PLN,
- pożyczka inwestycyjna udzielona ORLEN Południe w czerwcu 2018 roku w kwocie do 90 mln PLN. Wyplata pożyczki następowała w transzach. Łączne saldo pożyczki pozostające

4.3.5. Udzielone poręczenia, gwarancje i pozostałe zobowiązania warunkowe

Na dzień 31 grudnia 2018 roku Grupa ORLEN rozpoznała w ewidencji pozabilansowej prawa wieczystego użytkowania gruntu, otrzymane na mocy decyzji administracyjnej w wysokości 752 mln PLN.

Na dzień 31 grudnia 2018 roku Grupa ORLEN zwiększyła poziom zobowiązań pozabilansowych z tytułu udzielonych gwarancji i poręczeń o 632 mln PLN do poziomu 13 775 mln PLN. W 2018 roku ww. wartość obejmowała:

- poręczenia i gwarancje udzielone jednostkom zależnym na rzecz podmiotów trzecich w wysokości 10 570 mln PLN, które dotyczyły głównie zabezpieczenia przyszłych zobowiązań spółki ORLEN Capital wynikających z dwóch emisji euroobligacji (patrz [pkt 4.3.4](#)) oraz terminowego regulowania zobowiązań przez jednostki zależne,
- zabezpieczenia akcyzowe i akcyzę od wyrobów i towarów znajdujących się w procedurze zawieszono poboru w wysokości 2 626 PLN,

Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

do spłaty na 31 grudnia 2018 roku wynosiło 53 mln PLN. Łączna kwota pożyczki możliwa do wykorzystania na 31 grudnia 2018 roku wynosiła 37 mln PLN. Termin spłaty pożyczki ustalony został na 30 czerwca 2021 roku.

Na koniec 2018 roku w Grupie ORLEN funkcjonowały następujące umowy pożyczek otrzymanych przez Jednostkę Dominującą od podmiotów z Grupy ORLEN:

- umowa długoterminowej pożyczki zawarta z ORLEN Capital w czerwcu 2016 roku w kwocie 740 mln EUR. Termin spłaty ustalony został na dzień 7 czerwca 2023 roku. Saldo pożyczki do spłaty na dzień 31 grudnia 2018 roku wynosiło 740 mln EUR (3 184 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2018 roku) - [pkt 4.3.3.](#),
- umowa długoterminowej pożyczki zawarta z ORLEN Capital w czerwcu 2014 roku w kwocie 496 mln EUR. Termin spłaty ustalony został na dzień 30 czerwca 2021 roku. Saldo pożyczki do spłaty na dzień 31 grudnia 2018 roku wynosiło 496 mln EUR (2 131 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2018 roku) - [pkt 4.3.3.](#),

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

- gwarancje dotyczące zobowiązań wobec osób trzecich wystawione w toku bieżącej działalności dotyczące głównie: gwarancji cywilnoprawnych związanych z zabezpieczeniem należytego wykonania umów, oraz gwarancji publicznoprawnych wynikających z przepisów powszechnie obowiązujących zabezpieczających prawidłowość prowadzenia działalności koncesjonowanych w sektorze paliw ciekłych i wynikających z tej działalności należności podatkowych, celnych itp. w wysokości 579 mln PLN.

Dodatkowe informacje dotyczące udzielonych poręczeń i gwarancji zostały przedstawiona w pkt 10.3.5.4. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

Zobowiązania warunkowe zostały opisane w pkt 10.4.4 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

4.3.6. Instrumenty finansowe

Grupa ORLEN stosuje spójne zasady zabezpieczania ryzyka finansowego w oparciu o politykę i strategię zarządzania ryzykiem rynkowym pod nadzorem Komitetu Ryzyka Finansowego, Zarządu i Rady Nadzorczej PKN ORLEN.

Polityka zarządzania ryzykiem rynkowym oraz strategię zabezpieczające określają zasady pomiaru poszczególnych ekspozycji, parametry i horyzont czasowy zabezpieczania danego ryzyka oraz stosowane 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.

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

Grupa ORLEN przy wykorzystaniu instrumentów finansowych zabezpiecza następujące przepływy pieniężne:

- powstające w toku działalności operacyjnej, wykonując terminowe transakcje sprzedaży i zakupu walut;
- związane z realizacją płatności w walutach obcych, wykonując terminowe bądź spotowe transakcje wymiany walut;

4.3.7. Ratingi

W 2018 roku utrzymane zostały oceny ratingowe PKN ORLEN na poziomie inwestycyjnym przyznane przez dwie wiodące agencje ratingowe Fitch Ratings Ltd. i Moody's Investor Services.,

- związane ze zmianą marż na sprzedawanych produktach rafineryjnych i petrochemicznych, wykorzystując w tym celu swapy towarowe;
- związane z okresowym zwiększeniem zapasów operacyjnych, wykorzystując w tym celu swapy towarowe;
- związane z niedopasowaniem czasowym wynikające z zakupu i sprzedaży ropy naftowej oraz produktów realizowanych drogą morską, wykorzystując w tym celu swapy towarowe;
- wynikające z uprawdopodobnionych zobowiązań i należności obejmujące zapewnienie wybranym odbiorcom formuł cenowych opartych na cenie stałej w czasie, wykorzystując w tym celu swapy towarowe;
- związane z płatnościami odsetkowymi dotyczącymi zewnętrznego finansowania wykorzystując w tym celu swapy procentowe (IRS) i swapy walutowo-procentowe (CIRS);
- związane z obowiązkiem rozliczania emisji dwutlenku węgla, wykonując terminowe bądź spotowe transakcje zakupu certyfikatów do emisji CO₂.

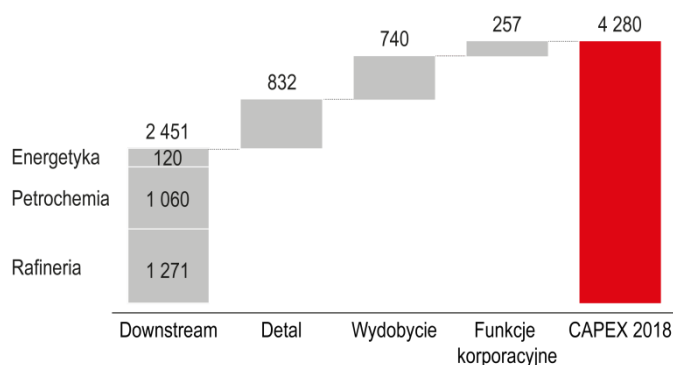
Instrumenty finansowe zostały szerzej przedstawione w pkt 10.3. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

odpowiednio na poziomie BBB- z perspektywą stabilną i Baa2 z perspektywą stabilną.

Ratingi obligacji wyemitowanych przez Grupę ORLEN zostały opisane w [pkt 4.3.3.](#)

4.4. REALIZACJA ZAMIERZEŃ INWESTYCYJNYCH

WYKRES 50. Nakłady inwestycyjne (CAPEX).
[mln PLN].



SCHEMAT 10. Podział nakładów wg rynków działalności [%].



Do największych zadań inwestycyjnych realizowanych w 2018 roku należały:

Downstream



- Budowa CCGT w Płocku wraz z infrastrukturą,
- Budowa instalacji Polietylenu (PE3) w Litwinowie,
- Budowa instalacji PPF Spliter na Litwie,
- Budowa instalacji Metatezy w Płocku.

Detal



- Uruchomienie 64 nowych stacji paliw (w tym: 44 w Polsce, 9 w Niemczech i 11 w Czechach),
- Modernizacja i rebranding 109 stacji paliw (w tym: 13 w Polsce, 1 w Niemczech i 95 w Czechach),
- Otwarcie 306 nowych punktów z ofertą Stop Cafe/Star Connect (włączając w to sklepy convenience pod marką O!SHOP)

Wydobycie



- Kanada – 534 mln PLN / Polska – 206 mln PLN.

Ocena Realizacji Zamierzeń Inwestycyjnych


Grupa ORLEN zarządza strukturą nakładów inwestycyjnych w zależności od sytuacji rynkowej i koncentruje się na najbardziej efektywnych projektach inwestycyjnych. Najważniejsze zadania inwestycyjne przewidziane do realizacji w kolejnych latach zostały opisane w [pkt 4.5](#).

Grupa ORLEN posiada stabilną pozycję finansową a generowane przepływy pieniężne oraz dostępne źródła finansowania pozwalają na realizację planowanych zadań inwestycyjnych.

Poziom wybranych wskaźników finansowych potwierdzających zdolność do realizacji zamierzeń inwestycyjnych został zaprezentowany w [pkt 4.2.4](#).

4.5. PERSPEKTYWY ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI

Perspektywy rynkowe w 2019 roku

Przewidywane otoczenie makroekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> • Prognozy PKB na 2019 rok - Polska 3,6%, Czechy 3,3%, Niemcy 1,5%, Litwa 2,8%. • Ropa Brent – oczekiwany porównywalny poziom cen ropy ze średnią za 2018 roku. Oczekiwana presja na cenę ropy w efekcie prognozowanego spowolnienia gospodarki światowej oraz wzrostu wydobycia ropy w USA, będzie ograniczona w efekcie porozumienia krajów OPEC+ dotyczącego obniżenia wydobycia ropy o 1,2 mln bbl/d. • Marża downstream – oczekiwany porównywalny poziom marży downstream ze średnią za 2018 rok. • Oczekiwany wzrost marży rafinerijnej z dyferencjałem Brent-Ural w efekcie rosnącego zapotrzebowania na średnie destylaty oraz spadku popytu na ropę Ural na skutek zbliżającego się wprowadzenia regulacji IMO od 2020 roku. Pozytywny wpływ wzrostu marży rafinerijnej z dyferencjałem Brent-Ural zostanie zniwelowany poprzez spadek marż petrochemicznych w efekcie uruchomienia nowych mocy petrochemicznych opartych głównie na tańszym wsadzie. Czynnikiem wspierającym poziom marży downstream jest oczekiwany dalszy wzrost konsumpcji paliw i produktów petrochemicznych na rynkach macierzystych.
Przewidywane trendy rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumpcja paliw – oczekiwana stabilizacja popytu na benzynę oraz nieznaczny wzrost popytu na olej napędowy w Czechach, Niemczech i na Litwie. W Polsce oczekiwany dalszy wzrost popytu na benzynę oraz olej napędowy.
Zmiany legislacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczenie handlu w niedziele – w 2019 roku handel będzie dozwolony wyłącznie w ostatnią niedzielę miesiąca. Zakaz handlu nie dotyczy stacji paliw. • Opłata emisyjna – wejście w życie od 2019 roku. • NCW – w 2019 roku poziom bazowy NCW wynosi 8,0%. PKN ORLEN S.A. będzie mógł skorzystać z możliwości redukcji wskaźnika do 5,57%.
Działalność inwestycyjna Grupy ORLEN	<ul style="list-style-type: none"> • Główne projekty rozwojowe w 2019 roku: <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 20px;"> <p>Downstream</p>  </div> <ul style="list-style-type: none"> • Rozbudowa zdolności produkcyjnych nawozów w Anwilu • Budowa instalacji Polietylenu w Czechach • Budowa instalacji w ramach Programu Rozwoju Petrochemii • Projekt przygotowawczy do budowy instalacji Visbreakingu w Płocku • Budowa ładowarek do samochodów elektrycznych w Polsce • Projekt przygotowawczy do budowy morskich farm wiatrowych na Bałtyku </div>



Detal

- Rozwój sieci paliw (35 nowych stacji własnych)
- Rozwój konceptu Stop Cafe 2.0 (ponad 180 nowych punktów)
- Wprowadzanie nowych usług i produktów

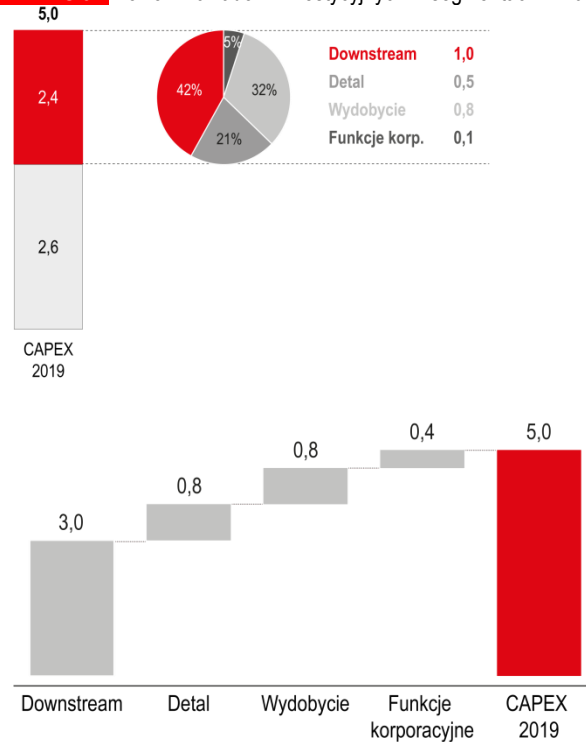


Wydobycie

- Nakłady inwestycyjne: ca. 600 mln PLN Kanada / ca. 200 mln PLN Polska

• CAPEX 2019

WYKRES 51. Poziom nakładów inwestycyjnych w segmentach w 2019 roku [mld PLN].



Planowane postoje remontowe

• Postoje instalacji produkcyjnych w Grupie ORLEN w 2019 roku:

- **PKN ORLEN:** mniejszy zakres planowanych postojów remontowych - coroczny postój instalacji HOG oraz Bloku Olejowego, planowane uruchomienie CCGT Włocławek po dokonaniu naprawy turbiny w kwietniu 2019 roku, brak zaplanowanych istotnych remontów w części petrochemicznej.
- **Grupa ORLEN Lietuva:** mniejszy zakres planowanych postojów remontowych - wiosenny krótki postój remontowy oraz postój instalacji Visbreaking oraz Vacuum Flasher.
- **Grupa Unipetrol:** mniejszy zakres planowanych postojów remontowych części rafinerijnej – planowane postoje instalacji Hydrocracker oraz Visbreaking w rafinerii w Litwinowie. Brak istotnych postojów części petrochemicznej.
- **Anwil:** planowany postój Kompleksu Nawozów latem 2019 oraz Kompleksu PCW jesienią 2019.
- **BOP:** planowany postój instalacji PE2.

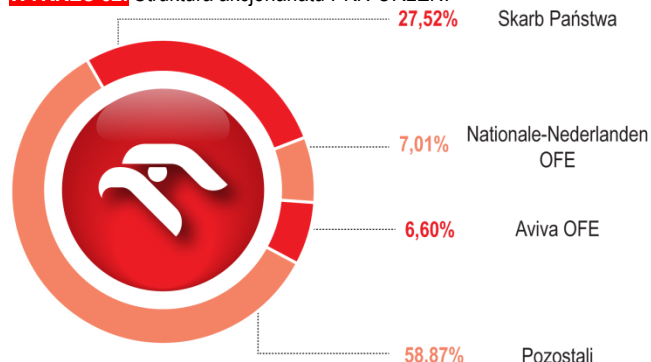
5. JEDNOSTKA DOMINUJĄCA GRUPY ORLEN - PKN ORLEN

Zamieszczone poniżej elementy Sprawozdania Zarządu PKN ORLEN w niniejszym Sprawozdaniu Zarządu z działalności Grupy ORLEN są zgodne z zapisem § 71 ust. 8 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 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.

5.1. KAPITAŁ I STRUKTURA AKCJONARIATU PKN ORLEN

WYKRES 52. Struktura akcjonariatu PKN ORLEN. ¹⁾



¹⁾ Zgodnie z informacjami z Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN z dnia 2 lutego 2018 roku.

- Kapitał zakładowy PKN ORLEN dzieli się na 427 709 061 akcji zwykłych na okaziciela o wartości nominalnej 1,25 PLN. Nie istnieją ograniczenia dotyczące przenoszenia praw własności akcji PKN ORLEN.
- Zarząd PKN ORLEN nie posiada informacji o umowach wpływających na przyszłą zmianę ilości akcji posiadanych przez dotychczasowych akcjonariuszy.
- W 2018 roku w Grupie ORLEN nie był realizowany program akcji pracowniczych.
- W 2018 roku PKN ORLEN nie przeprowadzał transakcji nabywania akcji własnych.
- Członkowie Zarządu PKN ORLEN na dzień 31 grudnia 2018 roku nie posiadali akcji Spółki.
- Członkowie Rady Nadzorczej Jednostki Dominującej na dzień 31 grudnia 2018 roku nie posiadali akcji PKN ORLEN.

5.2. NOTOWANIA AKCJI PKN ORLEN

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.

W 2018 roku indeks największych spółek WIG20 stracił na wartości 7,5% (r/r), natomiast indeks WIG zniżył się o 9,5% (r/r). W tym

okresie cena akcji PKN ORLEN wzrosła o 2,0% (r/r). Uwzględniając wypłatę dywidendy oraz jej reinwestycję roczna stopa zwrotu z inwestycji w akcje ORLENU wyniosła 5,69% w PLN i 2,59% w EUR. W ubiegłym roku na rynku podstawowym właściciela zmieniło 210 716 551 akcji, czyli o 0,77% mniej w porównaniu z rokiem 2017.

TABELA 28. Kluczowe dane dotyczące akcji PKN ORLEN.

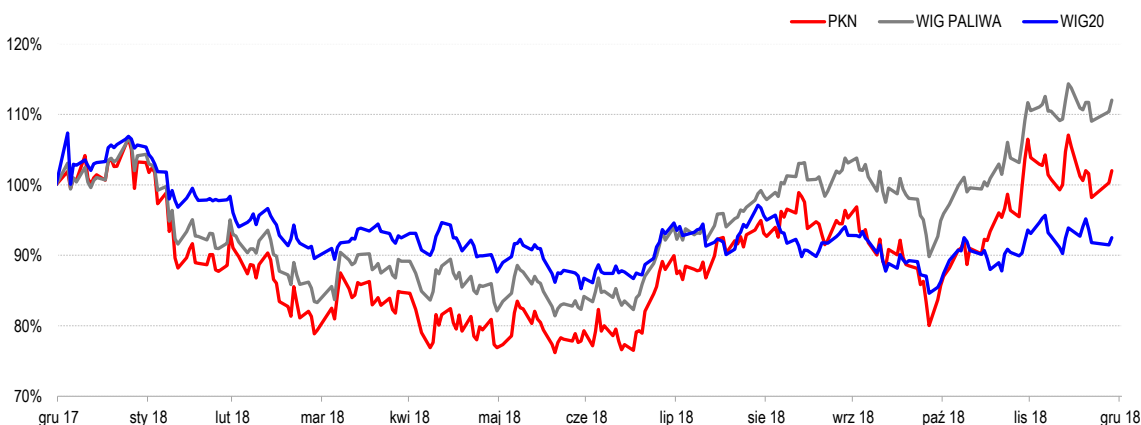
Kluczowe Dane	J.M.	2018	2017	2016	zmiana %
1	2	3	4	5	6=(3-4)/4
Zysk netto przypadający na akcjonariuszy Jednostki Dominującej	mln PLN	5 556	6 655	5 261	-16,5%
Kurs maksymalny ¹	PLN	113,50	134,00	87,17	-15,3%
Kurs minimalny ¹	PLN	80,76	81,18	57,64	-0,5%
Cena akcji na koniec roku ¹	PLN	108,15	106,00	85,30	2,0%
Średnia cena w okresie ¹	PLN	94,83	109,37	68,56	-13,3%
Wskaźnik P/E ² średni		7,3	7,0	5,6	4,3%
Wskaźnik P/E ² na koniec roku		8,4	6,8	6,9	23,5%
Liczba wyemitowanych akcji	szt.	427 709 061	427 709 061	427 709 061	0,0%
Kapitalizacja na koniec roku	mln PLN	46 257	45 337	36 484	2,0%
Średnia dzienna wartość obrotów	mln PLN	81	91	73	-11,0%
Średni dzienny wolumen obrotu	szt.	853 103	849 437	1 059 622	0,4%

¹⁾ Ceny akcji wg kursów zamknięcia poszczególnych notowań.

²⁾ P/E – cena rynkowa akcji (P) / wartość zysku netto przypadająca na jedną akcję (earnings per share – EPS).

WYKRES 53 Notowania PKN ORLEN na GPW w latach 1999 – 2018.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Giełdy Papierów Wartościowych.

WYKRES 54 Notowania PKN ORLEN, WIG20 i WIG PALIWA na GPW w 2018 roku. ¹⁾

¹⁾ Zmiana procentowa notowań PKN ORLEN, WIG 20 w stosunku do notowań z 29 grudnia 2017 roku.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Giełdy Papierów Wartościowych.

5.3. POLITYKA DYWIDENDOWA

Od sześciu lat Koncern realizuje politykę dywidendową w oparciu o wskaźniki i kondycję finansową oraz uwzględniającą plany rozwojowe. Propozycja podziału zysku Jednostki Dominującej za 2018 rok

została przedstawiona w pkt 10.2.8.5. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2018 rok.

5.4. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA

Likwidacja szarej strefy w połączeniu z wysokim tempem wzrostu gospodarki polskiej oraz korzystnej sytuacją na rynku pracy (spadek stopy bezrobocia) pozwoliły kolejny rok z rzędu na osiągnięcie rekordowych wyników sprzedaży.

W 2018 roku łączna sprzedaż wolumenowa (po eliminacji sprzedaży ropy naftowej do spółek Grupy ORLEN) osiągnęła poziom 19 038 tysięcy ton i była wyższa o 7,4% (r/r).

TABELA 29. Sprzedaż PKN ORLEN w segmencie Downstream i segmencie Detal [mln PLN/ tys. ton].

Sprzedaż	2018		2017		2016		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	66 434	13 339	53 410	12 312	38 859	11 064	24,4%	8,3%
Lekkie destylaty ¹⁾	4 171	1 668	3 378	1 525	3 112	1 595	23,5%	9,4%
Średnie destylaty ²⁾	18 687	7 136	14 048	6 416	10 242	5 294	33,0%	11,2%
Fracje ciężkie ³⁾	3 632	2 450	2 708	2 278	1 803	2 077	34,1%	7,6%
Monomery ⁴⁾	3 072	807	2 898	843	2 390	789	6,0%	(4,3%)
Aromaty ⁵⁾	505	168	562	182	533	212	(10,1%)	(7,7%)
PTA	1 528	508	1 398	523	1 571	605	9,3%	(2,9%)
Pozostałe ⁶⁾	34 839	602	28 418	545	19 208	492	22,6%	10,5%
Segment Detal	20 483	5 699	16 530	5 411	14 712	5 057	23,9%	5,3%
Lekkie destylaty ¹⁾	6 487	2 040	5 450	1 932	4 699	1 810	19,0%	5,6%
Średnie destylaty ²⁾	11 142	3 659	8 709	3 479	7 714	3 247	27,9%	5,2%
Pozostałe ⁷⁾	2 854	0	2 371	0	2 299	0	20,4%	-
Razem	86 917	19 038	69 940	17 723	53 571	16 121	24,3%	7,4%

1 Benzyna, LPG.

2) Olej napędowy, lekki olej opałowy, paliwo lotnicze, w segmencie Detalicznym olej napędowy

3) Ciężki olej opałowy, asfalt, oleje.

4) Etylen, propylen.

5) Benzen, toluen, paraksylen, ortoksylen.

6) Pozostałe (wartościowo) – obejmuje przychody ze sprzedaży ropy naftowej do spółek Grupy ORLEN w kwocie 32 090 mln PLN w 2018 roku, 26 388 mln PLN w 2017 roku i 17 968 mln

PLN w 2016 roku. Zawiera również przychody ze sprzedaży usług segmentu. Pozostałe (wolumenowo) - obejmuje głównie aceton, butadien, fenol, glikole, tlenek etylenu oraz siarkę. Pozostałe (wolumenowo) - nie obejmuje sprzedaży ropy naftowej do spółek Grupy ORLEN w wysokości 17 088 tys. ton w 2018 roku, 17 806 tys. ton w 2017 roku i 14 845 tys. ton w 2016 roku.

7) Pozostałe (wartościowo) - obejmuje przychody ze sprzedaży towarów i usług zapozapaliwowych.

Sprzedaż PKN ORLEN w **segmencie Downstream** (po eliminacji sprzedaży ropy naftowej do spółek Grupy ORLEN) w 2018 roku zwiększyła się o 8,3% (r/r) do poziomu 13 339 tys. ton.

Największy wzrost sprzedaży wolumenowej osiągnięty został w grupie średnich destylatów, głównie dzięki wyższej sprzedaży oleju napędowego i paliwa lotniczego odpowiednio o: 10,6% i 25,2% (r/r). Stały wzrost konsumpcji oleju napędowego jest widoczny od 2016 roku. Dane Agencji Rynku Energii na temat konsumpcji paliw na rynku polskim zostały przedstawione w [pkt 4.1](#). PKN ORLEN S.A. pozostał głównym dostawcą największych zagranicznych koncernów paliwowych w kraju (BP, Shell, Amic) oraz stale zwiększa udział rynkowy w sprzedaży paliw lotniczych do blisko 83%.

W 2018 roku zwiększyła się również sprzedaż lekkich destylatów dzięki wyższemu wolumenowi sprzedaży benzyny o 7,2% (r/r) i LPG o 24,8%.

Sprzedaż ciężkich frakcji wzrosła o 7,6% (r/r) w rezultacie wyższych wolumenów ciężkiego oleju opałowego w efekcie wydłużonego postępu instalacji Hydroodsarczania Gudronu. Udział frakcji ciężkich w strukturze sprzedaży segmentu downstream pozostał na porównywalnym poziomie (r/r).

Zmniejszona sprzedaż monomerów o (4,3)% (r/r) oraz aromatów o (7,7)% (r/r) jest konsekwencją cyklicznego postępu instalacji Olefin w 4 kwartale 2018 roku. Niższa o (2,9)% sprzedaż PTA wynika z ograniczenia wykorzystania mocy produkcyjnych podczas planowanego postępu remontowego instalacji w 2018 roku.

Stały rozwój sieci stacji paliw obejmujący budowę obiektów o dużym potencjale wolumenowym, modernizacje i wyłączenie stacji nieefektywnych, a także szerzenie oferty pozapaliwowej zaowocowały wzrostem wolumenowej sprzedaży paliw w **segmencie Detalicznym** o 5,3% (r/r) do poziomu 5 699 tys. ton. Wzrosty sprzedaży odnotowano dla wszystkich paliw, na co istotny wpływ miał wyższy poziom konsumpcji paliw na rynku polskim.

Trendy sprzedażowe oraz działania efektywnościowe w segmencie Detalicznym w Polsce zostały szerzej opisane w [pkt 3.2.2.4](#).

Źródła zaopatrzenia w segmencie Downstream i detalicznym zostały opisane w [pkt 3.2.1.5](#) i [3.2.2.5](#).

W latach 2018, 2017 i 2016 Spółka uzyskała przychody ze sprzedaży, które indywidualnie przekroczyły **poziom 10% łącznych przychodów ze sprzedaży** od trzech odbiorców segmentu Downstream odpowiednio w kwocie 51 263, 41 886 i 29 044 mln PLN. Odbiorcami tymi były jednostki powiązane z PKN ORLEN, a transakcje dotyczyły głównie sprzedaży i zakupu produktów rafineryjnych i petrochemicznych oraz usług.

W 2018 i 2017 roku w PKN ORLEN **nie wystąpiły transakcje** zawarte z podmiotami powiązanymi na **warunkach innych niż rynkowe**. Transakcje oraz stan rozrachunków Spółki z podmiotami powiązanymi zostały przedstawione w Sprawozdaniu Finansowym PKN ORLEN za 2018 rok w [pkt 10.4.6.2](#). natomiast transakcje PKN ORLEN z jednostkami powiązanymi ze Skarbem Państwa w [pkt 10.4.6.3](#).

Zestawienie istotnych transakcji (powyżej 100 mln PLN) pomiędzy **Jednostką Dominującą a podmiotami powiązanymi** w 2018 roku zostało zaprezentowane w poniższej tabeli.

TABELA 30. Istotne transakcje w Grupie ORLEN w 2018 roku [mln PLN].

Strona transakcji	Sprzedaż Jednostki Dominującej	Zakupy Jednostki Dominującej
ORLEN Paliwa Sp. z o.o.	18 863	1 356
ORLEN Lietuva AB	18 034	2 086
RPA s.r.o.	14 401	683
BOP Sp. z o.o.	2 778	26
ORLEN Asfalt Sp. z o.o.	1 017	0
Anwi S.A.	662	83
ORLEN Oil Sp. z o.o.	232	89
ORLEN Południe S.A.	155	1 281
ORLEN Koltrans Sp. z o.o.	7	174
Orlen Serwis S.A.	6	123
ORLEN Projekt Sp. z o.o.	1	102

5.5. WYNIKI FINANSOWE

Szczegółowe zasady sporządzenia rocznego sprawozdania finansowego PKN ORLEN S.A. zostały opisane w pkt 5.2.

Sprawozdania Finansowego PKN ORLEN za 2018 rok.

5.5.1. Omówienie podstawowych wielkości ekonomiczno-finansowych oraz ocena czynników mających znaczący wpływ na osiągnięty wynik finansowy

TABELA 31. Wybrane pozycje sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów.

Wyszczególnienie, mln PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody ze sprzedaży	86 997	70 012	53 633	16 985	24,3%
Koszt własny sprzedaży	(78 781)	(62 106)	(46 664)	(16 675)	26,8%
Zysk brutto ze sprzedaży	8 216	7 906	6 969	310	3,9%
Koszty sprzedaży	(2 850)	(2 547)	(2 310)	(303)	11,9%
Koszty ogólnego zarządu	(809)	(799)	(739)	(10)	1,3%
Pozostałe przychody operacyjne	431	449	246	(18)	(4,0%)
Pozostałe koszty operacyjne	(354)	(222)	(297)	(132)	59,5%
(Strata)/odwrócenie straty z tytułu utraty wartości instrumentów finansowych	(10)	0	0	(10)	-
Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO)	5 000	5 327	4 846	(327)	(6,1%)
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)	5 989	6 028	5 011	(39)	(0,6%)
Zysk/(Strata) z działalności operacyjnej (EBIT)	4 624	4 787	3 869	(163)	(3,4%)
Przychody finansowe	3 275	3 793	2 963	(518)	(13,7%)
Koszty finansowe	(1 641)	(1 533)	(763)	(108)	7,0%
Przychody i koszty finansowe netto	1 634	2 260	2 200	(626)	(27,7%)
Zysk/(Strata) przed opodatkowaniem	6 255	7 047	6 069	(792)	(11,2%)
Podatek dochodowy	(821)	(945)	(705)	124	(13,1%)
Zysk/(Strata) netto	5 434	6 102	5 364	(668)	(10,9%)

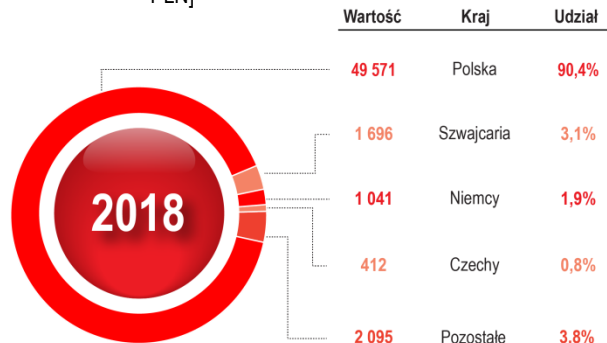
Pełna wersja sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów została przedstawiona w pkt 1. Sprawozdania Finansowego PKN ORLEN za 2018 rok.

Przychody ze sprzedaży

Przychody ze sprzedaży PKN ORLEN wyniosły 86 997 mln PLN i zwiększyły się o 24,3% (r/r), co wynika głównie z wyższych notowań ropy naftowej i tym samym produktów oferowanych przez PKN ORLEN.

- Przychody **segmentu Downstream** zwiększyły się o 24,4% (r/r) głównie w efekcie wyższych cen produktów na rynkach ([notowania paliw](#)) oraz dzięki wyższej sprzedaży paliw ([wolumeny sprzedaży](#)). Wzrosty sprzedaży paliw odzwierciedlają wpływ utrzymujących się korzystnych warunków rynkowych, w tym efektów wprowadzania począwszy od sierpnia 2016 roku regulacji ograniczających wpływ tzw. szarej strefy w sprzedaży paliw ([konsumpcja paliw](#)).
- Przychody **segmentu Detalicznego** były wyższe o 23,9% (r/r) głównie w efekcie wyższych wolumenów sprzedaży oraz wzrostu cen paliw na stacjach Spółki na skutek wyższych cen ropy naftowej.
- Przychody **funkcji korporacyjnych** były wyższe o 11,1% (r/r).

WYKRES 55. Przychody PKN ORLEN w podziale na kraje [mln PLN] ¹⁾



1) Bez uwzględnienia sprzedaży ropy naftowej.

Pozostała wartość sprzedaży została uzyskana głównie od zleceniodawców z Ukrainy, Litwy, Łotwy, Estonii, Finlandii i Wielkiej Brytanii.

Szczegółowe informacje dotyczące zmian sprzedaży wolumenowej w poszczególnych segmentach zostały opisane w pkt 5.4. Dane dotyczące przychodów ze sprzedaży z umów z klientami wg kryteriów zostały również przedstawione w Sprawozdaniu

Finansowym PKN ORLEN za 2018 rok w pkt 8.1.1., natomiast podział geograficzny przychodów ze sprzedaży w pkt 8.1.2.

Koszty w układzie rodzajowym i kalkulacyjnym

TABELA 32. Koszt własny sprzedaży w PKN ORLEN.

Wyszczególnienie, mln PLN	2018	2017	2016	struktura 2018	struktura 2017	struktura 2016	zmiana %
1	2	3	4	5	6	7	8=(2-3)/3
Zużycie materiałów i energii	(37 420)	(26 223)	(21 181)	45,1%	39,6%	43,0%	42,7%
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	(39 299)	(34 251)	(22 826)	47,4%	51,8%	46,3%	14,7%
Usługi obce	(2 729)	(2 478)	(2 243)	3,3%	3,7%	4,5%	10,1%
Świadczenia pracownicze	(839)	(780)	(732)	1,0%	1,2%	1,5%	7,6%
Amortyzacja	(1 365)	(1 241)	(1 142)	1,6%	1,9%	2,3%	10,0%
Podatki i opłaty	(1 092)	(971)	(919)	1,3%	1,5%	1,9%	12,5%
Pozostałe	(256)	(235)	(252)	0,3%	0,3%	0,5%	8,9%
Koszty według rodzaju	(83 000)	(66 179)	(49 295)	100,0%	100,0%	100,0%	25,4%
Zmiana stanu zapasów	364	500	(608)				(27,2%)
Świadczenia na własne potrzeby	196	227	190				(13,7%)
Koszty operacyjne	(82 440)	(65 452)	(49 713)				26,0%
Koszty sprzedaży	2 850	2 547	2 310				11,9%
Koszty ogólnego zarządu	809	799	739				1,3%
Koszt własny sprzedaży	(78 781)	(62 106)	(46 664)				26,8%

Koszty operacyjne wzrosły o (16 821) mln PLN (r/r) do poziomu (83 000) mln PLN. Największą pozycję w strukturze tych kosztów stanowią koszty zużycia materiałów i energii, głównie ropy naftowej wykorzystywanej w procesach technologicznych. Wzrost kosztów zużytych materiałów i energii o 42,7% (r/r) wynikał głównie z wyższych notowań ropy naftowej na rynkach światowych oraz wyższego o 635 tys. ton przerobu ropy, który wyniósł 15,9 mln ton. Czynniki te wpłynęły również na zwiększenie udziału kosztów surowców w strukturze kosztów operacyjnych o 5,5 p.p. (r/r).

W efekcie krótszego (r/r) postępu instalacji Hydrokrakingu w PKN ORLEN oraz wyższego udziału ropy słodkiej w strukturze przerobu

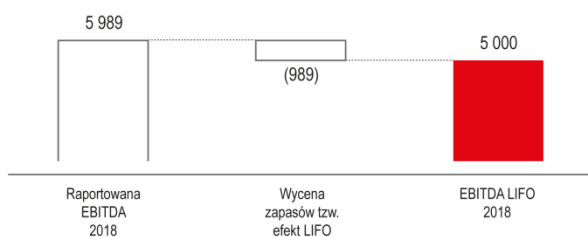
osiągnięty został wyższy uzysk paliw, co z kolei wpłynęło na wzrost sprzedaży paliw z własnej produkcji i zmniejszenie o (4,5) p.p. (r/r) udziału towarów handlowych zakupionych z rynku.

Wzrost **kosztów sprzedaży** wynikał głównie ze wzrostu kosztów logistycznych w efekcie wyższych wolumenów sprzedaży paliw w hurcie i detalu oraz wyższych kosztów prowizji dla prowadzących stacje paliw w związku z wysokimi wolumenami sprzedaży.

Wzrost **kosztów ogólnego zarządu** w efekcie dużej presji rynku na poziom wynagrodzeń oraz wyższego zatrudnienia w rozwojowych obszarach działalności Spółki.

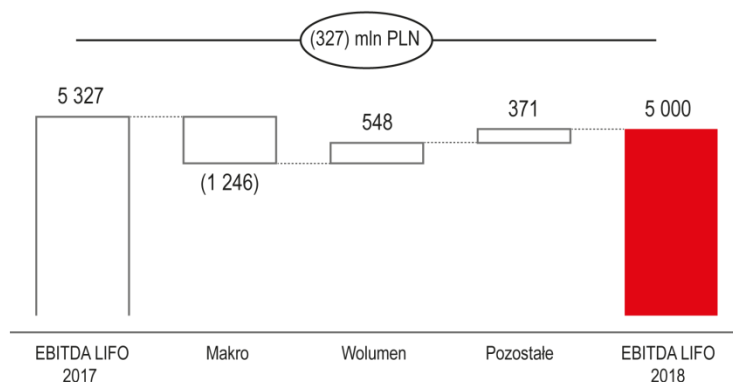
Wynik z działalności operacyjnej wg LIFO¹ powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO)

WYKRES 56. Raportowana EBITDA i EBITDA LIFO [mln PLN].



- W 2018 roku **PKN ORLEN zrealizował wynik EBITDA LIFO** na poziomie 5 000 mln PLN.
- Dodatni wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów ujęty w wyniku EBITDA wyniósł 989 mln PLN.
- W rezultacie **wynik EBITDA PKN ORLEN** za 2018 rok wyniósł **5 989 mln PLN**.

1) Metoda wyceny zapasów wg LIFO została zamieszczona w „Słowniku wybranych pojęć branżowych i finansowych”.

WYKRES 57. Czynniki wpływające na zmianę EBITDA LIFO (r/r) [mln PLN].

EBITDA LIFO PKN ORLEN zmniejszyła się o (327) mln PLN (r/r).

- Zmiany czynników makroekonomicznych obniżyły wyniki PKN ORLEN o **(1 246) mln PLN (r/r)** i obejmowały głównie ujemne efekty wyższych kosztów zużycia surowców na własne potrzeby energetyczne w wyniku wzrostu notowań ropy naftowej, obniżenia marż na lekkich destylatach i ciężkich frakcjach rafineryjnych i produktach petrochemicznych w części kompensowane wyższymi marżami na średnich destylatach i PTA.

- Utrzymująca się korzystna sytuacja na rynku paliw w segmencie Downstream i Detalicznym skompensowała wpływ cyklicznego postoju instalacji Olefin w obszarze petrochemicznym i w rezultacie łączny efekt wolumenowy wyniósł **548 mln PLN (r/r)**.

- Dodatni wpływ pozostałych czynników wyniósł **371 mln PLN (r/r)** i obejmował głównie:

- efekty wyższych marż handlowych w segmencie Downstream i Detalicznym oraz wykorzystania w okresie postojów remontowych z I półrocza 2018 roku tańszych zapasów ropy i produktów.

- **(150) mln PLN (r/r)** – wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej związany głównie z brakiem otrzymanej w 2017 roku kary za nienależyte wykonanie kontraktu budowy elektrociepłowni CCGT we Włocławku w wysokości **(97) mln PLN**.

Przychody / Koszty finansowe netto i wynik netto

Przychody finansowe netto w 2018 roku wyniosły 1 634 mln PLN i obejmowały głównie:

- odwrócenie netto odpisów aktualizujących wartość udziałów w kwocie 1 005 mln PLN, głównie w ORLEN Upstream w wysokości 987 mln PLN,
- przychody z tytułu dywidend w łącznej kwocie 870 mln PLN otrzymanych głównie od ORLEN Deutschland, Anwil i Basell ORLEN Polyolefins,
- rozliczenie i wycenę instrumentów finansowych netto w kwocie 362 mln PLN.

- ujemne różnice kursowe z przeszacowania kredytów i pozostałych pozycji w walutach obcych w wysokości (382) mln PLN
- odsetki netto w kwocie (216) mln PLN.

Po uwzględnieniu obciążeń podatkowych w kwocie (821) mln PLN zysk netto PKN ORLEN za 2018 rok wyniósł 5 434 mln PLN i był niższy o (668) mln PLN (r/r).

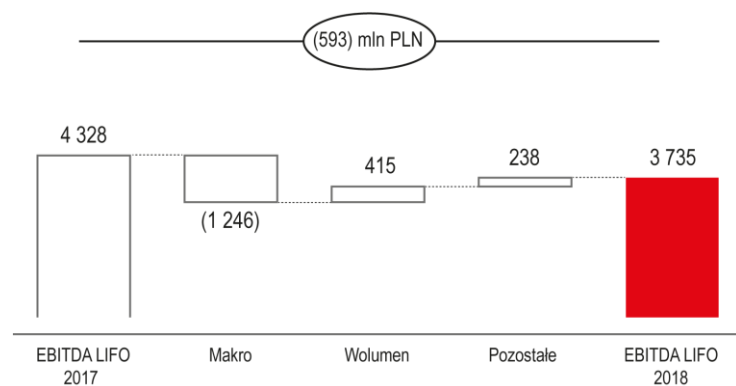
Wyniki segmentowe PKN ORLEN

Segment Downstream

TABELA 33. Podstawowe wielkości finansowe segmentu Downstream.

Segment Downstream, mln PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	80 579	64 522	48 046	16 057	24,9%
Sprzedaż zewnętrzna	66 434	53 410	38 859	13 024	24,4%
Sprzedaż między segmentami	14 145	11 112	9 187	3 033	27,3%
Koszty segmentu	(77 042)	(60 649)	(44 642)	(16 393)	27,0%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	182	269	85	(87)	(32,3%)
(Strata)/odwrócenie straty z tytułu utraty wartości instrumentów finansowych	4	0	0	4	-
Zysk operacyjny wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO)	3 735	4 328	4 135	(593)	(13,7%)
Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA)	4 724	5 029	4 300	(305)	(6,1%)
Zysk operacyjny wg LIFO (EBIT LIFO)	2 734	3 441	3 324	(707)	(20,5%)
Zysk operacyjny (EBIT)	3 723	4 142	3 489	(419)	(10,1%)
CAPEX	733	1 352	1 595	(619)	(45,8%)

WYKRES 58. Segment Downstream - Czynniki wpływające na zmianę EBITDA LIFO (r/r) [mln PLN].



EBITDA LIFO segmentu Downstream w roku 2018 wyniosła 3 735 mln PLN i zmniejszyła (593) mln PLN (r/r).

- Negatywny wpływ parametrów makroekonomicznych wyniósł **(1 246) mln PLN (r/r)** i obejmował głównie ujemne efekty wyższych kosztów zużyciu surowców na własne potrzeby energetyczne w wyniku wzrostu notowań ropy naftowej o 17 USD/bbl, obniżenie marż na lekkich destylatach i ciężkich frakcjach rafineryjnych i produktach petrochemicznych w części kompensowane wyższymi marżami na średnich destylatach i PTA.
- Wzrostu krajowej konsumpcji paliw w efekcie ograniczenia wpływu tzw. szarej strefy zbilansował efekty niższych wolumenów petrochemicznych w rezultacie okresowej niedostępności instalacji produkcyjnych i w efekcie dodatni efekt wyniósł **415 mln PLN (r/r)**.
- Dodatni wpływ pozostałych czynników wyniósł **238 mln PLN (r/r)** i obejmował głównie efekty wyższych marż handlowych oraz wykorzystania w okresie postojów remontowych z I półrocza 2018 roku tańszych zapasów ropy i produktów przy ujemnym wpływie salda na pozostałej działalności operacyjnej w kwocie (87) mln PLN (r/r) w związku z brakiem otrzymanej w 2017 roku kary za nienależyte wykonanie kontraktu budowy elektrociepłowni CCGT we Włocławku w wysokości (97) mln PLN.
- Dodatni wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów wyniósł 989 mln PLN i w rezultacie zysk EBITDA segmentu za 2018 rok wyniósł **4 724 mln PLN**.

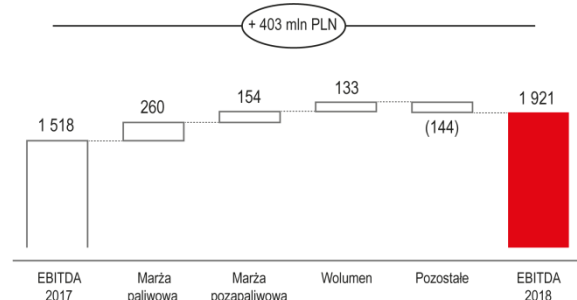
Nakłady inwestycyjne segmentu zmniejszyły się o (619) mln PLN (r/r) do poziomu 733 mln PLN.

Segment Detal

TABELA 34. Podstawowe wielkości finansowe segmentu Detal.

Segment Detal, mln PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	20 483	16 530	14 712	3 953	23,9%
Sprzedaż zewnętrzna	20 483	16 530	14 712	3 953	23,9%
Sprzedaż między segmentami	0	0	0	0	-
Koszty segmentu	(18 811)	(15 251)	(13 589)	(3 560)	23,3%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(34)	(26)	(37)	(8)	30,8%
Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA)	1 921	1 518	1 335	403	26,5%
Zysk operacyjny (EBIT)	1 638	1 253	1 086	385	30,7%
CAPEX	458	400	276	58	14,5%

WYKRES 59. Segment Detal – wpływ czynników (r/r) [mln PLN].



EBITDA segmentu Detal była wyższa o 403 mln PLN (r/r) i wyniosła 1 921 mln PLN.

- Pozytywny wpływ wyższych o 5,3% (r/r) wolumenów sprzedaży detalicznej.
- Dodatni wpływ wyższych marż paliwowych i pozapaliwowych w łącznej kwocie 414 mln PLN (r/r).
- Pozostałe czynniki obejmują głównie wyższe (r/r) koszty funkcjonowania stacji paliw związane ze wzrostem sprzedaży wolumenowej.

Nakłady inwestycyjne segmentu wzrosły o 58 mln PLN (r/r) i wyniosły 458 mln PLN.

Wydobycie

TABELA 35. Podstawowe wielkości finansowe segmentu Wydobycie.

Segment Wydobycie, mln PLN	2018	2017	2016	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	0	0	(11)	0	-
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	0	1	(3)	(1)	-
Zysk / (Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	0	1	(14)	(1)	-
Zysk/Strata operacyjna (EBIT)	0	1	(14)	(1)	-
CAPEX	0	0	0	0	-

Działalność operacyjna PKN ORLEN od roku 2016 w segmencie Wydobycia jest prowadzona głównie za pośrednictwem ORLEN

Upstream działającej poprzez swoje spółki zależne w Polsce i w Kanadzie.

Funkcje Korporacyjne

TABELA 36. Podstawowe wielkości finansowe Funkcji Korporacyjnych.

Funkcje Korporacyjne, mln PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	165	162	149	3	1,9%
Sprzedaż zewnętrzna	80	72	62	8	11,1%
Sprzedaż między segmentami	85	90	87	(5)	(5,6%)
Koszty segmentu	(817)	(754)	(745)	(63)	8,4%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(71)	(17)	(96)	(54)	317,6%
Strata operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	(656)	(520)	(610)	(136)	26,2%
Strata operacyjna (EBIT)	(737)	(609)	(692)	(128)	21,0%
CAPEX	167	159	115	8	5,0%

EBITDA Funkcji Korporacyjnych niższa o (136) mln PLN (r/r) w efekcie:

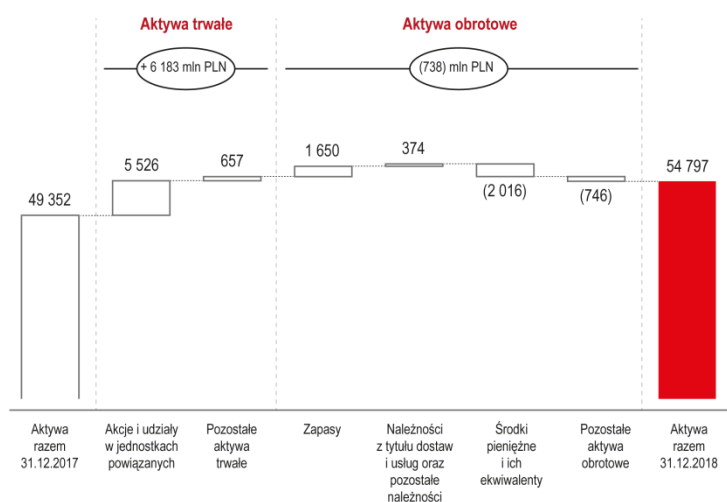
- ujemnego wpływu zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej w wysokości (54) mln PLN (r/r) obejmującego głównie przekazane darowizny na cele charytatywne i społeczne m.in. dla Fundacji ORLEN Dar Serca oraz Polskiej Fundację Narodowej – szerzej działalność fundacji została opisana w [pkt 3.6](#).

- presji rynkowej na poziom płac (r/r).

Nakłady inwestycyjne segmentu zwiększyły się o 8 mln PLN (r/r) i wyniosły 167 mln PLN i dotyczyły głównie projektów realizowanych w obszarze IT.

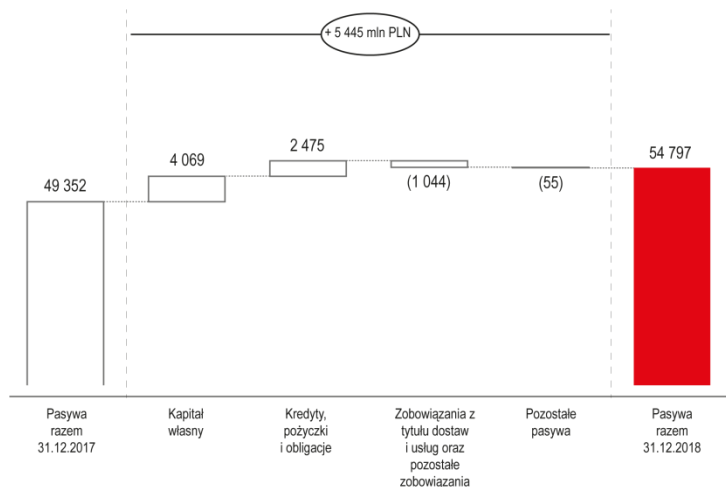
5.5.2. Sprawozdanie z sytuacji finansowej

WYKRES 60. Wybrane pozycje sprawozdania z sytuacji finansowej – Aktywa [mln PLN].



Suma aktywów PKN ORLEN S.A. na dzień 31 grudnia 2018 roku wzrosła o 5 445 mln PLN w porównaniu ze stanem z końca 2017 roku.

- Wzrost aktywów trwałych głównie w efekcie:
 - zwiększenia wartości akcji i udziałów w jednostkach powiązanych w wyniku nabycia akcji Unipetrol w kwocie 4 222 mln PLN, odwrócenia odpisu aktualizującego wartość udziałów w spółce ORLEN Upstream w wysokości 987 mln PLN oraz podwyższenia i dopłat do kapitału zakładowego w spółce ORLEN Upstream w kwocie 248 mln PLN oraz Baltic Power w kwocie 54 mln PLN.
 - zwiększenia o 824 mln PLN pozostałych aktywów finansowych w efekcie reklasyfikacji pożyczek udzielonych Upstream Canada.
- Wzrost aktywów obrotowych, przede wszystkim w efekcie:
 - wzrostu wartości zapasów w efekcie wyższych cen surowców i tym samym produktów.
 - zwiększenia należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych należności wynikający z wyższych cen produktów i wyższej sprzedaży wolumenowej.
 - zmniejszenia salda środków pieniężnych i ich ekwiwalentów.
- Zmniejszenie pozostałych aktywów obrotowych, głównie w efekcie ww. reklasyfikacji pożyczek.

WYKRES 61. Wybrane pozycje sprawozdania z sytuacji finansowej – Pasywa [mln PLN]

- Kapitał własny na 31 grudnia 2018 roku wyniósł **31 634 mln PLN** i był wyższy o **4 069 mln PLN** w porównaniu ze stanem z końca 2017 roku, głównie w efekcie:
 - ujęcia zysku netto za 2018 rok w wysokości **5 434 mln PLN**.
 - wypłaty dywidendy z zysku za 2017 rok w wysokości **(-) 1 283 mln PLN**.
 - zmniejszenia salda kapitału z tytułu stosowania rachunkowości zabezpieczeń oraz ujęcia kapitału z aktualizacji wyceny w łącznej wysokości **(-) 56 mln PLN**.
- Zadłużenie na 31 grudnia 2018 roku zwiększyło się o **2 475 mln PLN** (r/r) do kwoty **9 763 mln PLN** w rezultacie zaciągnięcia netto kredytów, pożyczek i obligacji w kwocie **2 233 mln PLN**, wpływu ujemnych różnic kursowych z przeszacowania kredytów i pożyczek walutowych i wyceny zadłużenia w łącznej kwocie **242 mln PLN**).
- Spadek zobowiązań z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych zobowiązań na koniec 2018 roku głównie w efekcie wcześniejszej spłaty zobowiązań za dostawy surowca oraz zobowiązań handlowych.

Pełna wersja sprawozdania z sytuacji finansowej dostępna w pkt 2. Sprawozdania Finansowego PKN ORLEN za 2018 rok.

5.5.3. Akcje i udziały w jednostkach powiązanych PKN ORLEN wykazywane jako inwestycje długoterminowe – syntetyczne dane finansowe najistotniejszych podmiotów

Grupa Unipetrol

Unipetrol a.s. jest jednostką dominującą Grupy Unipetrol, która powstała w 1994 roku w wyniku restrukturyzacji czeskiego przemysłu naftowego. W 2005 roku PKN ORLEN nabył 62,99% akcji spółki Unipetrol a.s. W 2018 roku PKN ORLEN sfinalizował proces

odkupu pozostałej części akcji od akcjonariuszy i w efekcie został 100% właścicielem Unipetrol a.s.

Głównym przedmiotem działalności Grupy Unipetrol jest przerób ropy naftowej oraz produkcja i dystrybucja produktów rafineryjnych, petrochemicznych i chemicznych.

TABELA 37. Podstawowe dane finansowo-operacyjne Grupy Unipetrol (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	J.M.	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5	6=(3-4)	7=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	mln PLN	21 745	19 811	14 179	1 934	9,8%
Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO) przed opisami aktualizującymi¹	mln PLN	1 454	2 394	1 652	(940)	(39,3%)
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)	mln PLN	2 079	2 408	1 939	(329)	(13,7%)
Zysk netto	mln PLN	1 406	1 403	1 308	3	0,2%
Kapitał własny	mln PLN	9 811	8 123	6 794	1 688	20,8%
Aktywa razem	mln PLN	14 683	12 361	11 215	2 322	18,8%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	4 835	4 720	4 576	115	2,4%

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2018, 2017 i 2016 roku wyniosły odpowiednio: 741 mln PLN, (12) mln PLN i 300 mln PLN.

Grupa ORLEN Lietuva

Spółka AB ORLEN Lietuva jest jednostką dominującą Grupy ORLEN Lietuva i została zarejestrowana w Litewskim Sądzie Rejestrowym w dniu 24 stycznia 1991 roku jako AB Mazeikiu Nafta. W dniu 15 grudnia 2006 roku PKN ORLEN nabył większościowy pakiet akcji spółki od Yukos International UK B.V., a w dniu 29 kwietnia 2009 roku stał się jej jedynym właścicielem poprzez zakup akcji spółki od

Rządu Republiki Litewskiej. Od 1 września 2009 roku spółka działa pod firmą AB ORLEN Lietuva.

Głównym przedmiotem działalności Grupy ORLEN Lietuva jest przerób ropy naftowej, wytwarzanie produktów rafineryjnych oraz sprzedaż hurtowa produktów spółki na rynku lokalnym oraz w eksporcie lądowym i morskim z wykorzystaniem terminala Klaipėdos Nafta.

TABELA 38. Podstawowe dane finansowo-operacyjne Grupy ORLEN Lietuva (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	J.M.	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5	6=(3-4)	7=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	mln PLN	20 093	17 042	14 279	3 051	17,9%
Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO) przed opisami aktualizującymi¹	mln PLN	201	1 074	1 093	(873)	(81,3%)
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)	mln PLN	192	1 142	1 006	(950)	(83,2%)
Zysk netto	mln PLN	97	908	944	(811)	(89,3%)
Kapitał własny	mln PLN	1 961	1 692	1 639	269	15,9%
Aktywa razem	mln PLN	3 688	3 994	3 485	(306)	(7,7%)
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	1 631	1 612	1 582	19	1,2%

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2018, 2017 i 2016 roku wyniosły odpowiednio: 0 mln PLN, (1) mln PLN i (10) mln PLN.

Anwil S.A.

Anwil S.A. została utworzona w dniu 15 marca 1993 roku w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w Jednoosobową Spółkę Skarbu Państwa. Kapitał zakładowy spółki na dzień 31 grudnia 2018 roku był w całości objęty przez PKN ORLEN.

Przedmiotem działalności Anwil S.A. jest produkcja nawozów azotowych, tworzyw sztucznych (polichlorek winylu, granulaty mieszanki i płyty PCW), a także chemikaliów dla przemysłu przetwórczego oraz dla rolnictwa (amoniak, chlor, kwas azotowy, sól wypadowa, soda kaustyczna).

TABELA 39. Podstawowe dane finansowo-operacyjne Anwil S.A. (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	J.M.	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5	6=(3-4)	7=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	mln PLN	2 345	2 413	2 474	(68)	(2,8%)
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA) przed opisami aktualizującymi¹	mln PLN	371	502	578	(131)	(26,1%)
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)	mln PLN	371	502	575	(131)	(26,1%)
Zysk netto	mln PLN	209	325	533	(116)	(35,7%)
Kapitał własny	mln PLN	1 060	1 157	1 234	(97)	(8,4%)
Aktywa razem	mln PLN	1 521	1 619	1 594	(98)	(6,1%)
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	1 323	1 268	1 244	55	4,3%

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2018, 2017 i 2016 roku wyniosły odpowiednio: 0 mln PLN, 0 mln PLN, (3) mln PLN.

ORLEN Deutschland GmbH

ORLEN Deutschland GmbH powstał w efekcie zakupu przez PKN ORLEN od Deutsche BP AG sieci stacji paliw w północnych i wschodnich Niemczech w grudniu 2002 roku. Kapitał zakładowy

spółki na dzień 31 grudnia 2018 roku był w całości objęty przez PKN ORLEN. Spółka ORLEN Deutschland GmbH prowadzi głównie sprzedaż detaliczną paliw na terenie Niemiec.

TABELA 40. Podstawowe dane finansowo-operacyjne ORLEN Deutschland GmbH (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	J.M.	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5	6=(3-4)	7=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	mln PLN	13 907	14 850	13 704	(943)	(6,4%)
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA) przed opisami aktualizującymi¹	mln PLN	537	286	295	251	87,8%
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)	mln PLN	537	285	294	252	88,4%
Zysk netto	mln PLN	298	116	129	182	156,9%
Kapitał własny	mln PLN	679	603	518	76	12,6%
Aktywa razem	mln PLN	1 756	1 691	1 622	65	3,8%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	160	155	146	5	3,2%

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2018, 2017 i 2016 roku wyniosły odpowiednio: 0 mln PLN (1) mln PLN i (1) mln PLN.

Grupa ORLEN Upstream

Spółka ORLEN Upstream sp. z o.o. jest jednostką dominującą Grupy ORLEN Upstream. Kapitał zakładowy spółki na dzień 31 grudnia 2018 roku był w całości objęty przez PKN ORLEN.

Przedmiotem działalności spółki jest: poszukiwanie i rozpoznanie złóż węglowodorów, prowadzenie wydobycia ropy naftowej i gazu ziemnego.

TABELA 41. Podstawowe dane finansowo-operacyjne Grupy ORLEN Upstream (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	J.M.	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5	6=(3-4)	7=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	mln PLN	605	526	460	79	15,0%
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA) przed opisami aktualizującymi¹	mln PLN	310	294	270	16	5,4%
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)	mln PLN	292	154	197	138	89,6%
Strata netto	mln PLN	(91)	(30)	(189)	(61)	203,3%
Kapitał własny	mln PLN	2 953	2 800	2 768	153	5,5%
Aktywa razem	mln PLN	4 334	3 949	3 946	385	9,7%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	147	148	146	(1)	(0,7%)

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2018, 2017 i 2016 roku wyniosły odpowiednio: (18) mln PLN, (140) mln PLN i (73) mln PLN.

5.5.4. Sprawozdanie z przepływów pieniężnych

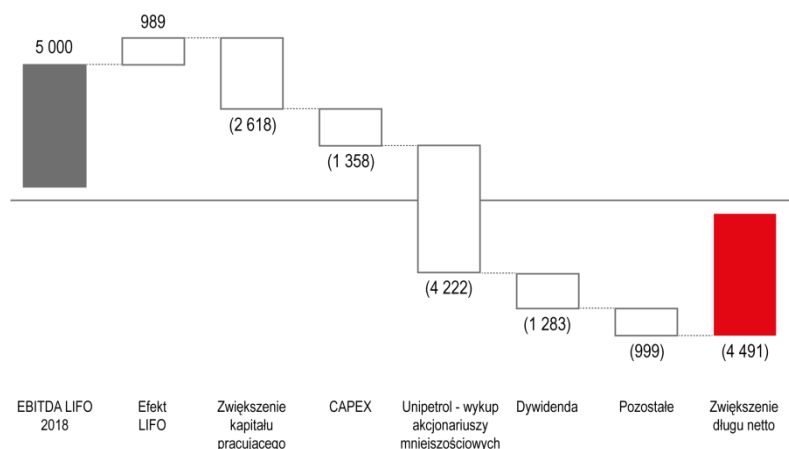
TABELA 42. Wybrane pozycje sprawozdania z przepływów pieniężnych.

WYSZCZEGÓLNIENIE, mln PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej, w tym:	2 695	4 445	5 434	(1 750)	(39,4%)
Zmiana stanu kapitału pracującego	(2 618)	(814)	502	(1 804)	221,6%
Środki pieniężne netto (wykorzystane) w działalności inwestycyjnej	(4 755)	(405)	(1 873)	(4 350)	1 074,1%
Środki pieniężne netto z(wykorzystane w) działalności finansowej	16	(1 092)	(1 970)	1 108	-
Zwiększenie/(Zmniejszenie) netto stanu środków pieniężnych	(2 044)	2 948	1 591	(4 992)	-
Zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych	28	(34)	8	62	-
Środki pieniężne na początek okresu	5 477	2 563	964	2 914	113,7%
Środki pieniężne na koniec okresu	3 461	5 477	2 563	(2 016)	(36,8%)

Po uwzględnieniu przeszacowania środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych saldo środków pieniężnych zmniejszyło się w 2018 roku o (2 016) mln PLN (r/r) i na 31 grudnia 2018 roku wyniosło 3 461 mln PLN.

Pełna wersja sprawozdania z przepływów pieniężnych dostępna w pkt 4 Sprawozdania Finansowego PKN ORLEN za 2018 rok.

WYKRES 62. Wolne przepływy pieniężne [mln PLN].

**Wzrost długu netto o (4 491) mln PLN w stosunku do końca 2017 roku.**

- EBITDA LIFO w wysokości 5 000 mln PLN przy dodatnim wpływie wzrostu cen ropy naftowej na wycenę zapasów w wysokości 989 mln PLN.
- Ujemny efekt zwiększenia kapitału pracującego netto o (2 618) mln PLN głównie w wyniku wzrostu wartości zapasów na skutek drożejącej ropy naftowej i produktów.
- Nakłady inwestycyjne na nabycie składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i praw wieczystego użytkowania gruntów w kwocie (1 358) mln PLN.
- Wykup akcji niekontrolujących Unipetrol a.s. w wysokości (4 222) mln PLN
- Wyplacone dywidendy w kwocie (1 283) mln PLN, tj. 3 PLN na akcję.
- Pozostałe: głównie zapłacony podatek dochodowy w kwocie (548) mln PLN oraz zapłacone odsetki w wysokości (305) mln PLN.

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

PKN ORLEN nie publikował prognoz wyników finansowych dotyczących 2018 roku.

Zmiana wyników PKN ORLEN za rok 2018, w porównaniu z danymi opublikowanymi w dniu 24 stycznia 2019 roku w Raporcie za IV kwartał 2018 roku obejmuje głównie odwrócenie odpisu aktualizującego wartość udziałów w spółce ORLEN Upstream w wysokości 987 mln PLN, co wpływa na zwiększenie zysku netto w

stosunku do opublikowanego w Raporcie za IV kwartał 2018 roku o 987 mln PLN. Szczegółowe informacje o skorygowanych pozycjach ze Sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów oraz Sprawozdania z sytuacji finansowej zostały przedstawione w Sprawozdaniu Finansowym PKN ORLEN za 2018 rok w pkt 6.

5.6. ZADŁUŻENIE I ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

5.6.1. Kredyty, pożyczki i obligacje

PKN ORLEN korzysta z usług banków o wysokiej wiarygodności oraz silnej pozycji rynkowej zapewniając jednocześnie minimalizację kosztów usług bankowych. Pozwala to na utrzymanie wysokiego

standardu pozyskiwanych usług oraz bezpieczeństwa deponowanych nadwyżek środków pieniężnych.

TABELA 43. Podział źródeł finansowania.

WYSZCZEGÓLNIENIE, mln PLN	2018	2017	2016	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Kredyty bankowe	2 151	0	757	2 151	-
Pożyczki	5 386	5 257	5 578	129	2,5%
Obligacje	2 226	2 031	2 503	195	9,6%
Zadłużenie finansowe¹	9 763	7 288	8 838	2 475	34,0%
Wg terminu zapadalności:					
Długoterminowe	8 641	6 736	7 503	1 905	28,3%
Krótkoterminowe	1 122	552	1 335	570	103,3%

1) nie obejmuje zobowiązań z tytułu leasingu finansowego.

Szczegółowe informacje dotyczące umów kredytowych i banków finansujących zostały opisane w [pkt 4.3.2.](#)

W przypadku funkcjonujących umów kredytowych, PKN ORLEN zobowiązany jest do utrzymywania wybranych wskaźników finansowych w określonych przedziałach.

Po uwzględnieniu posiadanych środków pieniężnych i ich ekwiwalentów zadłużenie finansowe netto na koniec 2018 roku wyniosło 6 302 mln PLN. W 2018 roku wskaźniki finansowe oceniane przez banki kredytujące znajdowały się na bezpiecznym poziomie i potwierdzają pełną zdolność do realizacji zobowiązań płatniczych wynikających z umów kredytowych oraz innych umów z bankami i instytucjami finansowymi.

Dodatkowe informacje dotyczące struktury zadłużenia PKN ORLEN zostały podane w pkt 8.2.6.1. Sprawozdania Finansowego PKN ORLEN za 2018 rok.

PKN ORLEN może emitować obligacje w ramach ustalonych limitów jak również nabywać obligacje emitowane przez spółki z Grupy ORLEN. Na koniec 2018 roku łączna wartość wyemitowanych w PKN ORLEN obligacji wyniosła 2 226 mln PLN. Szczegółowe informacje o emisji obligacji zostały podane w [pkt 4.3.3.](#)

5.6.2 Udzielone gwarancje i poręczenia oraz pozostałe zobowiązania warunkowe

Na dzień 31 grudnia 2018 roku PKN ORLEN rozpoznał w ewidencji pozabilansowej prawa wieczystego użytkowania gruntu, otrzymane na mocy decyzji administracyjnej w wysokości 627 mln PLN.

Na dzień 31 grudnia 2018 roku PKN ORLEN posiadał zobowiązania pozabilansowe z tytułu udzielonych gwarancji i poręczeń na łączną kwotę 12 661 mln PLN, co stanowi zwiększenie o 583 mln PLN w porównaniu ze stanem z końca 2017 roku. W 2018 roku kwota obejmowała:

- poręczenia i gwarancje udzielone jednostkom zależnym na rzecz podmiotów trzecich w wysokości 9 962 mln PLN, które dotyczyły głównie terminowego regulowania zobowiązań przez jednostki zależne,
- zabezpieczenia akcyzowe i akcyzę od wyrobów i towarów znajdujących się w procedurze zawieszono poboru w wysokości 2 231 mln PLN,

- gwarancje dotyczące zobowiązań wobec osób trzecich wystawionych w toku bieżącej działalności dotyczące głównie: gwarancji cywilnoprawnych związanych z zabezpieczeniem należytego wykonania umów, oraz gwarancji publicznoprawnych wynikających z przepisów powszechnie obowiązujących zabezpieczających prawidłowość prowadzenia działalności koncesjonowanych w sektorze paliw ciekłych i wynikających z tej działalności należności podatkowych, celnych itp. w wysokości 468 mln PLN.

Dodatkowe informacje dotyczące udzielonych poręczeń i gwarancji zostały przedstawione w pkt 8.3.5.4. Sprawozdania Finansowego PKN ORLEN za 2018 rok.

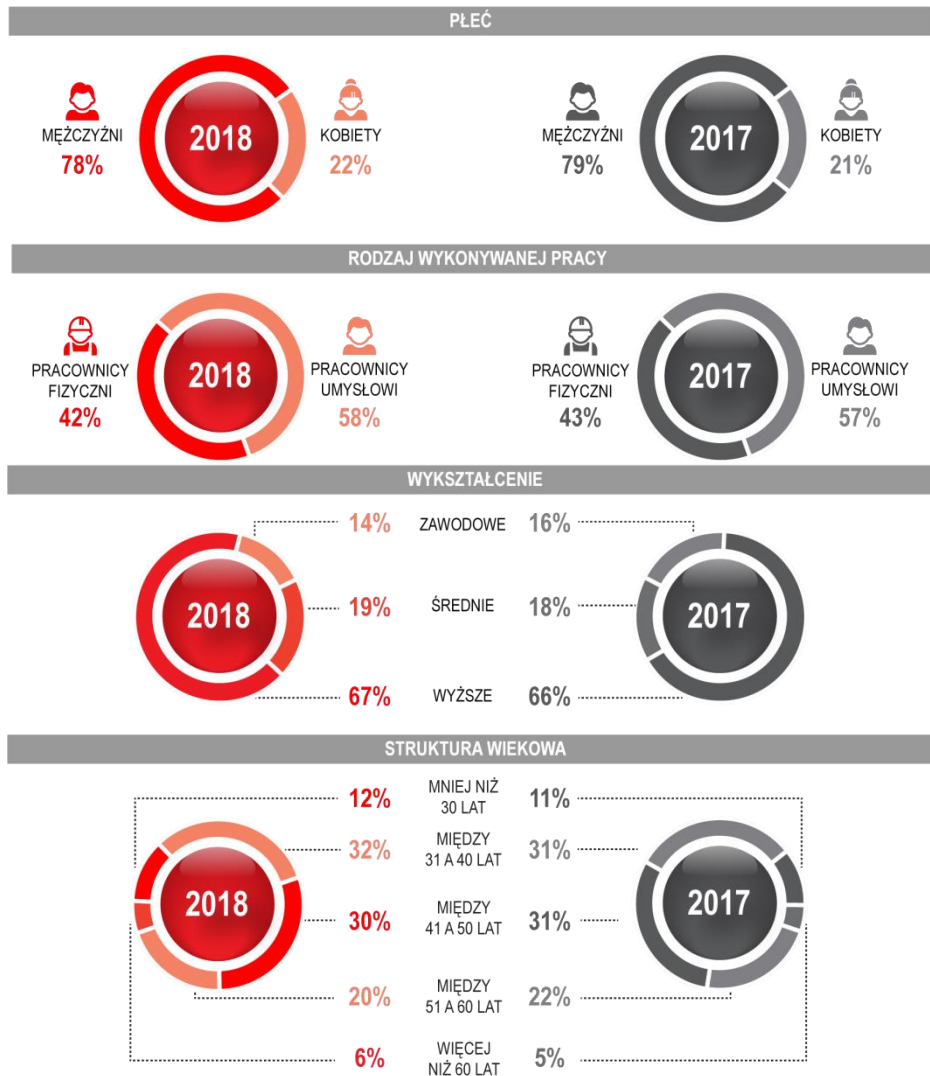
Zobowiązania warunkowe zostały przedstawione w pkt 8.4.5.2. Sprawozdania Finansowego PKN ORLEN za 2018 rok.

5.7. ZATRUDNIENIE

W związku z realizowanymi projektami rozwojowymi w obszarze logistyki, zakupów, energetyki, informatyki oraz sprzedaży

detaleszej, zatrudnienie w PKN ORLEN na koniec 2018 roku zwiększyło się o 270 osób.

WYKRES 63 Struktura zatrudnienia w grupach zawodowych oraz struktura wiekowa w PKN ORLEN.



Realizowane programy kadrowe w PKN ORLEN, zasady wynagradzania i zmiany warunków pracy zostały opisane w [pkt 3.5](#).

5.8. WYNAGRODZENIA OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH I NADZORUJĄCYCH

5.8.1. Ogólne zasady wynagradzania, warunki przyznawania premii rocznych oraz umowy o zakazie konkurencji

Polityka wynagrodzeń

Wynagrodzenie Członków Zarządu PKN ORLEN ustala Rada Nadzorcza w oparciu o uchwałę Walnego Zgromadzenia w związku z ustawą o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami oraz rekomendacje działającego w jej ramach Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń. Do głównych elementów systemu wynagrodzeń Członków Zarządu należą:

- stałe miesięczne wynagrodzenie zasadnicze,
- premia roczna (wynagrodzenie zmienne) uzależniona od poziomu realizacji celów ilościowych i jakościowych oraz realizacji możliwych do ustalenia celów odrębnych,
- odprawa wynikająca z rozwiązania umowy przez Spółkę,
- wynagrodzenie (odszkodowanie) z tytułu zakazu konkurencji.

Wszystkie elementy wynagrodzenia reguluje umowa zawarta pomiędzy Członkiem Zarządu a Spółką.

Świadczenia dodatkowe dla dyrektorów raportujących do Zarządu PKN ORLEN mogą obejmować w szczególności samochód służbowy, pokrycie kosztów składki na ubezpieczenie z opcją inwestycyjną, prawo do korzystania z dodatkowej opieki medycznej przez dyrektora i członków jego rodziny, w tym profilaktyki zdrowotnej, zajęć sportowych i rehabilitacji, dofinansowanie do wynajmu mieszkania, pokrycie kosztów przeprowadzki w trakcie zatrudnienia, możliwość korzystania ze świadczeń określonych w Regulaminie Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych oraz prawo do udziału w Pracowniczym Programie Emerytalnym na zasadach obowiązujących w Spółce.

Funkcjonująca w PKN ORLEN polityka wynagrodzeń wspiera realizację celów Spółki, w szczególności długoterminowy wzrost wartości dla akcjonariuszy i stabilność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zasady premiowania kluczowego personelu kierowniczego Grupy ORLEN

Regulaminy dotyczące premiowania funkcjonujące dla Zarządu PKN ORLEN, dyrektorów bezpośrednio podległych Zarządowi PKN ORLEN oraz pozostałych kluczowych stanowisk Grupy ORLEN 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 Grupy ORLEN. Postawione cele mają charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy, i są rozliczane po zakończeniu roku, na który zostały wyznaczone.

Wynagrodzenia z tytułu zakazu konkurencji i rozwiązania umowy w rezultacie odwołania z zajmowanego stanowiska

W II połowie 2018 roku w oparciu o uchwałę Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN z 17 lipca 2018 roku wprowadzono zmiany w umowach Członków Zarządu PKN ORLEN w zakresie zakazu konkurencji. Zgodnie z umowami Członkowie Zarządu PKN ORLEN i Członkowie Zarządów spółek Grupy ORLEN zobowiązani są przez okres 6 miesięcy po rozwiązaniu umowy do powstrzymania się od działalności konkurencyjnej. W okresie tym otrzymują wynagrodzenie (odszkodowanie) w wysokości 50% lub 100% sześciokrotności miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, płatne w 6 równych ratach miesięcznych. Zapisy w umowach dotyczące zakazu konkurencji po ustaniu funkcji Członka Zarządu wchodzi w życie dopiero po upływie 3 lub 6 miesięcy pełnienia funkcji Członka Zarządu.

Ponadto umowy przewidują wypłatę odprawy w przypadku rozwiązania umowy lub wypowiedzenia umowy przez Spółkę, z innych przyczyn niż naruszenie podstawowych, istotnych obowiązków wynikających z umowy, pod warunkiem pełnienia funkcji Członka Zarządu przez okres co najmniej 12 miesięcy. Odprawa w takim przypadku wynosi trzykrotność miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego.

Dyrektorzy bezpośrednio podlegli Zarządowi PKN ORLEN standardowo zobowiązani są do powstrzymania się od działalności konkurencyjnej przez okres 6 miesięcy po rozwiązaniu umowy. W tym czasie otrzymują wynagrodzenie w wysokości 50% sześciokrotności miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, płatne w 6 równych ratach miesięcznych. Odprawa z tytułu rozwiązania umowy przez Pracodawcę wynosi standardowo sześciokrotność miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego.

Dodatkowe informacje dotyczące zasad wynagradzania, warunków przyznawania premii rocznych oraz umów o zakazie konkurencji zostały podane w [pkt 6.8](#).

5.8.2 Wynagrodzenia organów zarządzających i nadzorujących

TABELA 44. Wynagrodzenia wypłacone Członkom Zarządu Spółki pełniącym funkcję w 2018 i 2017 roku [tys. PLN].

Wyszczególnienie	2018	2017
Daniel Obajtek ¹⁾	867	-
Wojciech Jasiński ²⁾	83	1 226
Mirosław Kochalski ³⁾	83	1 127

Sławomir Jędrzejczyk ⁴⁾	-	796
Armen Artwich ⁵⁾	284	-
Piotr Chelmiński ⁶⁾	-	676
Patrycja Klarecka ⁷⁾	448	-
Zbigniew Leszczyński	859	943
Krzysztof Pater ⁸⁾	194	1 012
Wiesław Protasewicz ⁹⁾	854	396
Michał Róg ⁵⁾	304	-
Maria Sosnowska ¹⁰⁾	83	396
Józef Węgrecki ¹¹⁾	686	-
Ogółem:	4 745	6 572

¹⁾ Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Prezesa Zarządu Spółki od dnia 6 lutego 2018 roku
²⁾ Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Prezesa Zarządu Spółki do dnia 5 lutego 2018 roku
³⁾ Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Wiceprezesa Zarządu Spółki do dnia 5 lutego 2018 roku
⁴⁾ Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Wiceprezesa Zarządu Spółki do dnia 30 czerwca 2017 roku
⁵⁾ Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki od dnia 1 września 2018 roku
⁶⁾ Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki do dnia 30 czerwca 2017 roku
⁷⁾ Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki od dnia 24 czerwca 2018 roku
⁸⁾ Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki do 22 marca 2018 roku
⁹⁾ Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki od dnia 1 lipca 2017 roku
¹⁰⁾ Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki od dnia 1 lipca 2017 roku do dnia 5 lutego 2018 roku
¹¹⁾ Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki od 23 marca 2018 roku

TABELA 45. Premie potencjalnie należne Członkom Zarządu Spółki pełniącym funkcję w danym roku do wypłaty w roku kolejnym [tys. PLN].

Wyszczególnienie	2018	2017
Daniel Obajtek ¹⁾	766	-
Wojciech Jasiński ²⁾	-	1 177
Mirosław Kochalski ²⁾	-	1 117
Sławomir Jędrzejczyk ³⁾	-	750
Armen Artwich ⁴⁾	284	-
Piotr Chelmiński ³⁾	-	630
Patrycja Klarecka ⁵⁾	443	-
Zbigniew Leszczyński	853	936
Krzysztof Pater ⁶⁾	-	966
Wiesław Protasewicz ⁷⁾	853	396
Michał Róg ⁴⁾	284	-
Maria Sosnowska ⁸⁾	-	396
Józef Węgrecki ⁹⁾	661	-
Ogółem:	4 144	6 368

¹⁾ Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji od dnia 6 lutego 2018 roku
²⁾ Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji do dnia 5 lutego 2018 roku
³⁾ Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji do dnia 30 czerwca 2017 roku
⁴⁾ Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji od dnia 1 września 2018 roku
⁵⁾ Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji od dnia 24 czerwca 2018 roku
⁶⁾ Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji do dnia 22 marca 2018 roku
⁷⁾ Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji od dnia 1 lipca 2017 roku
⁸⁾ Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji od dnia 1 lipca 2017 roku do dnia 5 lutego 2018 roku
⁹⁾ Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji od 23 marca 2018 roku

W 2018 roku wypłacona została premia roczna za 2011 rok wraz z odsetkami na podstawie ugody sądowej dla byłego Członka Zarządu, Pana Marka Serafina w wysokości 615 tys. PLN.

TABELA 46. Świadczenia z tytułu rozwiązania stosunku pracy byłych Członków Zarządu Spółki [tys. PLN].

Wyszczególnienie	2018	2017
Wojciech Jasiński ¹⁾	320	-
Mirosław Kochalski ¹⁾	427	-
Sławomir Jędrzejczyk ²⁾	-	750
Piotr Chelmiński ²⁾	-	630
Krystian Pater ¹⁾	427	-
Ogółem:	1 174	1 380

1) W 2018 roku wypłacona odprawa oraz zakaz konkurencji.

2) W 2017 roku wypłacony zakaz konkurencji.

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 2018 i 2017 roku 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 31 grudnia 2018 roku żaden z Członków Zarządu PKN ORLEN nie zasiadał w Radzie Nadzorczej Unipetrol a.s.

TABELA 47. Wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN [tys. PLN].

Wyszczególnienie	2018	2017
Izabela Felczak-Poturnicka ¹⁾	124	53
Angelina Sarota ²⁾	11	124
Agnieszka Biernat-Wiatrak ³⁾	105	-
Mateusz Bochacik	117	112
Adrian Dworzyński ²⁾	10	110
Artur Gabor ⁴⁾	-	74
Andrzej Kapała ⁵⁾	59	-
Wojciech Kryński ¹⁾	114	53
Agnieszka Krzętowska ²⁾	10	114
Radosław Kwaśnicki	114	111
Jadwiga Lesisz ⁶⁾	277	-
Małgorzata Niezgoda ⁷⁾	113	-
Wiesław Protasewicz ⁸⁾	-	57
Józef Węgrecki ⁹⁾	101	-
Anna Wójcik ⁵⁾	59	-
Ogółem:	1 214	808

¹⁾ Za okres pełnienia funkcji od 30 czerwca 2017 roku

²⁾ Za okres pełnienia funkcji do 2 lutego 2018 roku

³⁾ Za okres pełnienia funkcji od 2 lutego 2018 roku

⁴⁾ Za okres pełnienia funkcji do 31 sierpnia 2017 roku

⁵⁾ Za okres pełnienia funkcji od 26 czerwca 2018 roku

⁶⁾ Za okres pełnienia funkcji od 2 lutego 2018 roku, od 23 marca 2018 roku do 23 czerwca 2018 roku delegowana do czasowego wykonywania czynności Członka Zarządu

⁷⁾ Za okres pełnienia funkcji od 5 stycznia 2018 roku

⁸⁾ Za okres pełnienia funkcji do 28 czerwca 2017 roku

⁹⁾ Za okres pełnienia funkcji od 5 lutego 2018 roku do 22 marca 2018 roku, w danym okresie delegowany do czasowego wykonywania czynności Członka Zarządu

Wynagrodzenia kluczowego personelu kierowniczego Grupy ORLEN

TABELA 48. Wynagrodzenia kluczowego personelu kierowniczego Grupy ORLEN [tys. PLN].

Wyszczególnienie	2018	2017
Wynagrodzenia i inne świadczenia członków kluczowego personelu kierowniczego:		
- pozostały kluczowy personel kierowniczy Spółki	39 479	29 707
- kluczowy personel kierowniczy spółek zależnych Grupy ORLEN	139 128	128 974
Ogółem:	178 607	158 681

6. OŚWIADCZENIE O STOSOWANIU ŁADU KORPORACYJNEGO

6.1. ZASADY ŁADU KORPORACYJNEGO

W 2018 roku PKN ORLEN stosował wszystkie zasady zbioru „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych 2016” („DPSN”), obowiązującego na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie („Gielda”, „GPW”). Kodeks dostępny jest na stronie internetowej Gieldy <https://www.gpw.pl/dobre-praktyki> oraz na korporacyjnej stronie internetowej PKN ORLEN, w sekcji przeznaczony dla akcjonariuszy Spółki <http://www.orn.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Gielda/Strony/DobrePraktykiGPW.aspx>.

Komunikacja z rynkiem kapitałowym

Spółka komunikuje się z przedstawicielami rynku kapitałowego poprzez:

- Serwis relacji inwestorskich na korporacyjnej stronie internetowej, który zawiera dane finansowe i operacyjne z działalności PKN ORLEN, a także informacje o otoczeniu makroekonomicznym Spółki.
- Blog ekspercki Głównego Ekonomisty PKN ORLEN - <http://napedzamyprzyszosc.pl/> - zawierający komentarze na temat bieżącej sytuacji rynkowej, a także specjalistyczne publikacje oraz relacje z konferencji branżowych.
- Media społecznościowe: Twitter korporacyjny (https://twitter.com/PKN_ORLEN); Twitter Rzecznika Prasowego (<https://twitter.com/RzecznikORLEN>); Facebook korporacyjny (<https://www.facebook.com/ORLEN.Official>); LinkedIn (<https://pl.linkedin.com/company/pkn-orn-s-a>); YouTube (https://www.youtube.com/channel/UC4n9_g-u8r3JErOSyOdECZQ/featured), a także Instagram (<https://www.instagram.com/pkn.orn/>).
- Indywidualne i grupowe zamknięte spotkania z inwestorami i analitykami zarówno w kraju, jak i zagranicą, także w formie telekonferencji.
- Otwarte dla wszystkich konferencje medialne transmitowane na żywo przez internet wraz z tłumaczeniem symultanicznym na język angielski. Konferencje odbywają się w trakcie ważnych dla spółki wydarzeń, takich jak publikacja wyników finansowych, strategii itp.
- Cykle spotkań z inwestorami w kraju i zagranicą (roadshows).
- Spotkania uczestników rynku z kluczowymi menedżerami Spółki w siedzibie i obiektach gdzie prowadzona jest działalność operacyjna Spółki, tzw. site visits.
- Dni Inwestora i Analityka w PKN ORLEN, organizowane co pewien czas - warsztaty tematyczne dotyczące różnych dziedzin działalności Spółki, prowadzone przez przedstawicieli Zarządu, dyrektorów wykonawczych i pozostałych, wybranych menedżerów.

W 2018 roku PKN ORLEN:

- Wdrożył innowacyjny program dla akcjonariuszy indywidualnych pod nazwą ORLEN w PORTFELU, w ramach którego Spółka oferuje rabaty na produkty sprzedawane na swoich stacjach paliw oraz umożliwia udział w programie edukacyjnym „Akademia Inwestowania” pod patronatem CFA Society Poland.
- Wypłacił dywidendę szósty rok z rzędu w wysokości 3 PLN na akcję.

- Zakończył program emisji obligacji detalicznych o łącznej wartości 1 mld PLN.
- Opublikował raporty kwartalne i półroczne w terminie około 24 dni od zamknięcia okresów rozliczeniowych.
- Został zakwalifikowany do RESPECT Index, indeksu giełdowego obejmującego spółki odpowiedzialne społecznie.

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 w przestrzeni publicznej opinii i informacji, szkodzących wizerunkowi PKN ORLEN. Koordynacją wyżej wymienionych działań zajmuje się Dyrektor Wykonawczy ds. Komunikacji Korporacyjnej.

Działalność PKN ORLEN w obszarze odpowiedzialnego biznesu

Spoleczna odpowiedzialność PKN ORLEN polega na budowaniu wartości firmy w sposób gwarantujący spójność celów biznesowych i społecznych, w oparciu o zrównoważony rozwój oraz z myślą o przyszłych pokoleniach. Tak szerokie podejście do odpowiedzialności wymaga realizacji działań z zakresu CSR we wszystkich obszarach firmy. Działania te wiążą się m.in. z edukowaniem oraz inspirowaniem interesariuszy do odpowiedzialności, dbałością o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, troską o ich rozwój, optymalizacją wpływu na środowisko, pielęgnowaniem wartości etycznych, przeciwdziałaniem korupcji, poszanowaniem praw człowieka, troską o dobro klienta oraz otwartością na jego potrzeby, budowaniem relacji partnerskich z kontrahentami.

W 2018 roku PKN ORLEN realizował strategię CSR przyjętą w latach poprzednich oraz rozpoczął prace nad projektem „Strategii CSR Grupy ORLEN do 2022 roku”. Dokument został zatwierdzony przez Komitet Strategii Koncernu w grudniu 2018 roku. Priorytetami nowej strategii są: budowanie wizerunku PKN ORLEN jako lidera w zakresie CSR i zrównoważonego rozwoju, dążenie do osiągnięcia spójności celów biznesowych i społecznych, osiągnięcie synergii działań społecznych w Grupie ORLEN, zaangażowanie w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ oraz wsparcie realizacji Programu Dostępność Plus.

Koncern w działalności sponsoringowej skupia się na kilku wybranych obszarach tematycznych, którymi są: wsparcie sportu profesjonalnego i amatorskiego, kultura i sztuka, promocja polskiej gospodarki, popularyzacja Polski na arenie międzynarodowej, promocja edukacji i wiedzy, projekty społeczne, działania z obszaru historii, pamięci i tradycji narodowej. PKN ORLEN angażuje się w

życie środowisk lokalnych. Szczególną uwagę otaczany jest Płock, w którym Koncern realizuje program partnerstw międzysektorowych, projekty dobroczynne, sponsorskie czy wolontariackie. W 2018 roku PKN ORLEN zrealizował w Płocku aż 98 takich projektów. Ważną grupą działań są wydarzenia w ramach sponsoringu społecznego. Ich celem jest poprawa jakości życia mieszkańców ze szczególnym uwzględnieniem małych społeczności lokalnych oraz budowanie dobrych relacji ze wszystkimi grupami interesariuszy. Łączna liczba działań w tym obszarze wyniosła 173 projekty.

PKN ORLEN komunikuje działania społeczne m.in. na korporacyjnej stronie internetowej w zakładce „Odpowiedzialny biznes” (https://www.orn.pl/PL/Odpowiedzialny_Biznes/Strony/default.aspx) oraz w corocznym raporcie zintegrowanym on-line. Dostępne są m.in. „Zasady realizacji działalności sponsoringowej” (https://www.orn.pl/PL/Odpowiedzialny_Biznes/Sponsoring/Strony/Sponsoring.aspx) oraz „Polityka dobroczynności PKN ORLEN S.A.” (https://www.orn.pl/PL/Odpowiedzialny_Biznes/Dobroczynosc/Strony/Dobroczynosc.aspx).

6.2. SYSTEM KONTROLI, ZARZĄDZANIA RYZYKIEM I ZAPEWNIENIA ZGODNOŚCI (COMPLIANCE)

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 wewnętrznych mechanizmów kontrolnych, w tym: rozdział obowiązków, kilkustopniowa autoryzacja danych, weryfikacja poprawności otrzymanych danych, niezależne sprawdzenia,
- 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. 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. PKN ORLEN na bieżąco dostosowuje system informatyczny do zmieniających się zasad rachunkowości lub innych norm prawnych. Rozwiązania PKN ORLEN są implementowane w systemach jednostek Grupy ORLEN.

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. W celu zapewnienia zgodności Polityki Rachunkowości z nowelizowanymi przepisami jest ona okresowo aktualizowana. 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 umożliwia jednoczenie 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 kontroli sprawdzające zgodność danych wprowadzanych przez spółki.

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. Zgodnie z obowiązującą w PKN ORLEN procedurą (spełniającą obowiązujące kryteria), wyboru firmy audytorskiej do badania sprawozdań finansowych dokonuje Rada Nadzorcza, na podstawie rekomendacji Komitetu Audytu oraz sprawozdania z postępowania ofertowego przeprowadzonego przez Komitet Audytu. Właściwym do badania sprawozdań finansowych PKN ORLEN za lata 2017-2018 jest Deloitte Audit Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka komandytowa. W ramach prac audytowych biegły rewident dokonuje niezależnej oceny rzetelności i prawidłowości jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych oraz potwierdzenia skuteczności systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem. Wyniki przeglądów i badań są przedstawiane przez audytora Zarządowi i Komitetowi Audytu Rady Nadzorczej. Komitet Audytu, powołany w ramach uprawnień Rady Nadzorczej, zgodnie z kompetencjami określonymi w Ustawie z dnia 11 maja 2017 roku o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym, pełni funkcję organu nadzorczego i zajmuje się w szczególności:

- monitorowaniem procesu sporządzania sprawozdań finansowych Grupy ORLEN pod kątem zgodności z Polityką Rachunkowości przyjętą w Grupie ORLEN oraz wymogami prawa,
- monitorowaniem niezależności biegłego rewidenta i podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych,
- monitorowaniem skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem.

W Spółce stosowane są procedury autoryzacji, zgodnie z którymi raporty okresowe przekazywane są Zarządowi Spółki, a następnie Komitetowi Audytu Rady Nadzorczej do zaopiniowania. Po uzyskaniu opinii Komitetu Audytu oraz po zakończeniu weryfikacji przez audytora sprawozdania finansowe są zatwierdzane przez Zarząd Spółki kwalifikowanym podpisem elektronicznym do

publikacji, a następnie przekazywane przez Biuro Relacji Inwestorskich do publicznej wiadomości.

W przypadku rocznych sprawozdań finansowych ostateczny etap oceny i kontroli procesu sprawozdawczości finansowej dokonywany jest przez Radę Nadzorczą jako niezależny organ, zapewniający prawidłowość i rzetelność prezentowanych informacji w sprawozdaniach finansowych PKN ORLEN i Grupy ORLEN.

W pionie Członka Zarządu ds. Korporacyjnych funkcjonuje Biuro Kontroli Finansowej, Zarządzania Ryzykiem i Zgodnością, którego odpowiedzialność obejmuje w szczególności realizację procesów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem i zgodnością. W ramach Biura wyodrębniono:

- Dział Kontroli Finansowej, którego celem jest ujawnianie nieprawidłowości oraz nadużyć o charakterze gospodarczym, badanie zgodności postępowania pracowników komórek organizacyjnych PKN ORLEN i spółek Grupy ORLEN z obowiązującym porządkiem prawnym, wewnętrznymi aktami organizacyjnymi i ustalonymi normami oraz zasadami wiedzy fachowej, szacowanie skutków ewentualnych nadużyć i nieprawidłowości oraz określenia sposobów ich usunięcia, ze wskazaniem osób za nie odpowiedzialnych, a także ocena wewnętrznych aktów organizacyjnych. Pracownicy Działu realizują czynności kontrolne w oparciu o roczny plan kontroli (tzw. kontrole finansowe planowe) oraz przeprowadzają kontrole finansowe doraźne i rozpoznawcze. W raportach pokontrolnych kontroli planowych i doraźnych wydawane są polecenia/zalecenia pokontrolne, których celem jest redukcja stwierdzonych nieprawidłowości oraz nadużyć, natomiast z kontroli finansowych rozpoznawczych sporządzane są rekomendacje - propozycje podjęcia określonych działań wynikające z ustaleń w zakresie niezbędnym do stwierdzenia nieprawidłowości. Dwa razy w roku Biuro Kontroli Finansowej, Zarządzania Ryzykiem i Zgodnością przygotowuje dla Zarządu Spółki sprawozdania z przeprowadzonych kontroli finansowych oraz monitoringu stopnia wdrożenia poleceń/zaleceń pokontrolnych,

- Dział Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym w oparciu o obowiązującą Politykę i Procedurę koordynuje proces zarządzania ryzykiem korporacyjnym zapewniając narzędzia i wsparcie metodologiczne dla uczestników procesu samooceny ryzyk i testowania mechanizmów kontrolnych w PKN ORLEN S.A. oraz Spółkach GK. W ramach wykonywanych zadań wspiera obszary biznesowe w realizacji celów projektowych wraz z minimalizacją nakładów pracy i optymalizacją wartości projektu poprzez prowadzenie cyklicznych szkoleń z identyfikacji, opisu oraz oceny ryzyk oraz warsztatów i konsultacji dla kierowników projektu i osób zaangażowanych w działania projektowe. Prowadzone są także prace strategicznego zarządzania ryzykiem obejmujące monitorowanie, ocenę i raportowanie ryzyk związanych z realizacją celów strategicznych. Cyklicznie Dział Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym przygotowuje raporty na temat zarządzania ryzykiem w PKN ORLEN i Spółkach Grupy ORLEN, które następnie są prezentowane Zarządom Spółek Grupy ORLEN,
- Dział Zarządzania Zgodnością, który odpowiada za nadzór nad zapewnieniem zgodności przez spółki Grupy ORLEN z wymaganiami przepisów prawa, regulacji wewnętrznych, dobrowolnie przyjętych standardów postępowania oraz norm etycznych. Najważniejsze założenie systemu compliance Grupy ORLEN obejmuje proces proaktywnego monitorowania otoczenia regulacyjnego wszystkich korporacyjnych procesów biznesowych oraz jednolitego podejścia do wdrażania i raportowania zgodności wymagań w ramach całej Grupy ORLEN. W ramach struktury PKN ORLEN system compliance funkcjonuje w formule rozproszonej, zakładającą zarządzanie ryzykiem braku zgodności (compliance), pod nadzorem Dyrektora Biura Kontroli Finansowej, Zarządzania Ryzykiem i Zgodnością, przez Dyrektorów bezpośrednio podległych Członkowi Zarządu. Proces zarządzania zgodnością jest cyklicznie raportowany do Zarządu i Rady Nadzorczej Spółki.

6.3. ZNACZNE PAKIETY AKCJI

W 2018 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.

Statut Spółki nie przewiduje ograniczeń dotyczących przenoszenia praw własności akcji PKN ORLEN. Ograniczenia takie mogą wynikać z przepisów powszechnie obowiązujących, w szczególności ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym oraz ustawy o kontroli niektórych inwestycji.

TABELA 49. Struktura akcjonariatu PKN ORLEN na 1 stycznia 2018 roku, na 31 grudnia 2018 roku oraz na dzień autoryzacji niniejszego Sprawozdania.

Akcjonariusz	Liczba akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu (na 01.01.2018*)	Udział w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu (na 01.01.2018*)	Liczba akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu (na 31.12.2018**)	Udział w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu (na 31.12.2018**)	Liczba akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu (na dzień autoryzacji raportu**)	Udział w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu (na dzień autoryzacji raportu**)
Skarb Państwa	117 710 196	27,52%	117 710 196	27,52%	117 710 196	27,52%
Nationale-Nederlanden OFE	33 000 000	7,72%	30 000 000	7,01%	30 000 000	7,01%
Aviva OFE	29 900 000	6,99%	28 240 000	6,60%	28 240 000	6,60%
Pozostali	247 098 865	57,77%	251 758 865	58,87%	251 758 865	58,87%
Razem	427 709 061	100,00%	427 709 061	100,00%	427 709 061	100,00%

* Zgodnie z informacjami z ZWZ PKN ORLEN zwołanego na 30 czerwca 2017 roku.

** zgodnie z informacjami z ZWZ PKN ORLEN zwołanego na 26 czerwca 2018 roku, kontynuującego obrady 17 lipca 2018 roku

6.4. SPECJALNE UPRAWNIENIA KONTROLNE I PRAWA GŁOSU

Wykonywanie prawa głosu oraz specjalne uprawnienia kontrolne zostały szczegółowo uregulowane w Statucie PKN ORLEN. Zgodnie z postanowieniami Statutu jedna akcja PKN ORLEN daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu Spółki. W Statucie Spółki 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. 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).

Akcjonariusze, których głosy podlegają kumulacji i redukcji zwani są Zgrupowaniem. Zasady kumulacji i redukcji szczegółowo określa Statut Spółki. Akcjonariusze wchodzący w skład Zgrupowania nie mogą wykonywać prawa głosu z więcej niż 10% ogólnej liczby głosów istniejących w Spółce w dniu odbywania Walnego Zgromadzenia.

Jeżeli skumulowana liczba akcji zarejestrowana na Walnym Zgromadzeniu przez akcjonariuszy wchodzących w skład Zgrupowania przekracza 10% ogólnej liczby głosów w Spółce, to głosy wynikające z liczby posiadanych akcji podlegają redukcji, której zasady szczegółowo określa Statut Spółki.

Ograniczenie prawa głosowania, o którym mowa powyżej nie dotyczy podmiotów zależnych od Skarbu Państwa.

Skarb Państwa jest uprawniony do powoływania i odwoływania jednego Członka Rady Nadzorczej. Ponadto jeden Członek Zarządu

6.5. ZMIANY STATUTU

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

PKN ORLEN jest powoływany i odwoływany przez Radę Nadzorczą na wniosek 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, tj.:

- ustawy z dnia 18 marca 2010 roku o szczególnych uprawnieniach ministra właściwego do spraw energii oraz ich wykonywaniu w niektórych spółkach kapitałowych lub grupach kapitałowych prowadzących działalność w sektorach energii elektrycznej, ropy naftowej oraz paliw gazowych;
- ustawy z dnia 24 lipca 2015 roku o kontroli niektórych inwestycji;
- ustawy z dnia 16 grudnia 2016 roku o zasadach zarządzania mieniem państwowym.

tekstu Statutu lub wprowadzenia innych 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.

6.6. WALNE ZGROMADZENIE

Sposób funkcjonowania Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN oraz jego uprawnienia regulują Statut Spółki oraz Regulamin Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN, dostępne na stronie internetowej PKN ORLEN

<http://www.orlden.pl/PL/OFirmie/Strony/DokumentyKorporacyjne.aspx>

Spółka ustala miejsce i termin Walnego Zgromadzenia w taki sposób, by umożliwić udział w obradach jak największej liczbie akcjonariuszy. Walne Zgromadzenie PKN ORLEN odbywa się w siedzibie Spółki w Płocku, ale może odbyć się także w Warszawie. Obradom przysłuchiwać się mogą przedstawiciele mediów.

PKN ORLEN dokłada wszelkich starań, aby projekty uchwał Walnego Zgromadzenia zawierały uzasadnienie ułatwiające akcjonariuszom podjęcie uchwał z należytym rozeznaniem. Komplet materiałów jest udostępniany akcjonariuszom w siedzibie Spółki w Płocku i biurze w Warszawie, a także na korporacyjnej stronie internetowej www.orlden.pl, począwszy od dnia zwołania Walnego Zgromadzenia.

Zwołanie i odwołanie Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN

Walne Zgromadzenie zwołuje się przez ogłoszenie umieszczane na stronie internetowej Spółki oraz poprzez publikację raportu bieżącego.

Zwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki powinno odbyć się nie później niż w ciągu sześciu miesięcy po zakończeniu roku obrotowego. 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. 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.

Spółka organizuje każdorazowo transmisję internetową z obrad Zgromadzenia, oferując również symultaniczne tłumaczenie na język angielski. Spółka nie oferuje akcjonariuszom udziału w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej poprzez dwustronną komunikację w czasie rzeczywistym, w ramach której akcjonariusze mogliby wypowiadać się w toku obrad Walnego Zgromadzenia, przebywając w miejscu innym niż miejsce obrad Zgromadzenia

Akcjonariusze mogą wykonywać osobiście lub przez pełnomocnika, prawo głosu w toku Walnego Zgromadzenia.

Zgodnie z postanowieniami Regulaminu Walnego Zgromadzenia Walne Zgromadzenie może być odwołane, jeżeli jego odbycie napotyka na nadzwyczajne przeszkody lub jest oczywiście bezprzedmiotowe. 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 daty 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.

Kompetencje Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN

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,
- decydowanie o podziale zysku oraz o pokrywaniu strat, a także sposobie wykorzystania funduszy utworzonych z zysku,
- 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, użytkownia 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 koncernowej w rozumieniu art. 7 kodeksu spółek handlowych.

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).

Akcjonariusze mogą komunikować się ze Spółką za pośrednictwem strony internetowej, korzystając z formularza kontaktowego dostępnego pod adresem: <http://www.orlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/WalneZgromadzenie/Kontakt/Strony/default.aspx>, lub poprzez pocztę elektroniczną (e-mail: walne.zgromadzenie@orlen.pl). Mogą w ten sposób przysyłać zawiadomienia o udzieleniu pełnomocnictwa w postaci elektronicznej oraz dokument pełnomocnictwa wraz z innymi dokumentami pozwalającymi na identyfikację mocodawcy i pełnomocnika. Na korporacyjnej stronie internetowej w sekcji poświęconej Walnym Zgromadzeniom Spółki zamieszczane są przydatne akcjonariuszom materiały, m.in. przewodnik dla akcjonariuszy „Jak wziąć udział w Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN”, informacje o zbliżających się Zgromadzeniach, 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.

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 Przewodniczącego, 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.

Głosowanie na Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN

Z zastrzeżeniem odmiennych postanowień kodeksu spółek handlowych oraz Statutu, uchwały Walnego Zgromadzenia zapadają bezwzględną większością głosów oddanych. Jedna akcja PKN ORLEN daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu Spółki. Ograniczenia prawa akcjonariuszy Spółki do głosowania

6.7. ORGANY ZARZĄDZAJĄCE I NADZORUJĄCE

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. W celu osiągnięcia najwyższych standardów w zakresie wykonywania przez Zarząd i Radę Nadzorczą obowiązków wynikających z przepisów powszechnie obowiązujących oraz przepisów wewnętrznych, a także wywiązywania się z nich w sposób efektywny, Członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej

zostały opisane w punkcie niniejszego Sprawozdania dotyczącym specjalnych uprawnień kontrolnych i prawa głosu.

Walne Zgromadzenia w 2018 roku

W roku 2018 odbyły się dwa Walne Zgromadzenia: 2 lutego 2018 roku odbyło się Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie, a 26 czerwca 2018 roku odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie, które z uwagi na zarządzoną przerwę w obradach kontynuowane było w dniu 17 lipca 2018 roku.

Podczas obrad Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia akcjonariusze Spółki zmienili uchwałę nr 4 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia z dnia 24 stycznia 2017 roku w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami, ustalając katalog Celów Zarządczych i dodatkowe Cele Zarządcze warunkujące wypłatę zmiennej części wynagrodzenia za 2018 rok.

Zwyczajne Walne Zgromadzenie, które odbyło się 26 czerwca 2018 roku zdecydowało o:

- zatwierdzeniu rocznych sprawozdań z działalności Grupy ORLEN i PKN ORLEN oraz sprawozdań finansowych za 2017 rok,
- udzieleniu absolutorium wszystkim Członkom Zarządu i Rady Nadzorczej,
- podziale zysku netto za rok obrotowy 2017 w następujący sposób:
 - 1) kwotę 1 283 127 183 PLN przeznaczyło na wypłatę dywidendy (3 PLN na 1 akcję)
 - 2) pozostałą kwotę, tj. 4 818 665 392,09 PLN przeznaczyło na kapitał zapasowy Spółki.
- powołaniu Pana Andrzeja Kapały do składu Rady Nadzorczej Spółki,
- zmianie Statutu Spółki w zakresie umożliwiającej Zarządowi Spółki podejmowanie uchwał przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość oraz organizacji posiedzeń Rady Nadzorczej.

Podczas obrad Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia, które kontynuowane było po przerwie w obradach, podjęto uchwałę o zmianie uchwały podjętej przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie z 24 stycznia 2017 roku w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami.

powoływani do pełnienia funkcji reprezentują wysokie kwalifikacje i doświadczenie. Obecny skład Zarządu i Rady Nadzorczej zapewnia wszechstronność i różnorodność tych organów, między innymi pod względem płci, kierunku wykształcenia, wieku i doświadczenia zawodowego osób, które wchodzi w skład tych organów.

Dodatkowa aktywność zawodowa Członków Zarządu jest oceniana przez Radę Nadzorczą, która zgodnie z postanowieniami Statutu Spółki, udziela Członkom Zarządu zezwolenia na zajmowanie stanowisk w organach nadzorczych lub zarządzających innych podmiotów oraz na pobieranie wynagrodzenia z tego tytułu.

6.7.1. Zarząd

Skład osobowy Zarządu PKN ORLEN i podział kompetencji

TABELA 50. Skład osobowy Zarządu PKN ORLEN na 1 stycznia 2018 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Zarządzie PKN ORLEN
Wojciech Jasiński	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Mirosław Kochalski	Wiceprezes Zarządu
Zbigniew Leszczyński	Członek Zarządu ds. Sprzedaży
Krzysztof Pater	Członek Zarządu ds. Produkcji
Wiesław Protasewicz	Członek Zarządu ds. Finansowych
Maria Sosnowska	Członek Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów

Zmiany w składzie Zarządu w ciągu ostatniego roku obrotowego

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 5 lutego 2018 roku odwołała ze składu Zarządu z dniem 5 lutego 2018 roku:

- Pana Wojciecha Jasińskiego, Prezesa Zarządu,
- Pana Mirosława Kochalskiego, Wiceprezesa Zarządu,
- Panią Marię Sosnowską, Członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów.

Na tym samym posiedzeniu Rada Nadzorcza, działając na podstawie § 9 ust. 1 pkt 3 Statutu Spółki, na podstawie wniosku Ministra Energii z dnia 5 lutego 2018 roku, powołała z dniem 6 lutego 2018 roku Pana Daniela Obajtkę na Prezesa Zarządu PKN ORLEN. Rada Nadzorcza postanowiła także delegować z dniem 5 lutego 2018 roku Pana Józefa Węgreckiego do czasowego wykonywania czynności Członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów do czasu powołania Członka Zarządu na to stanowisko, przy czym na okres nie dłuższy niż trzy miesiące.

Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. na posiedzeniu w dniu 22 marca 2018 roku odwołała ze składu Zarządu z dniem 22 marca 2018 roku Pana Krzysztofa Patera.

Na tym samym posiedzeniu Rada Nadzorcza postanowiła delegować Panią Jadwigę Lesisz do czasowego wykonywania czynności Członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów od dnia 23

marca 2018 roku do czasu powołania Członka Zarządu na to stanowisko, przy czym na okres nie dłuższy niż trzy miesiące.

Ponadto Rada Nadzorcza powołała do składu Zarządu:

- Pana Ryszarda Lorka na stanowisko Członka Zarządu ds. Handlowych, od dnia 10 kwietnia 2018 roku;
- Pana Józefa Węgreckiego na stanowisko Członka Zarządu ds. Operacyjnych, od dnia 23 marca 2018 roku.

29 marca 2018 roku do Spółki wpłynęła rezygnacja Pana Ryszarda Lorka z objęcia funkcji Członka Zarządu ds. Handlowych PKN ORLEN.

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 19 czerwca 2018 roku powołała do składu Zarządu Panią Patrycję Klarecką na stanowisko Członka Zarządu ds. handlowych, od dnia 24 czerwca 2018 roku.

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 10 sierpnia 2018 roku powołała do składu Zarządu:

- Pana Michała Roga do pełnienia funkcji Członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar handlu hurtowego i międzynarodowego,
- Pana Armena Konrada Artwicha do pełnienia funkcji Członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar korporacyjny.

TABELA 51. Skład Zarządu PKN ORLEN na 31 grudnia 2018 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Zarządzie PKN ORLEN	Nadzorowane obszary
Daniel Obajtek	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny	strategia, kadry, marketing, komunikacja korporacyjna, biuro zarządu, kontrola i bezpieczeństwo, audyt, prawny, relacje z otoczeniem;
Armen Konrad Artwicz	Członek Zarządu ds. Korporacyjnych	administracja, ochrona środowiska, grupa kapitałowa, kontrola finansowa, zarządzanie ryzykiem i zgodnością;
Patrycja Klarecka	Członek Zarządu ds. Sprzedaży Detalicznej	informatyka, sprzedaż detaliczna, innowacje, efektywność i rozwój sprzedaży;
Zbigniew Leszczyński	Członek Zarządu ds. Rozwoju	zakupy, realizacja inwestycji majątkowych, rozwój i technologia, bezpieczeństwo i higiena pracy;
Wiesław Protasewicz	Członek Zarządu ds. Finansowych	planowanie i sprawozdawczość, kontroling biznesowy, zarządzanie finansami, podatki, relacje inwestorskie, nadzór nad bezpieczeństwem infrastruktury i informacji;

Michał Róg	Członek Zarządu ds. Handlu Hurtowego i Międzynarodowego	handel hurtowy produktami rafineryjnymi, handel produktami petrochemicznymi, logistyka, handel ropą i gazem, zarządzanie łańcuchem dostaw;
Józef Węgrecki	Członek Zarządu ds. Operacyjnych	produkcja rafineryjna, produkcja petrochemiczna, energetyka, efektywność i optymalizacja produkcji, technika, gospodarka wodno-ściekowa;

TABELA 52. Skład Zarządu PKN ORLEN na dzień autoryzacji niniejszego sprawozdania.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Zarządzie PKN ORLEN	Nadzorowane obszary
Daniel Obajtek	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny	strategia i relacje inwestorskie, kadry, marketing sportowy, sponsoring i eventy, komunikacja korporacyjna, biuro zarządu, kontrola i bezpieczeństwo, audyt, prawny, relacje z otoczeniem, handel ropą i gazem;
Armen Konrad Artwich	Członek Zarządu ds. Korporacyjnych	administracja, ochrona środowiska, grupa kapitałowa, kontrola finansowa, zarządzanie ryzykiem i zgodnością;
Patrycja Klarecka	Członek Zarządu ds. Sprzedaży Detalicznej	informatyka, sprzedaż detaliczna, innowacje, marketing;
Zbigniew Leszczyński	Członek Zarządu ds. Rozwoju	zakupy, realizacja inwestycji majątkowych, rozwój i technologia, bezpieczeństwo i higiena pracy;
Wiesław Protasewicz	Członek Zarządu ds. Finansowych	zarządzanie finansami, planowanie i sprawozdawczość, kontroling biznesowy, podatki, nadzór nad bezpieczeństwem infrastruktury i informacji;
Michał Róg	Członek Zarządu ds. Handlu Hurtowego i Międzynarodowego	handel hurtowy produktami rafineryjnymi, handel produktami petrochemicznymi, logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw;
Józef Węgrecki	Członek Zarządu ds. Operacyjnych	produkcja rafineryjna, produkcja petrochemiczna, energetyka, efektywność i optymalizacja produkcji, technika, gospodarka wodno-ściekowa;

Aktualny podział odpowiedzialności Członków Zarządu PKN ORLEN dostępny jest także na internetowej stronie korporacyjnej Spółki: <http://www.ornen.pl/PL/OFirmie/ZarzadSpolki/ObszaryOdpowiedzialnosc/Strony/default.aspx>.

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 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.

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.

Obecna kadencja Zarządu rozpoczęła się 30 czerwca 2017 roku zakończy się w z dniem odbycia Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN zatwierdzającego sprawozdanie finansowe Spółki za rok obrotowy 2019.

Organizacja prac Zarządu PKN ORLEN

Szczegółowe zasady dotyczące zwoływania posiedzeń Zarządu zawiera Regulamin Zarządu Spółki, dostępny na stronie internetowej (<http://www.ornen.pl/PL/OFirmie/Strony/DokumentyKorporacyjne.aspx>).

Posiedzenia Zarządu odbywają się nie rzadziej niż raz na dwa tygodnie. 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 zarządzane 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".

Z uwagi na zmianę Statutu Spółki podczas Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia w dniu 26 czerwca 2018 roku, do Regulaminu Zarządu wprowadzono możliwość podejmowania uchwał przez Zarząd Spółki przy wykorzystaniu środków porozumiewania się na odległość. Dla ważności uchwał podejmowanych w tym trybie wymagane jest powiadomienie wszystkich Członków Zarządu o treści projektu uchwały, przy czym powiadomienie to może także

odbyć się przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość.

Zgodnie z Regulaminem Zarządu Członkowie Zarządu są zobowiązani informować Radę Nadzorczą o każdym konflikcie interesów w związku z pełnioną funkcją lub o możliwości jego powstania. W razie sprzeczności interesów Spółki z osobistymi interesami Członka Zarządu, Członek Zarządu winien wstrzymać się od udziału w rozstrzygnięciu takich spraw i żądać zaznaczenia tego w protokole z posiedzenia Zarządu. W przypadku wątpliwości co do istnienia konfliktu interesów, sprawę rozstrzyga Zarząd w drodze uchwały. Zgodnie z Regulaminem Zarządu, konflikt interesu rozumiany jest jako okoliczność, w której na podjęcie decyzji przez Członka Zarządu może mieć wpływ osobisty interes Członka Zarządu lub jego osoby bliskiej tj. małżonka, dzieci, krewnych i powinowatych do drugiego stopnia oraz osób z którymi jest powiązany osobiście.

Kompetencje Zarządu PKN ORLEN

Wszyscy Członkowie Zarządu są zobowiązani i uprawnieni do prowadzenia spraw PKN ORLEN.

Uchwały Zarządu wymagają wszystkie sprawy przekraczające zakres zwykłego zarządu. Jako czynności zwykłego zarządu traktowane są m.in. 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 opalowym) lub energią oraz wszelkie inne czynności niewskazane w Regulaminie Zarządu. Dodatkowo, zgoda Zarządu nie jest wymagana na dokonanie czynności będącej integralną częścią innej czynności, na dokonanie której Zarząd już wyraził zgodę, chyba że co innego wynika z uchwały 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,

- 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, użytkownika wieczystego lub udziału w nieruchomości oraz ustanawiania 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 sprawozdań finansowych Spółki oraz 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 regularne i wyczerpujące informacje o wszystkich istotnych sprawach dotyczących działalności PKN ORLEN oraz o ryzyku związanym z prowadzoną działalnością i sposobach zarządzania tym ryzykiem.

6.7.2. Rada Nadzorcza

TABELA 53. Skład osobowy Rady Nadzorczej PKN ORLEN na 1 stycznia 2018 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN
Angelina Sarota	Przewodnicząca Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej
Mateusz Henryk Bochacik	Sekretarz Rady Nadzorczej
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Rady Nadzorczej
Adrian Dworzyński	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Agnieszka Krzętowska	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Wojciech Kryński	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)

W dniu 5 stycznia 2018 roku Minister Energii w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt

1 Statutu Spółki powołał Panią Małgorzatę Niezgodę do składu Rady Nadzorczej. W dniu 1 lutego 2018 roku Pani Małgorzata Niezgoda

złożyła oświadczenie o rezygnacji z pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN.

Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN w dniu 2 lutego 2018 roku odwołało ze składu Rady Nadzorczej Spółki Panią Agnieszkę Krzętowską, Panią Angelinę Sarotę i Pana Adriana Dworzyńskiego oraz powołało Panią Izabelę Felczak-Poturnicką na Przewodniczącą Rady Nadzorczej Spółki oraz Panią Agnieszkę Biernat-Wiatrak, Panią Jadwigę Lesisz oraz Panią Małgorzatę Niezgoda do składu Rady Nadzorczej Spółki. W dniu 5 lutego 2018 roku Minister Energii w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki powołał Pana Józefa Węgreckiego do składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN. W dniu 5 lutego 2018 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN delegowała Pana Józefa Węgreckiego do czasowego wykonywania czynności Członka Zarządu ds. Zakupów i Inwestycji. Z dniem 1 marca 2018 roku Pani Agnieszka Biernat-Wiatrak utraciła status niezależnego Członka Rady Nadzorczej. W dniu 14 marca 2018 roku Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej Pan Radosław Kwaśnicki złożył oświadczenie o spełnianiu kryteriów niezależności. W dniu 22 marca 2018 roku Pan Józef Węgrecki złożył rezygnację z pełnienia

funkcji Członka Rady Nadzorczej. W dniu 22 marca 2018 roku Rada Nadzorcza delegowała od dnia 23 marca 2018 roku Członka Rady Nadzorczej Panią Jadwigę Lesisz do pełnienia funkcji Członka Zarządu ds. Inwestycji i Zakupów, na okres nie dłuższy niż 3 miesiące.

W dniu 26 czerwca 2018 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN powołało do składu Rady Nadzorczej Pana Andrzeja Kapalę. Jednocześnie w tym samym dniu tj. 26.06.2018 Dyrektor Departamentu Skarbu Państwa w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki powołał Panią Annę Wójcik do składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN.

Rada Nadzorcza PKN ORLEN SA odbyła w 2018 roku 21 protokołowanych posiedzeń i podjęła 175 uchwał. Frekwencja Członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN na posiedzeniach Rady Nadzorczej wyniosła 99%. W przypadku nieobecności Członka Rady Nadzorczej na posiedzeniu, Rada Nadzorcza podjęła uchwałę o jej usprawiedliwieniu.

TABELA 54. Skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN na 31 grudnia 2018 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN
Izabela Felczak-Poturnicka	Przewodnicząca Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 14 marca 2018 roku)
Mateusz Henryk Bochacik	Sekretarz Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 26 lutego 2018 roku)
Wojciech Kryński	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Małgorzata Niezgoda	Członek Rady Nadzorczej
Jadwiga Lesisz	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Agnieszka Biernat-Wiatrak	Członek Rady Nadzorczej
Andrzej Kapala	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Anna Wójcik	Członek Rady Nadzorczej

Pan Mateusz Henryk Bochacik złożył z dniem 15 lutego 2019 roku rezygnację z pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN.

TABELA 55. Skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień autoryzacji niniejszego sprawozdania.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN
Izabela Felczak-Poturnicka	Przewodnicząca Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 14 marca 2018 roku)
Wojciech Kryński	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Małgorzata Niezgoda	Członek Rady Nadzorczej
Jadwiga Lesisz	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Agnieszka Biernat-Wiatrak	Członek Rady Nadzorczej
Andrzej Kapala	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Anna Wójcik	Sekretarz Rady Nadzorczej

Zasady działania Rady Nadzorczej PKN ORLEN

W skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN wchodzi od sześciu do dziewięciu Członków. Akcjonariusz Skarb Państwa jest uprawniony do powoływania i odwoływania jednego Członka Rady Nadzorczej, pozostałych Członków Rady Nadzorczej powołuje i odwołuje Walne Zgromadzenie. 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.

Co najmniej dwóch Członków Rady Nadzorczej, musi być osobami, z których każda spełnia kryteria niezależności określone w Statucie PKN ORLEN. Zgodnie z wymogami DPSN, niezależni Członkowie Rady Nadzorczej nie są pracownikami Spółki, podmiotu zależnego lub podmiotu stowarzyszonego, jak również nie są związani z tymi podmiotami umową o podobnym charakterze, nie są także powiązani z akcjonariuszem w sposób wykluczający przedmiot niezależności.

Niezależni Członkowie Rady Nadzorczej składają Spółce, przed ich powołaniem do składu Rady Nadzorczej, pisemne oświadczenie o spełnieniu przesłanek określonych w Statucie Spółki oraz DPSN. Dodatkowo kandydaci na Członków Rady Nadzorczej składają oświadczenia mające na celu ustalenie czy spełniają wymagania wobec Członków Komitetu Audytu Rady Nadzorczej PKN ORLEN wskazane w ustawie z dnia 11 maja 2017 roku o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym, w tym wymagania co do niezależności Członków Komitetu Audytu. Oświadczenia o spełnieniu kryteriów niezależności są przekazywane pozostałym Członkom Rady Nadzorczej oraz Zarządowi Spółki.

W przypadku zaistnienia sytuacji powodującej niespełnienie przesłanek niezależności, 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.

Zgodnie z Regulaminem Rady Nadzorczej, Członek Rady Nadzorczej nie powinien rezygnować z pełnienia funkcji w trakcie trwania kadencji, jeżeli mogłoby to uniemożliwić działanie Rady, a w szczególności jeśli mogłoby to uniemożliwić terminowe podjęcie uchwały w istotnej dla Spółki sprawie. W sytuacji gdyby została złożona rezygnacja przez Członka Rady Nadzorczej lub wystąpiła niemożność sprawowania czynności przez Członka Rady Nadzorczej, Spółka niezwłocznie podejmuje odpowiednie działania w celu uzupełnienia lub dokonania zmiany w składzie Rady.

Organizacja prac Rady Nadzorczej odbywa się zgodnie z zasadami przedstawionymi w Statucie Spółki i Regulaminie Rady Nadzorczej dostępnym na korporacyjnej stronie internetowej pod adresem:

<http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/Strony/DokumentyKorporacyjne.aspx>

Posiedzenia Rady Nadzorczej odbywają się w miarę potrzeby, nie rzadziej jednak niż raz na dwa miesiące.

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. Wyjątkiem od tego jest sytuacja odwołania lub zawieszenia któregokolwiek 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.

Kompetencje Rady Nadzorczej PKN ORLEN

Rada Nadzorcza PKN ORLEN sprawuje stały nadzór nad działalnością Spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności, jej kompetencje określone są w kodeksie spółek handlowych i Statucie Spółki, z uwzględnieniem Regulaminu Rady Nadzorczej oraz – w przypadkach przewidzianych przez przepisy powszechnie obowiązujące – przez uchwały Walnego Zgromadzenia oraz uchwały Rady Nadzorczej i wewnętrzne akty organizacyjne obowiązujące w Spółce.

Mając na względzie najwyższe standardy ładu korporacyjnego oraz zapewnienie rzetelnej oceny Spółki przez akcjonariuszy, do obowiązków Rady Nadzorczej PKN ORLEN dodatkowo należy przedkładanie Walnemu Zgromadzeniu:

- oceny sytuacji PKN ORLEN, z uwzględnieniem oceny systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, compliance oraz funkcji audytu wewnętrznego,
- sprawozdania z działalności Rady Nadzorczej,
- oceny sposobu wypełniania przez Spółkę obowiązków informacyjnych dotyczących stosowania zasad ładu korporacyjnego,
- ocenę racjonalności prowadzonej przez Spółkę działalności sponsoringowej i charytatywnej lub innej o zbliżonym charakterze,
- analizę i ocenę funkcjonowania podmiotów Grupy ORLEN, przy ocenie skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy ORLEN,
- ocenę wykorzystania majątku trwałego w działalności Spółki.

Rada Nadzorcza opiniuje sprawozdania o wydatkach reprezentacyjnych, a także wydatkach na usługi prawne, usługi marketingowe, usługi w zakresie stosunków międzyludzkich (public

relations) i komunikacji społecznej oraz usługi doradztwa związanego z zarządzaniem, sporządzone przez Zarząd.

Poza przypadkami określonymi w powszechnie obowiązujących przepisach i Statucie, zgody Rady Nadzorczej wymaga zawarcie:

- umowy o usługi prawne, usługi marketingowe, usługi w zakresie stosunków międzyludzkich (public relations) i komunikacji społecznej oraz usługi doradztwa związanego z zarządzaniem, jeżeli wysokość wynagrodzenia przewidzianego łącznie za świadczone usługi przekracza 500 000 PLN netto, w stosunku rocznym lub, w których maksymalna wysokość wynagrodzenia nie jest przewidziana oraz zmiany w przedmiotowych umowach,
- darowizny lub innej umowy o podobnym skutku o wartości przekraczającej 20 000 PLN lub 0,1% sumy aktywów w rozumieniu ustawy o rachunkowości, ustalonych na podstawie ostatniego zatwierdzonego sprawozdania finansowego,
- zwolnienia z długu lub innej umowy o podobnym skutku o wartości przekraczającej 50 000 PLN lub 0,1% sumy aktywów w rozumieniu ustawy o rachunkowości, ustalonych na podstawie ostatniego zatwierdzonego sprawozdania finansowego.

Rada Nadzorcza zatwierdza szczegółowe zasady zbywania składników aktywów trwałych, w rozumieniu ustawy o rachunkowości, o wartości powyżej 0,1% sumy aktywów, ustalonych na podstawie ostatniego zatwierdzonego sprawozdania finansowego.

Walne Zgromadzenie Spółki powołało Radę Nadzorczą na kolejną kadencję w dniu 3 czerwca 2016 roku. Obecna kadencja Rady Nadzorczej rozpoczęła się 3 czerwca 2016 roku i zakończy się w z dniem odbycia Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN S.A. zatwierdzającego sprawozdanie finansowe Spółki za rok obrotowy 2018.

W skład Rady Nadzorczej obecnej kadencji wchodzi członkowie z wykształceniem prawniczym, ekonomicznym i finansowym z różnorodnym doświadczeniem zawodowym, którzy ukończyli szkolenia i kursy specjalistyczne, posiadający międzynarodowe certyfikaty.

Kwalifikacje Przewodniczącej i Członków Rady Nadzorczej znajdują się na korporacyjnej stronie internetowej pod adresem: <https://www.orient.pl/PL/OFirmie/RadaNadzorcza/Strony/default.aspx>

W 2018 roku liczba członków Rady Nadzorczej kształtowała się na poziomie określonym w Statucie Spółki. Na dzień 1 stycznia 2018

roku w Radzie Nadzorczej zasiadało trzech niezależnych członków, a na dzień 31 grudnia 2018 roku w Radzie Nadzorczej zasiadało pięciu niezależnych członków.

Zgodnie z postanowieniami § 8 pkt 1 i 2 Regulaminu Rady Nadzorczej w celu wykonywania swoich obowiązków Rada Nadzorcza ma prawo badać wszystkie dokumenty Spółki, żądać od Zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz dokonywać rewizji stanu majątku Spółki. Zarząd Spółki zapewnia Radzie Nadzorczej, w celu realizacji jej zadań, dostęp do informacji o sprawach dotyczących Spółki. W celu zapewnienia prawidłowego wykonywania swoich obowiązków, Rada Nadzorcza ma prawo zwrócić się z wnioskiem do Zarządu o opracowanie dla jej potrzeb, na koszt Spółki, ekspertyz i opinii lub o zatrudnienie doradcy.

Zgodnie z § 27 pkt 1 i 2 Regulaminu Rady Nadzorczej PKN ORLEN w przypadku powstania konfliktu interesów lub możliwości jego powstania, Członek Rady Nadzorczej powinien poinformować o tym pozostałych Członków Rady Nadzorczej, powstrzymać się od zabierania głosu w dyskusji oraz od udziału w głosowaniu nad uchwałą w sprawie, w której zaistniał lub może zaistnieć konflikt interesów i zażądać zaznaczenia tego w protokole. Naruszenie postanowień zdania poprzedniego nie powoduje nieważności uchwały Rady Nadzorczej. W przypadku wątpliwości co do istnienia konfliktu interesów, sprawę rozstrzyga Rada Nadzorcza w drodze uchwały.

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 Audytu,
- Komitet ds. Strategii i Rozwoju,
- Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń,
- Komitet ds. Ładu Korporacyjnego,
- Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Komitet ds. CSR).

Skład Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN w 2018 roku

TABELA 56. Skład osobowy Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN na 1 stycznia 2018 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Komitecie Rady Nadzorczej PKN ORLEN
Komitet Audytu	
Wojciech Kryński	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu
Adrian Dworzyński	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Agnieszka Krzętowska	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Komitet ds. Strategii i Rozwoju	
Radosław L. Kwaśnicki	Przewodniczący Komitetu

Angelina Sarota	Członek Komitetu
Adrian Dworzyński	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Agnieszka Krzętowska	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń	
Angelina Sarota	Przewodnicząca Komitetu
Mateusz Bochacik	Członek Komitetu
Adrian Dworzyński	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Agnieszka Krzętowska	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Komitet ds. Ładu Korporacyjnego	
Adrian Dworzyński	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Angelina Sarota	Członek Komitetu
Mateusz Bochacik	Członek Komitetu
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu
Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu	
Agnieszka Krzętowska	Przewodnicząca Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu

TABELA 57. Skład osobowy Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN na 31 grudnia 2018 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Komitecie Rady Nadzorczej PKN ORLEN
Komitet Audytu	
Wojciech Kryński	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 14 marca 2018 roku
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Jadwiga Lesisz	Członek Komitetu od 26 lutego 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Andrzej Kapala	Członek Komitetu od 19 lipca 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Komitet ds. Strategii i Rozwoju	
Radosław L. Kwaśnicki	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 14 marca 2018 roku
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Małgorzata Niezgoda	Członek Komitetu od 30 stycznia 2018 roku
Agnieszka Biernat-Wiatrak	Członek Komitetu od 26 lutego 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej w okresie 2 luty 2018 roku – 1 marca 2018 roku
Andrzej Kapala	Członek Komitetu od 19 lipca 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń	
Małgorzata Niezgoda	Przewodnicząca Komitetu od 26 lutego 2018 roku
Mateusz Bochacik	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 26 lutego 2018 roku
Wojciech Kryński	Członek Komitetu od 5 lutego 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Jadwiga Lesisz	Członek Komitetu od 11 września 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Anna Wójcik	Członek Komitetu od 19 lipca 2018 roku
Komitet ds. Ładu Korporacyjnego	

Agnieszka Biernat-Wiatrak	Przewodnicząca Komitetu od 26 lutego 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej w okresie 2 lutego 2018 roku – 1 marca 2018 roku
Mateusz Bochacik	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 26 lutego 2018 roku
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 14 marca 2018 roku
Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu	
Jadwiga Lesisz	Przewodnicząca Komitetu od 26 lutego 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 14 marca 2018 roku
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Anna Wójcik	Członek Komitetu od 19 lipca 2018 roku

TABELA 58. Skład osobowy Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień autoryzacji niniejszego sprawozdania.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Komitecie Rady Nadzorczej PKN ORLEN
Komitet Audytu	
Wojciech Kryński	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 14 marca 2018 roku
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Jadwiga Lesisz	Członek Komitetu od 26 lutego 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Andrzej Kapala	Członek Komitetu od 19 lipca 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Komitet ds. Strategii i Rozwoju	
Radosław L. Kwaśnicki	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 14 marca 2018 roku
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Małgorzata Niezgoda	Członek Komitetu od 30 stycznia 2018 roku
Agnieszka Biernat-Wiatrak	Członek Komitetu od 26 lutego 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej w okresie od 2 lutego 2018 roku – 1 marca 2018 roku
Andrzej Kapala	Członek Komitetu od 19 lipca 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń	
Małgorzata Niezgoda	Przewodnicząca Komitetu od 26 lutego 2018 roku
Wojciech Kryński	Członek Komitetu od 5 lutego 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu od 20 marca 2019 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Jadwiga Lesisz	Członek Komitetu od 11 września 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Anna Wójcik	Członek Komitetu od 19 lipca 2018 roku
Komitet ds. Ładu Korporacyjnego	
Agnieszka Biernat-Wiatrak	Przewodnicząca Komitetu od 26 lutego 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej w okresie od 2 lutego 2018 roku – 1 marca 2018 roku
Andrzej Kapala	Członek Komitetu od 20 marca 2019 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 14 marca 2018 roku
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu od 20 marca 2019 roku
Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu	
Jadwiga Lesisz	Przewodnicząca Komitetu od 26 lutego 2018 roku, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej od 14 marca 2018 roku
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Anna Wójcik	Członek Komitetu od 19 lipca 2018 roku

Komitet Audytu

Zadaniem Komitetu Audytu 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. Posiedzenia Komitetu Audytu odbywają się nie rzadziej niż raz na kwartał, każdorazowo przed opublikowaniem przez Spółkę sprawozdań finansowych.

Zgodnie z postanowieniami Regulaminu Rady Nadzorczej PKN ORLEN większość Członków Komitetu Audytu, w tym jego Przewodniczący, powinna spełniać kryteria niezależności wskazane w Statucie Spółki, Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW oraz ustawie o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz o nadzorze publicznym. Przynajmniej jeden Członek Komitetu Audytu powinien posiadać wiedzę i umiejętności w zakresie rachunkowości lub badania sprawozdań finansowych. Przynajmniej jeden Członek Komitetu Audytu lub poszczególni Członkowie Komitetu powinni posiadać wiedzę i umiejętności z zakresu branży w której działa Spółka. Kwalifikacje poszczególnych Członków Komitetu Audytu opisane są w pierwszym rozdziale Sprawozdania Zarządu PKN ORLEN z działalności Grupy ORLEN za 2018 rok oraz na korporacyjnej stronie internetowej pod adresem: <https://www.ornen.pl/PL/OFirmie/RadaNadzorcza/Strony/default.aspx>.

Komitet Audytu PKN ORLEN wykonuje wszystkie zadania wymagane przez ustawę z dnia 11 maja 2017 roku o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym. Członkowie Komitetu Audytu PKN ORLEN spełniają także wszystkie warunki przewidziane w ustawie.

W 2018 roku Komitet Audytu odbył 17 protokolowanych posiedzeń.

W 2018 roku Komitet Audytu sformułował rekomendację odnośnie wyboru firmy audytorskiej zgodnie z zatwierdzoną przez Radę Nadzorczą zaktualizowaną polityką wyboru firmy audytorskiej, procedurą wyboru firmy audytorskiej, polityką udzielania dodatkowych zleceń oraz procedurą kontrolowania i monitorowania niezależności firmy audytorskiej. Główne założenia powyższego dokumentu to:

- wybór jest dokonywany z odpowiednim wyprzedzeniem z uwzględnieniem zasady rotacji, w drodze zaproszenia do składania ofert przeprowadzonego przez Radę Nadzorczą, na podstawie rekomendacji Komitetu Audytu,
- wybór jest dokonywany w oparciu o przejrzyste i niedyskryminujące kryteria w sposób gwarantujący najwyższą jakość prac audytorskich wykonywanych na rzecz Spółki i spełnienie wymogów oraz zasad niezależności i bezstronności firmy audytorskiej i biegłego rewidenta,
- pierwsza umowa o badanie sprawozdania finansowego jest zawierana z firmą audytorską na okres nie krótszy niż 2 lata, z uwzględnieniem wynikających z przepisów prawa zasad rotacji firmy audytorskiej i kluczowego biegłego rewidenta,
- przestrzeganie zasad bezstronności w oparciu o analizę realizowanych przez biegłego rewidenta dodatkowych prac w Spółce, wykraczających poza zakres określony w umowie na badanie sprawozdań finansowych, celem uniknięcia konfliktu interesów,

Komitet Audytu przeprowadził proces wyboru firmy audytorskiej i przygotował dla Rady Nadzorczej rekomendację w tej sprawie. Pracom Komitetu Audytu w zakresie wyboru firmy audytorskiej przewodniczył Pan Wojciech Kryński. Prace w zakresie wyboru firmy audytorskiej zostały udokumentowane w protokołach z posiedzeń oraz w sprawozdaniu.

Ponadto w 2018 roku, na rzecz PKN ORLEN i wybranych Spółek Grupy ORLEN świadczone były dozwolone usługi atestacyjne niebędące badaniem udzielone zgodnie z obowiązującą procedurą, tj. każdorazowo poprzedzone przeprowadzeniem oceny niezależności i wyrażeniem zgody na świadczenie danej usługi przez Komitet Audytu, w tym:

- usługi atestacyjne związane z badaniem – przeglądy śródrocznych jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych za I, III kwartał i I półrocze 2018 roku,
- usługa atestacyjna – potwierdzenie wyliczenia wskaźnika intensywności zużycia energii elektrycznej PKN ORLEN,
- uzgodnione procedury na rzecz Rady Nadzorczej – analiza wybranych wskaźników mających wpływ na wyliczenie poziomu realizacji celów ilościowych dla Członków Zarządu PKN ORLEN S.A.,
- usługa atestacyjna – weryfikacja poprawności informacji w ramach XII edycji RESPECT Index,
- usługa atestacyjna – przeprowadzenie niezależnej weryfikacji Raportu Zintegrowanego Grupy ORLEN,
- usługa atestacyjna – przeprowadzenie weryfikacji nakładów inwestycyjnych („derogacja”) PKN ORLEN,
- usługi atestacyjne związane z badaniem – przeglądy śródrocznych jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych Unipetrol a.s. za I, III kwartał i I półrocze 2018 roku,
- usługa atestacyjna – potwierdzenie wyliczenia wskaźnika intensywności zużycia energii elektrycznej dla Spółki Anwil S.A., IKS Solino S.A.,
- usługa atestacyjna – weryfikacja wyliczenia współczynnika udziału kosztów wykorzystanej energii elektrycznej w wartości produkcji sprzedanej za rok 2017 w spółce Anwil S.A.,
- usługa atestacyjna – weryfikacja prowadzenia przez ORLEN Aviation Sp. z o.o. odrębnej rachunkowości dotyczącej działalności w zakresie obsługi naziemnej zgodnie z wymogami z art. 178 ust. 1 pkt 1, Ustawy z dnia 3 lipca 2001 r. Prawo lotnicze,
- usługa atestacyjna – weryfikacja sprawozdania o wypłacalności i kondycji finansowej ORLEN Insurance Limited.

Komitet ds. Ładu Korporacyjnego

Zadaniem Komitetu ds. Ładu Korporacyjnego jest ocena implementacji zasad ładu korporacyjnego, składanie Radzie Nadzorczej rekomendacji w zakresie wprowadzania zasad ładu korporacyjnego, opiniowanie dokumentów 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 dotyczącymi obowiązków informacyjnych na rynku kapitałowym a także zgodności z Wartościami i zasadami postępowania PKN ORLEN S.A. i zasadami ładu korporacyjnego.

W 2018 roku Komitet ds. Ładu Korporacyjnego odbył 5 protokołowanych posiedzeń.

Komitet ds. Strategii i Rozwoju

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 2018 roku Komitet ds. Strategii i Rozwoju odbył 7 protokołowanych posiedzeń.

Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń

Zadaniem Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń jest wspomaganie osiągnięcia 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.

6.8. POLITYKA WYNAGRODZEŃ

Wynagrodzenie Członków Zarządu PKN ORLEN ustala Rada Nadzorcza w oparciu o uchwałę Walnego Zgromadzenia w związku z ustawą o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami oraz rekomendacje działającego w jej ramach Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń. Do głównych elementów systemu wynagrodzeń Członków Zarządu należą:

- stałe miesięczne wynagrodzenie zasadnicze,
- premia roczna (wynagrodzenie zmienne) uzależniona od poziomu realizacji celów ilościowych i jakościowych oraz realizacji możliwych do ustalenia celów odrębnych,
- odprawa wynikająca z rozwiązania umowy przez Spółkę,
- wynagrodzenie (odszkodowanie) z tytułu zakazu konkurencji.

Wszystkie elementy wynagrodzenia reguluje umowa zawarta pomiędzy Członkiem Zarządu a Spółką.

Świadczenia dodatkowe dla dyrektorów raportujących do Zarządu PKN ORLEN mogą obejmować w szczególności samochód służbowy, pokrycie kosztów składki na ubezpieczenie z opcją inwestycyjną, prawo do korzystania z dodatkowej opieki medycznej przez dyrektora i członków jego rodziny, w tym profilaktyki zdrowotnej, zajęć sportowych i rehabilitacji, dofinansowanie do wynajmu mieszkania, pokrycie kosztów przeprowadzki w trakcie zatrudnienia, możliwość korzystania ze świadczeń określonych w Regulaminie Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych oraz prawo do udziału w Pracowniczym Programie Emerytalnym na zasadach obowiązujących w Spółce.

Funkcjonująca w PKN ORLEN polityka wynagrodzeń wspiera realizację celów Spółki, w szczególności długoterminowy wzrost wartości dla akcjonariuszy i stabilność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Ogólne zasady i warunki przyznawania zmiennej części wynagrodzenia

Członkom Zarządu PKN ORLEN przysługuje prawo do wynagrodzenia zmiennego na zasadach ustalonych w umowie, której załącznikiem i częścią składową jest Regulamin Systemu Motywacyjnego dla Zarządu. Poziom wynagrodzenia zmiennego

Większość członków Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń powinna być niezależna. W przypadku, gdy w skład Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń nie wchodzi większość niezależnych członków Rady Nadzorczej, Przewodniczący Rady Nadzorczej jest Przewodniczącym Komitetu.

W 2018 roku Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń odbył 15 protokołowanych posiedzeń.

Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Zadaniem Komitetu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest wspomaganie osiągnięcia 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 2018 roku Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu odbył 11 protokołowanych posiedzeń.

uzależniony jest od wykonania indywidualnych zadań (jakościowych oraz ilościowych), ustalonych przez Radę Nadzorczą dla poszczególnych Członków Zarządu. Rada Nadzorcza w oparciu o ogólny katalog Celów Zarządczych ustalony przez Walne Zgromadzenie PKN ORLEN - wyznacza co roku od czterech do dziesięciu indywidualnych zadań premiowych, które wpisywane są do Karty Celów danego Członka Zarządu. Rada Nadzorcza może również dodatkowo ustalić na dany rok odrębny cel lub cele warunkujące możliwość otrzymania wynagrodzenia zmiennego za ten rok.

Ocena wykonania indywidualnych zadań premiowych (ilościowych i jakościowych) przez danego Członka Zarządu oraz celów odrębnych dokonywana jest co roku przez Radę Nadzorczą na podstawie rekomendacji Prezesa Zarządu, zawierającej ocenę wykonania indywidualnych zadań premiowych wszystkich Członków Zarządu, rekomendacji Zarządu w zakresie realizacji celu/celów odrębnych, sprawozdań dotyczących wykonania przez danego Członka Zarządu indywidualnych zadań premiowych, sprawozdań finansowych PKN ORLEN oraz innych dokumentów, których zbadanie Rada Nadzorcza uzna za celowe.

Rada Nadzorcza podejmuje uchwałę o przyznaniu Członkowi Zarządu wynagrodzenia zmiennego za dany rok obrotowy oraz jego wysokości bądź o nie przyznaniu wynagrodzenia zmiennego. Uchwała jest podstawą do wypłaty wynagrodzenia zmiennego, o ile skonsolidowane sprawozdanie finansowe Spółki za dany rok obrotowy zostanie zatwierdzone przez Walne Zgromadzenie.

Na 2018 rok Rada Nadzorcza Spółki wyznaczyła dla wszystkich Członków Zarządu sześć następujących celów ilościowych:

- EBIT raportowany Koncernu,
- EBITDA wg LIFO Koncernu,
- CAPEX utrzymaniowy Koncernu + Koszty ogólne i osobowe Koncernu,
- CAPEX rozwojowy Koncernu,
- Wskaźnik giełdowy: TSR PKN ORLEN względem rynku,
- Wskaźnik wypadkowości: TRR Koncernu wraz z kontraktorami zewnętrznymi

oraz przypisała im odpowiednie progi premiowe. Rada Nadzorcza dla każdego z Członków Zarządu ustaliła również dwa cele jakościowe związane z kluczowymi wyzwaniami Koncernu na dany rok.

Dodatkowo Rada Nadzorcza – zgodnie z uchwałami Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN - ustaliła następujące odrębne cele warunkujące możliwość otrzymania wynagrodzenia zmiennego za 2018 rok:

- stosowanie zasad wynagradzania członków organów zarządzających i nadzorczych zgodnych z przepisami Ustawy we wszystkich spółkach Grupy ORLEN,
- realizacja obowiązków, o których mowa w art. 17-20, art. 22 i art. 23 ustawy z dnia 16 grudnia 2016 roku o zasadach zarządzania mieniem państwowym, w podmiotach zależnych Spółki w rozumieniu art. 4 pkt 3 ustawy z dnia 16 lutego 2007 roku o ochronie konkurencji i konsumentów.

Zasady premiowania kluczowego personelu kierowniczego (w tym Członków Zarządu)

Regulaminy dotyczące premiowania funkcjonujące dla Zarządu PKN ORLEN, dyrektorów bezpośrednio podległych Zarządowi PKN ORLEN oraz pozostałych kluczowych stanowisk Grupy ORLEN 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 Grupy ORLEN. Postawione cele mają charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy, i są rozliczane po zakończeniu roku, na który zostały wyznaczone.

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 2018 roku 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 31 grudnia 2018 roku żaden z Członków Zarządu PKN ORLEN nie zasiadał w Radzie Nadzorczej Unipetrol a.s.

Umowy zawarte z osobami zarządzającymi o zakazie konkurencji i rozwiązaniu umowy

W II połowie 2018 roku w oparciu o uchwałę Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN z 17 lipca 2018 roku wprowadzono zmiany w umowach Członków Zarządu PKN ORLEN w zakresie zakazu konkurencji.

Zgodnie z umowami Członkowie Zarządu PKN ORLEN zobowiązani są przez okres 6 miesięcy po rozwiązaniu umowy do powstrzymania się od działalności konkurencyjnej. W okresie tym otrzymują wynagrodzenie (odszkodowanie) w wysokości sześciokrotności miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, płatne w 6 równych ratach miesięcznych. Zapisy w umowach dotyczące zakazu

konkurencji po ustaniu funkcji Członka Zarządu wchodzi w życie dopiero po upływie 3 miesięcy pełnienia funkcji Członka Zarządu.

Ponadto umowy przewidują wypłatę odprawy w przypadku rozwiązania umowy przez Spółkę z innych przyczyn niż naruszenie podstawowych, istotnych obowiązków wynikających z umowy, pod warunkiem pełnienia funkcji Członka Zarządu przez okres co najmniej 12 miesięcy. Odprawa w takim przypadku wynosi trzykrotność miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego.

Zgodnie z umowami Członkowie Zarządów spółek Grupy ORLEN standardowo zobowiązani są przez okres 6 miesięcy po rozwiązaniu umowy do powstrzymania się od działalności konkurencyjnej. W okresie tym otrzymują wynagrodzenie (odszkodowanie) w wysokości trzykrotności lub sześciokrotności miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, płatne w 6 równych ratach miesięcznych. Zapisy w umowach dotyczące zakazu konkurencji po ustaniu funkcji Członka Zarządu wchodzi w życie dopiero po upływie 6 miesięcy pełnienia funkcji Członka Zarządu. W zakresie odpraw Członków Zarządów spółek Grupy ORLEN standardowo dotyczą analogiczne zasady jak w przypadku Członków Zarządu PKN ORLEN.

Dyrektorzy bezpośrednio podlegli Zarządowi PKN ORLEN standardowo zobowiązani są do powstrzymania się od działalności konkurencyjnej przez okres 6 miesięcy po rozwiązaniu umowy. W tym czasie otrzymują wynagrodzenie w wysokości 50% sześciokrotności miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, płatne w 6 równych ratach miesięcznych. Odprawa z tytułu rozwiązania umowy przez pracodawcę wynosi standardowo sześciokrotność miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego.

Polityka różnorodności

W PKN ORLEN S.A. kwestie związane z zarządzaniem różnorodnością uregulowane są w poniższych dokumentach obowiązujących w Spółce:

- Regulamin Pracy dla PKN ORLEN;
- Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN;
- Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników PKN ORLEN;
- Polityka zarządzania potencjałem Pracowników Grupy ORLEN;
- Strategia CSR dla PKN ORLEN (zapisy w zakresie zarządzania rozwojem i różnorodnością);
- Polityka określająca warunki i zasady pracy osób niepełnosprawnych w PKN ORLEN;
- Polityka zasad udzielania pomocy pracownikom PKN ORLEN w sytuacjach kryzysowych;
- Odrębny wewnętrzny akt organizacyjny w sprawie Projektu Pracodawca Przyjazny Rodzinie.

Celami działań związanymi z zarządzaniem różnorodnością są:

- równe traktowanie pracowników w zatrudnieniu oraz zakaz dyskryminacji,
- poszanowanie dla różnorodności,
- zarządzanie różnicami kulturowymi,
- otwartość na zatrudnianie osób wykluczonych społecznie lub zagrożonych marginalizacją na rynku pracy,
- wspieranie inicjatyw pracowniczych związanych z praktykami równościowymi w firmie,
- polityka wynagradzania i premiowania,
- standardy zatrudniania i wynagradzania oddelegowanych pracowników, tj. ekspatów i inpatów,

- dostosowanie miejsc pracy do potrzeb pracowników (np. osób z niepełnosprawnościami, matek karmiących),
- wsparcie dla grup znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej,
- działania wspierające godzenie życia zawodowego i prywatnego (tzw. Programy Work-Life Balance).

Ponadto polityka różnorodności w PKN ORLEN realizowana jest poprzez następujące działania:

- organizacja szkoleń zawierających tematykę zarządzania różnorodnością,
- przeprowadzanie kampanii informacyjnej dotyczącej budowania świadomości nt. niepełnosprawności w miejscu pracy uwzględniając spotkania informacyjno-konsultacyjne dla pracowników PKN ORLEN i Spółek z Grupy ORLEN, dyżury ze specjalistą w tym zakresie
- wolontariat pracowniczy,
- uwzględnianie aspektów dot. różnorodności w procesach i narzędziach HR (m.in.: rekrutacja, szkolenia i rozwój, wynagradzanie) oraz kształtowaniu kultury organizacyjnej,
- warsztaty dla ekspertów w zakresie zarządzania różnicami kulturowymi,
- cykliczne przeprowadzanie wśród pracowników badania zaangażowania i satysfakcji z pracy,

- powołanie zespołu koordynującego przeciwdziałanie mobbingowi (Komisja Antymobbingowa powoływana przez pracodawcę do rozpatrywania skarg na wypadek zaistnienia w Spółce zachowań mobbingowych),
- powołanie funkcji Rzecznika ds. Etyki, do którego można zgłaszać naruszenia „Wartości i zasad postępowania PKN ORLEN S.A.” (czyli dotyczących także dyskryminacji i mobbingu),
- powołanie Komitetu Kapitału Ludzkiego, który opiniuje, zatwierdza/przekazuje do zatwierdzenia przez Zarząd PKN ORLEN i monitoruje przestrzeganie „Wartości i zasad postępowania PKN ORLEN S.A.” w szczególności rozpatruje istotne naruszenia, podejmuje działania naprawcze, wydaje wytyczne a także rozpatruje istotne zagadnienia dotyczące kwestii etycznych.

W skład Zarządu oraz Rady Nadzorczej PKN ORLEN wchodzi członkowie z wykształceniem m.in. w zakresie prawa, ekonomii i chemii oraz różnorodnym doświadczeniem zawodowym.

Na 31 grudnia 2018 roku w skład Zarządu Spółki wchodziło 6 mężczyzn i 1 kobieta, a w skład Rady Nadzorczej wchodziło 5 kobiet i 4 mężczyzn. Struktura wiekowa Członków Zarządu przedstawiała się następująco: 30-39 lat – 1 osoba, 40-50 lat – 4 osoby, 60-70 lat – 2 osoby, a Rady Nadzorczej: 30-39 lat – 3 osoby, 40-50 lat - 6 osób.

7. SPRAWOZDANIE NA TEMAT INFORMACJI NIEFINANSOWYCH

Zgodnie z art. 49 b ust 1 i art. 55 ust. 2b-e Ustawy o Rachunkowości Jednostka Dominująca - PKN ORLEN S.A. oraz Grupa ORLEN zobowiązana jest do sporządzenia **Sprawozdania na temat informacji niefinansowych za 2018 rok**. Niniejsze sprawozdanie

zostanie opublikowane w formie odrębnego dokumentu (łączącego raport Spółki i Grupy ORLEN) na witrynie internetowej www.orient.pl w dniu publikacji Raportu Rocznej Grupy ORLEN za 2018 rok.

Słownik wybranych pojęć branżowych

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.
BIG DATA	Narzędzie zapewniające zaawansowaną analitykę dostępnych danych w celu dopasowania oferty, przygotowania skutecznych akcji promocyjnych, lepszej segmentacji stacji (pod względem oferty i poziomu cen).
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 biodegradalnych odpadów.
BOE	Ang. barrel of oil equivalent = baryłka ekwiwalentu ropy naftowej.
CODO / COCO	Stacja paliw będąca własnością Spółki, prowadzona przez agenta (ang. Company Owned Dealer Operated) / Stacja paliw będąca własnością Spółki i prowadzona przez nią (ang. Company Owned Company Operated)
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).
DOFO / DODO	Stacja paliw będąca własnością agenta i prowadzona na zasadzie umowy franczyzy (ang. Dealer Owned Franchisee Operated) / Stacja paliw będąca własnością agenta i prowadzona przez niego (ang. Dealer Owned Dealer Operated)
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% Olej napędowy + 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.
MODELOWA MARŻA OLEFINOWA	Liczona wg formuły: przychody (100% Produkty = 0,85*Etylen*54% + 0,92*Propylen*28% + 0,84*Glikole*9% + 0,81*Butadien*6% + 0,8*Tiłek Etylenu*3%) minus koszty (100% Wsad = 100% Nafta); ceny produktów wg notowań.
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) x 1 000 000.
T1 PSER	Ang. Tier1 Process Safety Events Rate = liczba zdarzeń o dużych skutkach w związku z uwolnieniem substancji do otoczenia x 1 000 000 / ilość roboczogodzin
T2 PSER	Liczba zdarzeń o mniejszych skutkach w związku z uwolnieniem substancji do otoczenia x 1 000 000 / ilość roboczogodzin
UPSTREAM	Działalność poszukiwawczo-wydobywczą węglowodorów.
URAL RDAM (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.orn.pl>.

Słownik wybranych pojęć finansowych

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.
EBIT	Zysk/(Strata) z działalności operacyjnej.
EBITDA	Zysk/(Strata) z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację.
Wycena zapasów tzw. efekt LIFO	Grupa ORLEN wycenia zapasy w sprawozdaniach finansowych zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) według metody średnio ważonego kosztu wytworzenia lub ceny nabycia. 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 Grupy ORLEN. W związku z tym tendencja wzrostowa cen ropy wpływa pozytywnie, a spadkowa negatywnie na raportowane wyniki. Z tego względu w niniejszym sprawozdaniu zaprezentowano dodatkowo wyniki operacyjne wg wyceny zapasów metodą LIFO, co pozwala wyeliminować powyżej opisany wpływ zmian cen ropy na wyniki Grupy ORLEN. Wyniki operacyjne wg wyceny zapasów metodą LIFO są kalkulowane głównie w spółkach produkcyjnych, w tym: w PKN ORLEN, Grupie Unipetrol, Grupie ORLEN Lietuva, Grupie ORLEN Południe i w Grupie ORLEN Oil.
Nakłady Inwestycyjne / CAPEX	Zwiększenie rzeczowych aktywów trwałych, wartości niematerialnych, nieruchomości inwestycyjne oraz prawo wieczystego użytkowania gruntów wraz z kapitalizacją kosztów finansowania zewnętrznego.

Wskaźniki finansowe	
ROA	$\text{zysk netto/aktywa ogółem} \times 100\%$
ROE	$\text{zysk netto/kapitał własny} \times 100\%$
ROACE	$\text{zysk operacyjny po opodatkowaniu przed odpisem aktualizującym wartość aktywów trwałych} / \text{średni kapitał zaangażowany (kapitał własny + dług netto)}$
ROACE LIFO	$\text{zysk operacyjny wg LIFO po opodatkowaniu przed odpisem aktualizującym wartość aktywów trwałych} / \text{średni kapitał zaangażowany (kapitał własny + dług netto)}$
RENTOWNOŚĆ SPRZEDAŻY BRUTTO	$\text{zysk przed opodatkowaniem} / \text{przychody ze sprzedaży} \times 100\%$
RENTOWNOŚĆ SPRZEDAŻY NETTO	$\text{zysk netto} / \text{przychody ze sprzedaży} \times 100\%$
PLYNNOŚĆ BIEŻĄCA	aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe
PLYNNOŚĆ SZYBKA	$(\text{aktywa obrotowe} - \text{zapasy}) / \text{zobowiązania krótkoterminowe}$
KAPITAŁ PRACUJĄCY NETTO	należności z tyt. dostaw i usług + zapasy - zobowiązania z tyt. dostaw i usług
SZYBKOŚĆ OBROTU NALEŻNOŚCI	$\text{średni stan należności z tytułu dostaw i usług netto} / \text{przychody netto ze sprzedaży} \times 365 \text{ dni}$
SZYBKOŚĆ OBROTU ZOBOWIĄZAŃ	$\text{średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług/koszt własny sprzedaży} \times 365 \text{ dni}$
SZYBKOŚĆ OBROTU ZAPASÓW	$\text{średni stan zapasów} / \text{przychody ze sprzedaży} \times 365 \text{ dni}$
SZYBKOŚĆ OBROTU MAJATKU	$\text{przychody ze sprzedaży} / \text{średni stan aktywów}$
DŁUG NETTO	długoterminowe kredyty, pożyczki i obligacje + krótkoterminowe kredyty i pożyczki - środki pieniężne i ich ekwiwalenty
DŹWIGNIA FINANSOWA NETTO	$\text{dług netto} / \text{kapitał własny} \times 100\%$

8. ZATWIERDZENIE SPRAWOZDANIA ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN I PKN ORLEN

Zarząd PKN ORLEN oświadcza, iż niniejsze Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy ORLEN i PKN ORLEN za 2018 rok zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji Grupy oraz PKN ORLEN, w tym opis podstawowych zagrożeń i ryzyk.

Niniejsze Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy Kapitałowej PKN ORLEN i PKN ORLEN S.A. zostało zatwierdzone przez Zarząd Jednostki Dominującej w dniu 20 marca 2019 roku.

.....
Daniel Obajtek
Prezes Zarządu

.....
Armen Artwich
Członek Zarządu

.....
Patrycja Klarecka
Członek Zarządu

.....
Zbigniew Leszczyński
Członek Zarządu

.....
Wiesław Protasewicz
Członek Zarządu

.....
Michał Róg
Członek Zarządu

.....
Józef Węgrecki
Członek Zarządu