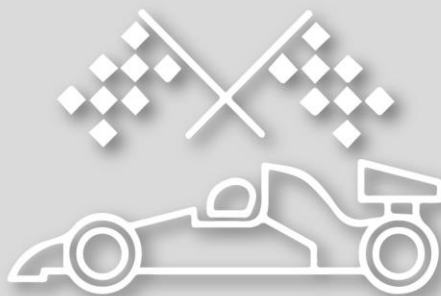


# 2019



## **ORLEN**

**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU  
Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN  
I PKN ORLEN S.A.  
ZA ROK 2019**



## SPIS TREŚCI

<b>1. GRUPA ORLEN</b> .....	<b>4</b>
1.1. WSTĘP .....	4
1.2. ZARZĄD I RADA NADZORCZA JEDNOSTKI DOMINUJĄCEJ .....	5
1.3. ORGANIZACJA I POLITYKA ROZWOJU .....	11
1.3.1. Zmiany w zasadach organizacji i zarządzania w Jednostce Dominującej i Grupie ORLEN .....	12
1.3.2. Zmiany w powiązaniach kapitałowych .....	13
1.4. WYBRANE DANE OPERACYJNO-FINANSOWE .....	14
1.5. NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA, NAGRODY I WYRÓŻNIENIA .....	16
<b>2. STRATEGIA</b> .....	<b>20</b>
2.1. ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE .....	20
2.2. REALIZACJA CELÓW STRATEGII W 2019 ROKU .....	21
<b>3. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA</b> .....	<b>23</b>
3.1. BADANIA I ROZWÓJ TECHNOLOGICZNY .....	23
3.2. SEGMENTY OPERACYJNE .....	25
3.2.1. Segment Downstream .....	25
3.2.2. Segment Detal .....	43
3.2.3. Segment Wydobycie .....	51
3.3. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM .....	56
3.3.1. Funkcjonowanie Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym .....	56
3.4. ISTOTNE UMOWY, TRANSAKCJE I POSTĘPOWANIA .....	62
3.4.1. Istotne umowy .....	62
3.4.2. Inne transakcje i postępowania .....	63
3.5. ZATRUDNIENIE I REALIZOWANE PROGRAMY .....	66
3.6. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU („CSR”) .....	70
3.7. OCHRONA ŚRODOWISKA .....	77
3.8. BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY („BHP”) .....	78
<b>4. WYNIKI FINANSOWE GRUPY ORLEN</b> .....	<b>79</b>
4.1. OTOCZENIE MAKROEKONOMICZNE .....	79
4.2. WYNIKI FINANSOWE .....	83
4.2.1. Omówienie podstawowych wielkości ekonomiczno-finansowych oraz ocena czynników mających znaczący wpływ na osiągnięty wynik finansowy .....	83
4.2.2. Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej .....	92
4.2.3. Sprawozdanie z przepływów pieniężnych .....	93
4.2.4. Wskaźniki finansowe .....	94
4.2.5. Różnice pomiędzy wynikami finansowymi wykazanymi w raporcie rocznym a wcześniej publikowanymi prognozami wyników na dany rok .....	94
4.3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI FINANSOWYMI .....	95
4.3.1. Ogólne zasady zarządzania .....	95
4.3.2. Kredyty, pożyczki i obligacje .....	95
4.3.3. Emisja obligacji i wykorzystanie wpływów z emisji .....	96
4.3.4. Udzielone i otrzymane pożyczki .....	97
4.3.5. Udzielone poręczenia, gwarancje i pozostałe zobowiązania warunkowe .....	97
4.3.6. Instrumenty finansowe .....	98
4.3.7. Ratingi .....	98
4.4. REALIZACJA ZAMIERZEŃ INWESTYCYJNYCH .....	99
4.5. PERSPEKTYWY ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI .....	100
<b>5. JEDNOSTKA DOMINUJĄCA GRUPY ORLEN - PKN ORLEN</b> .....	<b>102</b>
5.1. KAPITAŁ I STRUKTURA AKCJONARIATU PKN ORLEN .....	103
5.2. NOTOWANIA AKCJI PKN ORLEN .....	103
5.3. POLITYKA DYWIDENDOWA .....	104
5.4. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA .....	104
5.5. WYNIKI FINANSOWE .....	106
5.5.1. Omówienie podstawowych wielkości ekonomiczno-finansowych oraz ocena czynników mających znaczący wpływ na osiągnięty wynik finansowy .....	106
5.5.2. Sprawozdanie z sytuacji finansowej .....	111
5.5.3. Akcje i udziały w jednostkach powiązanych PKN ORLEN wykazywane jako inwestycje długoterminowe – syntetyczne dane finansowe najistotniejszych podmiotów .....	112
5.5.4. Sprawozdanie z przepływów pieniężnych .....	115
5.5.5. Różnice pomiędzy wynikami finansowymi wykazanymi w raporcie rocznym a wcześniej publikowanymi prognozami wyników na dany rok .....	115
5.6. ZADŁUŻENIE I ŹRÓDŁA FINANSOWANIA .....	116
5.6.1. Kredyty, pożyczki i obligacje .....	116
5.6.2. Udzielone gwarancje i poręczenia oraz pozostałe zobowiązania warunkowe .....	116
5.7. ZATRUDNIENIE .....	117
5.8. WYNAGRODZENIA OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH I NADZORUJĄCYCH .....	118
5.8.1. Ogólne zasady wynagradzania, warunki przyznawania premii rocznych oraz umowy o zakazie konkurencji .....	118

5.8.2. Wynagrodzenia organów zarządzających i nadzorujących.....	119
<b>6. OŚWIADCZENIE O STOSOWANIU ŁADU KORPORACYJNEGO .....</b>	<b>122</b>
6.1. ZASADY ŁADU KORPORACYJNEGO .....	122
6.2. SYSTEM KONTROLI, ZARZĄDZANIA RYZYKIEM I ZAPEWNIENIA ZGODNOŚCI (COMPLIANCE) .....	123
6.3. ZNACZNE PAKIETY AKCJI .....	125
6.4. SPECJALNE UPRAWNIENIA KONTROLNE I PRAWA GŁOSU.....	125
6.5. ZMIANY STATUTU .....	126
6.6. WALNE ZGROMADZENIE.....	126
6.7. ORGANY ZARZĄDZAJĄCE I NADZORUJĄCE .....	128
6.7.1. Zarząd .....	129
6.7.2. Rada Nadzorcza .....	132
6.8. POLITYKA WYNAGRODZEŃ.....	137
<b>7. SPRAWOZDANIE NA TEMAT INFORMACJI NIEFINANSOWYCH .....</b>	<b>140</b>
<b>8. ZATWIERDZENIE SPRAWOZDANIA ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN I PKN ORLEN.....</b>	<b>143</b>

## 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 2019

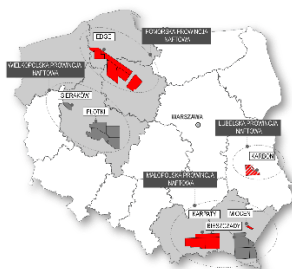
<b>9,2 mld PLN</b> EBITDA LIFO <sup>1</sup>	<b>3,0 mld PLN</b> Rekordowa EBITDA <sup>1</sup> detalu	<b>43,3 mt</b> Rekordowa sprzedaż	<b>9,3 mld PLN</b> Przepływy z działalności operacyjnej	<b>5,5 mld PLN</b> Nakłady inwestycyjne <sup>2</sup>
<b>33,9 mt / 96% wykorzystania mocy</b> Rekordowy przerób ropy	<b>1,5 mld PLN (3,50 PLN/akcję)</b> Wyplata dywidendy	<b>6,3%</b> Dźwignia finansowa	<b>2,4 mld PLN</b> Dług netto	

### SEGMENT WYDOBYCIE

#### KANADA

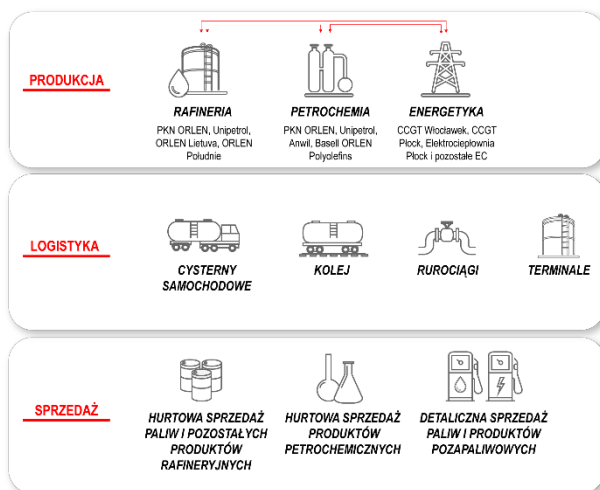


#### POLSKA



- Projekty poszukiwawczo-wydobywcze w Polsce i Kanadzie
- **197,3 mln boe<sup>3</sup>** łącznych zasobów 2P<sup>4</sup> ropy i gazu
- **18,2 tys. boe/d** średniego wydobycia w 2019 roku

### SEGMENT DOWNSTREAM



- Ponad **35 mln ton** mocy przerobowych 6 rafinerii<sup>5</sup> 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 Plocku
  - Budowa instalacji PPF Spliter na Litwie
  - Budowa kotłowni dla instalacji Steam Cracker w Czechach
  - Budowa węzła wydzielenia parafin z surowca reformingowego MaxEne w PKN ORLEN

### SEGMENT DETAL



- Ponad **2,8 tys.** stacji paliw
- **16,5%** łącznego udziału w rynku detalicznym (Polska, Niemcy, Czechy, Litwa)
- **2,0 tys.** punktów Stop Cafe i Stop Cafe Bistro w Polsce, w Czechach i na Litwie

1) Przed odpisami aktualizującymi wartość aktywów trwałych w wysokości (0,2) mld PLN. Definicje stosowanych wskaźników finansowych zostały zaprezentowane w „Słowniku wybranych pojęć branżowych i finansowych”.  
 2) Z uwzględnieniem wpływu MSSF16  
 3) ang. barrel of oil equivalent – baryłka ekwiwalentu ropy naftowej.  
 4) Zasoby pewne i prawdopodobne.  
 5) Rafinerie w Plocku, Trzebinie, Jedliczu, Możejkach, Kralupach i Litwinowie.

## 1.2. ZARZĄD I RADA NADZORCZA JEDNOSTKI DOMINUJĄCEJ

### Zarząd Jednostki Dominującej

Skład osobowy Zarządu na dzień sporządzenia Sprawozdania:



#### **DANIEL OBAJTEK**

Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny

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

Wcześniej, od 2017 do lutego 2018 roku, 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.

Jako Prezes Zarządu PKN ORLEN konsekwentnie realizuje misję budowy multienergetycznego koncernu. W lutym 2018 roku zainicjował proces przejścia kapitałowego Grupy LOTOS. Celem transakcji jest stworzenie silnego podmiotu, zdolnego do konkurencyjności na zagranicznych rynkach. W połowie 2018 roku PKN ORLEN rozpoczął realizację największych w historii koncernu inwestycji w ramach Programu Rozwoju Petrochemii. Równolegle zainicjowane zostały inwestycje w rozwój spółek z Grupy ORLEN - rozbudowa mocy produkcyjnych nawozów w ANWIL we Włocławku i budowa instalacji do produkcji ekologicznego glikolu w ORLEN Południe. W grudniu 2019 roku spółka, pod jego kierownictwem, zainicjowała proces przejścia Grupy Energa. Transakcja będzie korzystna dla rozwoju obu spółek, a także wpisuje się w strategiczne plany PKN ORLEN w zakresie rozwoju zero i niskoemisyjnych źródeł energii.

Prezes Daniel Obajtek jest również inicjatorem nowej polityki dywersyfikacji dostaw ropy dla Grupy ORLEN polegającej na budowie i zacieśnianiu relacji z firmami spoza Europy, w tym Afryki czy Zatoki Perskiej. Podjęte działania umożliwiają uzyskanie korzystnego miks surowca, optymalizującego produkcję i mają pozytywny wpływ na finalną jakość i cenę produktów oraz stabilność na rynku.

Ostatnie dwa lata przyniosły dynamiczny rozwój sieci detalicznej w Grupie ORLEN. Zostały również przeprowadzone intensywne prace modernizacyjne, mające na celu podniesienie standardu stacji i wzmocnienie oferty pozapaliwowej, m.in. poprzez budowę konceptów gastronomicznych Stop Cafe i star Connect. W tym czasie Grupa ORLEN pojawiła się na Słowacji, po 12 latach otwarto również kolejny, nowy obiekt sieci detalicznej na Litwie. W 2019 roku wdrożony został projekt cobrandingu, wprowadzający logotyp Grupy ORLEN na stacjach „star” w Niemczech i „Benzina” w Czechach i na Słowacji.

Koncern konsekwentnie buduje rozpoznawalność marki w Polsce i zagranicą m.in. poprzez działalność sponsoringową. W ostatnich latach zbudował pozycję najbardziej rozpoznawalnego sponsora sportu w Polsce. W 2019 roku PKN ORLEN zaangażował się w Formułę 1 i współpracę z Robertem Kubicą, która jest kontynuowana. Od 2020 roku PKN ORLEN jest sponsorem tytularnym zespołu Alfa Romeo Racing ORLEN, którego kierowcą testowym został Robert Kubica.

Prezes Daniel Obajtek jest absolwentem Executive MBA organizowanego przez Gdańską Fundację Kształcenia Menedżerów i walidowanego przez IAE Aix-Marseille Graduate School of Management. Jest członkiem Rady Programowej Forum Ekonomicznego w Krynicy i przewodniczącym Rady Polskiego Komitetu Olimpijskiego.

Laureat wielu prestiżowych wyróżnień, m.in.: Polskiego Kompas 2018. Otrzymał tytuł Prezesa roku 2018 w 25. edycji nagrody Gazety Giełdy i Inwestorów Parkiet - Byki i Niedźwiedzie. W 2019 roku uhonorowany Nagrodą Prometejską im. Lecha Kaczyńskiego. Otrzymał Wektora 2019, przyznawanego przez Kapitułę Pracodawców RP. W 2020 roku wyróżniony przez czytelników gazety giełdowej Parkiet tytułem: Gwiazda Roku 2020. W rankingu „Najbardziej Wiarygodny w Polskiej Gospodarce”, organizowanym przez agencję ISB News, otrzymał statuetkę Najbardziej Wiarygodnego Prezesa.



#### **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 oraz pełni funkcję Członka Zarządu w Stowarzyszeniu European Petroleum Refiners Association.



### 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, kogenerację, 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 innowacyjną i CSR, obszar IT oraz bezpieczeństwo infrastruktury i informacji.

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 18-letnie na stanowiskach menadżerskich w takich spółkach, jak: Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (2014-2016), Bank Zachodni WBK (2010-2014), Telewizja Polska (2004-2010), PZU (2002-2004). Wcześniej pracowała m.in. jako wykładowca w Wyższej Szkole Dziennikarskiej w Warszawie i jako konsultant w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu.

Była przewodniczącą Rady Nadzorczej spółki ORLEN Deutschland GmbH (2018-2019), 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. Ukończył Program Executive MBA organizowany przez Politechnikę Krakowską i Central Connecticut State University.

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 ARTWICH

Członek Zarządu ds. Korporacyjnych

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

Armen Konrad Artwich jest radcą prawnym. Ukończył z wyróżnieniem studia prawnicze na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz 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.

**JAN SZEWCZAK**

Członek Zarządu ds. Finansowych

Pan Jan Szewczak jest Członkiem Zarządu PKN ORLEN od 3 lutego 2020 roku.

Jan Szewczak jest prawnikiem, analitykiem gospodarczym i ekspertem z zakresu finansów, prawa finansowego, bankowości oraz makroekonomii.

Ukończył studia na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, a także studium doktoranckie w Zakładzie Finansów i Prawa Finansowego. Odbył również staże naukowe w Amsterdamie i Pradze.

Przez wiele lat był pracownikiem naukowym i wykładowcą Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej (Vistula).

Ma bogate doświadczenie w sektorze finansowym. Zasiadał w Zarządzie Spółki PZU Tower, był głównym ekonomistą Kasy Krajowej SKOK, a także posłem VIII kadencji Sejmu RP, przewodniczącym Podkomisji Stałej ds. Instytucji Finansowych oraz wiceprzewodniczącym Sejmowej Komisji Finansów Publicznych i członkiem Komisji Cyfryzacji.

Jest publicystą ekonomicznym i autorem wielu opinii oraz ekspertyz dotyczących procesów gospodarczych i przekształceń własnościowych.

W kręgu jego zainteresowań znajduje się historia gospodarcza oraz procesy prywatyzacyjne w Polsce i za granicą.

**ADAM BURAK**

Członek Zarządu ds. Komunikacji i Marketingu

Pan Adam Burak jest absolwentem stosunków międzynarodowych Uniwersytetu Wrocławskiego, studiów podyplomowych w WSE im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie na kierunku dziennikarstwo i PR, posiada również tytuł MBA.

W Grupie ORLEN odpowiada za realizację skonsolidowanej strategii komunikacyjnej w obszarze komunikacji korporacyjnej i marketingowej, w tym także rozwój kanałów komunikacji digitalowej w Polsce oraz na rynkach zagranicznych.

Od lutego 2018 pełnił funkcję Dyrektora Wykonawczego ds. Komunikacji Korporacyjnej w PKN ORLEN nadzorując realizację strategii komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej Grupy ORLEN oraz budowę struktur i modelu biznesowego agencji mediowej, powołanej we współpracy z PZU S.A.

Wcześniej związany z branżą paliwowo-energetyczną oraz sektorem finansowym. Pełnił m.in. funkcję dyrektora komunikacji i marketingu w największych polskich spółkach, takich jak Grupa Energa, Grupa LOTOS czy PZU S.A., tworząc i wdrażając strategię komunikacji korporacyjnej, marketingowej i sponsoringowej.

Posiada również szerokie doświadczenie w marketingu sportowym i dziennikarstwie. W latach 2012-2016 pełnił funkcję dyrektora ds. marketingu i PR oraz rzecznika prasowego Stadionu Wrocław, natomiast w latach 2008-2012, jako dziennikarz, związany był z telewizją Polsat. Pełnił funkcję członka rad nadzorczych w UNIPETROL A.S., ORLEN Południe S.A., obecnie w PZU Zdrowie S.A.

Adam Burak jest jurorem branżowego konkursu Złote Spinacze, członkiem kapituły programu 50 Kreatywnych w Biznesie magazynu BRIEF oraz prelegentem Kongresu Profesjonalistów Public Relations.

Skład osobowy Zarządu na dzień 31 grudnia 2019 roku:

- Pan Daniel Obajtek - Prezes zarządu, Dyrektor Generalny,
- Pan Zbigniew Leszczyński - Członek Zarządu ds. Rozwoju,
- Pan Józef Węgrecki - Członek Zarządu ds. Operacyjnych,
- Pani Patrycja Klarecka - Członek Zarządu ds. Sprzedaży Detalicznej,
- Pan Michał Róg - Członek Zarządu ds. Handlu Hurtowego i Międzynarodowego,
- Pani Armen Konrad Artwicz - Członek Zarządu ds. Korporacyjnych.

**Zmiany w składzie Zarządu Jednostki Dominującej**

Data	Opis zmian
28 listopada 2019 roku	Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. odwołała ze składu Zarządu z dniem 28 listopada 2019 roku <b>Pana Wiesława Protasewicza</b> .
30 stycznia 2020 roku	Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. powołała od dnia 3 lutego 2020 roku do składu Zarządu: - <b>Pana Jana Szewczaka</b> do pełnienia funkcji członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar finansów, - <b>Pana Adama Buraka</b> do pełnienia funkcji członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar komunikacji i marketingu.

**Rada Nadzorcza Jednostki Dominującej**

Skład osobowy Rady Nadzorczej na dzień sporządzenia niniejszego Sprawozdania:

**PAN WOJCIECH JASIŃSKI**

Przewodniczący Rady Nadzorczej Spółki

Pan Wojciech Jasiński jest absolwentem Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. W latach 1972-1986 pracował w Płocku, m.in. w NBP Oddział w Płocku, w Urzędzie Miejskim, w tym jako radca prawny w Izbie Skarbowej. W latach 1990-1991 organizował samorząd terytorialny w województwie płockim, jako Delegat Pełnomocnika Rządu ds. Reformy Samorządu Terytorialnego. Od 1992 do 1997 roku pracował w Najwyższej Izbie Kontroli, kolejno jako dyrektor: Delegatury NIK w Warszawie, Zespołu Finansów i Budżetu, Departamentu Budżetu Państwa. W latach 1997-2000 pełnił funkcję Członka Zarządu, następnie Prezesa Zarządu warszawskiej spółki Srebrna. Był Członkiem Rady Nadzorczej Banku Ochrony Środowiska SA w latach 1998-2000. Od września 2000 do lipca 2001 roku zajmował stanowisko podsekretarza Stanu w Ministerstwie Sprawiedliwości. W latach 2006-2007 był Ministrem Skarbu Państwa.

Od 2001 roku wykonywał mandat posła na Sejm RP (IV, V, VI, VII i VIII kadencji) pełniąc funkcje: Przewodniczącego Podkomisji Stałej ds. Systemu Bankowego i Polityki Pieniężnej, Przewodniczącego Komisji Gospodarki, Przewodniczącego Komisji Finansów Publicznych. Był również członkiem sejmowej Komisji Skarbu Państwa.

Prezes Zarządu PKN ORLEN S.A. od 16 grudnia 2015 roku do 5 lutego 2018 roku. Od czerwca 2018 roku do lipca 2019 roku – pełnomocnik zarządu Energa S.A. ds. rozwoju inwestycji i rynków energetycznych.

Od 25 lutego 2016 roku jest Członkiem Rady Nadzorczej PKO Bank Polski S.A.

**PAN ANDRZEJ SZUMAŃSKI**

Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej Spółki (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)

Jest adwokatem, profesorem zwyczajnym Uniwersytetu Jagiellońskiego w Katedrze Prawa Gospodarczego Prywatnego. Jeden z trzech autorów projektu ustawy z 15 września 2000 roku – Kodeks spółek handlowych. Uczestniczył w pracach nad przygotowaniem The OECD Principles of Corporate Governance z 1999 roku. Przygotował jako ekspert Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych projekt Regulaminu Komisji ds. Ładu Korporacyjnego, umożliwiającego wdrażanie zasad Ładu Korporacyjnego dla Spółek Publicznych przyjętych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

Obecnie jest Przewodniczącym Zespołu Prawa Koncernowego w ramach Komisji ds. Reformy Nadzoru Właścicielskiego przy Ministrze Aktywów Państwowych.

Od roku 1995 pełni funkcję arbitra w Sądzie Arbitrażowym przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie, a od 2015 roku jest członkiem Rady Arbitrażowej tego Sądu. Jest prezesem Sądu Giełdowego przy Giełdzie Papierów Wartościowych od roku 2007.

W latach 2005-2011 pełnił przez dwie kadencje funkcję prezesa Sądu Arbitrażowego przy Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”. Uczestniczył w wielu projektach restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych. Był członkiem rad nadzorczych m.in. Południowego Koncernu Energetycznego S.A. z siedzibą w Katowicach, Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. z siedzibą w Krakowie, Polimex-Mostostal S.A. z siedzibą w Warszawie.

Zajmuje się opracowywaniem ekspertyz prawnych z zakresu prawa gospodarczego prywatnego, prawa umów oraz prawa arbitrażowego. Autor podręczników i komentarzy z zakresu prawa spółek i prawa papierów wartościowych, wielu artykułów i recenzji z zakresu prawa handlowego.

Jest członkiem Rady Uczelni Akademii Muzycznej w Krakowie.

**PANI ANNA WÓJCIK**

Sekretarz Rady Nadzorczej

Pani Anna Wójcik jest absolwentką Wyższej Szkoły Bankowości i Zarządzania w Poznaniu oraz Uniwersytetu Warszawskiego na Wydziale Prawa i Administracji. Ukończyła studia podyplomowe w Warszawskiej Szkole Biznesu, na wydziale zarządzania. Posiada tytuł Master of Business Administration.

Manager z kilkunastoletnim doświadczeniem w sektorze prywatnym (nieruchomości, handel, doradztwo biznesowe) oraz administracji rządowej.

W ostatnich latach pracowała min. jako COO w Exeq sp. z o.o., specjalizującej się w pozyskiwaniu finansowania dla firm na badania, rozwój i innowacje. W ramach nadzorowanego obszaru odpowiedzialna była m.in. za koordynację pracy biura zarządu oraz rozliczanie projektów w ramach programów finansowanych ze środków POIG oraz NCBiR.

Od roku 2016 związana z administracją rządową. Pracowała na stanowisku Dyrektora Biura Ministra w Ministerstwie Rozwoju i Ministerstwie Finansów, obecnie zatrudniona w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów na stanowisku Dyrektora Biura Prezesa Rady Ministrów.

**PANI BARBARA JARZEMBOWSKA**

Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Pani Barbara Jarzembowska jest absolwentką Uniwersytetu Warszawskiego, posiada certyfikat MBA. Zajmowała się m.in. doradztwem finansowym, koordynacją pomocy zagranicznej, promocją inwestycji zagranicznych.

Od roku 2000 dyrektor w Banku Pekao S.A., odpowiedzialna m.in. za ryzyko operacyjne, bankowość transakcyjną, zarządzanie relacjami z kluczowymi klientami Banku z sektora FMCG, monitorowanie sprzedaży, planowanie i realizację celów budżetowych.





### **PAN ANDRZEJ KAPALA**

Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Pan Andrzej Kapala jest absolwentem Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu na kierunku zarządzanie przedsiębiorstwem a także podyplomowych studiów: zarządzania finansami, rachunkowości przedsiębiorstw oraz zarządzania kadrami na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Ukończył także studia Executive Master of Business Administration w Szkole Głównej Menedżerskiej.

Przez 10 lat pracował w Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej gdzie będąc dyrektorem oddziału we Wrocławiu koncentrował się na doradztwie dla jednostek samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw komunalnych w obszarze strategii zarządzania i planowania finansowego.

Przez wiele lat realizował projekty doradcze dla spółek prywatnych i komunalnych w obszarze analiz inwestycyjnych i finansowych oraz zarządzania projektami a także restrukturyzacji i standaryzacji procesów biznesowych. Autor kilkudziesięciu studiów wykonalności i biznes planów dla inwestycji infrastrukturalnych oraz projektów doradczych w obszarze restrukturyzacji przedsiębiorstw (projekty dotyczące rozwoju parków technologicznych i przemysłowych, gospodarki wodno – ściekowej, społeczeństwa informacyjnego).

Od 2012 roku będąc Dyrektorem Biura Administracji w PKO Banku Polskim zarządza ok. 300 nieruchomościami w zasobu Banku oraz kilkudziesięcioma projektami inwestycyjnymi rocznie. Nadzoruje także standaryzację procesów biznesowych w obszarach: zarządzania nieruchomościami i projektami oraz zabezpieczeń technicznych oddziałów Banku.



### **PAN MICHAŁ KLIMASZEWSKI**

Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Pan Michał Klimaszewski jest adwokatem, doktorem nauk prawnych, adiunktem w Katedrze Nauki Administracji i Ochrony Środowiska na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Członek Warszawskiego Seminarium Aksjologii Administracji. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego.

Autor i współautor publikacji z zakresu prawa i postępowania administracyjnego. Autor ekspertyz i opracowań dla podmiotów sektora publicznego i prywatnego.

Członek rad nadzorczych spółek o kapitale prywatnym. Zastępca Rzecznika Dyscypliny Izby Adwokackiej w Warszawie.



### **PAN ROMAN KUSZ**

Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Pan Roman Kusz jest Dyrektorem Departamentu Skarbu Państwa w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Pan Roman Kusz w latach 1987-1992 odbył studia na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. W latach 1993-1997 odbył aplikację adwokacką w Izbie Adwokackiej w Katowicach. Od roku 1997 prowadzi praktykę adwokacką.

W latach 2007-2013 i od roku 2016 pełni funkcję dziekana Izby Adwokackiej w Katowicach.

Aktualnie pełni funkcję przewodniczącego Rady Nadzorczej Górnika Zabrze SSA w Zabrze, zaś w kadencji 2018/2019 pełnił funkcję sekretarza Rady Nadzorczej Ekstraklasa S.A. w Warszawie.

Od roku 2017 jest członkiem Rady Nadzorczej Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska w Katowicach.

W lutym 2019 roku został powołany na członka Rady Uczelni Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Od 2014 roku jest organizatorem i moderatorem paneli prawniczych na Europejskim Kongresie Gospodarczym w Katowicach.

Z ramienia NRA, jako przewodniczący Komisji Wizerunku Zewnętrznego i Ochrony Prawnej, był współorganizatorem panelu „Advancing Law & Governance Contributions to Climate Action under the Paris Agreement” wchodzącego w skład szczytu klimatycznego ONZ - 24. Konferencji Stron Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w Sprawie Zmian Klimatu (UNFCCC), jaki w 2018 roku odbył się w Katowicach.

W 2018 roku został odznaczony przez Prezydenta RP Złotem Krzyżem Zasługi.



### **PANI JADWIGA LESISZ**

Członek Rady Nadzorczej

Pani Jadwiga Lesisz 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.

**PAN DOMINIK KACZMARSKI**

Członek Rady Nadzorczej

Pan Dominik Kaczmarek uzyskał tytuł magistra prawa na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Posiada tytuł doradcy podatkowego.

Doświadczenie zawodowe zdobywał, pracując w największych międzynarodowych firmach doradczych (PwC 2012-2014 i Deloitte 2014-2016) jako ekspert w zakresie opodatkowania sektora finansowego.

Od lutego 2016 roku do stycznia 2020 roku pracował w Ministerstwie Finansów jako Zastępca Dyrektora Departamentu Podatków Sektorowych, Lokalnych oraz Podatku od Gier, a następnie jako Zastępca Dyrektora i Dyrektor Departamentu Systemu Podatkowego. Współuczestniczył w uszczelnianiu systemu podatkowego w zakresie CIT i VAT.

Pełnił funkcje Sekretarza Rady do Spraw Przeciwdziałania Unikaniu Opodatkowania, członka Państwowej Komisji Egzaminacyjnej ds. Doradztwa Podatkowego oraz Członka Komisji Kodyfikacyjnej Ogólnego Prawa Podatkowego. Obecnie jest członkiem Zespołu eksperckiego ds. prawa koncernowego wchodzącego w skład Komisji ds. reformy nadzoru właścicielskiego.

Pan Dominik Kaczmarek jest autorem szeregu publikacji z dziedziny podatków. Od stycznia 2020 roku jest członkiem Rady Nadzorczej spółki Aplikacje Krytyczne sp. z o.o. Obecnie pełni funkcję Zastępcy Dyrektora Departamentu Analiz i Sprawozdawczości w Ministerstwie Aktywów Państwowych.

**PANI ANNA SAKOWICZ-KACZ**

Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Pani Anna Sakowicz-Kacz jest absolwentką Wydziału Prawa i Administracji UMCS w Lublinie. Ukończyła studia podyplomowe w zakresie szacowania nieruchomości.

Posiada licencję doradcy restrukturyzacyjnego Ministra Sprawiedliwości. Posiada doświadczenie w zakresie realizacji funkcji syndyka masy upadłości, nadzorca sądowego, kuratora, w ramach przepisów prawa upadłościowego i restrukturyzacyjnego oraz doświadczenie w pracy w radach nadzorczych.

Skład osobowy Rady Nadzorczej na dzień 31 grudnia 2019 roku:

- Pani Izabela Felczak-Poturnicka – Przewodnicząca Rady Nadzorczej
- Pan Andrzej Szumański – Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej Spółki (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
- Pani Anna Wójcik – Sekretarz Rady Nadzorczej
- Pani Barbara Jarzembowska – Niezależny Członek Rady Nadzorczej
- Pan Andrzej Kapala – Niezależny Członek Rady Nadzorczej
- Pan Michał Klimaszewski – Niezależny Członek Rady Nadzorczej
- Pan Roman Kusz – Niezależny Członek Rady Nadzorczej
- Pani Jadwiga Lesisz – Członek Rady Nadzorczej
- Pani Małgorzata Niezgoda – Członek Rady Nadzorczej
- Pani Anna Sakowicz-Kacz – Niezależny Członek Rady Nadzorczej

**Zmiany w składzie Rady Nadzorczej Jednostki Dominującej**

Data	Opis zmian
15 lutego 2019 roku	<b>Pan Mateusz Henryk Bochacik</b> 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.
14 czerwca 2019 roku	<b>Pan Radosław Kwaśnicki</b> złożył z dniem 14 czerwca 2019 roku rezygnację z funkcji Członka Rady Nadzorczej (a równocześnie Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej) PKN ORLEN S.A. Pan Radosław Kwaśnicki wskazał, że powodem jego rezygnacji są sprawy nie związane ze Spółką.
14 czerwca 2019 roku	<b>Zwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN S.A.</b> powołało członków Rady Nadzorczej Spółki na nową kadencję, w składzie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Izabela Felczak-Poturnicka</b> - Przewodnicząca Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• <b>Barbara Jarzembowska</b> – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• <b>Andrzej Kapala</b> – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• <b>Michał Klimaszewski</b> – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• <b>Jadwiga Lesisz</b> – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• <b>Małgorzata Niezgoda</b> – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• <b>Anna Sakowicz-Kacz</b> – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• <b>Andrzej Szumański</b> – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• <b>Anna Wójcik</b> – Członek Rady Nadzorczej Spółki.</li> </ul>
29 października 2019 roku	<b>Pan Roman Kusz</b> został powołany do składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A.
16 stycznia 2020 roku	<b>Pani Izabela Felczak-Poturnicka</b> złożyła z dniem 16 stycznia 2020 roku rezygnację z funkcji Przewodniczącej Rady Nadzorczej Spółki, która została jej powierzona Uchwałą nr 35 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN S.A. z dnia 14 czerwca 2019 roku.
5 marca 2020 roku	<b>Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN S.A.</b> odwołało ze składu Rady Nadzorczej Spółki <b>Panią Małgorzatę Niezgodę</b> oraz powołało <b>Pana Wojciecha Jasińskiego</b> na funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej Spółki oraz <b>Pana Dominika Kaczmarek</b> do składu Rady Nadzorczej Spółki.

## 1.3. ORGANIZACJA I POLITYKA ROZWOJU

Spółki Grupy ORLEN prowadzą działalność:

- produkcyjną w segmencie rafineryjnym, petrochemicznym obejmującą przerób ropy naftowej oraz wytwarzanie produktów i półproduktów rafineryjnych, petrochemicznych i chemicznych oraz w segmencie energetycznym – produkcja energii elektrycznej i mediów,
- handlową: 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.](#)

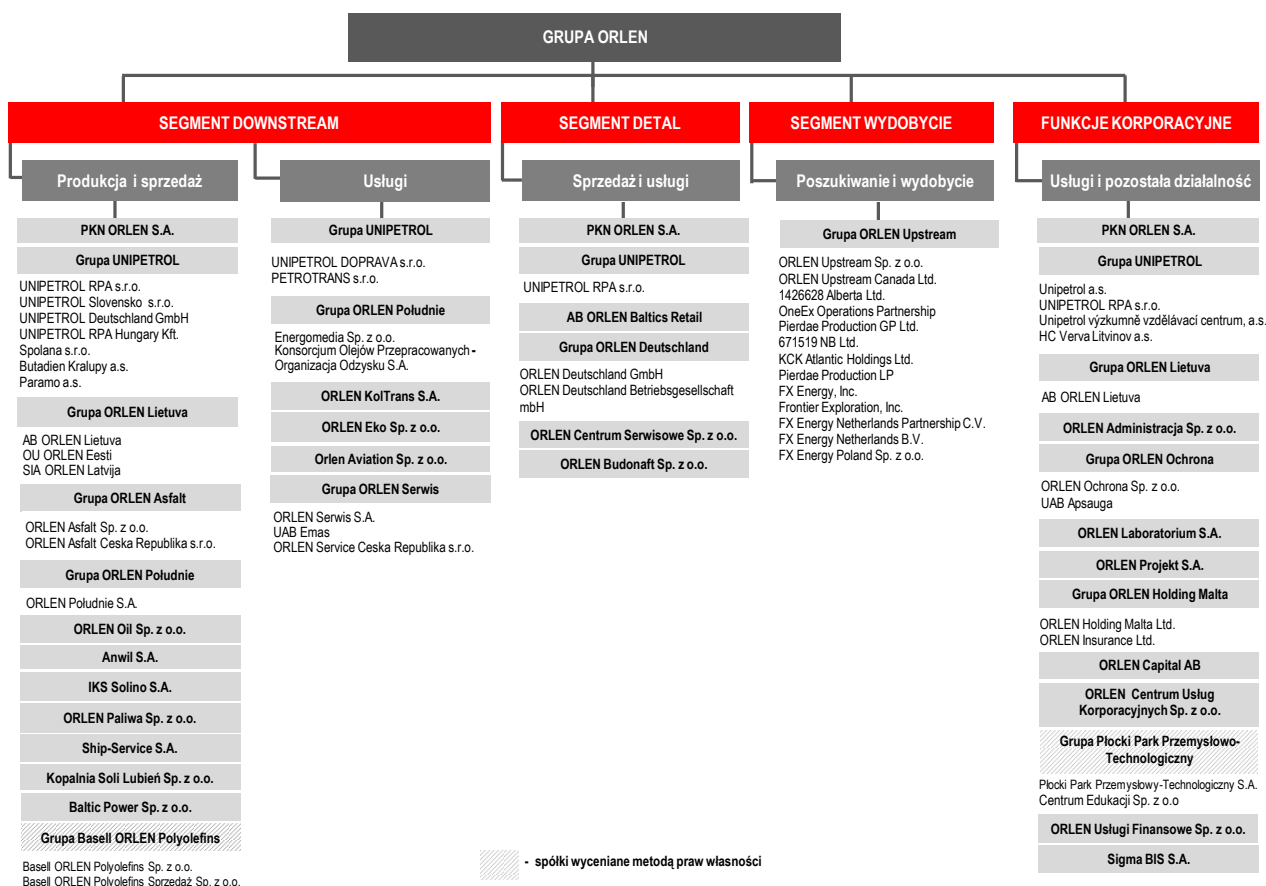
Grupa ORLEN obejmuje PKN ORLEN jako Jednostkę Dominującą oraz jednostki zlokalizowane na terenie Polski, Niemiec, Czech, Litwy, Malty, Szwecji, Holandii, Słowacji, Węgier, Estonii i Łotwy oraz USA i Kanady.

Na dzień 31 grudnia 2019 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 2019 roku w skład Grupy ORLEN wchodziło 68 spółek, w tym 58 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 2019 rok.

**SCHEMAT 1.** Alokacja Jednostki Dominującej i Spółek Grupy ORLEN do segmentów operacyjnych i funkcji korporacyjnych na dzień 31 grudnia 2019 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 dezinvestycji 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

zmiierzające 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 2019 roku należą głównie:

- włączenie do obszaru Zarządzania Finansami obszaru Planowania i Sprawozdawczości,
- włączenie do obszaru Strategii Biura Relacji Inwestorskich,
- przypisanie Dyrektorowi Biura Kontroli Finansowej, Zarządzania Ryzykiem i Zgodnością oraz Dyrektorom bezpośrednio podległych Członkom Zarządu odpowiedzialności za zapewnienie zgodności nadzorowanego obszaru z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi, przyjętymi standardami postępowania oraz normami etycznymi obowiązującymi w Grupie,
- przypisanie Dyrektorowi Wykonawczemu ds. Realizacji Inwestycji Majątkowych odpowiedzialności za realizację

projektów inwestycyjnych w zakresie nieruchomości (za wyjątkiem projektów API) w celu podniesienia ich wartości i zwiększenia kapitału Spółki,

- przejęcie nadzoru nad obszarami pionu finansowego przez Pana Armena Artwicha Członka Zarządu ds. Korporacyjnych związane z odwołaniem Pana Wiesława Protasewicza ze składu Zarządu PKN ORLEN S.A.,
- przeniesienie Biura Bezpieczeństwa i Higieny Pracy z pionu Członka Zarządu ds. Rozwoju do pionu Członka Zarządu ds. Operacyjnych
- przeniesienie Biura Nadzoru nad Bezpieczeństwem Infrastruktury i Informacji do pionu sprzedaży detalicznej.

### SCHEMAT 2. Podział odpowiedzialności Członków Zarządu PKN ORLEN na dzień 31 grudnia 2019 roku.

PREZES ZARZĄDU DYREKTOR GENERALNY DANIEL OBAJTEK	CZŁONEK ZARZĄDU DS. KORPORACYJNYCH ARMEN ARTWICH	PION FINANSOWY NADZÓR SPRAWUJE CZŁONEK ZARZĄDU DS. KORPORACYJNYCH ARMEN ARTWICH	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 i Relacje Inwestorskie	Administracja	Kontroling Biznesowy	Zakupy	Produkcja Rafineryjna	Informatyka	Handel Hurtowy Produktami Rafineryjnymi
Kadry	Ochrona Środowiska	Zarządzanie Finansami, Planowanie i Sprawozdawczość	Realizacja Inwestycji Majątkowych	Produkcja Petrochemiczna	Sprzedaż Detaliczna	Handel Produktami Petrochemicznymi
Handel Ropą i Gazem	Biuro Grupy Kapitałowej	Podatki	Rozwój i Technologia	Energetyka	Marketing	Logistyka
Komunikacja Korporacyjna	Kontrola Finansowa, Zarządzanie Ryzykiem i Zgodnością*		Technika	Efektywność i Optymalizacja Produkcji	Innowacje	Zarządzanie Łańcuchem Dostaw
Biuro Zarządu				Bezpieczeństwo i Higiena Pracy	Nadzór nad Bezpieczeństwem Infrastruktury i Informacji	
Kontrola i Bezpieczeństwo				Gospodarka Wodno-Ściekowa	Pełnomocnik ds. Ochrony Informacji Niejawnych i Infrastruktury Krytycznej	
Audyt						
Biuro Prawne						
Relacje z Otoczeniem						
Marketing Sportowy, Sponsoring, Eventy						

\* Bezpośredni nadzór nad kontrolą finansową sprawuje Prezes Zarządu Dyrektor Generalny na podstawie Uchwały Zarządu w sprawie ustalenia wewnętrznego podziału kompetencji pomiędzy Członkami Zarządu oraz zastępstwa Członków Zarządu

Zmiany personalne w składach Zarządu i Rady Nadzorczej w trakcie 2019 roku oraz do dnia publikacji niniejszego raportu zostały opisane w [pkt 1.2.](#) niniejszego Sprawozdania.

W **pozostałych spółkach Grupy ORLEN** w trakcie 2019 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.orient.pl/PL/Strony/default.aspx>

### 1.3.2. Zmiany w powiązaniach kapitałowych

Zmiany w powiązaniach kapitałowych w 2019 roku zostały opisane w pkt 7.2. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2019 rok.

## 1.4. WYBRANE DANE OPERACYJNO-FINANSOWE

TABELA 1. Wybrane dane operacyjno-finansowe za lata 2015-2019.

Wyszczególnienie	j.m.	2019	2018	2017	2016	2015
<b>I. PARAMETRY MAKROEKONOMICZNE (wartość średnia w okresie)</b>						
Ropa Brent	USD/bbl	64,2	71,3	54,2	43,7	52,4
Ropa Ural	USD/bbl	63,0	69,9	52,8	41,7	51,0
Ropa WTI	USD/bbl	57,0	65,0	50,8	43,5	48,8
Dyferencjał Ural/Brent	USD/bbl	0,8	1,5	1,4	2,5	1,8
Modelowa marża downstream <sup>1</sup>	USD/bbl	10,7	12,2	12,8	11,7	13,8
Modelowa marża rafineryjna <sup>1</sup>	USD/bbl	5,2	5,1	6,4	5,3	8,2
Modelowa marża petrochemiczna <sup>1</sup>	EUR/t	859	885	933	960	968
Średni kurs USD/PLN	PLN	3,8399	3,6117	3,7782	3,9435	3,7730
Średni kurs EUR/PLN	PLN	4,2988	4,2617	4,2583	4,3637	4,1843
Średni kurs EUR/USD	USD	1,1195	1,1800	1,1271	1,1066	1,1090
<b>II. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA</b>						
<b>Sprzedaż produktów i towarów, w tym:</b>	<b>tys. ton</b>	<b>43 293</b>	<b>42 892</b>	<b>42 382</b>	<b>39 453</b>	<b>38 676</b>
Downstream	tys. ton	32 740	32 716	32 925	30 708	30 380
Detal	tys. ton	9 817	9 448	8 819	8 187	7 986
Wydobycie	tys. ton	736	728	638	558	310
<b>Przerób ropy Grupy ORLEN, w tym:</b>	<b>tys. ton</b>	<b>33 879</b>	<b>33 380</b>	<b>33 228</b>	<b>30 147</b>	<b>30 909</b>
<b>Przerób ropy PKN ORLEN</b>	<b>tys. ton</b>	<b>16 207</b>	<b>15 855</b>	<b>15 220</b>	<b>15 130</b>	<b>15 674</b>
Przerób ropy Grupy Unipetrol	tys. ton	7 854	7 555	7 894	5 422	6 495
Przerób ropy Grupy ORLEN Lietuva	tys. ton	9 515	9 690	9 821	9 323	8 486
<b>III. DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA</b>						
<b>3.1. Sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów</b>						
<b>Przychody ze sprzedaży</b>	<b>mln PLN</b>	<b>111 203</b>	<b>109 706</b>	<b>95 364</b>	<b>79 553</b>	<b>88 336</b>
<b>Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO<sup>2</sup> powiększony o amortyzację („EBITDA LIFO<sup>2M</sup>”) przed odpisami aktualizującymi<sup>3</sup>, w tym:</b>	<b>mln PLN</b>	<b>9 172</b>	<b>8 324</b>	<b>10 448</b>	<b>9 412</b>	<b>8 738</b>
Downstream	mln PLN	6 667	6 031	8 720	8 107	7 776
Detal	mln PLN	3 045	2 781	2 049	1 801	1 539
Wydobycie	mln PLN	295	305	293	255	44
Funkcje Korporacyjne	mln PLN	(835)	(793)	(614)	(751)	(621)
<b>Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację, w tym:</b>	<b>mln PLN</b>	<b>8 993</b>	<b>9 028</b>	<b>10 279</b>	<b>9 557</b>	<b>7 745</b>
Korekta LIFO <sup>2</sup>	mln PLN	(131)	860	799	85	(1 510)
<b>Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację („EBITDA<sup>2M</sup>”), w tym:</b>	<b>mln PLN</b>	<b>8 862</b>	<b>9 888</b>	<b>11 078</b>	<b>9 642</b>	<b>6 235</b>
Amortyzacja	mln PLN	3 497	2 673	2 421	2 110	1 895
<b>Zysk/(Strata) z działalności operacyjnej („EBIT<sup>2M</sup>”)</b>	<b>mln PLN</b>	<b>5 365</b>	<b>7 215</b>	<b>8 657</b>	<b>7 532</b>	<b>4 340</b>
<b>Zysk/(Strata) netto</b>	<b>mln PLN</b>	<b>4 298</b>	<b>5 604</b>	<b>7 173</b>	<b>5 740</b>	<b>3 233</b>
Zysk/(Strata) netto akcjonariuszy Jednostki Dominującej na jedną akcję (EPS <sup>2</sup> )	PLN/akcję	10,05	12,99	15,56	12,30	6,63
<b>3.2. Sprawozdanie z sytuacji finansowej</b>						
Aktywa razem	mln PLN	71 202	64 141	60 664	55 559	48 137
Kapitał własny	mln PLN	38 607	35 739	35 211	29 285	24 244
<b>3.3. Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych</b>						
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej	mln PLN	9 319	4 980	8 050	9 331	5 354
Środki pieniężne netto wykorzystane w działalności inwestycyjnej, w tym:	mln PLN	(3 994)	(3 798)	(3 925)	(4 436)	(4 096)
Zwiększenia aktywów trwałych	mln PLN	5 457	4 280	4 602	4 673	3 183
<b>Wolne przepływy pieniężne<sup>4</sup></b>	<b>mln PLN</b>	<b>5 325</b>	<b>1 182</b>	<b>4 125</b>	<b>4 895</b>	<b>1 258</b>
Środki pieniężne netto wykorzystane w działalności finansowej	mln PLN	(3 363)	(3 237)	(2 832)	(2 210)	(2 866)
Dywidendy wypłacone	mln PLN	(1 497)	(1 284)	(1 384)	(912)	(706)

Wyszczególnienie	j.m.	2019	2018	2017	2016	2015
<b>3.4. Podstawowe wskaźniki<sup>2)</sup></b>						
<b>Wskaźniki płynności, w tym:</b>						
Płynność bieżąca		1,7	1,8	1,8	1,5	2
Płynność szybka		0,9	0,9	1,0	0,8	0,7
<b>Wskaźniki obrotowości, w tym:</b>						
Szybkość obrotu należności	dni	29	30	30	29	23
Szybkość obrotu zobowiązań	dni	28	28	34	35	29
Szybkość obrotu zapasów	dni	48	45	45	50	42
<b>Wskaźniki rentowności, w tym:</b>						
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	%	6,2	7,9	11,7	10,1	8,2
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	%	11,5	14,3	20,1	19,3	16
Zwrot z zaangażowanego kapitału (ROACE)	%	10,9	13,6	20,8	18,8	14,9
Zwrot z zaangażowanego kapitału wg LIFO (ROACE LIFO)	%	11,2	11,8	19,0	18,6	19,1
Rentowność sprzedaży brutto	%	5,0	5,8	9,0	8,5	5,3
Rentowność sprzedaży netto	%	4,0	4,6	7,4	7,1	4,5
<b>Wskaźniki zadłużenia, w tym:</b>						
Dług netto	mln PLN	2 448	5 599	761	3 363	6 810
Dźwignia finansowa netto	%	6,3	15,7	2,2	11,5	28,1

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

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

3) Wyniki z działalności operacyjnej w latach 2015, 2016, 2017, 2018 i 2019 zawierają odpisy z tytułu utraty wartości majątku w wysokości odpowiednio: (993) mln PLN, 145 mln PLN, (169) mln PLN, 704 mln PLN oraz (179) mln PLN.

4) 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 2019

## I KWARTAŁ

<b>Zmiany w składzie Rady Nadzorczej PKN ORLEN</b>	Pan Mateusz Henryk Bochacik złożył z dniem 15 lutego 2019 roku rezygnację z pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN. Pan Bochacik uzasadnił swoją rezygnację względami osobistymi, które uniemożliwiają dalsze efektywne wykonywanie mandatu członka Rady Nadzorczej Spółki. <a href="#">Raport bieżący nr 4/2019.</a>
<b>Informacje dotyczące inwestycji budowy instalacji metatezy</b>	W dniu 20 lutego PKN ORLEN poinformował, że aktualnie budowana instalacja metatezy w Zakładzie Produkcyjnym w Plocku 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. PKN ORLEN poinformuje w osobnym raporcie bieżącym o zakończeniu procesu inwestycyjnego. <a href="#">Raport bieżący nr 5/2019.</a>

## II KWARTAŁ

<b>PKN ORLEN złożył ofertę spółce Ruch S.A.</b>	PKN ORLEN poinformował, iż 11 kwietnia br. złożył ofertę udzielenia finansowania w związku z zamiarem przejęcia pakietu 100% akcji Ruch S.A. Decyzję poprzedziło badanie due diligence spółki. Inwestor zakłada restrukturyzację i wykorzystanie synergii pomiędzy dotychczasowym modelem biznesowym Ruchu a dynamicznie rozwijającym się segmentem detalicznym PKN ORLEN. Sfinalizowanie oferty zależy będzie m.in. od decyzji wierzycieli Ruchu oraz uzyskania zgody Organu Antymonopolowego na nabycie akcji. Szczegółowe informacje zostały przedstawione na stronie PKN ORLEN w komunikacie prasowym pod adresem: <a href="#">link</a>
<b>Umowa dotycząca budowy „Centrum Badawczo-Rozwojowego w Plocku”</b>	PKN ORLEN poinformował, że 24 kwietnia 2019 roku Zarząd Spółki podjął decyzję o realizacji zadania inwestycyjnego „Centrum Badawczo - Rozwojowe w Plocku” („CBR”), a Rada Nadzorcza Spółki wyraziła zgodę na zaciągnięcie przez PKN ORLEN zobowiązań wynikających z umowy dotyczącej budowy CBR. Następnie PKN ORLEN podpisał z Budimex S.A. umowę na budowę Centrum Badawczo-Rozwojowego w Plocku. Maksymalna wartość Umowy wyniesie około 167 mln PLN, a łączna wartość inwestycji około 184 mln PLN. Zakończenie inwestycji planowane jest do końca 2020 roku. CBR w Plocku jest niezbędnym elementem przyjętego przez PKN ORLEN w 2018 roku Programu Rozwoju Petrochemii („Program”) oraz uzupełnieniem infrastruktury badawczej Grupy ORLEN. Obiekt stanowić będzie zaplecze do realizacji badań i wsparcia pozostałych projektów objętych Programem oraz w ramach ogłoszonego w Strategii PKN ORLEN dalszego wydłużenia łańcucha wartości produkcji petrochemicznej. Będzie także zapleczem do realizacji badań w innych obszarach aktywności Grupy ORLEN. <a href="#">Raport bieżący nr 8/2019.</a>
<b>Zawarcie umowy na budowę instalacji kwasu azotowego i neutralizacji przez ANWIL S.A.</b>	PKN ORLEN poinformował, że 24 kwietnia 2019 roku ANWIL S.A. podpisał z Thyssenkrupp Industrial Solutions AG umowę na projektowanie, dostawy oraz budowę w systemie „pod klucz” instalacji kwasu azotowego i neutralizacji w ANWIL S.A. we Włocławku. Budowa instalacji kwasu azotowego i neutralizacji jest kluczowym etapem realizacji zadania inwestycyjnego dotyczącego rozbudowy zdolności produkcyjnych nawozów w ANWIL S.A. Podpisana umowa z Thyssenkrupp Industrial Solutions AG stanowi pierwszą z trzech najważniejszych umów, jakie mają zostać zawarte w ramach 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 wynosi około 1,3 mld PLN. Zakończenie inwestycji planowane jest do połowy 2022 roku. Szacuje się, że po zrealizowaniu projektu zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA) ANWIL S.A. może wzrosnąć o około 57 mln EUR rocznie. <a href="#">Raport bieżący nr 9/2019.</a>
<b>Czasowe wstrzymanie dostaw ropy naftowej rurociągiem „Przyjaźń” do Zakładu Produkcyjnego w Plocku</b>	PKN ORLEN poinformował, że w dniu 24 kwietnia 2019 roku o godzinie 22:36 otrzymał od PERN S.A. informację o wstrzymaniu dostawy ropy naftowej systemem rurociągów tranzytowych „Przyjaźń” do Zakładu Produkcyjnego w Plocku. Przyczyną zatrzymania dostaw było znaczące pogorszenie się jakości ropy w Bazie Adamowo, do której ropa naftowa przyjmowana jest z kierunku wschodniego i dalej przesyłana do Bazy Miszewko Strzałkowskie, niedaleko Plocka. Zaistniała sytuacja nie wpłynęła na poziom przerobu ropy naftowej w rafinerii w Plocku. PKN ORLEN jest przygotowany do realizacji alternatywnych dostaw ropy naftowej. Od dwóch lat PKN ORLEN konsekwentnie realizuje politykę dywersyfikacji dostaw ropy, w wyniku czego aktualnie prawie 50% ropy naftowej nabywanej do Zakładu Produkcyjnego w Plocku pochodzi z innych kierunków niż rosyjski, tj. z Norwegii, Angoli, Nigerii i Arabii Saudyjskiej. Ponadto, PKN ORLEN dysponuje zapasami surowca w ilości wystarczającej na kontynuowanie produkcji. W związku z powyższym obecnie nie ma ryzyka ograniczenia produkcji ze względu na zatrzymanie dostaw surowca rurociągiem „Przyjaźń”. <a href="#">Raport bieżący nr 10/2019.</a>
<b>Czasowe wstrzymanie dostaw ropy naftowej rurociągiem „Przyjaźń” do rafinerii w Litwinowie</b>	PKN ORLEN poinformował, że w dniu 26 kwietnia 2019 roku Unipetrol a.s. otrzymał informację od lokalnego operatora o wstrzymaniu dostawy ropy naftowej systemem rurociągów tranzytowych „Przyjaźń” do rafinerii w Litwinowie, należącej do Grupy ORLEN. Przyczyną zatrzymania dostaw było znaczące pogorszenie się jakości ropy dostarczanej przez rurociąg „Przyjaźń”. Zaistniała sytuacja nie wpłynęła na poziom przerobu ropy naftowej w rafineriach Unipetrol a.s. W związku z powyższym obecnie nie ma ryzyka ograniczenia produkcji ze względu na zatrzymanie dostaw surowca rurociągiem „Przyjaźń”. W rafinerii ORLEN Lietuva obecnie przerób również nie uległ zmianie. <a href="#">Raport bieżący nr 12/2019.</a>
<b>Zakończenie inwestycji budowy instalacji metatezy</b>	PKN ORLEN poinformował, że 30 kwietnia 2019 roku podpisał z Elektrobudowa S.A. protokół, na mocy którego zakończono realizację procesu inwestycji budowy instalacji metatezy w Zakładzie Produkcyjnym w Plocku. Łączne nakłady inwestycyjne poniesione przez Spółkę na realizację projektu budowy instalacji metatezy wyniosły ok. 400 mln PLN. <a href="#">Raport bieżący nr 13/2019.</a>



<b>Wznowienie dostaw ropy naftowej rurociągiem „Przyjaźń” do rafinerii w Litwinowie</b>	PKN ORLEN poinformował, że Unipetrol a.s. otrzymał informację od lokalnego operatora o wznowieniu dostaw dobrej gatunkowo ropy naftowej systemem rurociągów tranzytowych „Przyjaźń” do rafinerii w Litwinowie, należącej do Grupy ORLEN. Zatrzymanie dostaw surowca rurociągiem „Przyjaźń”, które trwało od 26 kwietnia 2019 roku nie wpłynęło na poziom przerobu ropy naftowej w rafineriach Unipetrol a.s. <a href="#">Raport bieżący nr 20/2019.</a>
<b>Wznowienie dostaw ropy naftowej rurociągiem „Przyjaźń” do Zakładu Produkcyjnego w Płocku</b>	PKN ORLEN poinformował, że 9 czerwca 2019 roku otrzymał od PERN S.A. informację o wznowieniu dostaw ropy naftowej, zgodnej z jakością kontraktową, systemem rurociągów tranzytowych „Przyjaźń” do Zakładu Produkcyjnego w Płocku. Zatrzymanie dostaw surowca rurociągiem „Przyjaźń”, które trwało od 24 kwietnia 2019 roku nie wpłynęło na poziom przerobu ropy naftowej w rafinerii w Płocku. <a href="#">Raport bieżący nr 23/2019.</a>
<b>Zmiany w składzie Rady Nadzorczej</b>	W dniu 14 czerwca 2019 roku Pan Radosław Kwaśnicki złożył rezygnację z funkcji Członka Rady Nadzorczej (a równocześnie Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej) PKN ORLEN S.A. Pan Radosław Kwaśnicki wskazał, że powodem jego rezygnacji są sprawy nie związane ze Spółką. <a href="#">Raport bieżący nr 25/2019.</a>
<b>Zwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN S.A. powołało Radę Nadzorczą Spółki na nową kadencję.</b>	Walne Zgromadzenie PKN ORLEN w dniu 14 czerwca 2019 roku powołało członków Rady Nadzorczej Spółki na nową kadencję, w składzie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izabela Felczak-Poturnicka - Przewodnicząca Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• Barbara Jarzembowska – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• Andrzej Kapala – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• Michał Klimaszewski – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• Jadwiga Lesisz – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• Małgorzata Niezgoda – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• Anna Sakowicz-Kacz – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• Andrzej Szumański – Członek Rady Nadzorczej Spółki</li> <li>• Anna Wójcik – Członek Rady Nadzorczej Spółki.</li> </ul> <a href="#">Raport bieżący nr 28/2019.</a>
<b>Zawarcie umowy na budowę instalacji granulacji przez ANWIL S.A.</b>	PKN ORLEN poinformował, że 28 czerwca 2019 roku ANWIL S.A. podpisał z Tecnimont S.p.A. umowę na projektowanie, dostawy oraz budowę w systemie „pod klucz” instalacji granulacji w ANWIL S.A. we Włocławku („Umowa”). Podpisana dzisiaj umowa z Tecnimont S.p.A. stanowi drugą z trzech najważniejszych umów, jakie mają zostać zawarte w ramach 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 wynosi ok. 1,3 mld PLN. Zakończenie inwestycji planowane jest do połowy 2022 roku. Szacuje się, że po zrealizowaniu projektu zysk operacyjny EBITDA ANWIL S.A., może wzrosnąć o ok. 57 mln EUR rocznie. PKN ORLEN posiada 100% udziałów w kapitale zakładowym ANWIL S.A. <a href="#">Raport bieżący nr 30/2019.</a>

### III KWARTAŁ

<b>Złożenie do Komisji Europejskiej wniosku koncentracyjnego w związku z planowanym przejęciem przez PKN ORLEN, bezpośrednio lub pośrednio, kontroli kapitałowej nad Grupą LOTOS S.A.</b>	PKN ORLEN poinformował, że 3 lipca 2019 roku złożył do Komisji Europejskiej wniosek stanowiący zgłoszenie koncentracji („Wniosek”) w związku z planowanym przejęciem przez Spółkę, bezpośrednio lub pośrednio, kontroli kapitałowej nad Grupą LOTOS S.A. z siedzibą w Gdańsku („Transakcja”). Złożony przez Spółkę Wniosek inicjuje formalne postępowanie w sprawie kontroli koncentracji. Oprócz przedstawienia stron oraz założeń Transakcji, we Wniosku opisano działalność stron na określonych rynkach właściwych oraz przedstawiono 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. <a href="#">Raport bieżący nr 31/2019.</a>
<b>Oddalenie apelacji akcjonariusza od wyroku dotyczącego powództwa o uchylenie uchwał Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia</b>	PKN ORLEN poinformował, iż w dniu 17 lipca 2019 roku Sąd Apelacyjny w Łodzi I Wydział Cywilny w całości oddalił apelację akcjonariusza od wyroku sądu I instancji oddalającego w całości powództwo akcjonariusza o uchylenie uchwał podjętych na Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniu Spółki w dniu 26 czerwca 2018 roku w sprawie: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) zatwierdzenia sprawozdania Zarządu z działalności Grupy ORLEN i PKN ORLEN S.A. za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2017 roku;</li> <li>2) zatwierdzenia sprawozdania finansowego PKN ORLEN S.A. za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2017 roku;</li> <li>3) udzielenia absolutorium członkom Zarządu PKN ORLEN S.A. z wykonywania przez nich obowiązków w roku zakończonym 31 grudnia 2017 roku;</li> <li>4) udzielenia absolutorium Przewodniczącej Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A. z wykonywania przez nią obowiązków w roku zakończonym 31 grudnia 2017 roku.</li> </ol> <a href="#">Raport bieżący nr 32/2019.</a>
<b>Porozumienie pomiędzy PKN ORLEN S.A. a Skarbem Państwa oraz Grupą LOTOS S.A. dotyczące realizacji transakcji nabycia akcji Grupy LOTOS S.A. przez PKN ORLEN S.A. od Skarbu Państwa</b>	PKN ORLEN S.A. poinformował, że 26 sierpnia 2019 roku podpisane zostało porozumienie pomiędzy Skarbem Państwa, Spółką i Grupą LOTOS S.A. z siedzibą w Gdańsku („Grupa LOTOS”) dotyczące realizacji transakcji nabycia akcji Grupy LOTOS przez Spółkę od Skarbu Państwa („Porozumienie”, „Transakcja”), która to Transakcja ma skutkować przejęciem przez Spółkę, bezpośrednio lub pośrednio, kontroli kapitałowej nad Grupą LOTOS. Porozumienie nie jest wiążące ani nie kreuje jakichkolwiek zobowiązań dla Skarbu Państwa, Spółki ani dla Grupy LOTOS odnośnie realizacji Transakcji, lecz jedynie określa ich wspólne rozumienie przewidywanego kształtu Transakcji i dalszej współpracy przy jej realizacji. Strony Porozumienia mogą uszczegółowić lub uregulować odmiennie kształt Transakcji, jak również odnoszące się do niej elementy dodatkowe, w odrębnych umowach bądź innych porozumieniach. Porozumienie nie stanowi oferty lub umowy przedwstępnej w rozumieniu kodeksu cywilnego, jak również jakiegokolwiek innej czynności prawnej stanowiącej zobowiązania Skarbu Państwa do dokonania Transakcji. Porozumienie potwierdza ramową strukturę Transakcji określoną w liście intencyjnym zawartym 27 lutego 2018 roku pomiędzy Skarbem Państwa a Spółką, z zastrzeżeniem doprecyzowania tej struktury na późniejszym etapie współpracy, w szczególności w oparciu o środki zaradcze wynikające z przyszłej decyzji Komisji Europejskiej na dokonanie koncentracji. Ponadto, wskazuje ono również na dalszy kierunek przedsięwzięcia konsolidacyjnego Spółki i Grupy LOTOS, którego celem ma być pełna konsolidacja ww. spółek oraz ich przedsiębiorstw w celu osiągnięcia maksymalnych efektów synergii. Poza powyższym Porozumienie zawiera w szczególności postanowienia dotyczące:

1) sposobu określenia ceny sprzedaży akcji Grupy LOTOS – ze szczególnym podkreśleniem konieczności dokonania wyceny według co najmniej dwóch powszechnie uznanych metod (w przypadku sprzedaży akcji Grupy LOTOS w inny sposób niż w drodze wezwania) oraz konieczności ukształtowania ceny według zasad wynikających z przepisów prawa powszechnie obowiązującego (w przypadku sprzedaży akcji Grupy LOTOS w ramach wezwania);

2) warunków wstępnych przeprowadzenia pierwszego etapu przedsięwzięcia konsolidacyjnego, które obejmują nie tylko zgodę Komisji Europejskiej na dokonanie koncentracji, ale również uchylenie lub modyfikację statutowego ograniczenia prawa głosu na walnym zgromadzeniu Grupy LOTOS oraz uzyskanie niezbędnych zgód administracyjnych i korporacyjnych;

3) wykonywania prawa głosu z akcji Grupy LOTOS przez Spółkę i Skarb Państwa po Transakcji; jeżeli w wyniku Transakcji dojdzie do proporcjonalnej redukcji zapisów złożonych przez Skarb Państwa w wezwaniu, to intencją Spółki oraz Skarbu Państwa jest, z zastrzeżeniem ewentualnych odmiennych pisemnych uzgodnień, aby prawo głosu na walnym zgromadzeniu Grupy LOTOS było wykonywane przez Spółkę oraz Skarb Państwa w sposób niezależny i aby nie łączyło ich żadne pisemne ani ustne porozumienie dotyczące nabywania akcji Grupy LOTOS, zgodnego wykonywania prawa głosu na walnym zgromadzeniu Grupy LOTOS ani prowadzenia trwałej polityki wobec Grupy LOTOS.

Grupa LOTOS jako sygnatariusz Porozumienia potwierdziła stan swojej wiedzy o planowanym przedsięwzięciu konsolidacyjnym, jak również deklarację woli należytej współpracy ze Skarbem Państwa i Spółką w granicach określonych przepisami prawa, w tym w zakresie współpracy przy uzyskaniu zgody Komisji Europejskiej na koncentrację i przekazania stanowiska Zarządu Grupy LOTOS dotyczącego planowanego wezwania do zapisywania się na sprzedaż akcji tej spółki.

Porozumienie wygasa z dniem złożenia przez Skarb Państwa zapisów na wszystkie akcje Grupy LOTOS, w odniesieniu do których podmiotem uprawnionym (właścicielem) jest Skarb Państwa, w odpowiedzi na ogłoszone przez Spółkę wezwanie lub z dniem 30 czerwca 2020 roku – w zależności od tego, który dzień nastąpi wcześniej. [Raport bieżący nr 34/2019.](#)

**Zawarcie przez ANWIL S.A. umowy na budowę infrastruktury pomocniczej w ramach rozbudowy zdolności produkcyjnych nawozów**

PKN ORLEN poinformował, że 12 września 2019 roku ANWIL S.A. podpisał z PROCHEM S.A. umowę na budowę infrastruktury OSBL (Outside Battery Limits – infrastruktura pomocnicza) w ANWIL S.A. we Włocławku („Umowa”).

Podpisana umowa z PROCHEM S.A. stanowi ostatnią z trzech najważniejszych umów, jakie zostały zawarte w ramach 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 wynosi ok. 1,3 mld PLN. Zakończenie inwestycji planowane jest do połowy 2022 roku. Szacuje się, że po zrealizowaniu projektu zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA) ANWIL S.A. może wzrosnąć o ok. 57 mln EUR rocznie. [Raport bieżący nr 36/2019.](#)

## IV KWARTAŁ

**Zmiany w składzie Rady Nadzorczej**

W dniu 29 października 2019 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 Pana Romana Kusz do składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN. [Raport bieżący nr 39/2019.](#)

**Zmiany w składzie Zarządu**

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 28 listopada 2019 roku odwołała ze składu Zarządu z dniem 28 listopada 2019 roku Pana Wiesława Protasewicza. [Raport bieżący nr 40/2019.](#)

**Zgoda Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A. na realizację budowy instalacji Visbreakingu w Zakładzie Produkcyjnym w Płocku**

PKN ORLEN poinformował, że 28 listopada 2019 roku Rada Nadzorcza Spółki wyraziła zgodę na realizację fazy EPC zadania inwestycyjnego o nazwie „Instalacja Visbreakingu w Zakładzie Produkcyjnym w Płocku”. Realizacja projektu ma na celu poprawę efektywności przerobu ropy poprzez zwiększenie uzysków produktów o wysokiej marży w wyniku pogłębionej konwersji pozostałości próżniowej z instalacji DRW. Koszt inwestycji wyniesie około 1 mld PLN.

Realizacja projektu została zatwierdzona przez Zarząd PKN ORLEN S.A. w dniu 22 października 2019 roku. [Raport bieżący nr 42/2019.](#)

**Ogłoszenie wezwania do zapisywania się na sprzedaż wszystkich akcji ENERGA S.A. z siedzibą w Gdańsku**

PKN ORLEN S.A. poinformował, że w dniu 5 grudnia 2019 roku ogłosił wezwanie do zapisywania się na sprzedaż wszystkich akcji wyemitowanych przez ENERGA S.A. z siedzibą w Gdańsku („ENERGA”), tj. 414.067.114 akcji („Akcja” lub odpowiednio „Akcje”), o wartości nominalnej 10,92 PLN każda, w tym:

a. 269.139.114 akcji zwykłych na okaziciela serii AA, gdzie 1 akcja serii AA daje prawo do 1 głosu na walnym zgromadzeniu ENERGA („WZA”), uprawniających łącznie do 269.139.114 głosów na WZA, dopuszczonych i wprowadzonych do obrotu na rynku regulowanym prowadzonym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. oraz zdematerializowanych i oznaczonych przez Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych S.A. kodem PLENERG00022;

b. 144.928.000 niezdematerializowanych akcji imiennych serii BB, uprzywilejowanych co do prawa głosu na WZA, gdzie jedna akcja serii BB daje prawo do 2 głosów na WZA, uprawniających łącznie do 289.856.000 głosów na WZA,

które uprawniają łącznie do wykonywania 558.995.114 głosów na WZA, stanowiących 100% ogólnej liczby głosów na WZA („Wezwanie”).

Wezwanie zostało ogłoszone na podstawie art. 74 ust. 1 ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (tj. Dz.U. z 2019 roku poz. 623, ze zm.) oraz rozporządzenia Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 14 września 2017 roku w sprawie wzorów wezwań do zapisywania się na sprzedaż lub zamianę akcji spółki publicznej, szczegółowego sposobu ich ogłaszania oraz warunków nabywania akcji w wyniku tych wezwań (Dz.U. z 2017 roku poz. 1748).

Spółka jest jedynym podmiotem nabywającym Akcje w Wezwaniu. Cena Akcji w Wezwaniu została określona na 7 PLN za jedną Akcję.

Wezwanie zostało ogłoszone pod następującymi warunkami:

a) warunkiem prawnym uzyskania przez Spółkę bezwarunkowej decyzji Komisji Europejskiej (lub innego właściwego organu antymonopolowego) w przedmiocie zgody na dokonanie koncentracji polegającej na przejściu kontroli nad ENERGA;

b) podjęcia przez WZA uchwały w przedmiocie zmiany statutu ENERGA („Statut”) w celu zniesienia statutowych ograniczeń prawa głosowania, o których mowa w § 27 ust. 1–7 Statutu;

c) podjęcia przez radę nadzorczą ENERGA uchwały w przedmiocie ustalenia tekstu jednolitego Statutu, zgodnie z § 17 ust. 1 pkt 15) Statutu (obejmującego zmiany wskazane powyżej);

d) złożenia w ramach Wezwania zapisów na sprzedaż łącznie co najmniej na liczbę Akcji uprawniającą do wykonywania co najmniej 66% ogólnej liczby głosów;

e) zawarcia przez ENERGA ze Spółką umowy na przeprowadzenie badania ENERGA.

W przypadku braku przedłużenia okresu przyjmowania zapisów na sprzedaż Akcji w Wezwaniu, rozpoczęcie przyjmowania zapisów na Akcje nastąpi w dniu 31 stycznia 2020 roku, a zakończenie przyjmowania zapisów na Akcje nastąpi w dniu 9 kwietnia 2020 roku.

[Raport bieżący nr 44/2019.](#)

## Rok 2020 do dnia publikacji Sprawozdania Zarządu

## I KWARTAŁ

<b>Zmiany w składzie Rady Nadzorczej</b>	PKN ORLEN poinformował, że Pani Izabela Felczak-Poturnicka złożyła z dniem 16 stycznia 2020 roku rezygnację z funkcji Przewodniczącej Rady Nadzorczej Spółki, która została jej powierzona Uchwałą nr 35 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN S.A. z dnia 14 czerwca 2019 roku. <a href="#">Raport bieżący nr 1/2020.</a>
<b>Zmiany w składzie Zarządu</b>	PKN ORLEN S.A. poinformował, że Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. na posiedzeniu w dniu 30 stycznia 2020 roku powołała do składu Zarządu Pana Jana Szewczaka do pełnienia funkcji członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar finansów, od dnia 3 lutego 2020 roku, oraz Pana Adama Buraka do pełnienia funkcji członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar komunikacji i marketingu, od dnia 3 lutego 2020 roku. <a href="#">Raport bieżący nr 3/2020.</a>
<b>Zmiany w składzie Rady Nadzorczej</b>	Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN w dniu 5 marca 2020 roku odwołało ze składu Rady Nadzorczej Spółki Panią Małgorzatę Niezgodę oraz powołało Pana Wojciecha Jasińskiego na funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej Spółki oraz Pana Dominika Kaczmarskiego do składu Rady Nadzorczej Spółki. <a href="#">Raport bieżący nr 11/2020.</a>

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

## Najważniejsze nagrody i wyróżnienia

## I KWARTAŁ

<b>Top Employer Polska</b>	PKN ORLEN po raz ósmy z rzędu otrzymał tytuł „Top Employer Polska” dla czołowego pracodawcy w Polsce.
<b>The World's Most Ethical Company</b>	PKN ORLEN po raz szósty został wyróżniony prestiżowym tytułem „The World's Most Ethical Company” za stosowanie etyki w codziennej działalności firmy i wyznaczanie standardów etycznego przywództwa.
<b>Stacja Benzynowa Roku 2019</b>	MOP Michałowice na trasie Łódź – Wrocław należący do PKN ORLEN, został uznany Stacją Benzynową Roku 2019 w plebiscycie organizowanym przez BROG B2B, wydawcę m.in. czasopisma Stacja Benzynowa & Convenience Store.

## II KWARTAŁ

<b>Ranking 200 największych Polskich firm</b>	PKN ORLEN zdobył pierwsze miejsce w prestiżowym rankingu 200 Największych Polskich Firm.
<b>Rankingu Odpowiedzialnych Firm</b>	PKN ORLEN zajął najwyższą pozycję w historii klasyfikacji generalnej XIII edycji „Rankingu Odpowiedzialnych Firm”, zajmując siódme miejsce na ponad 70 firm zakwalifikowanych do oceny ekspertów. Spółka znalazła się także na podium i uplasowała na trzeciej pozycji w kategorii „Paliwa, energetyka, wydobywanie”.
<b>Lista 500 Rzeczpospolitej</b>	PKN ORLEN został liderem Listy 500 – rankingu „Rzeczpospolitej” dla największych polskich przedsiębiorstw.

## IV KWARTAŁ

<b>The Best Annual Report</b>	W XIV 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 modelowe raportowanie finansowe. Tytuł ten przyznawany jest firmom, którym co najmniej trzykrotnie udało się zdobyć najwyższe wyróżnienie w tym konkursie. PKN ORLEN po raz piąty z kolei otrzymał także II nagrodę specjalną w kategorii „Raport Zintegrowany”.
<b>Nowy Impuls</b>	PKN ORLEN został wyróżniony nagrodą 'Nowy Impuls' przez kolegium redakcyjne Magazynu Gospodarczego Nowy Przemysł i portalu WNP.PL za działania na rzecz bezpieczeństwa i niezależności energetycznej. Docenione zostały inwestycje PKN ORLEN w duże, nowoczesne i efektywne instalacje wytwarzające energię elektryczną oraz ciepło.
<b>Polska Marka 2019</b>	PKN ORLEN został wybrany Polską Marką 2019. Celem konkursu „Lubię, bo polskie” jest promowanie rodzimych towarów i usług oraz wspieranie rodzimych przedsiębiorców przyczyniających się do rozwoju polskiej gospodarki.
<b>Lider Bezpiecznej Pracy</b>	PKN ORLEN został wyróżniony Złotą Kartą Lidera Bezpiecznej Pracy przez Forum Liderów Bezpiecznej Pracy. Jest to najwyższe krajowe wyróżnienie dla członków Forum Liderów Bezpiecznej Pracy przyznawane za szczególnie aktywne i skuteczne działania w zakresie bezpieczeństwa pracy.
<b>"Pracodawca - organizator pracy bezpiecznej"</b>	PKN ORLEN zajął drugie miejsce w konkursie zorganizowanym przez Państwową Inspekcję Pracy "Pracodawca - organizator pracy bezpiecznej" na etapie regionalnym w kategorii zakładów pracy zatrudniających powyżej 250 pracowników, natomiast ORLEN Upstream zajął pierwsze miejsce w kategorii zakładów pracy zatrudniających od 51 do 250 pracowników w województwie mazowieckim.
<b>Pracodawca Zdrowia</b>	PKN ORLEN otrzymał certyfikat „PracoDawca Zdrowia”. Program "PracoDawca Zdrowia" jest jednym z elementów kampanii Ministerstwa Zdrowia „Planuję długie życie” na rzecz promocji zdrowia i profilaktyki nowotworów.

## 2. STRATEGIA

### Daniel Obajtek, Prezes Zarządu PKN ORLEN:

„Konsekwentna realizacja założeń strategicznych oraz spójny wizerunek Koncernu na wszystkich rynkach operacyjnych wzmacnia naszą pozycję w kraju i za granicą oraz pozwala na pełne wykorzystanie naszego potencjału. Osiągane wyniki finansowe, a także prowadzone projekty inwestycyjne i akwizycyjne, m.in. proces przejęcia Grupy Lotos czy nabycie akcji Energi wzmocnią pozycję konkurencyjną Grupy ORLEN w długiej perspektywie. Realizowane projekty i kierunki działań Koncernu muszą dodatkowo wpisywać się w zmienne trendy makroekonomiczne i coraz większą świadomość ekologiczną prowadzonej działalności.

Rok 2020 będzie dla nas niezwykle ważnym okresem, pełnym wyzwań, ale też szans rozwojowych, które chcemy w pełni wykorzystać budując wartość koncernu z korzyścią dla akcjonariuszy i całej polskiej gospodarki.”

### 2.1. ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE

Rok 2019 był pierwszy pełnym rokiem realizacji Strategii na lata 2019-2022 opublikowanej w dniu 20 grudnia 2018 roku. 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 wzmacnianiu pozycji rynkowej, orientacji na klienta, wykorzystaniu zintegrowanego łańcucha wartości, w tym wzrastającej roli petrochemii oraz ostrożnej kontynuacji w segmencie wydobywania.

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 ORLEN oraz światem nauki i biznesem,
- własne prace badawcze i testy usprawniające procesy, udoskonalające produkty i optymalizujące wsady,
- prace nad własnymi technologiami.

### Filary i aktualizacja kierunków strategii PKN ORLEN 2019-2022



#### Budowa wartości

**Downstream:** intensyfikacja produkcji petrochemicznej, dalsza integracja aktywów rafineryjnych oraz rozwój energetyki niskoemisyjnej

- Bezpieczeństwo surowcowe
- Wzmocnienie pozycji rynkowej
- Doskonałość operacyjna

**Detal:** rozwój sieci sprzedaży i wzmacnianie relacji z klientami

- Nowoczesna sieć sprzedaży paliw
- Unikalne doświadczenia zakupowe
- Doskonałość operacyjna

**Wydobycie:** ostrożna kontynuacja

- Dalszy wzrost wydobywania w Polsce i Kanadzie
- Ostrożna kontynuacja
- Doskonałość operacyjna i siła finansowa



#### Siła finansowa

**Solidne fundamenty**

- Rating na poziomie inwestycyjnym
- Dźwignia finansowa poniżej 30% do 2022 roku
- Kowenant dług netto / EBITDA poniżej 1,5 do 2022 roku

**Zabezpieczone finansowanie**

- Zdywersyfikowane finansowanie
- Możliwość rozwoju nieorganicznego

**Wyplata dywidendy**

- Systematyczna wypłata dywidendy na akcję, uwzględniająca sytuację finansową



#### Ludzie

**Bezpieczeństwo:** dbałość o najwyższe standardy

- Brak tolerancji dla zagrożenia wypadkami
- Zero wypadków przy pracy
- Dalsza poprawa bezpieczeństwa procesowego

**Odpowiedzialność:** troska o pracowników, otoczenie i środowisko

- Troska o społeczności lokalne
- Wsparcie lokalnych producentów i partnerów biznesowych
- Dostosowywanie do nowych wymogów środowiskowych
- Ograniczanie oddziaływania na środowisko
- Rozwój działalności proekologicznej

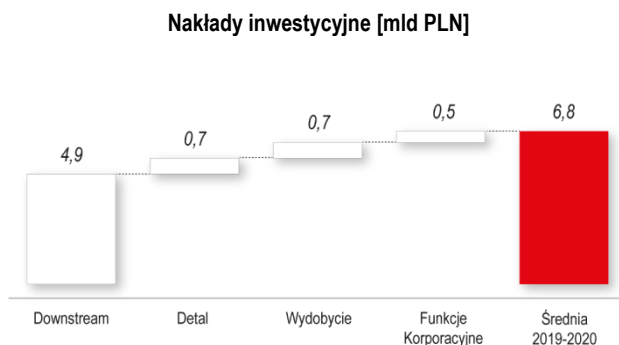
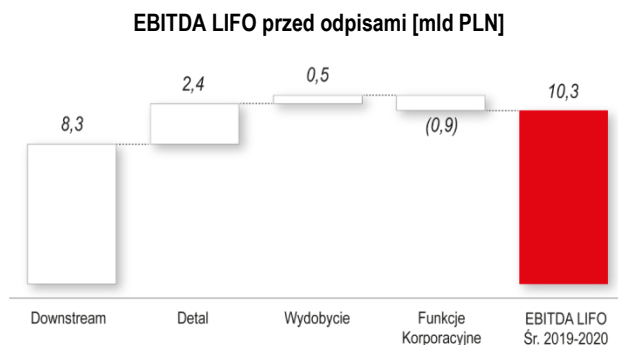
## GRUPA ORLEN

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 lata, 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.



## 2.2. REALIZACJA CELÓW STRATEGII W 2019 ROKU

W 2019 roku PKN ORLEN konsekwentnie realizował założone cele strategiczne.

Główne cele strategiczne Grupy ORLEN z grudnia 2018 roku bazowały na odmiennych założeniach rynkowych dotyczących spodziewanych efektów związanych z regulacją IMO.

Ww. regulacja ograniczająca zawartość siarki w paliwie bunkrowym do poziomu poniżej 0,5% miała wpłynąć m.in. na:

- zwiększenie różnicy cenowej pomiędzy ropami wysokosiarkowymi a niskosiarkowymi i w efekcie na rozszerzenie dyferencjału Ural/Brent,
- zwiększenie marż na średnich destylatach, w wyniku skokowego zwiększenia popytu na olej napędowy do celów bunkrowych,
- zmniejszenie marż dla ciężkiego oleju opałowego w wyniku radykalnego spadku popytu na ten rodzaj paliwa do komponowania paliwa bunkrowego.

Po wprowadzeniu regulacji IMO powszechnie oczekiwano, iż statki będą konsumować paliwa o niskiej zawartości siarki, co przełoży się na zwiększony popyt na paliwo zbliżone jakością do oleju napędowego i w konsekwencji spowoduje wzrost jego marż (cracków). Zaspokojenie wysokiego popytu na olej napędowy przy korzystnym poziomie marż skłonił z kolei rafinerie do inwestycji w pogłębienie przerobu ropy, zwiększenie poziomu przerobu ropy oraz samego udziału paliw wysokomarżowych (benzyny i oleju napędowego) w strukturze przerobu. W następstwie przesuniętego popytu w kierunku lekkich i średnich destylatów, rynek spodziewał się zmiany struktury na ropy lekkie i ciężkie oraz wzrostu dyferencjału.





W rzeczywistości w 2019 roku nie wystąpiły oczekiwane zmiany parametrów makro. Dodatkowo w 2019 roku gospodarka globalna wyraźnie spowolniła. Przyczyniło się do tego wiele czynników, m.in. spadek światowego popytu na ropę naftową i paliwa płynne, wojny celne ingerujące w handel międzynarodowy, konflikt USA z Iranem czy również widoczne osłabienie perspektyw gospodarek wschodzących i strefy euro.

Odchylenia pomiędzy założeniami makroekonomicznymi ujętymi w Strategii Grupy ORLEN na lata 2019-20 a występującymi w 2019 roku przedstawia poniższe zestawienie:

Wyszczególnienie	Wykonanie 2019	PŚT 2019-20	Odchylenie
Modelowa marża Downstream [USD/bbl]	10,7	13,5	(2,8)
Modelowa Marża Rafinerijna [USD/bbl]	5,2	5,5	(0,3)
Dyferencjał Ural/Brent [USD/bbl]	0,8	3,1	(2,3)
Modelowa Marża Petrochemiczna [EUR/t]	859	808	51

Wpływ zmian ww. parametrów makroekonomicznych na wyniki operacyjne został zaprezentowany w [pkt 4.1](#). W związku z powyższym szacunkowy wpływ obniżenia modelowej marży downstream o (2,8) USD/bbl spowodował obniżenie EBITDA LIFO o blisko (2,7) mld PLN.

W 2019 roku Koncern po raz kolejny został odznaczony tytułem The World's Most Ethical Company 2019 i Top Employer Polska 2019.

FILARY	CELE	REALIZACJA
 <b>Budowa wartości</b>	Wypracowany zysk	<b>EBITDA LIFO przed odpisami<sup>1</sup> [mld PLN]</b> Realizacja: 9,2 (2019) Cel: 10,3 (Śr. 2019-20)
	Realizowany program rozwojowy	<b>Nakłady inwestycyjne [mld PLN]</b> Realizacja: 4,4 (2019) Cel: 6,8 (Śr. 2019-20)
 <b>Siła finansowa</b>	Dalsze wzmocnienie fundamentów finansowych	<b>Dług netto [mld PLN], dźwignia finansowa [%]</b> Realizacja: 2,4 (2019) Cel: 3,9 (2019) Dźwignia: 6,3% (2019) vs 10,1% (Cel)
	Wzrost wypłacanej dywidendy	<b>Dywidenda na akcję [PLN]</b> 2016: 2,00 2017: 3,00 2018: 3,00 2019: 3,50
 <b>Ludzie</b>	Nowoczesna kultura zarządzania	

1) Przed odpisami aktualizującymi wartość aktywów trwałych: (0,2) mld PLN w roku 2019.

### 3. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA

#### 3.1. BADANIA I ROZWÓJ TECHNOLOGICZNY

##### **Zbigniew Leszczyński, Członek Zarządu ds. Rozwoju:**

„PKN ORLEN realizuje zadania nakreślone w Strategii, w szczególności maksymalizacji zintegrowanej marży poprzez pogłębienie przerobu w rafinerii oraz poprawę efektywności gospodarowania majątkiem oraz wzrostu mocy produkcyjnych, a także wydłużenia łańcucha wartości w petrochemii. Wsparcie projektów przez R&D w niedalekiej przyszłości zostanie wzmocnione po oddaniu nowoczesnego Centrum Badań i Rozwoju, nad którym intensywnie pracujemy.

W 2019 roku zostały oddane nowe instalacje produkcyjne, w tym Instalacja Metatezy. Jest to bardzo ważny element poprawy zintegrowanej marży, ale również narzędzie do zwiększenia elastyczności operacyjnej zakładu produkcyjnego. W ORLEN Lietuva uruchomiona została z kolei instalacja PPF Splitter, która pozwala stać się naszej litewskiej spółce zauważalnym graczem na rynku petrochemicznym w Europie.

PKN ORLEN intensywnie kontynuuje prace w zakresie projektów nakreślonych w Programie Rozwoju Petrochemii. Widocznym efektem tych prac w 2019 było podpisanie umowy na usługę doradztwa technicznego i zarządzania projektem Olefin w formule PMC+. Na każdym etapie realizacji projektów szukamy optymalnych rozwiązań biznesowych w celu maksymalizacji stopy zwrotu dla naszych Akcjonariuszy. Ponadto osiągnięte zostały ważne kroki milowe w strategicznie istotnych projektach bio, w tym zakupiono Licencję i Projekt Bazowy dla instalacji HVO tj. współwodornienia olejów roślinnych.

Wiele działań rozwojowych prowadzonych jest również w spółkach Grupy ORLEN. W szczególności zwracam uwagę na projekt intensyfikacji produkcji nawozów w Anwil, który pozwoli nam zwiększyć moce produkcyjne, unowocześnić park maszynowy, ale też wykorzystać korzyści skali i synergii z pozostałą działalnością Koncernu. W Grupie ORLEN Południe zamierzamy realizować kolejne ambitne projekty rozwojowe, w tym w budowę nowoczesnej na skalę europejską instalacji do produkcji Glikolu Propylenowego oraz instalację Bioetanolu II generacji. W Grupie Unipetrol finalizujemy prace związane z nową instalacją Polietylenu o mocy 270 tys. ton rocznie. W Grupie ORLEN Lietuva trwają prace nad realizacją projektu związanego z pogłębionym przerobem ropy naftowej dla maksymalizacji osiąganych marż.

Dążąc do ciągłej poprawy efektywności optymalizujemy również na poziomie Grupy ORLEN wewnętrzne procesy zakupowe i inwestycyjne, co przynosi istotne synergii i przyczynia się do efektywnej i terminowej realizacji wyżej wymienionych inwestycji.

PKN ORLEN na bieżąco śledzi megatrendy w branży i ich wpływ na działalność operacyjną. Na bieżąco identyfikujemy również poczynania konkurencji, wyciągamy wnioski. Działania te znajdują swoje odzwierciedlenie w programie rozwojowym Koncernu.”

Główne zadania realizowane w Grupie ORLEN mają na celu zwiększenie efektywności przerobu ropy w zakładach produkcyjnych, spełnienie wymogów środowiskowych oraz intensyfikację produkcji petrochemicznej wraz z poprawą efektywności procesowej i energetycznej w tym obszarze poprzez realizację Programu Rozwoju Petrochemii.

**PKN ORLEN** kontynuował działania zmierzające do realizacji trzech kompleksów petrochemicznych w ramach Programu Rozwoju Petrochemii (PRP) tj. Olefin, Fenolu oraz Pochodnych Aromatów. W ramach pierwszego projektu w 2019 trwały prace nad optymalizacją biznesową projektu w celu maksymalizacji stopy zwrotu z inwestycji. Podpisana została również umowa na usługę doradztwa technicznego i zarządzania projektem w formule PMC+ (Project Management Contractor). Pozwoli to na optymalne przygotowanie inwestycji do realizacji oraz jej realizację zgodnie z planowanym budżetem oraz harmonogramem. W projekcie Fenol II podpisane zostały umowy na Licencję i Projekt Bazowy dla instalacji Fenolu z firmą UOP Limited. W ramach Pochodnych Aromatów trwają prace, których celem jest maksymalizacja stopy zwrotu z inwestycji oraz efektywna integracja z innymi aktywami Grupy ORLEN.

W ramach rozwoju BIO realizowany jest szereg innych uzasadnionych ekonomicznie przedsięwzięć przede wszystkim po stronie rafinerii, w tym budowa samodzielnej jednostki do produkcji biokomponentów poprzez współwodornienie olejów roślinnych (HVO – Hydrotreated Vegetable Oil). W ramach tego projektu w 2019 zakupiona została Licencja i Projekt Bazowy. Kolejną znaczącą inwestycją jest realizacja instalacji Visbreakingu, która zapewni pogłębiony przerób ropy i produkcję wysokomarżowych produktów. W ramach tego projektu trwają obecnie zaawansowane negocjacje związane z umową.

W ramach projektu budowy Centrum Badawczo-Rozwojowego uzyskano pozwolenie na budowę, zakończono prace przygotowawcze na terenie budowy, a w dniu 24 kwietnia 2019 roku podpisano umowę z generalnym wykonawcą inwestycji – firmą Budimex S.A. Do końca 2019 roku zakończone zostały prace

projektowe dla głównych obiektów, roboty konstrukcyjne dla budynku biurowego oraz główne prace związane z zewnętrznymi sieciami i mediami.

W 2019 roku prace badawczo-rozwojowe były realizowane przy współpracy z krajowymi uczelniami oraz instytucjami naukowymi. Współpraca uwzględniała również zagraniczne podmioty badawcze, z którymi realizowano inicjatywy w ramach programu Horyzont 2020. W 2019 roku realizowano lub przygotowywano do realizacji blisko 50 umów na projekty badawczo-rozwojowe, z czego 5 kontynuowanych projektów stanowią projekty współfinansowane ze środków publicznych krajowych (Program sektorowy INNOCHEM) oraz europejskich (Program Horyzont 2020). Wśród przykładowych projektów wymienić należy merytorycznie zakończoną część badań w projekcie dotyczącym „Opracowania technologii procesu współwodornienia frakcji napędowych z olejami roślinnymi jako potencjalne źródło biokomponentów dla oleju napędowego”. W 2019 roku w ramach tego zadania (po przeprowadzonych próbach przemysłowych z 2018 roku) zrealizowane zostały testy dopuszczające stosowanie oleju napędowego komponowanego z udziałem komponentu z co-processingu. Wyniki tych prac zostały wykorzystane do określenia wytycznych jakościowych dla produkowanych olejów napędowych. W 2019 roku kontynuowano również prace związane z projektem KORMON obejmującym opracowanie i montaż dualnych czujników korozji ogólnej na instalacjach rafineryjnych.

PKN ORLEN w 2019 roku analizował również wykorzystanie innowacyjnej technologii MaxEne firmy Honeywell UOP, która przyczyni się do realizacji wyższych marż na paliwach i petrochemikaliach w zakładzie produkcyjnym w Płocku. W przypadku podjęcia decyzji o realizacji Zakład Produkcyjny w Płocku będzie pierwszą w Europie i drugą na świecie firmą, która wdroży technologię MaxEne umożliwiającą wzrost produkcji wyrobów wysokomarżowych, czyli benzyny, etylenu i paraksylenu.

Projekty badawczo-rozwojowe w Grupie Unipetrol realizowane są poprzez ośrodki badawcze Unipetrol Research and Education

Centre (UniCRE) i Polymer Institute Brno (PIB). W 2019 roku kontynuowano rozpoczęte prace, dotyczące głównie produkcji biopaliw i paliw alternatywnych, a także surowców do ich produkcji oraz ich oceny jakościowej. Pozytywne wyniki przyniosły długoterminowe badania w zakresie wykorzystania olejów roślinnych oraz zużytych olejów kuchennych jako surowca do produkcji biopaliw. Tematyka ta była przedmiotem przygotowania wspólnych z obszarem R&D PKN ORLEN wniosków do Programu Horyzont 2020. Starania o uzyskanie dofinansowania będą kontynuowane w kolejnym roku. Obecnie bardzo dynamicznie rozwijającym się obszarem badawczym jest również piroliza odpadów tworzyw sztucznych. W obszarze petrochemicznym kontynuowano rozwój portfolio produktów z polipropylenu i polietylenu. W 2019 roku nastąpił znaczący rozwój infrastruktury do badań, związany z testowaniem nowej instalacji Polietylenu (PE3). Unipetrol nadal koncentrował się na monitorowaniu jakości monomerów, zdobywaniu niezbędnych certyfikatów, testowaniu i rozwoju katalizatorów. Dodatkowo realizowane były projekty dotyczące redukcji emisji gazów cieplarnianych oraz poprawy wydajności energetycznej, wykorzystania ciepła odpadowego, optymalizacji technologii i modernizacji źródeł energii. W ramach dostosowania zakresu produktów do bieżących zmian regulacji prawnych koncentrowano się również nad badaniami w zakresie technologii wodorowych, alternatywnymi źródłami do produkcji paliw i polimerów oraz innych projektach wpisujących się w koncepcję gospodarki o obiegu zamkniętym. Unipetrol intensywnie angażował się we współpracę z uczelniami wyższymi min. w Pradze, Brnie, Libercu, Uście, a także z zagranicznymi instytucjami badawczymi. Głównymi działaniami w dziedzinie badań i rozwoju w 2020 roku będzie produkcja biopaliw oraz zakup i uruchomienie pilotażowej jednostki do pirolizy odpadów tworzyw sztucznych, stabilizacja jednostki PE3, rozwój portfolio produktów z polipropylenu i polietylenu.

**Grupa ORLEN Lietuva** w 2019 roku kontynuowała projekt budowy nowej instalacji Hydrokrakingu. Realizacja tej technologii przyczyni się do pogłębienia przerobu ropy naftowej i tym samym do ograniczenia produkcji ciężkich frakcji rafineryjnych oraz maksymalizacji osiąganych marż. Inwestycja pomoże również efektywnie realizować nowe, zastrzone wymagania jakościowe przy produkcji ciężkich frakcji rafineryjnych wynikające z regulacji IMO.

W 2019 roku prowadzone były również prace związane z doskonaleniem i zwiększeniem wydajności procesów technologicznych. Uruchomiona w tym celu instalacja PPF Splitter pozwala na produkcję propylenu klasy polimerowej z niepełnowartościowych wsadów gazowych. Dodatkowo w celu spełnienia bardziej rygorystycznych wymagań dotyczących emisji SO<sub>2</sub> spółka rozpoczęła wykorzystywanie gazu ziemnego w procesach technologicznych.

**ANWIL** kontynuował prace rozwojowe związane z intensyfikacją produkcji nawozów o 0,5 mln ton rocznie do poziomu około 1,5 mln ton rocznie. W ramach projektu w 2019 roku rozpoczęto budowę trzech kluczowych instalacji tego kompleksu tj. kwasu azotowego, neutralizacji i granulacji. Rozbudowa nawozów jest pochodną rosnącego popytu na nawozy sztuczne.

ANWIL kontynuował również współpracę z Instytutem Uprawy, Nawożenia i Gleboznawstwa w zakresie badań agrotechnicznych jak również z Instytutem Nowych Syntez Chemicznych nad możliwością wykorzystania gipsu z instalacji odsiarczania. Wspólnie z Politechniką Wrocławską przeprowadzono badania nad możliwością wykorzystania siarczanu potasu z produkcji biopaliw jako dodatku do nawozów saletrzanych.

W zakresie weryfikacji posiadanej bazy surowcowej przeprowadzono testy produkcyjne na saletrzaku dla nowych antyzbrylaczy. W ramach rozwijania współpracy z ośrodkami badawczymi z Grupy ORLEN podpisano umowy o współpracy z Polymer Institute Brno w zakresie badań jakościowych PCW, nawozów, środków barwiących do tworzyw sztucznych.

Kontynuowano również analizę opłacalności wprowadzenia zmiany w sposobie dozowania inicjatora polimeryzacji (CID). W ramach przygotowania instalacji polimeryzacji zaprojektowano oraz wdrożono realizację układu wtrysku wody amoniakalnej.

**Grupa ORLEN Południe** podpisała umowę na budowę pierwszej w Polsce instalacji do produkcji ekologicznego glikolu propylenowego. Nowa instalacja będzie produkować 30 tys. ton produktu rocznie i ma strategiczne znaczenie dla Grupy ORLEN. Jej budowa będzie możliwa dzięki pełnej integracji obszaru rafineryjnego i chemicznego dzięki wykorzystaniu gliceryny pochodzącej z produkcji biokomponentów. Kontynuowano również prace związane z biopaliwami zaawansowanymi. Podpisano umowę na zakup projektu bazowego i licencji dla instalacji produkującej bioetanol drugiej generacji o wydajności 25 tys. ton/rok. Projekt będzie wspierał Grupę ORLEN w realizacji celów wskaźnikowych. Ponadto w 2019 roku podjęto decyzję o modernizacji Elektrociepłowni w Trzebini w celu ograniczenia emisyjności i poprawy efektywności ekonomicznej. Prowadzono także 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. Podpisano i zrealizowano umowę z firmą Fluor S.A. na wykonanie studium wykonalności dla budowy tej instalacji. Kontynuowano również prace w projekcie „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.

**ORLEN Oil** realizował prace badawcze dotyczące wdrożenia nowych i modyfikacji istniejących produktów oraz definiowania nowych kierunków rozwoju technologii środków smarnych. Podjęto szereg działań związanych ze stałym podnoszeniem jakości olejów w odpowiedzi na bieżące potrzeby zgłaszane przez pion sprzedaży. Kluczowe nakłady na prace badawcze ponoszone były w segmentach strategicznych dla spółki, szczególnie w sektorze olejów silnikowych do ciężarówek i samochodów osobowych, przemysłowych uniwersalnych i branżowych. W 2019 roku opracowano i wdrożono technologie dla 66 nowych produktów m.in. w segmencie olejów przemysłowych specjalistycznych, przemysłowych uniwersalnych, płynów eksploatacyjnych, smarów i innych olejów. Kontynuowano również współpracę z jednostkami naukowo-badawczymi oraz krajowymi i międzynarodowymi organizacjami normalizacyjnymi, certyfikacyjnymi i opiniotwórczymi wpływającymi na kierunki rozwojowe środków smarnych.



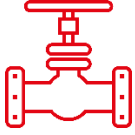

**ORLEN Asfalt** w ramach prowadzonych prac badawczo-rozwojowych rozpoczął prace w zakresie nowych zastosowań asfaltów wysokomodyfikowanych HiMA w budowie dróg krajowych. Praca zrealizowana przy udziale Politechniki Warszawskiej, Politechniki Gdańskiej i Instytutu Badawczego Dróg i Mostów zaspokoił zwiększony popyt na asfalty modyfikowane i wysokomodyfikowane. Dodatkowo we współpracy z działami badawczo-rozwojowymi i produkcji w Paramo prowadzone były prace dotyczące uruchomienia produkcji asfaltu ORBITON HiMA w Pardubicach i jego sprzedaży na rynku polskim i czeskim. Próbną produkcja asfaltu została przeprowadzona w listopadzie 2019 roku.



## 3.2. SEGMENTY OPERACYJNE

## 3.2.1. Segment Downstream

2019

		j.m.	Grupa ORLEN	Polska	Czechy	Litwa
 <b>PRODUKCJA</b>	<b>Maksymalne moce przerobowe</b>	mln t	35,2	16,3	8,7	10,2
	Wykorzystanie mocy przerobowych	%	96	99	90	93
	<b>Uzysk produktów białych</b>	%	80	83	81	74
	Wykorzystanie mocy instalacji Olefin	%	79	78	80	-
	Wykorzystanie mocy instalacji PTA	%	95	95	-	-
 <b>SPRZEDAŻ</b>	<b>OGÓŁEM</b>	tys.t	32 740	17 620	6 608	8 512
	<b>Rafineria, w tym:</b>	tys.t	27 584	14 243	4 847	8 494
	paliwa	tys.t	19 205	8 932	3 925	6 348
	frakcje ciężkie	tys.t	4 784	2 228	675	1 881
	pozostałe produkty rafineryjne	tys.t	3 595	3 083	247	265
	<b>Petrochemia, w tym:</b>	tys.t	5 156	3 377	1 761	18
	olefiny	tys.t	1 022	836	168	18
	poliolefiny	tys.t	519	0	519	-
	benzen	tys.t	424	210	214	-
	tworzywa sztuczne	tys.t	343	252	91	-
	nawozy sztuczne	tys.t	1 030	863	167	-
	PTA	tys.t	647	647	-	-
	pozostałe produkty petrochemiczne	tys.t	1 171	569	602	-
 <b>LOGISTYKA</b>	<b>Łączna długość wykorzystywanych sieci rurociągów, w tym:</b>	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	-
 <b>ENERGETYKA</b>		j.m.	<b>Polska<sup>1</sup></b>	<b>Czechy<sup>2</sup></b>	<b>Litwa</b>	
	Zainstalowana moc elektryczna	MWe	1 542	106	160	
	Zainstalowana moc cieplna	MWt	3 742	1 399	1 040	
	Sprawność kotłów	%	93,0	90,3	91,7	
	Dostępność kotłów	%	84,8	70,4	72,3	

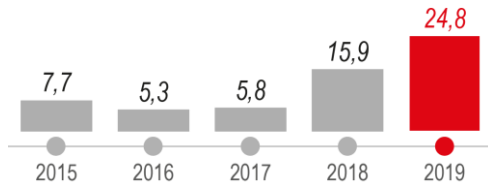
1) Zainstalowana moc cieplna i elektryczna dotyczy Elektrociepłowni Plock i CCGT Włocławek. Sprawność i dostępność kotłów dla Elektrociepłowni Plock.

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

## 3.2.1.1. Trendy rynkowe w segmencie Downstream.

Działalność operacyjna Grupy ORLEN obejmuje wydobycie ropy naftowej, produkcję i sprzedaż produktów rafineryjnych, petrochemicznych i chemicznych, wytwarzanie ciepła i energii elektrycznej w kogeneracji oraz sprzedaż energii elektrycznej. Lokalizacja wiodących aktywów Grupy ORLEN w branży towarów (homogenicznych produktów wytwarzanych przez wiele firm w kraju, w regionie i na świecie) sprawia, że Spółka jest „biorcą cen” a jej wyniki finansowe są podatne na zmiany cen na globalnych rynkach. W horyzoncie rocznym ceny na globalnych rynkach zmieniają się zarówno z powodu czynników jednorazowych, nieoczekiwanych, jak np. wydarzenia geopolityczne, wywołujących wahania cen wokół długofalowych trendów, jak też pod wpływem czynników systematycznych, długofalowych, które zmieniają relacje cenowe pomiędzy pierwotnymi źródłami energii oraz popyt na te źródła. Do czynników długofalowych należą globalne mega – trendy, demograficzne, społeczne i technologiczne oraz podążające za nimi regulacje, które w połączeniu, nadają tempo **procesom dekarbonizacji oraz zrównoważonego rozwoju**. Jednym ze wskaźników intensywności tych procesów w Unii Europejskiej jest **rynkowa cena uprawnień do emisji (EUETS)**, która od stycznia 2017 do grudnia 2019 wzrosła o 340% (z 5,4 EUR/tonę w styczniu 2017 do 23,8 EUR/tonę w grudniu 2019).

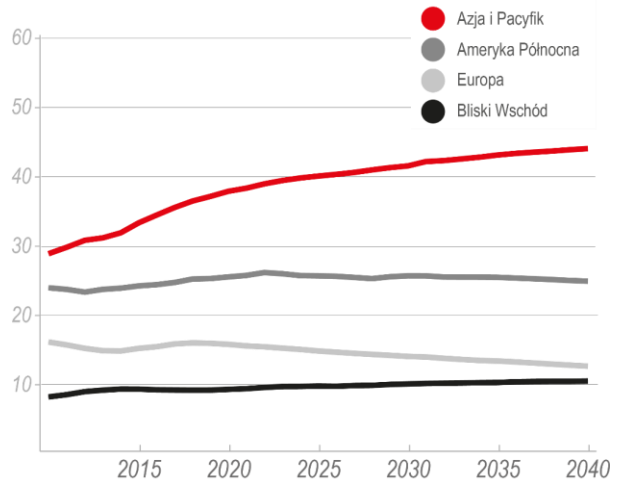
## WYKRES 1. Rynkowa cena EUETS.



Źródło: Opracowanie własne.

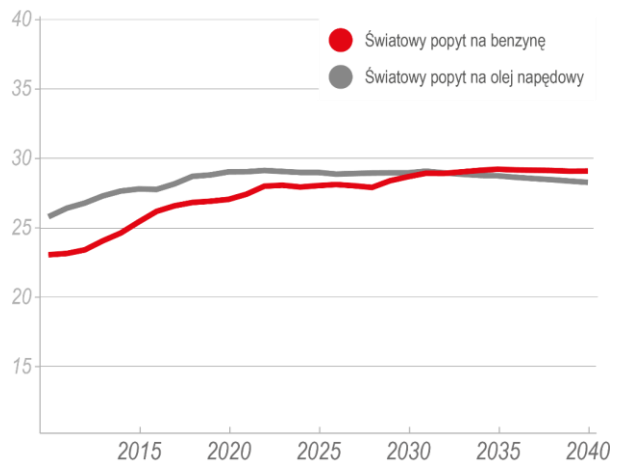
Wyraźnym globalnym mega-trendem, który uległ przyspieszeniu pod wpływem dekarbonizacji transportu jest zmniejszanie się od 2005 roku popytu na ropę naftową i paliwa płynne w krajach OECD. Trend ten początkowo miał podłoże strukturalne (starzenie się ludności, nasycenie gospodarki pojazdami), na które nałożył się wzrost cen ropy w latach 2000-2016. Głęboki spadek cen ropy od połowy 2016 roku na krótko powstrzymał spadek popytu. Systematyczna poprawa efektywności energetycznej silników spalinowych, wprowadzanie alternatywnych paliw płynnych, zawierających bio-komponenty, coraz szersze stosowanie napędów hybrydowych i elektrycznych oraz nowe modele mobilności (Car as a Service, współdzielenie pojazdów, pojazdy autonomiczne) doprowadziły do spowolnienia wzrostu popytu na ropę naftową i paliwa płynne w pozostałych rejonach świata. Z dzisiejszej perspektywy ocenia się, że **szczyt globalnego popytu na ropę naftową i paliwa płynne nastąpi w latach 2030-2040**.

## WYKRES 2. Popyt na ropę naftową i inne węglowodory w wybranych rejonach świata [mln bbl/d].



Źródło: na podstawie IHS Markit Global Energy Scenarios data set—Energy outlook to 2050.

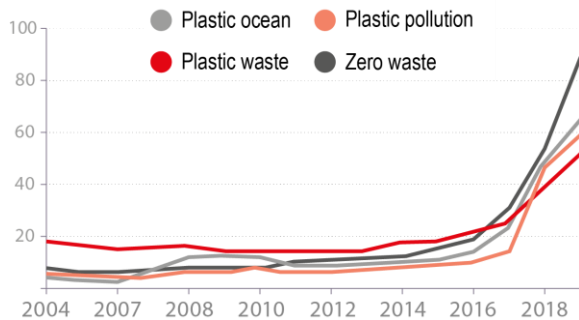
## WYKRES 3. Światowy popyt na benzynę i olej napędowy [mln bbl/d].



Źródło: na podstawie IHS Markit Global Energy Scenarios data set—Energy outlook to 2050.

Grupa ORLEN adresuje te wyzwania przygotowując **kompleksową strategię dekarbonizacji**. Jej założenia są na bieżąco realizowane poprzez instalację w miejscach obsługi podróży ładowarek do samochodów elektrycznych, przygotowanie miejsca obsługi podróży pod nowe potrzeby związane z e-mobilnością, inwestycje w biorafinerie, prowadzone testy innowacyjnych technologii wytwarzania biopaliw oraz wykorzystanie wodoru w transporcie i energetyce.

Istotnym wyzwaniem strategicznym dla Spółki jest produkcja petrochemiczna i chemiczna, która z powodu nagromadzenia plastikowych odpadów w środowisku naturalnym budzi społeczny niepokój i skłania regulatorów do konkretnych działań, ograniczających stosowanie wielu produktów pochodzenia petrochemicznego.

**WYKRES 4.** Wyszukiwanie haseł związanych z plastikowymi odpadami w wyszukiwarce Google.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Google Trends.

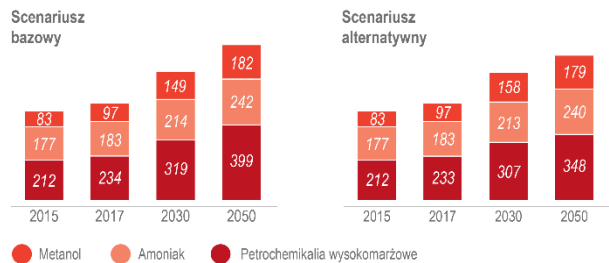
**WYKRES 5.** Liczba nowych regulacji w zakresie plastików jednorazowego użytku na poziomie narodowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie United Nations Environment.

Mimo, że w świetle badań śladu klimatycznego i środowiskowego w pełnym cyklu życia różnych materiałów, materiały pochodzenia petrochemicznego wypadają pod tym względem korzystniej w porównaniu z alternatywami a przy tym są od nich tańsze i trwalsze Grupa ORLEN przywiązuje wysoką wagę do opinii społecznej. Grupa ORLEN wytwarza towary petrochemiczne i chemiczne, w większości przypadków nie będące produktami finalnymi co **ogranicza negatywny wpływ produkcji na środowisko naturalne i klimat**, modernizuje procesy produkcyjne oraz wykorzystuje w coraz większym stopniu wsady zawierające biokomponenty.

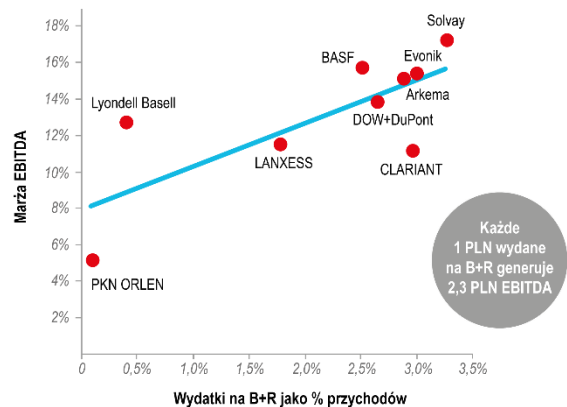
W dłuższym horyzoncie czynnikiem wspierającym popyt na produkty przerobu ropy naftowej i tym samym budującym marżę rafinerijne będzie branża petrochemiczna z uwagi na rosnące zastosowania nowoczesnych tworzyw sztucznych w światowej gospodarce. Europa Środkowo-Wschodnia jest jednym z najszybciej rosnących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

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 6.** Produkcja chemikaliów [mln t].

Źródło: opracowanie własne na podstawie IEA.

W Europie jest miejsce nie tylko dla petrochemii konwencjonalnej, lecz także tej opartej na biowadach. Wiodące przedsiębiorstwa petrochemiczne inwestują w badania (R&D) nad chemikaliami zarówno ropopochodnymi, jak i opartymi na bio. Inwestycje w działalność badawczo-rozwojową skorelowane są również z wynikami finansowymi. Każda złotówka wydana na B+R skutkuje wzrostem EBITDA o 2,3 PLN. Niektóre firmy z sektora deklarują osiągnięcie jeszcze większego zwrotu z inwestycji w działalność badawczo-rozwojową.

**WYKRES 7.** Wpływ wydatków na B+R na wyniki finansowe firm z sektora petrochemicznego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Arkema, BASF, Clariant, DOW DuPont, Evonik, Lanxess, Lyondell Basell, Solvay.

Produkcja rafinerijna i petrochemiczna jest energochłonna, więc istotnym działaniem redukującym emisję dwutlenku węgla do atmosfery jest **dekarbonizacja zużywanej energii elektrycznej i ciepłej**. Grupa ORLEN już korzysta z energii elektrycznej i ciepłej wytwarzanej przy pomocy dwóch turbin zasilanych gazem ziemnym a Elektrociepłownia we Włocławku była pierwszą w Polsce komercyjną instalacją wykorzystującą jako paliwo gaz ziemny. **Kogeneracja należy do najbardziej efektywnych form wytwarzania energii**. Rozszerzające się nożyce cenowe pomiędzy ceną energii węglowej a kosztem wytworzenia energii (z gazu ziemnego w kogeneracji z ciepłem) wspierają rentowność tego segmentu działalności Koncernu. Planowana jest również **budowa morskich farm wiatrowych** na Bałtyku (obecnie trwają prace pomiarowe – środowiskowe oraz wietrzności) oraz dalsze rozszerzanie obecności Grupy ORLEN w sektorze zielonej energii. **Zwiększanie udziału zielonej energii w miksie energetycznym nie tylko sprzyja realizacji NCW ale przede wszystkim otwiera wiele możliwości dekarbonizacji paliw i produktów petrochemicznych**. Chodzi zarówno o zielony wodór, powstający w procesie hydrolizy i jego wykorzystanie jako alternatywnego paliwa w transporcie, jak i benzynę syntetyczną, umożliwiającą zagospodarowanie wychwyconego dwutlenku węgla.

Zamortyzowane elektronicznie gazowe stanowiąc będą efektywną bazę mocy dla wsparcia energii odnawialnej.

Więcej informacji na temat działań zmierzających do dekarbonizacji produkcji i produktów oraz ograniczenia negatywnego śladu w środowisku naturalnym (poprzez wprowadzanie modeli gospodarki obiegu zamkniętego) dostarczy opracowywana strategia długofalowego rozwoju Spółki.

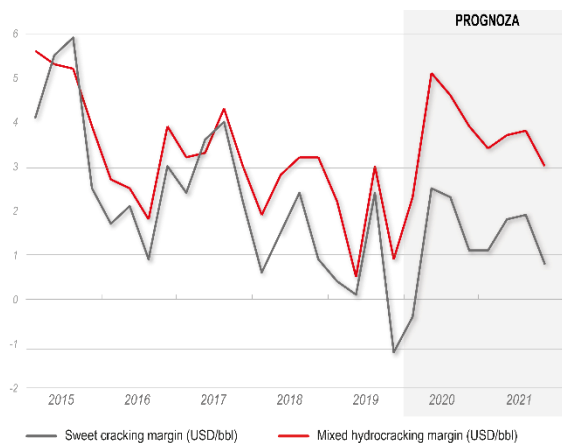
### CZYNNIKI MAKROEKONOMICZNE WPŁYWAJĄCE NA WYNIK FINANSOWY W 2019 ROKU

Modelowa marża downstream oraz marże rafinerijne i petrochemiczne w sposób syntetyczny przedstawiają wpływ zmieniających się czynników makroekonomicznych na osiągnięte wyniki finansowe – [analiza wrażliwości](#).

**Marże modelowe są kategorią rynkową** a ich poziomy zależą od rynkowych cen wiodących produktów oraz ich udziałów w strukturze produkcji i sprzedaży. Ze względu na ograniczone możliwości zmiany struktury wytwarzanych produktów w horyzoncie rocznym, Grupa ORLEN praktycznie nie ma wpływu na marże modelowe.

**Zmiany cen ropy naftowej, paliw i produktów petrochemicznych mają charakter globalny.** Ze względu na możliwość arbitrażu, pozytywny lub negatywny impuls, pojawiający się na jednym rynku (regionalnym lub produktowym), przenosi się na rynki pozostałe. W przypadku ropy przykładem impulsu regionalnego, wpływającego na ceny różnych gatunków ropy na całym świecie globalnie jest ograniczenie wydobycia ropy w rejonie Zatoki Perskiej, po interwencji OPEC. W przypadku paliw, które są wytwarzane jednocześnie w określonych proporcjach i nie mogą się wzajemnie zastępować w użytkowaniu, impuls popytowy na rynku jednego paliwa powoduje wzrost marży crack na tym paliwie i skłania rafinerie do zwiększenia przerobu. Skutkiem jest nadmiar pozostałych paliw i obniżenie marż produktowych. Przykładem jest spadek cen benzyny w relacji do cen ropy na początku 2019 roku, wywołany przez wzrost popytu na olej napędowy i jego produkcji, wywołany przez regulację IMO.

**WYKRES 8.** Marże rafinerijne w Europie [USD/bbl].



Źródło: IHS Markit

**Wolumeny sprzedaży produktów Spółki w dużym stopniu zależą od popytu na rynkach macierzystych,** które rosną w tempie szybszym, niż pozostałe rynki w Unii Europejskiej – [konsumpcja paliw](#). Zależą także od innych działań, poprawiających konkurencyjność oraz budujących lojalność klientów wobec marki ORLEN m.in. odpowiedzialnych inwestycji uwzględniających czynniki środowiskowe i społeczne, sposób zarządzania i komunikowania się z interesariuszami (budowanie marki ORLEN w regionie i na świecie, edukowanie inwestorów, rozbudowane raportowanie niefinansowe, publikacje raportów merytorycznych).

### CENY ROPY NAFTOWEJ

Ropa naftowa tylko z pozoru jest produktem jednorodnym. Na rynkach światowych handluje się ponad 300 gatunkami ropy, o różnej gęstości i zawartości siarki. Ich ceny odnoszone są do cen kilku gatunków ropy benchmarkowych, notowanych na regionalnych giełdach towarowych (Brent na ICE, WTI na NYMEX czy Dubai na DME). Arbitraż między rynkami oraz strategie dywersyfikacji dostaw ropy, stosowane przez rafinerie powodują, że ceny różnych gatunków ropy reagują dość podobnie na wahania koniunkturalne oraz jednorazowe wydarzenia geopolityczne, jeśli nie zaburzają one struktury globalnego popytu na paliwa płynne. Reakcja cen różnych gatunków ropy na wydarzenia regulacyjne, zwłaszcza skutkujące zmianą struktury popytu, zależy od właściwości danego gatunku ropy. Oczekiwany efektem regulacji IMO, przenoszącej blisko 4% globalnego popytu na paliwa płynne z ciężkiego zasiarzanego oleju opałowego (HSFO) na paliwa o niskiej zawartości siarki (poniżej 0,5%) jest zmiana struktury popytu na ropy. Preferowane są gatunki lekkie i o niskiej zawartości siarki a obniża się popyt na gatunki ciężkie i zasiarczone. W konsekwencji, podobnie jak paliwa, ropy lekkie, niezasiarczone, z których można wytworzyć więcej średnich destylatów, zyskują na cenie w stosunku do ropy ciężkich i zasiarczonych.

W rejonie działania Grupy ORLEN ceny produktów rafinerijnych i petrochemicznych są odnoszone do ceny ropy Brent, natomiast wiodącą ropą alternatywną jest ropa Ural, która ze względu na wysoką zawartość siarki, powinna tracić na wartości w stosunku do benchmarku, jakim jest Brent.

**WYKRES 9.** Zmiany cen ropy naftowej [USD/bbl].



Źródło: IHS Markit

W 2019 roku dzienne notowania ropy Brent zmieniały się w przedziale 50-75 USD/bbl. Średni poziom ceny wyniósł 64,2 USD/bbl. Najniższa cena w 2019 roku 53,2 USD/bbl wystąpiła na początku roku. 31 grudnia 2019 roku ropa kosztowała 66,8 USD/bbl (wzrost ceny o 24%). Najwyższe ceny dzienne odnotowano 25 kwietnia (74,3 USD/bbl) i ponownie 16 maja (74,7 USD/bbl).

Głównymi czynnikami, powodującymi zmiany cen ropy w 2019 roku były:

- sankcje gospodarcze nałożone przez USA na Wenezuelę i Iran, redukujące nadwyżkę podaży ropy,
- cięcia wydobycia przez OPEC+,
- wydarzenia geopolityczne w rejonie Zatoki Perskiej (ataki terrorystyczne na instalacje naftowe oraz tankowce),
- wojny celne USA-Chiny, prowadzące do spadku wolumenu globalnego handlu,
- wzrost popytu na ropy lekkie, niezasiarczone z powodu regulacji IMO,
- obniżenie się popytu na ropę z powodu pogorszenia perspektyw globalnego wzrostu,
- systematyczny wzrost wydobycia ropy w USA.

W I kwartale 2019 na rynku ropy nadal utrzymywała się nadwyżka podaży, jednak sytuacja rynkowa uległa zmianie w stosunku do IV kwartału 2018. Ciężca produkcyjna w Arabii Saudyjskiej, sankcje USA na Wenezuelę i Iran oraz zbliżający się termin zmiany specyfikacji paliw bunkrowych Międzynarodowej Organizacji Morskiej (IMO), doprowadziły do skurczenia się nadwyżki podaży ropy naftowej o blisko 1 mln bbl/d, czego skutkiem był praktycznie nieprzerwany wzrost jej cen. W ciągu I kwartału 2019 roku dzienne notowania ropy Brent wzrosły o 34% (ponad 17 USD/bbl). W II kwartale 2019 roku sytuacja na rynku ropy niespodziewanie uległa zmianie. Cena ropy, rosnąca nieprzerwanie od początku roku, w połowie II kwartału 2019 roku znalazła się w trendzie spadkowym, pomimo postępującego spadku wydobycia oraz wysokiego ryzyka geopolitycznego.

Przełamanie wzrostowego trendu nastąpiło 16 maja, przy dziennych notowaniach ropy Brent, sięgających 75 USD/bbl. W ciągu następnych 20 dni ropa staniała o 13 USD. Kumulacja spadku nastąpiła w ciągu zaledwie trzech dni sesyjnych. Od czwartku 30 maja do poniedziałku 3 czerwca, bieżące notowania ropy Brent spadły aż o 12%. Należy podkreślić, że spadek cen ropy nastąpił w sytuacji, kiedy irańskie wydobycie ropy było na najniższym poziomie od 1981 roku, wydobycie w Wenezueli było niższe niż w 1945 roku a Arabia Saudyjska tłoczyła o 1,4 mln bbl/d mniej niż w październiku 2018 roku. IHS Markit oszacował, że łączne globalne wydobycie ropy naftowej w końcu II kwartału było o 2,6 mln bbl/d niższe niż pod koniec 2018 roku.

Na wysokim poziomie utrzymywało się także ryzyko geopolityczne. Sześć tankowców zostało zaatakowanych w cieśninie Ormuz, głównej arterii światowego handlu ropą, przez którą przepływa 20% globalnego eksportu. Jednak to nie wydarzenia geopolityczne były główną przyczyną spadku cen ropy. Na pierwszy plan wysuwa się hipoteza, że to popyt globalny rośnie znacznie wolniej, niż się spodziewano. W III kwartale 2019 roku sytuacja na rynku ropy nadal pozostawała pod wpływem czynników geopolitycznych. Z jednej strony następne odsłony wojen celnych między USA i Chinami wzmacniały obawy o kondycję globalnej gospodarki a kolejne obniżki prognoz popytu na ropę ciągnęły ceny ropy w dół.

Z drugiej strony konflikty zbrojne w rejonie Zatoki Perskiej, angażujące Iran, USA i Arabię Saudyjską, podnosiły ryzyko zakłócenia ciągłości dostaw ropy, tworząc presję na wzrost jej cen. W sobotę 14 września 2019 roku nastąpił atak dronów na instalacje naftowe Saudi Aramco po którym ceny naftowych kontraktów futures zareagowały natychmiastowymi wzrostami. W dniu 16 września 2019 roku dzienne notowania cen ropy wzrosły o 12% i był to największy wzrost od czasu ataku Iraku na Kuwejt w 1991 roku. Atak miał miejsce w warunkach ograniczania wydobycia ropy naftowej na świecie, zarówno wymuszonego przez czynniki polityczne jak i wskutek zawartych porozumień. Na początku lipca 2019 roku OPEC i inni producenci ropy, w tym Rosja, podpisały deklarację o "stałej współpracy" w formacie OPEC+, którą Arabia Saudyjska nazwała porozumieniem historycznym. Dziesięć niezrzeszonych krajów produkujących ropę, którym przewodzi Rosja i OPEC sformalizowały w ten sposób współpracę, którą producenci ropy rozpoczęli w 2016 roku, aby powstrzymać drastyczne spadki cen surowca. OPEC+ ogłosił też, że na 9 miesięcy przedłuży umowę z grudnia 2018 roku o ograniczeniu wydobycia ropy o 1,2 mln bbl/d (łącznie o 2,5 mln bbl/d względem poziomu z czwartego kwartału 2018).

Wynegocjowane redukcje wydobycia przypadły na okres oczekiwanego spowolnienia w gospodarce globalnej, do którego wydatnie przyczyniły się wojny celne między USA a Chinami. Po raz trzeci w tym roku zostały obniżone projekcje popytu na ropę naftową przez główne ośrodki analityczne, do poniżej 1 mln bbl/d w 2019 roku, w porównaniu z 1,6 mln bbl/d w 2018 roku.

Projekcje zostały obniżone m.in. przez EIA, IHS Markit, Morgan Stanley, Barclays, Goldman Sachs. Oczekiwań nie poprawiały słabe odczyty wskaźników gospodarczych PMI, szczególnie dla strefy euro ale i dla amerykańskiego przemysłu, który po dziesięciu latach ekspansji znalazł się w strefie spadku. W IV kwartale 2019 roku było już jasne, że czynniki geopolityczne, przede wszystkim wojny handlowe między Chinami a USA, powiększyły koszty globalnej wymiany handlowej, istotnie ograniczyły globalny eksport i podniosły koszty produkcji. Rezultatem było silniejsze, niż oczekiwano, spowolnienie globalnego wzrostu gospodarczego (z 3,2% w 2018 roku do 2,6% w 2019 roku). Spowolnienie gospodarcze, do którego prawdopodobnie nie musiało dojść, dotknęło największych konsumentów produktów naftowych czyli Chiny, kraje azjatyckie, a także USA oraz obszar UE. Według szacunków przyrost popytu na ropę naftową w 2019 roku wyniósł zaledwie 0,8 mln bbl/d, czyli był o połowę niższy w stosunku do oczekiwań z początku roku. W przyroście popytu na ropę naftową i paliwa płynne mieści się popytowy efekt wprowadzenia regulacji IMO. Efekty regulacji IMO okazały się znacznie mniejsze, niż oczekiwano. Z wielu analiz wynika, że globalny przemysł naftowy dostosowuje się tańszym kosztem, niż pierwotnie zakładano.

### MARŻE CRACK NA PRODUKTACH ORAZ DYFERENCJAŁY

W 2019 roku spodziewane efekty dostosowań globalnego przemysłu naftowego i transportu morskiego do regulacji IMO miały przynieść poprawę modelowych marż rafineryjnych. Z uwagi na ograniczenie zawartości siarki (poniżej 0,5%) w paliwach bunkrowych powszechnie oczekiwano, że popyt przeniesie się na paliwo zbliżone jakością do oleju napędowego, stosowanego w transporcie lądowym. Nadmiar zasiarzonych ciężkich frakcji (HSFO) doprowadzi do spadku ich ceny względem ceny ropy czyli marży crack. Z kolei pojawienie się na rynku oleju napędowego nowego odbiorcy, powinno doprowadzić do wzrostu ceny tego paliwa względem ceny ropy. Ponieważ transport morski kreuje około 4% globalnego popytu na ropę i paliwa płynne, zaspokojenie wyższego popytu na olej napędowy wymaga od rafinerii zwiększenia przerobu ropy, gdyż samo pogłębienie przerobu nie byłoby wystarczające. Tym, co miało skłonić światowe rafinerie do inwestycji w pogłębienie i zwiększenie przerobu ropy była właśnie perspektywa wyższych marż rafineryjnych, dzięki zwiększeniu udziału paliw wysokomarżowych (głównie oleju napędowego i benzyn) w produkcji. W ślad za przesunięciem popytu w kierunku lekkich produktów, spodziewano się także zmiany struktury popytu na ropę lekkie i ciężkie i wzrostu dyferencjału Brent/Ural.

Powyższe oczekiwania nie sprawdziły się i w grudniu 2019 roku marże rafineryjne obniżyły się do najniższych poziomów z ostatnich 7 lat. Przyczyną były bardzo niskie marże na oleju napędowym, który zawiódł wszelkie oczekiwania. Niespodziewanie dobrze radził sobie natomiast HSFO.

Dlaczego skutki regulacji IMO okazały się tak różne od oczekiwań?

- Gospodarka globalna spowolniła. Przyczyniły się do tego wojny celne, które silnie uderzyły w handel międzynarodowy. W rezultacie popyt na ropę naftową i paliwa płynne rośnie istotnie wolniej, niż oczekiwano. W 2019 roku popyt wzrósł o 0,8 mln bbl/d, podczas gdy latem 2019 roku oczekiwano wzrostu o 1,6 mln bbl/d.
- Pod koniec roku 2019 zostały oddane do użytku zwiększone moce przerobowe rafinerii, nastawione na wzrost produkcji oleju napędowego (dzięki pogłębieniu przerobu ropy jak i zwiększeniu samego przerobu), przygotowane na przyrost popytu o 1,6 mln bbl/d.
- Nadwyżka HSFO oraz benzyn, których wytwarza się więcej z powodu zwiększenia przerobu ropy znalazła ujście rynkowe w postaci nowego paliwa bunkrowego, oleju opałowego o bardzo niskiej zawartości siarki (VLSFO) - będącego mieszanką HSFO i surowej benzyny (VGO).

- Statki z powodzeniem testują nowe i tańsze paliwo bunkrowe, które, jak dotąd, wypycha popyt na olej napędowy ze strony transportu morskiego.
- W rezultacie spodziewane efekty na dyferencjale rop lekkich, o niskiej zawartości siarki i rop ciężkich, zasiarczonych też są słabsze od oczekiwań.

Skutki regulacji IMO różnią się od oczekiwań z powodu zderzenia przyrostu produkcji rafinerijnej przygotowywanej na silny popyt z aktualnie słabym popytem oraz z powodu pojawienia się nowego paliwa bunkrowego (VLSFO) wypierającego olej napędowy.

Na marże petrochemiczne wpływają ceny produktów petrochemicznych oraz ceny ropy naftowej. Ceny produktów petrochemicznych są silnie związane z poziomem aktywności gospodarczej, który w 2019 roku obniżył się w skali globalnej oraz na rynkach bazowych Grupy ORLEN.

### **PERSPEKTYWY MARŻ**

W zakresie marż przewidywane jest odwrócenie czynników krótkoterminowych, czyli poprawa marż crack na oleju napędowym oraz wzrost dyferencjału na przełomie I i II kwartału 2020 roku.

VLSFO jest produktem (mieszkanką paliw) o jakości gorszej od paliwa destylowanego i nie wystarczy, aby zaspokoić popyt na paliwo bunkrowe (około 4,3 mln bbl/d, ponad 4% światowego zapotrzebowania na paliwo). Lepsze odmiany obniżają wydajność silnika w porównaniu do oleju napędowego, gorsze mogą nawet zniszczyć silniki. Pojawiają się raporty i ostrzeżenia dotyczące podwyższonego osadu i opadów wosku oraz przekroczonej zawartości siarki w VLSFO zatem względy techniczne i ekonomiczne ograniczą wykorzystanie tego paliwa przez statki.

Umocnienie cracków na oleju napędowym nastąpi prawdopodobnie w II kwartale 2020 roku dzięki sezonowemu zwiększeniu zapotrzebowania na paliwa oraz zmianie specyfikacji paliwa z zimowej na letnią. Przewidywane jest, że rynek zareaguje podobnie, jak to miało miejsce w przypadku benzyn. Cracki na benzynach w I kwartale 2019 były bardzo niskie z powodu nadmiaru tego paliwa natomiast już w II kwartale 2019 roku nastąpiła ich szybka odbudowa.

Nie ma również powodu do wysokiego popytu na ropę Ural, która jest ciężką ropą o wysokiej zawartości siarki. Zjawiska regionalne (zwiększony popyt na ropę przez rosyjskie rafinerie wraz ze zwiększonym eksportem oleju napędowego) osłabną a różnice ceny tej ropy w stosunku do Brenta wzrosną wraz ze wzrostem popytu na olej napędowy.

### **PERSPEKTYWY CEN ROPY**

Oslabienie popytu na ropę naftową w 2019 roku względem oczekiwań miało przede wszystkim podłoże koniunkturalne ale dołożyły się do tego popytowe efekty regulacji IMO, które w 2019 okazały się słabsze od oczekiwanych.

Przed pojawieniem się koronawirusa zakładano silniejszy wzrost popytu na ropę w 2020 roku, zastopowanie spowolnienia gospodarki globalnej oraz pojawienie się popytowych efektów regulacji IMO.

Mocniejszy popyt nie doprowadzi jednak do wzrostu cen ropy naftowej, gdyż na rynku pojawi się ropa naftowa z nowych złóż z Brazylii, Meksyku i Gwinyi. Wzrost wydobycia w USA spowolni ale po zniesieniu wewnętrznego embarga na wydobycie ropy w Kanadzie na rynku pojawi się blisko 500 tys. baryłek kanadyjskiej ropy. Ceny ropy w 2020 roku będą prawdopodobnie niższe w porównaniu do 2019 roku, gdyż trudniej będzie wymusić dalsze ograniczenia wydobycia w OPEC a Arabia Saudyjska nie przyjmie na siebie ciężaru kolejnych cięć. W kolejnych latach niższe ceny ropy doprowadzą z jednej strony do wzrostu popytu a z drugiej prawdopodobnie bardziej ograniczą wydobycie w USA i obydwa czynniki doprowadzą do wzrostu cen ropy.

W długim okresie o cenie ropy będzie decydować koszt wydobycia „krajowej baryłki”, czyli koszt wydobycia około 2-3 mln bbl/d najdroższej ropy, na którą jest popyt. Ponieważ w długim horyzoncie popyt na ropę naftową będzie się obniżał, z rynku zostaną wyeliminowane droższe złoża. Szacuje się, że w długim horyzoncie cena ropy naftowej, bez uwzględnienia inflacji w USA powinna być zbliżona do obserwowanej obecnie, czyli mieścić się w przedziale 55-70 USD/bbl.

### **KORONAWIRUS**

Wielką niewiadomą pozostają efekty koronawirusa (COVID-19). Obecnie ocenia się (przy założeniu, że pandemia zostanie opanowana a jej wpływ ograniczy się do I kwartału 2020 roku), że z powodu koronawirusa PKB Chin w 2020 roku obniży się o 1 p.p. a gospodarka globalna wzrośnie wolniej o 0,20-0,25 p.p.

Najbardziej dramatyczny spadek popytu na ropę w historii zaobserwowano w Chinach w lutym 2020, kiedy bezprecedensowe zamknięcie sieci transportowej i gospodarki zredukowało popyt na produkty rafinerijne o 5,6 mbd w porównaniu z lutym 2019 (spadek o ponad 40%).

Wpływ chińskiej pandemii będzie szerszy i obejmie wszystkie światowe rynki, w tym również europejski. Obecnie koronawirus rozprzestrzenił się w ponad stu krajach. Spodziewane jest zmniejszenie światowego popytu na ropę i paliwa płynne w I kwartale 2020 o ponad 3,9 mbd. Przemysł lotniczy był jednym z najbardziej dotkniętych przez COVID-19, a linie lotnicze na całym świecie ograniczają liczbę połączeń. Szacunkowy spadek globalnego zapotrzebowania na paliwa lotnicze w 2020 roku spadnie o 0,5 mbd a w samym I kwartale 2020 roku nawet o 0,8 mbd (r/r). Kraje europejskie będą dodatkowo odczuwały skutki zakłócenia dostaw z Chin. Możliwe scenariusze dalszego rozwoju sytuacji obejmują również drastyczną utratę przychodów przedsiębiorstw, kłopoty z zaopatrzeniem, logistyką, niedobory kadrowe i w konsekwencji utratę płynności przez przedsiębiorstwa z ograniczonym portfelem produktów.

Gdy efekty obniżenia aktywności gospodarczej w Chinach zaczną powoli ustępować, inne rynki, w tym europejski, nadal będą odczuwały negatywne skutki kryzysu a przywrócenie globalnego handlu i łańcucha dostaw do normalnego poziomu będzie wydłużone, co stanowi ryzyko dłuższego ograniczenia popytu na paliwa silnikowe i paliwo bunkrowe.

Obserwowane w pierwszej dekadzie marca 2020 roku skutki wojny cenowej wśród producentów ropy naftowej i związany z tym spadek cen ropy do poziomu nieznacznie powyżej 30 USD/bbl mogą stymulować wzrost popytu na ropę i produkty. Istnieje jednak obawia, że dopóki wirus nie zostanie opanowany i nie ustąpi czynnik strachu, wielu konsumentów nie będzie chciało skorzystać z niższych notowań produktów.

Grupa ORLEN nie prowadzi działalności operacyjnej w Chinach. W związku z powyższym spadek popytu na rynku chińskim w związku z koronawirusem nie ma bezpośredniego wpływu na poziom przychodów Grupy ORLEN. Konsumpcja benzyn w Polsce jest w pełni zbilansowana krajową produkcją tego paliwa. Z kolei produkcja oleju napędowego jest niewystarczająca do pokrycia łącznej konsumpcji tego paliwa. Zmniejszenie popytu w Europie nie będzie zatem miało istotnego wpływu na poziom przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN. Na rynku krajowym widoczny jest natomiast obniżony popyt na paliwo lotnicze w związku z zawieszeniem lotów do Chin i Włoch. W odniesieniu do produktów petrochemicznych nie odnotowano aktualnie (do dnia publikacji niniejszego sprawozdania) niższego popytu. Jednak w kolejnych miesiącach mogą wystąpić zakłócenia w sprzedaży tych produktów, szczególnie na rynku włoskim i niemieckim. Grupa ORLEN jest w trakcie oceny jakościowego i ilościowego wpływu pandemii na sytuację finansową i przyszłe wyniki finansowe.

## 3.2.1.2. Pozycja Grupy ORLEN i otoczenie konkurencyjne

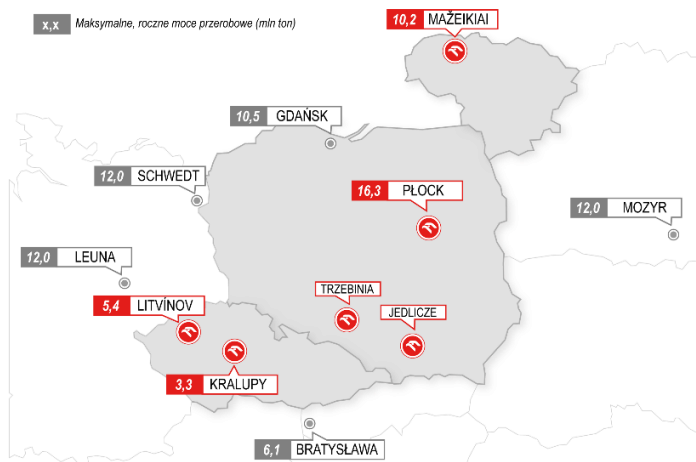
**Józef Węgrecki, Członek Zarządu PKN ORLEN ds. Operacyjnych:**

„Największe koncerny paliwowe na świecie coraz mocniej inwestują w branżę energetyczną. Kluczowym kierunkiem rozwoju obserwowanym u naszych konkurentów jest zaangażowanie w Odnawialne Źródła Energii (OZE) i elektromobilność. Rozwój obszaru energetyki jest dla Koncernu ważnym kierunkiem strategicznym, a przejęcie Energi będzie kolejnym krokiem w kierunku budowy koncernu multienergetycznego.

W minionym roku przekroczyliśmy o blisko 500 tys. ton rekordowy przerób ropy naftowej z 2018 roku. Utrzymaliśmy również wysoki bo 96% poziom wykorzystania mocy produkcyjnych oraz znacząco poprawiliśmy uzyski paliw. Staraliśmy się również maksymalnie zintegrować i wykorzystać nasze aktywa produkcyjne w ramach całej Grupy ORLEN. Uruchomiliśmy dodatkowo Instalację Metatezy w PKN ORLEN oraz Propylen Splitter na Litwie, które pozwoliły nam na istotne zwiększenie produkcji propylenu. Finalizujemy również kluczowy dla Grupy Unipetrol projekt budowy Polietylenu III, który zostanie uruchomiony w 2020 roku”.

## GŁÓWNE AKTYWA PRODUKCYJNE (RAFINERYJNE I PETROCHEMICZNE) GRUPY ORLEN

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



Źródło: Opracowanie własne.

## GRUPA ORLEN

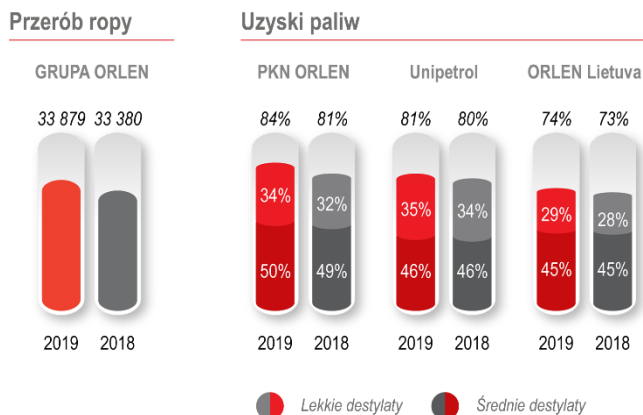
- Łączne moce przerobowe rafinerii Grupy ORLEN na poziomie 35,2 mln ton.
- Rafineria PKN ORLEN w Płocku stanowi jeden z najnowocześniejszych, zintegrowanych zakładów produkcyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej o mocach przerobowych na poziomie 16,3 mln ton/rok. W obszarze produkcji petrochemicznej kluczowa 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 opałowych, parafin hydrowy rafinowanych 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 nawozy azotowe 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 10.** Przerób ropy i uzyski paliw.

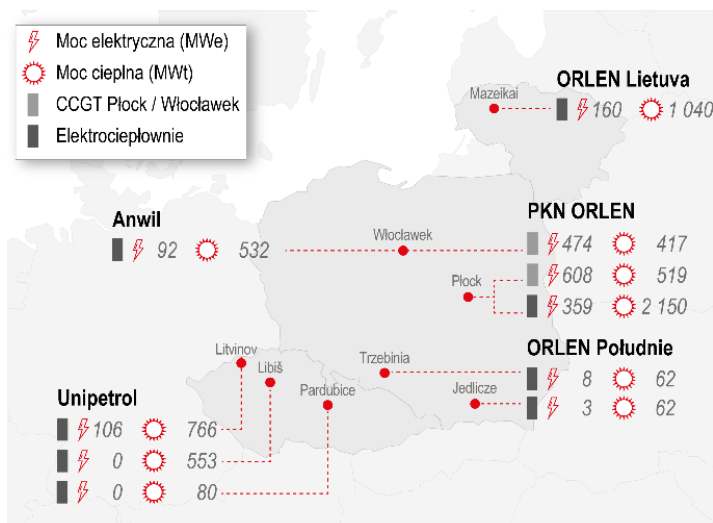
Źródło: Opracowanie własne.

- **Przerób ropy naftowej** w Grupie ORLEN w 2019 roku na poziomie **33,9 mln ton** - wzrost o **1,5% (r/r)**, w tym:
  - **Polska o 2,2% (r/r)** w efekcie mniejszego zakresu postojów remontowych (r/r) instalacji HOG i PX/PTA oraz brak postoju instalacji Olefin z 2018 roku.
  - **Czechy o 4,0% (r/r)** w rezultacie wyższej dostępności instalacji produkcyjnych w porównaniu z 2018 rokiem (cykliczne postoje rafinerii w Kralupach oraz petrochemii w Litwinowie).
  - **Litwa o (1,8)% (r/r)** niższy przerób głównie na skutek wiosennego przeglądu rafinerii oraz postoju instalacji FCC.

## GŁÓWNE AKTYWA ENERGETYCZNE

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 Możejkach.

**SCHEMAT 4.** 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 cieplnej 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, w tym miasta Płocka. Łączna moc zainstalowana energii elektrycznej wynosi obecnie 358,9 MW po

uwzględnieniu zabudowy nowego turbozespołu TG7 oraz trwałym wyłączeniu w 2019 roku do modernizacji turbozespołu TG1. Przekazanie do eksploatacji nowej TG1 jest planowane we wrześniu 2021 – łączna moc elektryczna w zakładowej EC wzrośnie wówczas do poziomu 428 MW. Kotły w Zakładowej Elektrociepłowni opalane są ciężkim olejem opałowym pochodzącym z destylacji ropy oraz uzupełniająco gazem.

- **EC Grupy ORLEN Południe w Trzebini** zabezpiecza pełne potrzeby cieplne w parze i wodzie oraz częściowo potrzeby w zakresie energii elektrycznej zakładu w Trzebini. Paliwem



wykorzystywanym w EC jest gaz ziemny oraz miał węglowy. Nowe źródło ciepła opalane gazem ziemnym, pokrywające około połowę zapotrzebowania na ciepło, zostało przekazane do eksploatacji w 2019 roku.

- **EC Grupy ORLEN Południe w Jedliczu** jest podstawowym źródłem produkcji ciepła w parze technologicznej dla zakładu w Jedliczu przy wykorzystaniu głównie miału węglowego. Paliwami uzupełniającymi jest gaz ziemny, olej opałowy oraz frakcja C4.
- **EC Anwil** jest wykorzystywana jako podstawowe źródło ciepła w zakresie pary technologicznej średniociśnieniowej, stanowi również szczytowe i rezerwowe źródło energii cieplnej dla kompleksu chemicznego we Włocławku. Anwil w procesach technologicznych wykorzystuje przede wszystkim parę technologiczną niskociśnieniową, dostarczaną z CCGT Włocławek, należącej do PKN ORLEN.
- **EC w Litwinowie w Grupie Unipetrol** bazuje na węglu brunatnym, zabezpiecza pełne potrzeby cieplne zakładu Litwinov oraz częściowo potrzeby w zakresie energii elektrycznej. W trakcie przygotowania jest projekt Budowy Nowej Elektrociepłowni opartej na technologii wysokosprawnej kogeneracji gazowej, która zastąpi istniejącą wyeksploatowaną EC. Przewiduje się uruchomienie nowej EC w drugiej połowie bieżącej dekady.
- **Elektrociepłownia w Spolanie** jest w trakcie modernizacji, której celem jest zastąpienie istniejącej kotłowni węglowej nowym źródłem ciepła. W 2019 roku nowe źródło ciepła (kotły gazowe) weszło w fazę rozruchów technologicznych. Trwają finalne prace zmierzające do przekazania nowego źródła do eksploatacji.
- **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 oraz pełni funkcję stabilizacyjną w systemie elektroenergetycznym. Opalana jest gazem ziemnym, gazami rafineryjnymi, frakcją C4 oraz ciężkim olejem opałowym.

#### **Bloki gazowo-parowe CCGT**

- **CCGT Włocławek** - od kwietnia 2019 roku (po usunięciu awarii turbiny gazowej) pracuje stabilnie realizując dostawy energii elektrycznej oraz pary technologicznej do kompleksu Anwil.  
  
Przez trzy kwartały 2019 roku elektrociepłownia prowadząc skojarzoną produkcję energii elektrycznej i ciepła była aktywnym uczestnikiem rynku energii elektrycznej, 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. W 2019 roku wyprodukowano ponad 2,6 TWh energii elektrycznej oraz dostarczono do spółki Anwil 1,1 PJ ciepła w parze technologicznej.
- **CCGT Płock** - prowadził normalną eksploatację instalacji z aktywnym serwisem gwarancyjnym i umowami serwisowymi. W ramach głównej umowy serwisowej (LTSA) zrealizowano we wrześniu pierwszy remont turbiny gazowej – wymiana palników, modyfikacje w układzie mocowania łopatek kompresora wg rekomendacji dostawcy oraz przegląd wskazanych umową zakresów. Elektrownia prowadząc skojarzoną produkcję energii

elektrycznej i ciepła zabezpieczyła niedobory tych mediów dla Zakładu Produkcyjnego w Płocku, będąc jednocześnie aktywnym uczestnikiem na rynku energii elektrycznej oraz usług regulacyjnych dla operatora systemu przesyłowego PSE.

W 2019 roku blok wyprodukował 3,9 TWh energii elektrycznej i 3,2 PJ pary skierowanej do sieci Zakładu Produkcyjnego.

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

#### **Rynek mocy**

W 2019 roku odbyła się Aukcja Główna Rynku Mocy na 2024 rok, w której PKN ORLEN uzyskał umowę dla CCGT Włocławek dla mocy 357 MW. PKN ORLEN posiada również umowy mocowe z Aukcji Głównych na lata 2021-2023, które odbyły się w 2018 roku. CCGT Płock dzięki posiadanemu statusowi jednostki nowej otrzymało umowę na moc 389 MW na okres 5 lat (2021-2025), zaś CCGT Włocławek jako jednostka istniejąca otrzymała 3 jednoroczne umowy na moc 351 MW na lata 2021-2023.

#### **Program Fotowoltaiki w GK ORLEN**

Rozwój Odnawialnych Źródeł Energii (OZE) jest jednym z elementów strategii obszaru Energetyki PKN ORLEN. Pod koniec 2019 roku uruchomiony został Program Fotowoltaiki, którego celem jest przygotowanie i koordynacja projektów fotowoltaicznych w Grupie ORLEN. W ramach Programu PV w I etapie wytypowane zostały lokalizacje, które spełniają kryteria techniczne jako miejsca potencjalnie możliwe do zabudowy fotowoltaiki. Dla tych lokalizacji przygotowana zostanie kompleksowa dokumentacja umożliwiająca uzyskanie pozwolenia na budowę oraz kontraktację wykonawcy farm PV. W ramach II etapu analizowane będą kolejne nieruchomości i grunty należące do Grupy ORLEN, które mogłyby stanowić miejsce do zainstalowania fotowoltaiki.

#### **Elektromobilność**

Zgodnie z aktualizacją strategii Grupy ORLEN na lata 2019 – 2022 energia elektryczna, jako alternatywne paliwo napędowe jest jednym z trendów, które istotnie zmieniają branżę paliwową w perspektywie 2025+. Dlatego też do 2019 roku na miejskich i tranzytowych stacjach paliw PKN ORLEN zostało zrealizowanych 39 stacji ładowania, a kolejne są na etapie prac odbiorczych. Umożliwiają one ładowanie do dwóch samochodów jednocześnie mocą 50 lub 100 kW po stronie stałoprądowej DC oraz jednego samochodu mocą do 43 kW po stronie zmiennoprądowej AC. Oznacza to, że są wyposażone w złącza umożliwiające obsługę wszystkich pojazdów elektrycznych na rynku europejskim. W perspektywie 2021 roku PKN ORLEN zamierza wyposażyć swoją sieć w 150 stacji szybkiego ładowania pojazdów elektrycznych. PKN ORLEN poza rozwojem infrastruktury ładowania, postanowił częściowo zelektryfikować swoją flotę samochodową, dlatego też w 2019 roku do użytku pracowników zostało oddanych 9 pojazdów elektrycznych Nissan Leaf, które są regularnie użytkowane przez pracowników.

Obecnie trwa również wdrożenie systemu IT do zarządzania siecią stacji ładowania PKN ORLEN. W ramach systemu udostępniony zostanie portal operatorski dla obsługi oraz strona www i aplikacja mobilna dla klientów. Obecnie ma miejsce podłączanie wszystkich funkcjonujących stacji ładowania do systemu online oraz testowanie go przed bezpośrednim udostępnieniem klientom. Docelowo pełne wdrożenie systemu pozwoli rozpocząć pobieranie opłat za usługę

ładowania na infrastrukturze PKN ORLEN za pomocą aplikacji mobilnej.

W 2019 roku PKN ORLEN zrealizował również, przy współpracy z akceleratorem działającym w ramach programu Electro Scale UP, pierwsze innowacyjne wdrożenie zaproponowane przez start-up Enelion. Wdrożenie, składające się z 3 stacji AC wyposażonych w innowacyjny układ dynamicznie zmieniających się faz, zakończyło się sukcesem i zostało zaimplementowane w garażu podziemnym budynku biurowego w Warszawie.

### Morskie Elektrownie Wiatrowe (Offshore)

PKN ORLEN przez spółkę Baltic Power posiada koncesję (pozwolenie na wznoszenie i wykorzystywanie sztucznych wysp, konstrukcji i urządzeń w polskich obszarach morskich) na budowę na Morzu Bałtyckim morskich farm wiatrowych o mocy do 1200 MW wraz z infrastrukturą techniczną, pomiarowo-badawczą i serwisową. Realizacja projektu budowy Morskich Elektrowni Wiatrowych (MEW) wpisuje się w strategię PKN ORLEN oraz długoterminowe plany rozwoju sektora energetyki w Polsce. Realizacja projektu pozwoli na pozyskanie zeroemisyjnej energii elektrycznej, która może zostać następnie wykorzystana na własne potrzeby, przetworzona, zmagazynowana lub sprzedana.

W 2019 roku odebrano produkty prac doradcy technicznego w zakresie wstępnej koncepcji technicznej projektu morskiej farmy wiatrowej. Odebrana koncepcja techniczna stanowi podstawę do dalszych prac projektowych, w tym zainicjowanej kontraktacji

projektanta, który będzie odpowiedzialny za przygotowanie m.in. wstępnego projektu technicznego oraz projektu budowlanego MEW. W zakresie badań geotechniki wstępnej zatwierdzono Projekt Robót Geologicznych w Ministerstwie Środowiska, celem realizacji odwiertów dna morskiego na obszarze posiadanej koncesji. Zakontraktowano wykonawcę badań geotechniki wstępnej dla morskiej farmy wiatrowej. W 2019 roku zakończono etap prac na morzu, obecnie trwa analiza zgromadzonych danych.

W styczniu 2019 roku Baltic Power otrzymała warunki przyłączenia morskiej farmy wiatrowej do sieci przesyłowej. Dokonano szczegółowej analizy otrzymanych warunków przyłączenia i projektu umowy przyłączeniowej oraz rozpoczęto negocjacje z PSE dotyczące poszczególnych zapisów. Trwają badania środowiskowe, pomiary wietrzności oraz pomiary warunków hydrometeorologicznych na terenie koncesji Baltic Power. Wszystkie zaplanowane działania odbywają się zgodnie z harmonogramem, w terminie wymaganym do prawidłowego przygotowania Raportu Oceny Oddziaływania na Środowisko.

PKN ORLEN uczestniczy również w sektorowym dialogu mającym na celu zabezpieczenie zaplecza infrastrukturalnego na potrzeby realizacji i eksploatacji projektu Baltic Power.

W 2019 roku zainicjowany został proces pozyskania doświadczonego partnera branżowego do realizacji projektu MEW Baltic Power. Podpisano umowy z doradcą prawnym i transakcyjnym do procesu. Nawiązano rozmowy z szeregiem potencjalnych partnerów posiadających doświadczenie oraz know-how w realizacji projektów offshore.

### 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 systemami samochodowymi.

W 2019 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.).

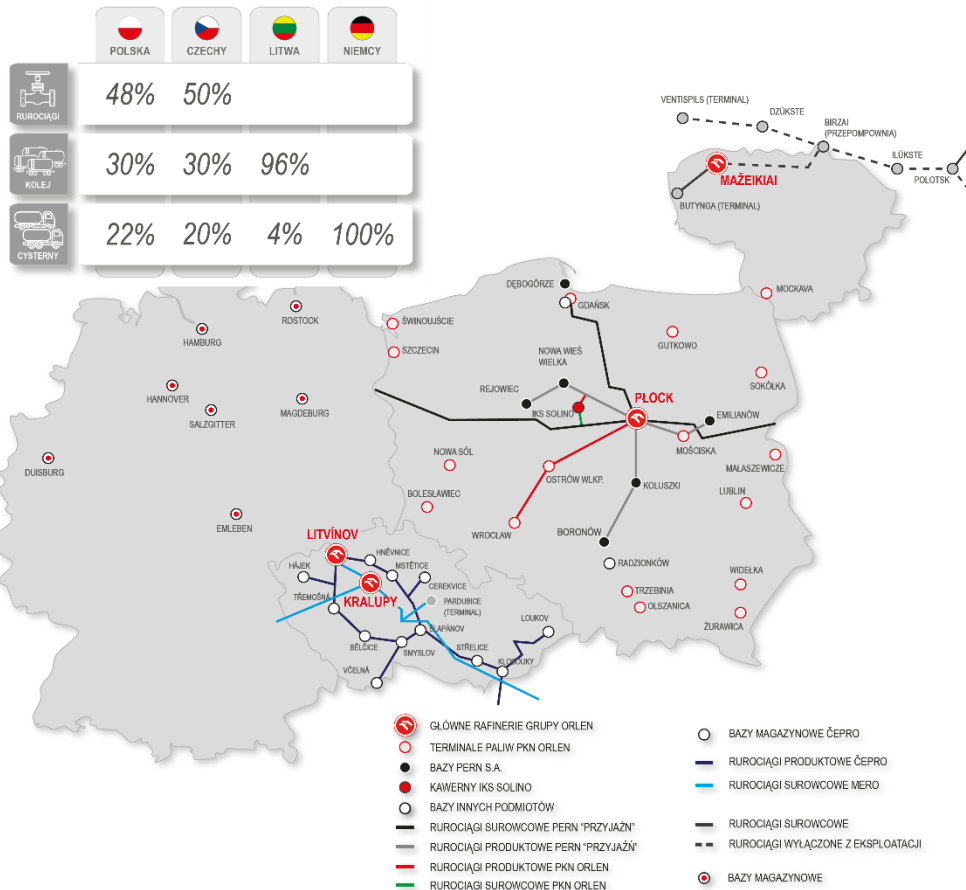
Na potrzeby operacyjne w zakresie przyjęcia, magazynowania, wydania i przeładunku paliw w 2019 roku Grupa ORLEN na terenie Polski wykorzystywała łącznie 27 obiektów – terminale własne, terminale będące własnością podmiotów z Grupy ORLEN oraz bazy podmiotów trzecich. Łączna pojemność magazynowa w ramach infrastruktury własnej oraz zawartych umów wynosiła na koniec 2019 roku ponad 2,7 mln m<sup>3</sup>.

W 2019 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 7 baz magazynowo-dystrybucyjnych należących do państwowego operatora ČEPRO, 3 terminali własnych a także 7 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 kolejną oraz poprzez barki.

**SCHEMAT 5.** Struktura transportu i infrastruktura logistyczna wykorzystywana przez Grupę ORLEN w Europie w 2019 roku.



Źródło: Opracowanie własne.

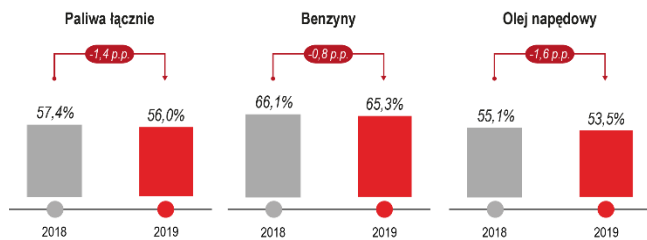
**UDZIAŁY RYNKOWE GRUPY ORLEN W SEGMENTCIE DOWNSTREAM**

**Hurt rafinerijny**

W 2019 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.

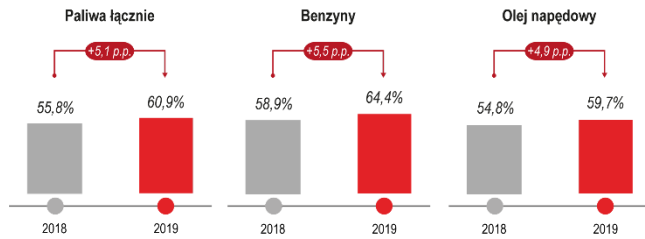
Grupa ORLEN posiada bogate portfolio produktów rafinerijnych, m.in. benzyny, olej napędowy, paliwa lotnicze, olej opałowy lekki i ciężki, asfalty, oleje silnikowe oraz szeroką gamę produktów i półproduktów pozapaliwowych.

**WYKRES 11.** Udział w rynku paliw w Polsce.



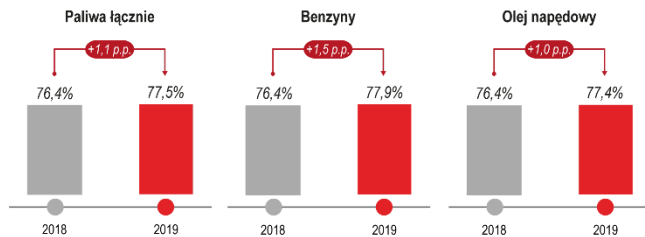
Źródło: Opracowanie własne.

- Wysoka sprzedaż pozwoliła Grupie ORLEN na utrzymanie pozycji lidera sprzedaży paliw na rynku polskim.
- Nieznaczny spadek udziałów w rynku w efekcie optymalizacji źródeł zaopatrzenia i logistyki oraz maksymalizacji udziału produkcji własnej w strukturze sprzedaży.

**WYKRES 12.** Udział w rynku paliw w Czechach.

Źródło: Opracowanie własne.

- Grupa ORLEN jest liderem sprzedaży paliw na rynku czeskim.
- Dalszy wzrost łącznych udziałów rynkowych o 5,1 p.p. (r/r) w zakresie benzyny i oleju napędowego.

**WYKRES 13.** Udział w rynku paliw krajów bałtyckich.

Źródło: Opracowanie własne.

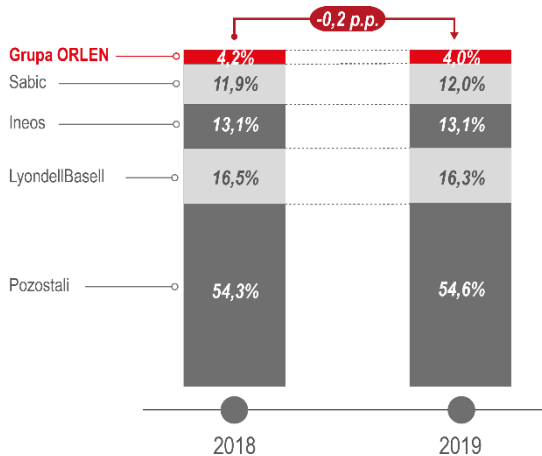
- Grupa ORLEN Lietuva umocniła pozycję lidera na rynkach bałtyckich, pomimo silnej konkurencji cenowej ze strony dostawców fińskich, białoruskich i rosyjskich.
- Wzrost łącznych udziałów na rynkach bałtyckich o 1,1 p.p. do poziomu 77,5% dzięki zwiększeniu udziałów rynkowych na Litwie o 2,2 p.p. do 76,6%.

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

### Hurt petrochemiczny

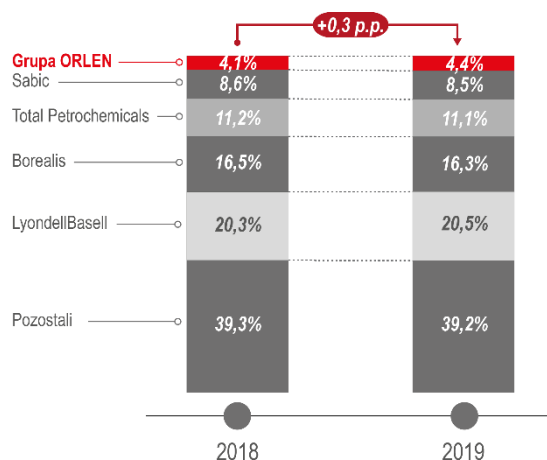
Grupa ORLEN jest największą firmą petrochemiczną w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, jedynym producentem monomerów i

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

**WYKRES 14.** Producenci polietylenu w Europie.

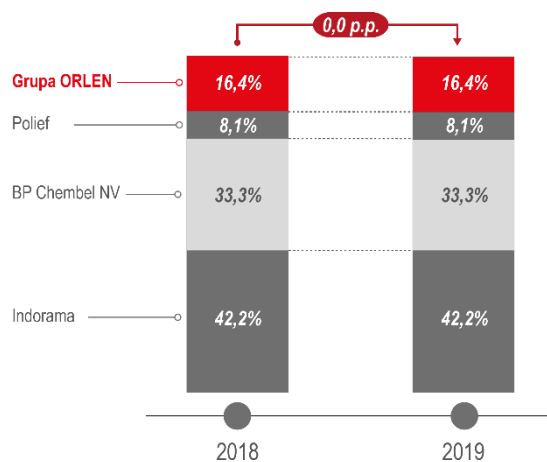
Źródło: Opracowanie własne na podstawie POLYGLOBE.

- Moce produkcyjne polietylenu wysokiej i niskiej gęstości w Europie na poziomie około 13 287 tys. ton/rok.
- Lyondell Basell Industries - największy producent polietylenu o zdolnościach produkcyjnych około 2 170 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 Sabcic – 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 530 tys. ton/rok.
- Grupa ORLEN na rynku czeskim realizuje budowę nowej instalacji Polietylenu III o mocach około 270 tys. ton/rok.

**WYKRES 15.** Producenci polipropylenu w Europie.

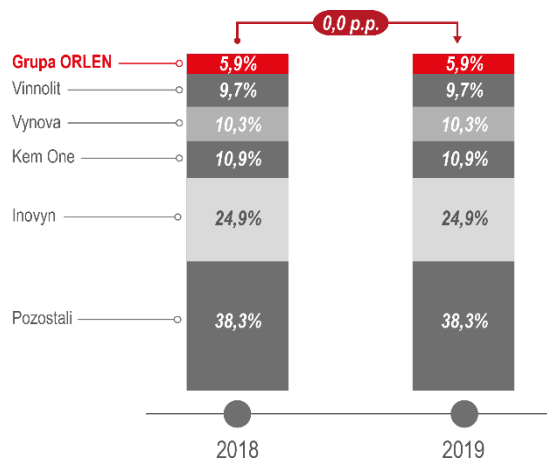
Źródło: Opracowanie własne na podstawie POLYGLOBE.

- Moce produkcyjne polipropylenu w Europie kształtują się na poziomie około 11 749 tys. ton/rocznie.
- Lyondell Basell Industries posiada zdolności produkcyjne na poziomie około 2 405 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 520 tys. ton/rok.

**WYKRES 16.** Producenci PTA w Europie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie PCI.

- 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 paraksyleny i dysponuje mocami produkcyjnymi na poziomie 690 tys. ton/rok.

**WYKRES 17.** Producenci PCW w Europie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Market Analytics – Vinyly – 2019 (Nexant).

- 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.
- Pozostali, w tym m.in. Karpatneftekhim, z nominalnymi mocami produkcyjnymi około 300 tys. ton/rok.
- 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.](#)

## 3.2.1.3. Sprzedaż wolumenowa segmentu Downstream

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

„Kolejny rok z rzędu osiągnęliśmy rekordowe wyniki sprzedaży w segmencie Downstream plasując na naszych rynkach macierzystych blisko 33 mln ton produktów rafineryjnych i petrochemicznych. Dzięki dobrej współpracy obszaru produkcji, logistyki i handlu byliśmy w stanie płynnie realizować nasze zobowiązania handlowe. Korzystny wpływ na nasze wyniki sprzedażowe miało także wysokie tempo wzrostu polskiej gospodarki oraz dobra koniunktura na rynku pracy.

W 2019 roku kontynuowaliśmy procesy zmierzające do przejęcia Grupy Lotos. Zintegrowanie potencjałów obu podmiotów pozwoliło na umocnienie pozycji obu spółek w Europie Wschodniej, wzrost bezpieczeństwa energetycznego Polski i otworzyło nowe możliwości w zakresie synergii, optymalizacji kosztów oraz dalszego rozwoju”.

W 2019 roku łączna sprzedaż Grupy ORLEN w segmencie Downstream osiągnęła poziom 32 740 tys. ton i była wyższa w porównaniu do 2018 roku.

Niższa sprzedaż produktów rafineryjnych na rynku polskim, przy wzroście na pozostałych rynkach, została zbilansowana wzrostem sprzedaży produktów petrochemicznych w efekcie wyższej dostępności instalacji produkcyjnych.

**TABELA 2** Sprzedaż Grupy ORLEN w segmencie Downstream [mln PLN/ tys. ton].

Sprzedaż	2019		2018		2017		zmiana %	
	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
1	2	3	4	5	6	7		
Lekkie destylaty <sup>1)</sup>	12 098	5 231	12 925	5 450	12 071	5 818	(6,4%)	(4,0%)
Średnie destylaty <sup>2)</sup>	35 916	13 974	34 787	13 653	28 325	13 343	3,2%	2,4%
Fracje ciężkie <sup>3)</sup>	6 369	4 784	7 339	5 032	5 691	4 879	(13,2%)	(4,9%)
Monomery <sup>4)</sup>	3 585	1 022	3 260	849	2 994	868	10,0%	20,4%
Polimery <sup>5)</sup>	2 390	519	2 643	540	2 557	550	(9,6%)	(3,9%)
Aromaty <sup>6)</sup>	1 080	424	1 096	367	1 100	360	(1,5%)	15,5%
Nawozy sztuczne <sup>7)</sup>	903	1 030	825	1 067	805	1 081	9,5%	(3,5%)
Tworzywa sztuczne <sup>8)</sup>	1 218	343	1 409	371	1 466	391	(13,6%)	(7,5%)
PTA	1 893	647	1 528	508	1 399	523	23,9%	27,4%
Pozostałe <sup>9)</sup>	6 152	4 766	5 851	4 879	5 017	5 112	5,1%	(2,3%)
<b>Razem</b>	<b>71 604</b>	<b>32 740</b>	<b>71 663</b>	<b>32 716</b>	<b>61 425</b>	<b>32 925</b>	<b>(0,1%)</b>	<b>0,1%</b>

1) Benzyna, LPG.

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

3) Ciężki olej opałowy, asfalt, oleje.

4) Etylen, propylen.

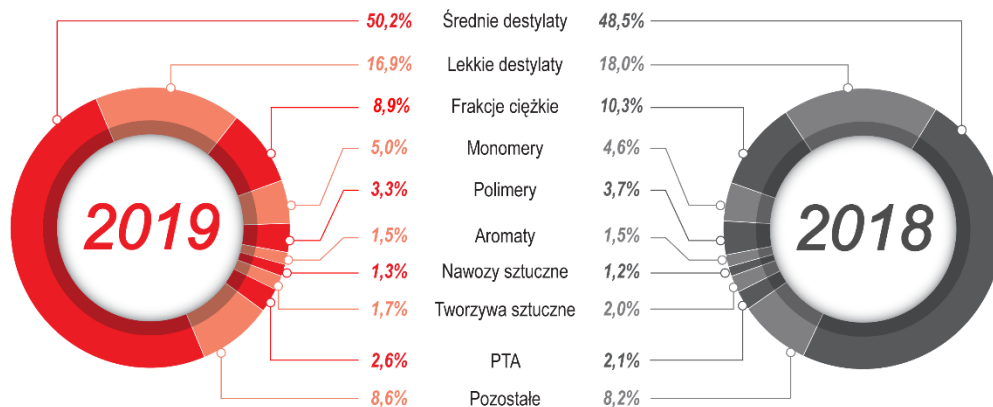
5) Polietylen, polipropylen.

6) Benzen, toluen, paraksylen, ortoksylen.

7) Canwil, siarczan amonu, saletra 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 18** Struktura przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN w segmencie Downstream.

W latach 2019, 2018 i 2017 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 3.** Sprzedaż wolumenowa na rynkach macierzystych<sup>1)</sup> Grupy ORLEN w segmencie Downstream [tys. ton].

Sprzedaż	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Polska	17 620	17 777	17 159	(157)	(0,9%)
Kraje bałtyckie i Ukraina	8 512	8 441	8 654	71	0,8%
Czechy	6 608	6 498	7 112	110	1,7%
<b>Razem</b>	<b>32 740</b>	<b>32 716</b>	<b>32 925</b>	<b>24</b>	<b>0,1%</b>

<sup>1)</sup> wg kraju siedziby spółki realizującej sprzedaż.

## Rynek polski

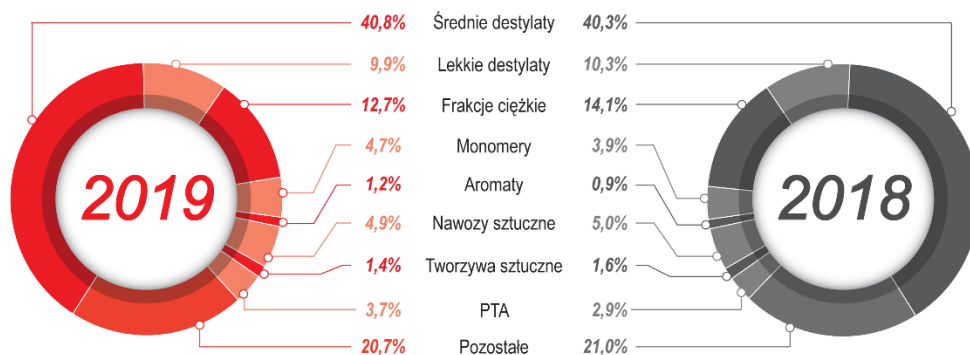
W 2019 roku Polska należała do jednych z najszybciej rozwijających się gospodarek w Unii Europejskiej. Rosła konsumpcja gospodarstw domowych, napędzana oczekiwanymi wzrostami wydatków budżetowych, napiętym rynkiem pracy i rosnącymi płacami. Niskie stopy procentowe i realizacja inwestycji finansowanych m.in. funduszami UE, pomagały utrzymać pozytywne perspektywy w

zakresie wzrostu gospodarczego. Dane dotyczące PKB i konsumpcji paliw zostały przedstawione w [pkt 4.1.](#)

Grupa ORLEN była głównym dostawcą dla największych zagranicznych koncernów paliwowych, jednocześnie zwiększając aktywność w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw dzięki działalności spółki ORLEN Paliwa.

**TABELA 4.** Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Downstream na rynku polskim [tys. ton].

Sprzedaż	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	1 736	1 837	1 773	(101)	(5,5%)
Średnie destylaty	7 196	7 164	6 434	32	0,4%
Fracje ciężkie	2 228	2 503	2 369	(275)	(11,0%)
Monomery	836	693	716	143	20,6%
Aromaty	210	164	178	46	28,0%
Nawozy sztuczne	863	881	897	(18)	(2,0%)
Tworzywa sztuczne	252	276	300	(24)	(8,7%)
PTA	647	508	523	139	27,4%
Pozostałe	3 652	3 751	3 969	(99)	(2,6%)
<b>Razem</b>	<b>17 620</b>	<b>17 777</b>	<b>17 159</b>	<b>(157)</b>	<b>(0,9%)</b>

**WYKRES 19.** Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Downstream na rynku polskim.

Sprzedaż Grupy ORLEN na rynku polskim w 2019 roku wyniosła 17 620 tys. ton i była niższa o (157) tys. ton (r/r). Nieznacznie niższy poziom sprzedaży był efektem zmniejszenia sprzedaży niskomarkowych ciężkich frakcji rafineryjnych o (275) tys. ton (r/r), m.in. w rezultacie istotnej poprawy [uzysku paliw](#) w PKN ORLEN.

W 2019 roku kontynuowano przygotowania do zmian regulacyjnych IMO 2020 w zakresie produkcji i sprzedaży ciężkiego oleju

opałowego o obniżonej zawartości siarki m.in. wprowadzono do sprzedaży produkt o obniżonej zawartości siarki (LSFO). Od stycznia 2020 roku maksymalna dopuszczalna zawartość siarki w paliwie żegludowym (także poza obszarami kontroli emisji) obniżona została z 3,5% do 0,5%.

Sprzedaż lekkich destylatów w samym segmencie Downstream zmniejszyła się o (5,5%) (r/r). Segment Downstream dostarcza

również paliwa do segmentu Detalicznego. W 2019 roku łączna sprzedaż lekkich destylatów ulokowana na rynku polskim przez oba segmenty była wyższa o 0,7% (r/r).

Wzrost sprzedaży średnich destylatów o 0,4% (r/r) został osiągnięty dzięki intensyfikacji sprzedaży paliwa lotniczego Jet A-1. Pozytywne trendy sprzedaży tego paliwa są widoczne od kilku lat i wynikają z dynamicznego rozwoju rynku usług lotniczych w Polsce. Udział Grupy ORLEN w sprzedaży krajowej paliw lotniczych utrzymał się na poziomie około 82,5%. Grupa rozwijała sprzedaż paliw lotniczych w segmencie into-plane oraz kontynuowała dostawy do klientów strategicznych, m.in. dla Wojska Polskiego. Od 2019 roku rozpoczęto produkcję i sprzedaż paliwa lotniczego JP-8 na potrzeby armii amerykańskiej stacjonującej w Polsce. PKN ORLEN posiada również status Partnera Strategicznego Międzynarodowego Zrzeszenia Przewoźników Powietrznych IATA.

Z kolei sprzedaż oleju napędowego w 2019 roku osiągnęła porównywalny poziom (r/r), zmniejszyła się natomiast sprzedaż lekkiego oleju opałowego w rezultacie korzystnych warunków pogodowych oraz przechodzenia konsumentów na bardziej ekonomiczne nośniki energii, w tym głównie na gaz ziemny

W obszarze petrochemicznym na rynku polskim odnotowano wyższą sprzedaż monomerów o 20,6% (r/r), aromatów o 28,0% (r/r) oraz PTA o 27,4% (r/r) dzięki wyższej dostępności instalacji (brak cyklicznego postępu instalacji olefin z 2018 roku). Spadek sprzedaży PCW o (8,7)% wynikał z postępu instalacji produkcyjnych, spadku popytu oraz wzrostu konkurencji producentów z Rosji, Ukrainy i USA. Niższa sprzedaż nawozów sztucznych o (2,0)% wynikała z ograniczonego popytu ze strony odbiorców detalicznych w efekcie niesprzyjających warunków pogodowych (wysokie temperatury).

### Rynki krajów bałtyckich i Ukraina

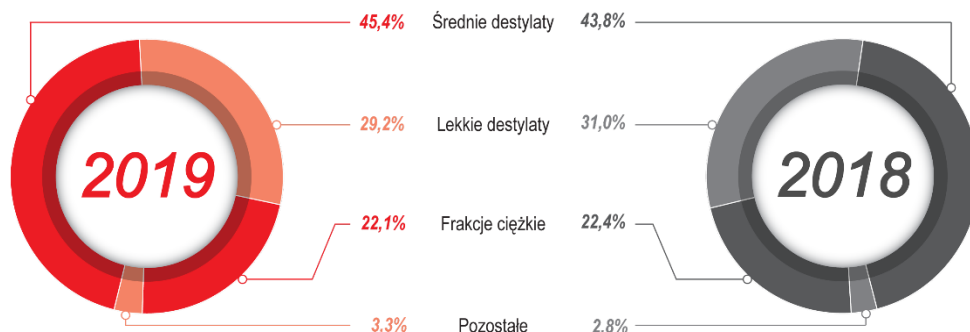
Gospodarki krajów bałtyckich, pomimo niższej dynamiki (r/r), nadal raportowały pozytywne poziomy PKB. Dane dotyczące PKB i konsumpcji paliw na rynku litewskim zostały przedstawione w [pkt 4.1](#). Wg wstępnych danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego („MFW”) PKB w Estonii w 2019 roku osiągnął poziom 3,2% a Łotwy 2,8% (r/r).

Rynki krajów bałtyckich są atrakcyjnym miejscem zbytu paliw dla producentów skandynawskich, rosyjskich i białoruskich. Kraje te charakteryzują się dużymi nadwyżkami zarówno oleju napędowego, jak i benzyn i stale poszukują możliwości ulokowania nadpodaży za granicą.

**TABELA 5.** Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Downstream na rynkach obsługiwanych przez Grupę ORLEN Lietuva [tys. ton].

Sprzedaż	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	2 486	2 614	2 880	(128)	(4,9%)
Średnie destylaty	3 862	3 700	3 715	162	4,4%
Frakcje ciężkie	1 881	1 888	1 859	(7)	(0,4%)
Monomery	18	0	0	18	-
Pozostałe	265	239	200	26	10,9%
<b>Razem</b>	<b>8 512</b>	<b>8 441</b>	<b>8 654</b>	<b>71</b>	<b>0,8%</b>

**WYKRES 20.** Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Downstream na rynkach obsługiwanych przez Grupę ORLEN Lietuva.



Pomimo trudnych warunków operacyjnych wynikających z agresywnej polityki konkurencyjnej importerów sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN Lietuva w 2019 roku zwiększyła się o 0,8% (r/r) do poziomu 8 512 tys. ton. Najlepsze wyniki osiągnięto w grupie średnich destylatów, których sprzedaż wzrosła o 4,4%. Znaczący przyrost sprzedaży odnotowano dla paliwa lotniczego Jet A-1, którego wolumeny zwiększyły się o 24,9% (r/r). Sprzedaż oleju napędowego wzrosła o 2,1% (r/r).

Sprzedaż lekkich destylatów zmniejszyła się natomiast o (4,9)% (r/r). ORLEN Lietuva aktywnie uczestniczyła w procesie bilansowania deficytów Grupy ORLEN na rynku polskim. W 2019 roku dostarczono z tego kierunku znaczne wolumeny do Polski zarówno transportem lądowym, jak i morskim.

Gospodarka Ukrainy od kilku lat rozwija się w zadowalającym tempie. Według danych MFW w 2019 roku dynamika PKB wyniosła



3,0% jednak przy nadal wysokim poziomie inflacji wynoszącym 8,7%. Ukraina jest nadal postrzegana jako kraj niestabilny gospodarczo i obciążony dużym ryzykiem rynkowym, co nie sprzyja nowym inwestycjom i wzrostowi potrzeb transportowych.

W 2019 roku na rynku ukraińskim miało miejsce odwrócenie, obserwowanego od kilku ostatnich lat, trendu spadkowego konsumpcji benzyn. Rynek benzyn wzrósł aż o 13,3% (r/r). Konsumpcja oleju napędowego zwiększyła się z kolei o 5,3% (r/r). Podaż oleju napędowego w drugiej połowie 2019 roku znacznie spadła w związku z obłożeniem 4% cłem produktu rosyjskiego dostarczanego rurociągiem. Oznaczało to zaprzestanie dostaw oleju napędowego tą drogą i konieczność znacznego zwiększenia importu z Białorusi, Litwy i z morza. Konsumpcja Jet A-1 powróciła do poziomu z roku 2018, co oznacza spadek o (35)% w stosunku do roku 2018 głównie w wyniku uszczelnienia luki prawnej pozwalającej na mieszanie paliwa Jet A-1 z olejem napędowym.

### Rynek czeski

Sprzyjające otoczenie makroekonomiczne i rynkowe w postaci PKB i konsumpcji rynkowej miało istotny wpływ na wyniki sprzedażowe

W 2019 roku, podobnie jak w latach ubiegłych, ukraiński rynek paliw podlegał silnej presji konkurencyjnej ze strony eksporterów rosyjskich i białoruskich oferujących atrakcyjny cenowo produkt. Pomimo tego osiągnięto rekordowy wynik sprzedaży paliw na poziomie blisko 1 mln ton. Największy wzrost miał miejsce w przypadku benzyny i paliwa Jet A-1. W osiągnięciu tak dobrych wyników, oprócz trudnej sytuacji podażowej, pomogła renoma pewnego i solidnego dostawcy.

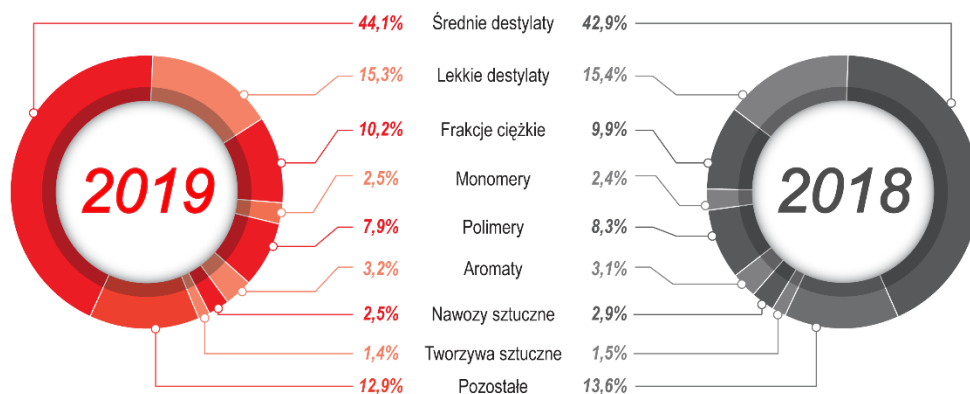
Największą przewagą konkurencyjną Grupy ORLEN Lietuva jest precyzja i terminowość dostaw oraz niezależność dostaw od sytuacji geopolitycznej w regionie. Grupa ORLEN od lat buduje silną pozycję stabilnego i wiarygodnego partnera. Grupa ORLEN reprezentuje jedyny działający na Ukrainie koncern zachodni, którego kondycja najmniej zależy od skutków niestabilnej sytuacji politycznej w kraju, a tym bardziej trudnych relacji Ukrainy z Rosją.

Grupy ORLEN na rynku czeskim i zostało przedstawione w [pkt 4.1.](#)

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

Sprzedaż	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	1 009	999	1 165	10	1,0%
Średnie destylaty	2 916	2 789	3 194	127	4,6%
Frakcje ciężkie	675	641	651	34	5,3%
Monomery	168	156	152	12	7,7%
Polimery	519	540	550	(21)	(3,9%)
Aromaty	214	203	182	11	5,4%
Nawozy sztuczne	167	186	184	(19)	(10,2%)
Tworzywa sztuczne	91	95	91	(4)	(4,2%)
Pozostałe	849	889	943	(40)	(4,5%)
<b>Razem</b>	<b>6 608</b>	<b>6 498</b>	<b>7 112</b>	<b>110</b>	<b>1,7%</b>

**WYKRES 21.** Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Downstream na rynku czeskim.



Rok 2019 był okresem odbudowy udziałów rynkowych i wolumenów sprzedaży utraconych na skutek postojów remontowych instalacji produkcyjnych w 2018 roku oraz realizacji ambitnego celu strategicznego, polegającego na wdrożeniu indeksu cenowego UIC. Indeks został zaakceptowany przez cały rynek, w tym przez instytucje publiczne, stając się częścią praktyki rynkowej. Całość kontraktów na rok 2020 została zawartych w oparciu o UIC.

Sprzedaż wolumenowa Grupy Unipetrol w 2019 roku zwiększyła się o 1,7% (r/r) do poziomu 6 608 tys. ton. (r/r). Bardzo dobre rezultaty osiągnięto na sprzedaży średnich destylatów, która wzrosła o 4,6% (r/r) głównie dzięki wyższej o 38,2% (r/r) sprzedaży paliwa lotniczego Jet A-1. Sprzedaż oleju napędowego wzrosła natomiast o 3,7% (r/r). Wzrost sprzedaż lekkich destylatów o 1,0% (r/r) był możliwy dzięki wyższej sprzedaży benzyny o 1,9% (r/r).

Grupa Unipetrol w 2019 roku kontynuowała sprzedaż do szerokiego portfela klientów, w tym do dużych koncernów paliwowych i sieci hipermarketów. Unipetrol sprzedawał swoje produkty na rynkach

eksportowych: słowackim, węgierskim, niemieckim, austriackim, jak również polskim, uczestnicząc w strategii optymalizacji przepływów strumieni produktowych wewnątrz Grupy ORLEN.

### 3.2.1.5. Źródła zaopatrzenia

#### Ropa naftowa

PKN ORLEN S.A. dostarcza ropę naftową do rafinerii w Płocku oraz trzech rafinerii Grupy ORLEN zlokalizowanych odpowiednio w Litwinowie i Kralupach w Czechach oraz w Możejkach na Litwie.

Na przełomie kwietnia i maja 2019 roku, w związku z zanieczyszczeniem chlorkami organicznymi rosyjskiej ropy oraz czasowym wstrzymaniem dostaw rurociągiem „Przyjaźń”, nastąpiła znacząca redukcja dostaw rurociągowych, czego odzwierciedleniem była zmiana miesięcznej struktury dostaw realizowanych w ramach kontraktów terminowych na kierunku polskim oraz czeskim. W celu zapewnienia ciągłości dostaw i przerobu, zwiększono udział droższych rop niskosiarkowych sprowadzanych drogą morską.

W 2019 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 na dostawy ropy drogą morską: umowa długoterminowa z Saudi Arabian Oil Company i sześciomiesięczna

umowa z Saudi Aramco Products Trading Company („ATC”), spółką-córką Aramco.

Dostawcami surowca do wszystkich rafinerii Grupy ORLEN byli zarówno producenci, jak i inne firmy działające na międzynarodowym rynku naftowym. Surowiec dostarczany do Płocka pochodził przede wszystkim z Rosji i Arabii Saudyjskiej, ale zrealizowano również dostawy z Angoli, Kazachstanu, Nigerii, Norwegii, Polski, Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Do rafinerii w Czechach ropę dostarczano z: Rosji, Arabii Saudyjskiej, Azerbejdżanu, Kazachstanu, Libii, Nigerii oraz Stanów Zjednoczonych. Rafineria w Możejkach zaopatrywana była głównie w ropę rosyjską, a ponadto zrealizowano dostawy z Arabii Saudyjskiej, Kazachstanu, Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii.

W 2019 roku udział firmy Rosneft Oil Company w dostawach ropy naftowej przekroczył 10% przychodów Grupy ORLEN.

#### Gaz ziemny

Grupa ORLEN to podmiot posiadający największy potencjał konsumpcji gazu w Polsce i jeden z najwyższych w Republice Czeskiej i na Litwie. Gaz ziemny jest wykorzystywany jako paliwo do produkcji ciepła i energii elektrycznej oraz jako surowiec wykorzystywany w produkcji paliw i nawozów. Łączny potencjał konsumpcji gazu ziemnego w Grupie ORLEN w Polsce to ponad 3 mld Nm<sup>3</sup> rocznie, co stanowi około 20% krajowego zużycia. W Grupie ORLEN gaz ziemny wykorzystywany jest przede wszystkim w następujących lokalizacjach:

- Zakład Produkcyjny PKN ORLEN w Płocku: dla potrzeb produkcji rafineryjnej, petrochemicznej, energii elektrycznej oraz ciepła.
- Zakład Produkcyjny Anwil we Włocławku: dla potrzeb produkcji nawozów.
- Blok gazowo-parowy CCGT w Płocku: na potrzeby produkcji energii elektrycznej oraz ciepła.
- Blok gazowo-parowy CCGT we Włocławku: na potrzeby produkcji energii elektrycznej oraz ciepła.
- Zakłady Produkcyjne w Kralupach, Litwinowie, Kolinie i Pardubicach (Unipetrol) oraz Zakład Produkcyjny w Neratovicach (Spolana): na potrzeby produkcji rafineryjnej, petrochemicznej, energii elektrycznej, ciepła oraz produkcji nawozów.
- Zakład Produkcyjny w Możejkach: na potrzeby produkcji energii elektrycznej oraz ciepła.

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.

Ponadto PKN ORLEN rozwija działalność związaną ze sprzedażą gazu ziemnego zarówno do klientów detalicznych, jak również na rynku hurtowym.

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

W 2019 roku nie występowały podmioty, których udział w dostawach gazu ziemnego przekroczył 10% przychodów Grupy ORLEN.

## 3.2.2. Segment Detal


**Daniel Obajtek, Prezes Zarządu PKN ORLEN:**

„Z jednej strony konsekwentnie rozwijamy ofertę paliwową i pozapaliwową, wprowadzając również wysokiej jakości produkty od polskich producentów. Z drugiej zaś podnosimy standardy obsługi kierowców. Płatności mobilne to kolejny krok mający na celu podniesienie satysfakcji klientów, umożliwiając skrócenie czasu związanego z tankowaniem aut. Niedawno otworzyliśmy najnowocześniejszą stację w Europie ORLEN Drive, wprowadziliśmy usługę mobilnego kasjera. To wszystko sprawia, że umacniamy naszą pozycję i to właśnie nasza sieć wyznacza trendy na polskim, ale również europejskim rynku stacji”.

**Patrycja Klarecka, Członek Zarządu ds. Sprzedaży Detalicznej:**

„Segment Detaliczny po raz kolejny wypracował rekordowe wyniki finansowe i operacyjne. Zysk EBITDA Grupy ORLEN w 2019 roku wyniósł 3,0 mld PLN, przy sprzedaży paliw na poziomie 10 mln ton na wszystkich rynkach operacyjnych. Mamy również duże kompetencje w budowaniu nowoczesnej i konkurencyjnej sieci stacji paliw, które z powodzeniem wykorzystujemy w ekspansji na rynek słowacki, gdzie zbudowaliśmy już solidną bazę do dalszego rozwoju. Na naszych stacjach sprzedajemy nie tylko wyprodukowane przez nas paliwa, ale także polskie produkty pozapaliwowe, wzmacniając pozycję Koncernu i budując postrzeganie naszego kraju poza jego granicami”.

2019

	j.m.	Grupa ORLEN	Polska	Niemcy	Czechy	Słowacja	Litwa	
 <p><b>STACJE DETALICZNE</b></p>	Sprzedaż ogółem	tys.t	<b>9 817</b>	5 883	2 961	895	Nd	78
	Udziały w rynku	%	<b>16,5</b>	34,3	6,6	24,5	nd	4,7
	<b>Liczba stacji, w tym:</b>	liczba	<b>2 836</b>	<b>1 800</b>	<b>585</b>	<b>416</b>	<b>10</b>	<b>25</b>
	Premium	liczba	1 930	1 737	-	160	10	23
	Ekonomiczne	liczba	851	38	568	245	-	-
	Pozostałe	liczba	55	25	17	11	-	2
	CODO/COCO <sup>1</sup>	liczba	2 294	1 361	497	401	10	25
	DOFO/DODO <sup>1</sup>	liczba	542	439	88	15	-	-

	j.m.	Grupa ORLEN	Polska	Niemcy	Czechy	Słowacja	Litwa	
 <p><b>PUNKTY GASTRONOMICZNE</b></p>	<b>Łącznie, w tym:</b>	liczba	<b>2 421</b>	<b>1 699</b>	<b>385</b>	<b>306</b>	<b>8</b>	<b>23</b>
	Stop Cafe	liczba	967	820	-	125	7	15
	Stop Cafe Bistro	liczba	342	321	-	21	-	-
	Stop Cafe 2.0.	liczba	727	558	-	160	1	8
	star connect	liczba	117	-	117	-	-	-
	star cafe	liczba	268	-	268	-	-	-

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

## 3.2.2.1. Trendy rynkowe w segmencie Detal

W 2019 roku na rynku polskim i czeskim widoczny był wzrost (r/r) marż jednostkowych na paliwach. Spadek jednostkowej marży paliwowej na rynku litewskim spowodowany został niskimi cenami

paliw utrzymywanymi przez rynek. Z kolei na rynku niemieckim spadek marż wynikał głównie z bardzo wysokiego poziomu marż osiągniętych w 2018 roku na skutek problemów w logistyce paliw. Na

każdym z rynków widoczny był wzrost kosztów działalności, na co główny wpływ miały rosnące koszty pracy wynikające zarówno ze wzrostu płacy minimalnej, jak i presji ze strony konkurencji i rynku w kwestii podnoszenia wynagrodzeń. Wyższe koszty zatrudnienia na rynku oraz niski poziom bezrobocia przełożyły się na wzrost także innych kosztów działalności, a szczególnie cen mediów i usług obcych czy kosztów utrzymania ruchu.

W 2019 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 utrzymały swoje pozycje rynkowe na dotychczasowych rynkach operacyjnych Grupy ORLEN. W 2019 roku Grupa ORLEN rozpoczęła działalność na nowym rynku – słowackim – poprzez uruchomienie pierwszych 10 stacji paliw. Słowacja jest tym samym piątym krajem, po Polsce, Czechach, Niemczech i Litwie, na którym funkcjonują stacje Grupy ORLEN.

W 2019 roku PKN ORLEN rozpoczął proces cobrandingu swoich zagranicznych sieci stacji paliw, poprzez połączenie logotypów lokalnych marek Benzina i Star z logotypem Grupy ORLEN.

### 3.2.2.2. Pozycja i otoczenie rynkowe

Grupa ORLEN jest zdecydowanym liderem sprzedaży detalicznej paliw w Europie Centralnej. Na koniec 2019 roku łączna liczba stacji wyniosła 2 836 obiektów, w tym 10 stacji na słowackim nowym rynku macierzystym.

Z kolei litewska spółka odpowiedzialna za rynek detaliczny, zmieniła nazwę z Ventus-Nafta na ORLEN Baltics Retail.

Na **ryнку polskim** w sieciach zarządzanych przez krajowe i zagraniczne koncerny paliwowe (PKN ORLEN, LOTOS, BP, Shell, Circle-K) nie wystąpiły istotne zmiany. W 2019 roku spółka Amic Energy Management zakończyła proces rebrandingu stacji Lukoil – obecnie wszystkie stacje działają pod marką Amic.

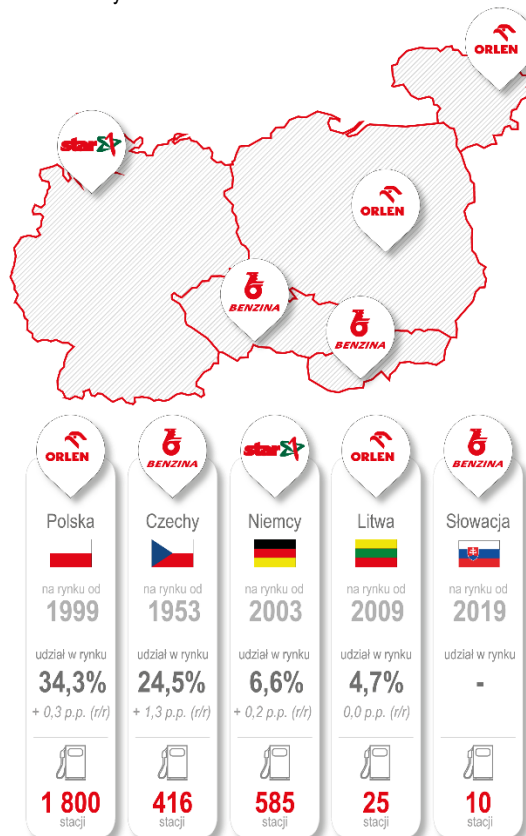
Na **ryнку czeskim** zmieniła się struktura rynku związana z nieznacznym zmniejszeniem liczby małych stacji przyzakładowych.

Na **ryнку niemieckim** nie wystąpiły istotne zmiany strukturalne. W II kwartale 2019 roku na rynku niemieckim pojawiły się problemy z jakością importowanej rurociągiem „Przyjaźń” ropy naftowej. Dotknęły one dwie północno-wschodnie niemieckie rafinerie w Leunie i Schwedt, co przy braku możliwości wznowienia przez rafinerię w Vohburgu (Bawaria) pełnej produkcji po awarii z 2018 roku miało znaczący wpływ na strukturę cen i wolumenów w całych Niemczech. Pojawiły się również niezwykle wysokie niedobory dostaw. Pełną produkcję w Vohburgu wznowiono dopiero od września 2019 roku.

Na **ryнку litewskim** nie przeprowadzono dużych transakcji i jego struktura pozostała w zasadzie bez zmian w porównaniu z 2018 rokiem.

Na **ryнку słowackim** dużą część rynku, tj. około 51% stanowią lokalne niezależne stacje benzynowe, które rozwijają się i wzmacniają swoją pozycję dzięki oparciu strategii rynkowej na rabatach cenowych.

**SCHEMAT 6.** Liczba stacji oraz udział w rynku Grupy ORLEN na rynkach działalności na koniec 2019 roku.



Źródło: Opracowanie własne.

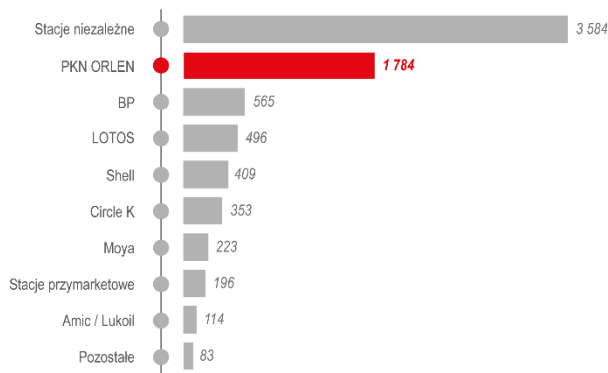
W Polsce stacje paliw działają pod marką ORLEN w segmencie premium oraz Bliska w segmencie ekonomicznym (2% sieci i udział ten (r/r) spada), w Czechach i na Słowacji głównie pod marką Benzina i Benzina Plus, natomiast na Litwie pod marką ORLEN. Na rynku niemieckim spółka ORLEN Deutschland zarządza stacjami ekonomicznymi pod marką Star, a uzupełnieniem sieci jest kilkanaście stacji przymarketowych Famila.

### Rynek polski

Na koniec września 2019 roku na rynku polskim, wg danych POPIHN, funkcjonowało ponad 7 800 stacji paliw. Jest to o około 40 stacji więcej niż raportowano na koniec 2018 roku. W 2019 roku, do organizacji POPIHN dołączyła spółka Anwim (członek stowarzyszenia), operator sieci 223 stacji paliw MOYA.

Grupa ORLEN na rynku polskim na koniec 2019 roku dysponowała siecią 1 800 stacji paliw (około 24% stacji działających w Polsce). Sieci zagraniczne działające w kraju (BP, Shell, Circle-K, Amic, Total), zarządzają około 20% stacji. Obiekty będące własnością niezależnych operatorów (w tym mniejsze sieci funkcjonujące pod jedną marką) to około 50% ogółu stacji działających w Polsce. Spośród sieci niezależnych w dalszym ciągu dynamicznie rozwija się sieć MOYA. Liczba stacji marketowych pozostała na poziomie zbliżonym do lat ubiegłych i wynosiła 196 punktów, tj. około 2,5% wszystkich stacji paliw. Liczba stacji bezobsługowych AS 24 i IDS, zarządzanych również przez podmioty zagraniczne, wynosiła 46 stacji.

### WYKRES 22 Stan sieci stacji paliw w Polsce.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych POPIHN wg stanu na 30.09.2019 roku.

Dzięki zrealizowanym projektom rozwojowym i dostosowywaniu działań operacyjnych do zmieniającej się sytuacji konkurencyjnej na rynku polskim, PKN ORLEN utrzymał swój udział rynkowy na poziomie 34,3%.

W 2019 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 2019 roku przy polskich drogach ekspresowych i autostradach działało 85 stacji typu MOP, z czego 38,8% tj. 33 stacje należały do PKN ORLEN. Dodatkowo Spółka posiada kolejnych 11 obiektów typu MOP na etapie przygotowania do realizacji.

### Rynek czeski

Grupa ORLEN utrzymała pozycję lidera, zarówno pod względem sprzedanego wolumenu, jak i wielkości sieci w Czechach. W 2019 roku liczba stacji Benzina wyniosła 416 obiektów, a udział rynkowy sieci Benzina zwiększył się do poziomu 24,5%.

Drugą siecią na rynku czeskim pod względem liczby stacji paliw jest węgierski koncern MOL (304 obiekty). Drugie miejsce pod względem udziału rynkowego (około 15%) zajmuje prywatna sieć dyskontowa Tank Ono (41 stacji). Innymi istotnymi graczami na rynku czeskim są stacje premium koncernów międzynarodowych Shell i OMV (łącznie udział rynkowy poniżej 23%).

### Rynek niemiecki

Sieć stacji paliw liczyła około 14,5 tys. obiektów a do głównych konkurentów spółki ORLEN Deutschland należą sieci międzynarodowe takie jak: Aral (Grupa BP), Shell, ESSO, Total (prawie 60% rynku i 44% ogólnej liczby stacji) oraz sieci ekonomiczne Jet i HEM (prawie 9% stacji). W przypadku poszczególnych sieci liczba stacji paliw w 2019 roku uległa nieznacznym zmianom w porównaniu do roku poprzedniego. Sieć Star to obecnie ósma pod względem liczby stacji sieć w Niemczech (druga, po Jet, sieć ekonomiczna).

Grupa ORLEN na rynku niemieckim – największym pod względem konsumpcji paliw rynku w Europie – jest obecna od 2003 roku. Należąca do ORLEN Deutschland sieć stacji paliw, licząca na koniec 2019 roku 585 stacji paliw, pomimo silnej konkurencji zwiększyła udział rynkowy o 0,2 p.p. do poziomu 6,6%.

### Rynek litewski

Liderem pod względem wielkości sieci jest Viada ze 126 stacjami i 22% udziałem rynkowym. Razem z powiązaną kapitałowo, trzecią siecią na Litwie - Baltic Petroleum - kontroluje 203 stacje i ponad 32% rynku. Kolejną siecią jest Circle K zarządzająca siecią 89 stacji paliw, (w tym 12 stacjami automatycznymi, samoobsługowymi) z prawie 20% udziałem w rynku. Znaczącym graczem jest również Neste z siecią 72 stacji. Sieć detaliczna na Litwie, obsługiwana przez spółkę zależną ORLEN Baltics Retail, na koniec 2019 roku liczyła 25 stacji. Tym samym Grupa ORLEN utrzymała 4,7% udział w litewskim rynku sprzedaży detalicznej.

### Rynek słowacki

Na rynku słowackim na koniec 2019 roku działało łącznie 910 stacji paliw. Głównym graczem i liderem na rynku słowackim – obsługującym 253 stacje paliw pod marką Slovnaft – jest MOL (28% udziału w rynku). Sieć Slovnaft jest obsługiwana i zasilana z własnej rafinerii w Bratysławie. Na rynku obecne są również inne międzynarodowe marki (Shell, OMV, Lukoil), których łączny udział w rynku wynosi 21%. Resztę rynku (51%) stanowią lokalne niezależne stacje benzynowe. W 2019 roku Grupa ORLEN – poprzez swoją spółkę zależną Unipetrol a.s. – weszła na słowacki rynek detaliczny pod marką Benzina i na koniec roku posiadała 10 stacji paliw w modelu CODO.

## GRUPA ORLEN

### 3.2.2.3. Sprzedaż wolumenowa segmentu Detalicznego

Sprzedaż wolumenowa segmentu Detalicznego Grupy ORLEN w 2019 roku wzrosła o 3,9% (r/r) i wyniosła 9 815 tys. ton

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

**TABELA 7** Sprzedaż Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym [mln PLN/tys. ton].

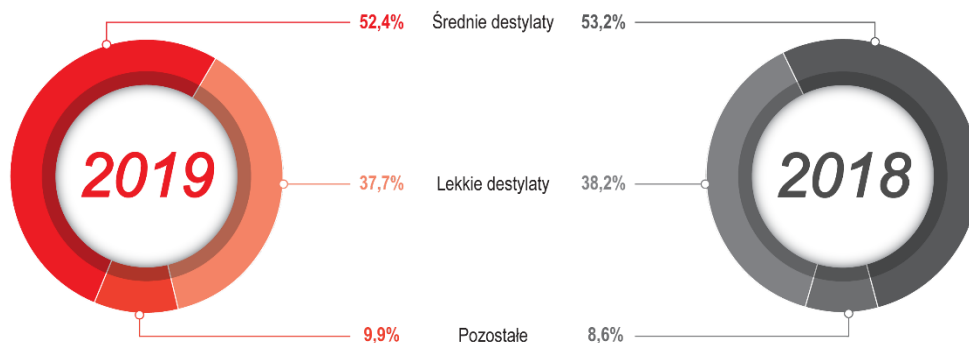
Sprzedaż	2019		2018		2017		zmiana %	
	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
1	2	3	2	3	4	5		
Lekkie destylaty <sup>1)</sup>	14 659,0	3 775,4	14 266,0	3 546,3	13 086,0	3 339,0	2,8%	6,5%
Średnie destylaty <sup>2)</sup>	20 405,0	6 039,1	19 879,0	5 900,2	16 471,0	5 480,0	2,6%	2,4%
Pozostałe <sup>3)</sup>	3 846,0	0,0	3 194,0	0,0	3 793,0	0,0	20,4%	-
<b>Razem</b>	<b>38 910,0</b>	<b>9 814,6</b>	<b>37 339,0</b>	<b>9 446,5</b>	<b>33 350,0</b>	<b>8 819,0</b>	<b>4,2%</b>	<b>3,9%</b>

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 23** Struktura przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym.



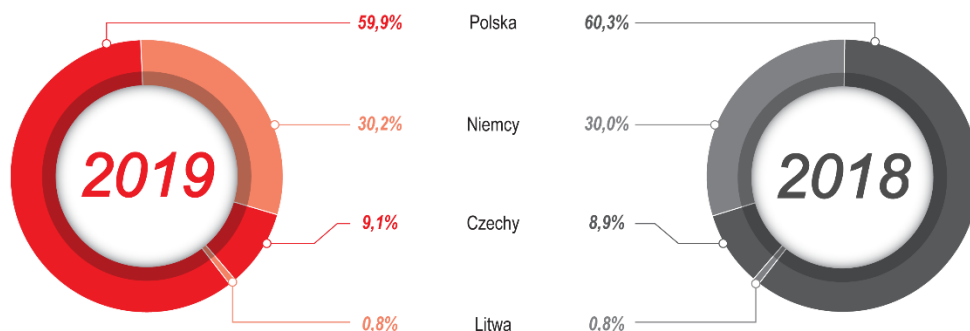
### 3.2.2.4. Rynki zbytu

Do rynków macierzystych Grupy ORLEN w obszarze sprzedaży detalicznej zaliczamy Polskę (obsługiwana przez PKN ORLEN), Niemcy (sieć stacji zarządzana przez spółkę ORLEN Deutschland), Czechy i Słowację (stacje pod szyldem Benzyna, wchodzącej

w skład Grupy Unipetrol, będącej częścią Grupy ORLEN) oraz Litwę (sieć stacji zarządzana przez spółkę zależną AB ORLEN Baltics Retail).

**TABELA 8** Sprzedaż wolumenowa na rynkach macierzystych Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym [tys. ton].

Sprzedaż	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Polska	5 883,0	5 695,7	5 407,1	187,3	3,3%
Niemcy	2 960,7	2 837,5	2 593,6	123,2	4,3%
Czechy	893,0	837,4	749,3	55,6	6,6%
Litwa	77,9	75,9	69,4	1,9	2,5%
<b>Razem</b>	<b>9 814,6</b>	<b>9 446,5</b>	<b>8 819,5</b>	<b>368,0</b>	<b>3,9%</b>

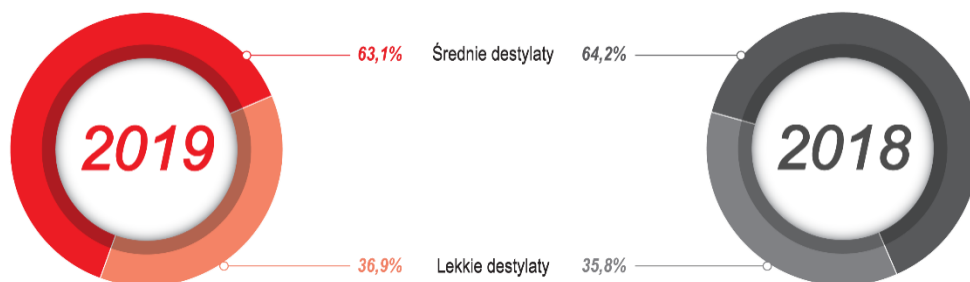
**WYKRES 24.** Struktura sprzedaży wolumenowej na rynkach macierzystych Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym.**Rynek polski**

Wielkość sprzedaży paliw w segmencie Detalu w 2019 roku wzrosła o 3,3% (r/r). Poprawa standardu technicznego stacji, włączanie do sieci nowych obiektów o dużym potencjale wolumenowym oraz zwiększenie liczby stacji w nowym formacie sklepowo-

gastromicznym przełożyły się na wzrost średniorocznego przelewu na stację do poziomu 4,8 mln litrów dla stacji własnych CODO.

**TABELA 9.** Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym na rynku polskim [tys. ton].

Sprzedaż	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	2 168,3	2 038,6	1 931,1	129,7	6,4%
Średnie destylaty	3 714,7	3 657,1	3 476,0	57,6	1,6%
<b>Razem</b>	<b>5 883,0</b>	<b>5 695,7</b>	<b>5 407,1</b>	<b>187,3</b>	<b>3,3%</b>

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

W 2019 roku łączna liczba stacji PKN ORLEN zwiększyła się o 13 obiektów i na koniec roku liczyła 1 800 stacji paliw.

Liczba stacji CODO wyniosła 1 361 stacji i w trakcie 2019 roku zwiększyła się o 19 obiektów. Efektem realizacji programu inwestycyjnego było włączenie do sieci stacji własnych 24 nowych obiektów CODO (w tym 1 MOP - na trasie S5). W trakcie 2019 roku zamkniętych zostało 5 obiektów CODO.

W ramach prac ukierunkowanych na rozwój sieci ORLEN w Polsce, zabezpieczono szereg lokalizacji, w których w kolejnych latach zostaną wybudowane nowe stacje paliw. Wśród zabezpieczonych projektów jest 7 stacji autostradowych.

Na przestrzeni 2019 roku zrealizowano ponad 120 modernizacji technicznych już funkcjonujących obiektów. W dalszym ciągu trwa końcowa faza rebrandingu stacji Bliska na markę ORLEN. Liczba stacji Bliska w ciągu 2019 roku zmniejszyła się z 54 do 38 (CODO i DOFO).

Liczba stacji franczyzowych DOFO na koniec 2019 roku liczyła 439 obiektów i zmniejszyła się o 6 stacji paliw w porównaniu z rokiem ubiegłym. W 2019 roku do sieci DOFO PKN ORLEN zostało włączonych 19 nowych obiektów. Podpisano ponad 180 aneksów (krótko- i długoterminowych) przedłużających umowy współpracy. Systematycznie rosła również efektywność stacji franczyzowych współpracujących z Grupą ORLEN.

W roku 2019 PKN ORLEN poprawił wolumen sprzedaży flotowej o 2,4% (r/r), osiągając rekordowy (prawie 2,4 mld litrów) wynik sprzedaży. Segment CRT (firmy transportowe) utrzymał sprzedaż na poziomie ubiegłego roku, natomiast pozostałe segmenty zanotowały wzrost (r/r).

Rok 2019 był bardzo dobrym rokiem dla obszaru pozapaliwowego. Wielkość obrotów sklepowych (łącznie z gastronomią) w sieci PKN ORLEN zwiększyła się o 10% (r/r). Kontynuowane były projekty rozwoju produktów pod markami własnymi VERVA, Stop.Cafe, „O!”. O 8 nowych indeksów została rozszerzona gama produktów marki

własnej. Dzięki wsparciu kampanii reklamowej „Loteria z Kubicą”, wielu klientów sięgnęło po produkty naszych marek własnych (Verva, O! i Stop Cafe) doceniając ich wysoką jakość w atrakcyjnej cenie.

Koncept gastronomiczny Stop Cafe 2.0. pojawił się na kolejnych 186 stacjach, dzięki czemu na koniec 2019 roku PKN ORLEN posiadał już 558 stacji w tym formacie (w tym 63 na stacjach DOFO). Po uwzględnieniu wszystkich formatów gastronomicznych (Stop Cafe, Stop Cafe Bistro i Stop Cafe 2.0.) w sieci PKN ORLEN funkcjonowało 1 699 stacji z ofertą gastronomiczną.

W 2019 roku wybudowanych zostało 9 nowych myjni samochodowych. Według badania przeprowadzonego przez Polski Instytut Badań Jakości myjnie na stacjach ORLEN zostały uznane za najlepsze myjnie na rynku polskim.

W 2019 roku największym projektem obszaru Sprzedaży Detalicznej była zmiana modelu dystrybucji - zastąpienie dystrybutorów przez operatora logistycznego i nawiązanie bezpośrednich relacji biznesowych z dostawcami produktów sklepowych i gastronomicznych.

PKN ORLEN realizował również szereg działań mających na celu usprawnienie i poprawę jakości obsługi klientów. Kolejne stacje zostały objęte usługą Mobilny Kasjer, umożliwiającą dokonywanie płatności na podjeździe w godzinach wzmożonego ruchu. Na wybranych stacjach (w tym MOP) wprowadzono usługę Szybki Pas, polegającą na kierowaniu klienta paliwowego do wybranych dystrybutorów obsługiwanych przez Mobilnego Kasjera. Większość stacji została objęta tzw. kolejkowaniem nalewu, tj. możliwością

dokonania kolejnego nalewu przed dokonaniem opłaty za poprzednie tankowanie, co skraca czas oczekiwania klientów. Na ponad 460 stacjach paliw wprowadzono możliwość obustronnego tankowania samochodów bez względu na umiejscowienie nalewu paliwa w samochodzie dzięki odpowiedniej infrastrukturze na stacjach. W dalszym ciągu rozwijana była usługa płatności mobilnych (aplikacja ORLEN Mobile), umożliwiającą dokonywanie płatności za paliwo bezpośrednio przy dystrybutorze – obecnie wszystkie stacje są już przygotowane do obsługi płatności mobilnych.

Do 2019 roku na miejskich i tranzytowych stacjach paliw PKN ORLEN zostało zrealizowanych 39 stacji ładowania, a kolejne są na etapie prac odbiorowych. Umożliwiają one ładowanie do dwóch samochodów jednocześnie mocą 50 lub 100 kW po stronie stałoprądowej DC oraz jednego samochodu mocą do 43kW po stronie zmiennoprądowej AC. Stacje ładowania są wyposażone w złącza umożliwiające obsługę wszystkich pojazdów elektrycznych na rynku europejskim. W perspektywie 2021 roku Koncern zamierza wyposażyć swoją sieć w 150 stacji szybkiego ładowania pojazdów elektrycznych.

Obecnie trwa również wdrożenie systemu IT do zarządzania siecią stacji ładowania PKN ORLEN. Docelowo pełne wdrożenie systemu pozwoli rozpocząć pobieranie opłat za usługę ładowania na infrastrukturze PKN ORLEN za pomocą aplikacji mobilnej.

W 2019 roku ORLEN kontynuował współpracę z firmą Nextbike Polska, w ramach której na 36 stacjach PKN ORLEN uruchomiono możliwość wypożyczenia rowerów klasycznych oraz elektrycznych (łącznie 360 sztuk).

## Rynek niemiecki

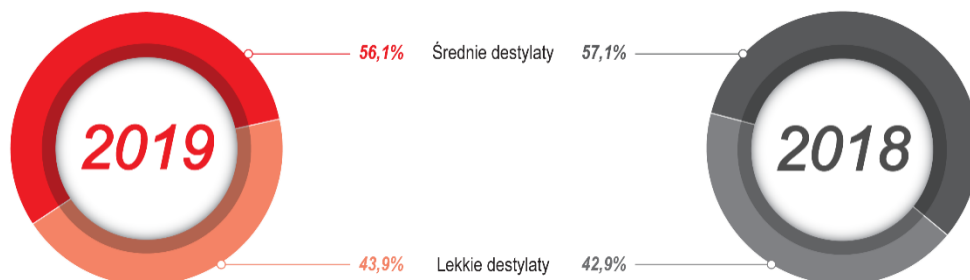
W 2019 roku Grupa ORLEN na rynku niemieckim zanotowała wzrost wolumenu sprzedaży paliw o 4,3% (r/r). Średnioroczny przelew na

stację wzrósł do poziomu 5,0 mln litrów.

**TABELA 10.** Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym na rynku niemieckim [tys. ton].

Sprzedaż	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	1 299,5	1 216,2	1 143,1	83,3	6,8%
Średnie destylaty	1 661,2	1 621,3	1 450,5	39,9	2,5%
<b>Razem</b>	<b>2 960,7</b>	<b>2 837,5</b>	<b>2 593,6</b>	<b>123,2</b>	<b>4,3%</b>

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



Liczba stacji zarządzanych przez spółkę ORLEN Deutschland wyniosła 585 obiektów (568 stacji z segmentu ekonomicznego Star oraz 16 stacji Famila) i zwiększyła się o 3 stacje (r/r). Prawie 85% sieci to stacje własne, działające w modelu CODO, pozostała

część to stacje należące do osób prywatnych (DODO). W 2019 roku sieć włączyła 4 stacje własne (CODO) i przejęła 2 obiekty działające w modelu DODO. W związku z wygaśnięciem umowy 1 stacja paliw została wyłączona z sieci Star. Koncept gastronomiczny Star



## GRUPA ORLEN

connect pojawił się na kolejnych 45 stacjach i w rezultacie na koniec 2019 roku ORLEN Deutschland posiadał już 117 stacji w tym formacie. Po uwzględnieniu wszystkich formatów gastronomicznych (Star connect i Star cafe) w sieci funkcjonowało 385 stacji z ofertą gastronomiczną.

W 2019 roku spółka ORLEN Deutschland odnotowała wzrost marży pozapaliwowej o 1,5%. W znaczący sposób rozszerzono też ofertę produktów polskich producentów oferowanych na stacjach Star.

Sieć Star posiada największą liczbę myjni spośród wszystkich sieci detalicznych zarządzanych przez Grupę ORLEN (412 myjni portalowych oraz 54 myjni samoobsługowe). W 2019 roku przeprowadzono modernizację 34 myjni portalowych oraz 3 myjni samoobsługowych. Rozpoczęto także test rozwiązań mających

na celu usprawnienie i poprawę jakości obsługi klientów. Uruchomiony został na 3 stacjach test aplikacji mobilnej, umożliwiającej dokonywanie płatności za myjnię.

Ważnym krokiem w rozwoju sieci stacji paliw na południu było otwarcie w październiku pierwszej stacji paliw star w Bawarii (Monachium) – tym samym stacje star od 2019 roku są obecne w każdym landzie Republiki Federalnej Niemiec.

W 2019 roku ORLEN Deutschland kontynuował współpracę z jednym z największych europejski klubów motoryzacyjnych ADAC, zrzeszającym kilkanaście milionów członków w Niemczech. Star pozostaje 3 siecią w Niemczech (pierwszą działającą w segmencie ekonomicznym) współpracującą z ADAC.

### Rynek czeski i słowacki

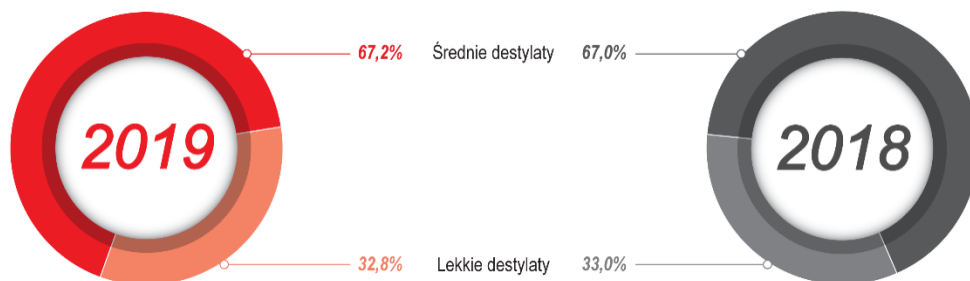
Grupa ORLEN po raz kolejny zwiększyła sprzedaż paliw na rynku

czeskim o 6,6% (r/r) a średnioroczna sprzedaż na stację wyniosła 2,6 mln l.

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

Sprzedaż	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	292,5	276,4	250,2	16,1	5,8%
Średnie destylaty	600,5	561,0	499,0	39,5	7,0%
<b>Razem</b>	<b>893,0</b>	<b>837,4</b>	<b>749,3</b>	<b>55,6</b>	<b>6,6%</b>

**WYKRES 27.** Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym na rynku czeskim.



**Na koniec 2019 roku Grupa ORLEN zarządzała w Czechach siecią 416 stacji paliw (401 stacji własnych oraz 15 stacji franczyzowych).** Stacje detaliczne na rynku czeskim funkcjonowały pod marką Benzina. Na rynku czeskim działa również jedna stacja ORLEN. W ciągu roku sieć zwiększyła się o kolejnych 7 stacji.

Na koniec 2019 roku liczba stacji pod marką Benzina na rynku słowackim wyniosła 10 stacji. Wszystkie stacje to stacje własne działające w modelu CODO.

W 2019 roku zwiększył się wolumen sprzedaży flotowej dzięki systematycznemu zwiększaniu liczba stacji, wdrożeniu nowych programów i formuł współpracy z klientami flotowymi oraz rozwojowi programu przedpłaconych kart flotowych dla klientów indywidualnych. Udział sprzedaży flotowej w wolumenie sprzedaży przekroczył poziom 37%.

Benzina kontynuowała inwestycje w modernizację i rozwój sieci stacji paliw w Czechach. Wdrożono format Stop Cafe 2.0. w kolejnych 60 punktach sprzedaży. Tym samym na koniec 2019 roku Benzina posiadała już 160 stacji w tym formacie. Po uwzględnieniu wszystkich formatów gastronomicznych (Stop Cafe, Stop Cafe Bistro, Stop Cafe 2.0.) w sieci Benzina funkcjonowało 306 stacji z ofertą gastronomiczną. Zmodernizowano ponadto automatyczne myjnie samochodowe na 27 lokalizacjach.

Dzięki zrealizowanemu szerokiemu programowi inwestycyjnemu oraz dużej liczbie projektów odtworzeniowych, sieć Benzina poprawiła również wyniki w obszarze pozapaliwowym. Obroty sklepowe zwiększyły się o 11% (r/r), a obroty w gastronomii o 27% (r/r).

## Rynek litewski

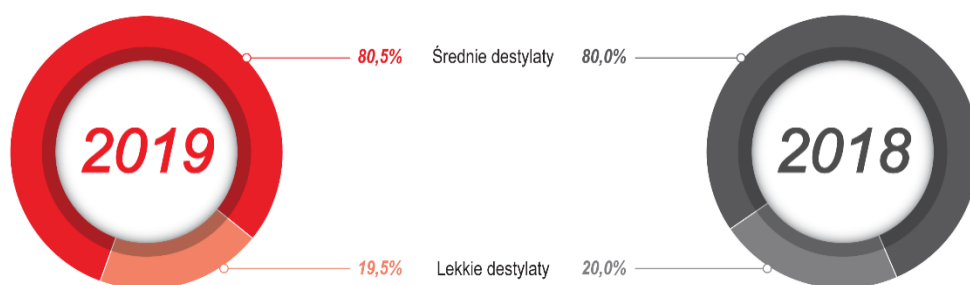
W 2019 roku spółka ORLEN Baltics Retail na rynku litewskim zwiększyła sprzedaż paliw o 2,6% (r/r) oraz średnioroczny przelew

na stację do poziomu 3,9 mln litrów.

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

Sprzedaż	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	15,2	15,2	15,1	-	-
Średnie destylaty	62,7	60,8	54,4	1,9	3,1%
<b>Razem</b>	<b>77,9</b>	<b>75,9</b>	<b>69,4</b>	<b>1,9</b>	<b>2,6%</b>

**WYKRES 28.** Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Detalicznym na rynku litewskim.



Liczba stacji nie zmieniła się (r/r) i na koniec 2019 roku wyniosła 25 stacji własnych COCO. W 2019 roku rozpoczęto budowę 4 nowych stacji oraz 1 projekt Zburz i Buduj oraz zakończono prace modernizacyjne na 8 stacjach. Na koniec 2019 roku 32% sieci funkcjonowało w standardzie Stop Cafe 2.0. Rozszerzenie oferty na zmodernizowanych stacjach przełożyło się na wzrost przychodów pozapaliwowych o 15% (r/r).

### 3.2.2.5. Źródła zaopatrzenia

Aktywa rafineryjne będące własnością Grupy ORLEN były w 2019 roku głównym źródłem dostaw paliw dla sieci w Polsce, Czechach i na Litwie. Grupa ORLEN nie posiada własnych zakładów produkcyjnych na rynku niemieckim. W odróżnieniu od innych rynków krajowych, spółka ORLEN Deutschland współpracuje z podmiotami działającymi na niemieckim rynku hurtowym, w tym z Deutsche BP AG, Shell Deutschland Oil GmbH, Total Deutschland

Wzrost sprzedaży flotowej na Litwie był najistotniejszym elementem wzrostu sprzedaży oleju napędowego. W całym 2019 roku udział sprzedaży flotowej zwiększył się o 1,6 p.p. i wyniósł blisko 48% całości sprzedaży.


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 2019 roku nie zmieniły się ilościowo w stosunku do roku poprzedniego i zaspokoily prawie 20% zapotrzebowania na paliwa w spółce ORLEN Deutschland.

## 3.2.3. Segment Wydobycie

**Daniel Obajtek, Prezes Zarządu PKN ORLEN:**

„Zmieniające się warunki makroekonomiczne wymagają ciągłych działań optymalizujących model biznesowy i weryfikujących postawione cele oraz tempo ich realizacji w celu optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów. Z jednej strony wpływają one na realokację i optymalizację nakładów inwestycyjnych oraz obniżanie kosztów prowadzonej działalności, z drugiej koncentrację na najbardziej perspektywicznych i ekonomicznie opłacalnych aktywach. Takie działania są zgodne z obowiązującą strategią dla Segmentu Wydobycia czyli realizacją scenariusza ostrożnej kontynuacji”.

2019

	j.m.	Kanada	Polska	
 <b>WYDOBYCIE I PRODUKCJA</b>	Rezerwy ropy i gazu (2P)	mln boe	186,3	11,0
	Wydobycie	mln boe/rok	6,3	0,4
	Średnia produkcja	tys. boe/dzień	17,2	1,0
	Struktura wydobycia (ciekłe/gazowe)	%	49/51	-/100
	Odwierty (netto) <sup>1</sup>	liczba	16,6	3,0
	Koncesje	liczba	-	20

1) wielkość skorygowana o udział innych partnerów.

## 3.2.3.1. Trendy rynkowe w segmencie Wydobycie

Według scenariusza Evolving Transition (ET) opracowanego przez firmę BP, popyt na energię pierwotną wzrośnie o około 30% do 2040 roku. Większość wzrostu będzie wypracowana przez gospodarki azjatyckie, w szczególności Indie i Chiny. Scenariusz Evolving Transition jest jednym z głównych scenariuszy rozwoju rynku paliw energetycznych na świecie w długim horyzoncie. Zakłada on ewolucję polityki rządów, postępu technologicznego oraz preferencji społecznych w tempie widocznym w ostatnich latach.

Główny udział w rosnącym zapotrzebowaniu na energię pierwotną będą miały odnawialne źródła energii (około 50% wzrostu konsumpcji energii) i gaz ziemny, którego konsumpcja przyrastać będzie szybciej niż konsumpcja ropy czy węgla. Łącznie odnawialne źródła energii i gazu odpowiadają za 85% wzrostu zużycia energii pierwotnej, a gaz wyprzedzi węgiel jako drugie najważniejsze źródło energii pierwotnej do 2030 roku. Zużycie ropy naftowej będzie wzrastało o 0,3% (r/r), osiągając plateau w latach 30-tych.

Światowa gospodarka według scenariusza ET będzie się rozwijać w tempie 3,25% rocznie, przy jednoczesnym wzroście populacji o 1,7 mld do 2040 roku tj. poziomu blisko 9,2 mld ludzi. Rozwój gospodarczy w 80% jest wynikiem wzrostu produktywności. Całkowite zapotrzebowanie na energię pierwotną kompensowane jest spadkiem energochłonności gospodarek i rośnie w tempie 1,2% rocznie (spadek z 2% z okresu 2000-2020).

Chiny pozostaną największym rynkiem energii do 2040 roku, jednak do połowy lat 20-tych transformacja gospodarki Chin w kierunku bardziej zrównoważonego rozwoju powoduje, iż Indie wyprzedzą Chiny pod względem stopy wzrostu popytu na energię pierwotną, odpowiadającą za ponad 25% wzrostu światowego popytu na energię pierwotną w horyzoncie do 2040 roku. Gospodarki Chin oraz Indii oparte są w dużej mierze o węgiel, przy czym Chiny znacząco

obniżają udział wykorzystania węgla jako źródła energii pierwotnej z 60% w 2017 roku do 35% w 2040 roku.

Według scenariusza ET, zarówno Stany Zjednoczone, jak i Europa mają zdywersyfikowany mix energetyczny i podążają podobną ścieżką – obniżają udział węgla oraz ropy naftowej przy jednoczesnym wzroście udziału odnawialnych źródeł energii oraz w przypadku Stanów Zjednoczonych wzroście udziału gazu ziemnego. Stany Zjednoczone mają największy udział we wzroście produkcji energii pierwotnej do połowy lat 20-tych, który jest napędzany przez wzrost produkcji ropy naftowej, gazu ziemnego i odnawialnych źródeł energii. Od II połowy lat 20-tych produkcja energii w Stanach Zjednoczonych spowolni w związku z odwróceniem trendu produkcji ropy naftowej z zasobów niekonwencjonalnych tight oil. Rosja, pomimo spadku udziału w światowej produkcji energii pierwotnej, pozostaje największym światowym eksporterem ropy i gazu.

Pod względem zapotrzebowania na energię pierwotną w sektorach gospodarki, największe spowolnienie stopy wzrostu zauważalne jest w transporcie ze względu na spadek energochłonności sektora (przy silnym popycie na usługi transportowe). Wykorzystanie energii w budynkach będzie przyrastać szybciej niż w przemyśle, czy transporcie, osiągając 30% całkowitej konsumpcji energii pierwotnej w 2040 roku. Udział ropy naftowej według scenariusza ET w sektorze transportu spadnie z 94% do 85% w 2040 roku, natomiast gaz ziemny, energia elektryczna i biopaliwa będą osobno stanowić 5%.

W horyzoncie do 2040 roku około połowy energii pierwotnej absorbować będzie sektor wytwarzania energii elektrycznej, który odpowiada za 75% wzrostu zużycia energii pierwotnej. Niemalże całkowity wzrost będzie generowany przez kraje rozwijające się z Indiami i Chinami na czele. Udział gazu w wytwarzaniu energii elektrycznej do 2040 roku ustabilizuje się na poziomie około 20%, a energia odnawialna wyprzedzi węgiel do 2040 roku jako czołowe

źródło produkcji energii elektrycznej osiągając docelowo prawie 30% udział.

**Ropa naftowa** pomimo niższego udziału w bilansie energetycznym odgrywać będzie nadal znaczącą rolę w sektorze energii. Rosnący popyt ze strony gospodarek rozwijających się będzie pokrywany zwiększoną podażą ropy, głównie w Stanach Zjednoczonych i OPEC. Zapotrzebowanie na węglowodory ciekłe osiągnie maksymalny poziom 108 mln boe/d w drugiej połowie lat 30-tych według scenariusza ET. Wykorzystanie węglowodorów ciekłych w transporcie będzie utrzymywać dominujący udział na poziomie około 55%, jednak impuls ze strony popytu w sektorze transportu zaniknie wraz ze spadkiem energochłonności sektora. Największym źródłem wzrostu zużycia węglowodorów ciekłych będzie sektor non-combusted, uwzględniający m.in. wsad do petrochemii.

**Gaz ziemny** którego wykorzystanie będzie rosło w tempie 1,7% (r/r) jest obok odnawialnych źródeł energii, jedynym źródłem o wzrastającym udziale w bilansie energetycznym. Wzrost popytu na gaz ziemny jest powszechny i odnotowywany w prawie każdym kraju i regionie świata, generowany w zasadniczo równym stopniu przez sektor przemysłu i wytwarzania energii elektrycznej. Sektor transportu, pomimo najwyższej stopy wzrostu, osiąga niski wolumen wykorzystania gazu ziemnego. Kluczowymi producentami gazu ziemnego są Stany Zjednoczone oraz rejon Bliskiego Wschodu, w szczególności Katar i Iran. Łącznie Stany Zjednoczone i Bliski Wschód będą odpowiadały za blisko 50% udział we wroście

### 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 w oparciu o scenariusz ostrożnej kontynuacji, który umożliwi elastyczne reagowanie i dostosowanie poziomu nakładów inwestycyjnych do zmian zachodzących na rynku cen węglowodorów.

Posiadane kompetencje i doświadczenie międzynarodowego zespołu specjalistów z Polski i Kanady pozwalają realizować misję i wizję PKN ORLEN w zakresie poszukiwań i wydobycia ropy oraz gazu ziemnego poprzez sprawne zarządzanie zdywersyfikowanym portfelem aktywów.

### 3.2.3.3. Działalność w Polsce

Działalność operacyjna obejmowała 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** przeprowadzono przetwarzanie i interpretację danych sejsmicznych 3D, pozyskanych w ramach wykonanych w 2018 roku prac terenowych. Zrealizowano również cyfrowanie profilowań geofizycznych i pozyskanie danych z archiwalnych otworów z obszaru, dokonując ich interpretacji litologiczno-złożowej.

wydobycia gazu ziemnego w horyzoncie do 2040 roku. Ekspansja dostaw gazu LNG, które przekroczą 15% udział w 2040 roku w całkowitym popycie na gaz ziemny, oznaczać będzie coraz istotniejszą rolę handlu gazem w skali globalnej. Główne centra eksportowe gazu LNG to Stany Zjednoczone oraz Katar, stanowiące razem 40% udziału w wolumenie eksportu LNG do 2040 roku.

Aktywność producentów ropy naftowej i gazu ziemnego na świecie mierzona liczbą urządzeń wiertniczych w ruchu była na początku 2020 roku niższa niż w roku ubiegłym za sprawą spadku liczby urządzeń wiertniczych w Stanach Zjednoczonych. Kanada oraz pozostałe regiony odnotowały natomiast wzrost aktywności wiertniczej.

W Stanach Zjednoczonych wyraźne jest bardziej rygorystyczne podejście do wydatków inwestycyjnych w obliczu zmienności cen i sentymentu inwestorów. Międzynarodowa Agencja Energetyczna (IEA) przewiduje umiarkowane tempo wzrostu wydobycia ropy w 2020 roku oraz pozytywny wpływ regulacji IMO na popyt na lekką ropę w Stanach Zjednoczonych. W Kanadzie przedłużenie polityki regulacji limitów wydobycia ropy w 2020 roku, powinno pozytywnie wpłynąć na dyferencjał do amerykańskiego benchmarku ropy lekkiej WTI. Małe wolumeny wydobycia gazu w Kanadzie w 2019 roku oraz niska temperatura powietrza w okresie zimowym przyczyniły się do wzrostu cen gazu AECO w 4 kw. 2019 roku i przyspieszenia planów działalności wiertniczej na 2020 rok.

Na terenie Polski, Grupa ORLEN na koniec 2019 roku posiadała samodzielnie oraz z partnerem (PGNiG S.A.) 20 koncesji poszukiwawczo-rozpoznawczych o łącznej powierzchni blisko 13,5 tys. km<sup>2</sup>, położonych w obrębie 6 województw, dysponując zasobami 2P (potwierdzone i prawdopodobne) wynoszącymi 11,0 mln boe. Grupa ORLEN posiada 100% udziałów w 9 koncesjach, 49% udziałów w 9 koncesjach oraz 49% udziałów w części 2 koncesji w ramach wydzielonego obszaru objętego Umową o Wspólnych Operacjach Sieraków.

W prowincji Alberta w Kanadzie Grupa ORLEN jest rozpoznawalnym operatorem z aktywami poszukiwawczo-produkcyjnymi o łącznej powierzchni 274,4 tys. akrów (1,1 tys. km<sup>2</sup>) i łącznymi zasobami 2P wynoszącymi 186,3 mln boe.

W ramach **Projektu Miocen** zrealizowano akwizycję oraz przetwarzanie i interpretację danych sejsmicznych 3D, w celu wykartowania kolejnych obiektów poszukiwawczych w regionie. Wykonano wiercenie dwóch otworów poszukiwawczych na złożu Bystrowice, jak również uzbrojono do wydobycia odwiert wykonany w 2018 roku, którym odkryto ww. złożo gazu ziemnego. Prowadzono prace koncepcyjne i projektowo-dokumentacyjne związane z dalszym rozwiercaniem i zagospodarowaniem złoża Bystrowice. Jednocześnie wybrano wykonawcę prac dla zagospodarowania złoża Bystrowice - Etap I, w formule generalnego realizatora inwestycji.

W kolejnym roku kontynuowane będą prace w kierunku zagospodarowania ww. złoża oraz wykonanie dalszych analiz w celu odwiercenia kolejnego otworu w obszarze.

W **Projekcie Bieszczady**, realizowanym z partnerem (PGNiG S.A.) zrealizowano wiercenie otworu rozpoczętego na przełomie 2018 i 2019 roku. Ponadto ukończono przetwarzanie i interpretację danych sejsmicznych 2D, pozyskanych w ramach prac terenowych przeprowadzonych w roku poprzedzającym. W ramach dalszych prac poszukiwawczych rozpoczęto wiercenie kolejnego otworu w obszarze.

W **Wielkopolskiej Prowincji Naftowej** realizowane były prace w ramach Umowy o Wspólnych Operacjach z PGNiG S.A. na dwóch projektach. W **Projekcie Sieraków** prowadzono prace formalno-prawne i projektowe dla odwiercenia otworu horyzontalnego udostępniającego złożę do wydobycia. Kontynuowano również prace koncepcyjne, mające na celu zagospodarowanie złoża ropy naftowej.

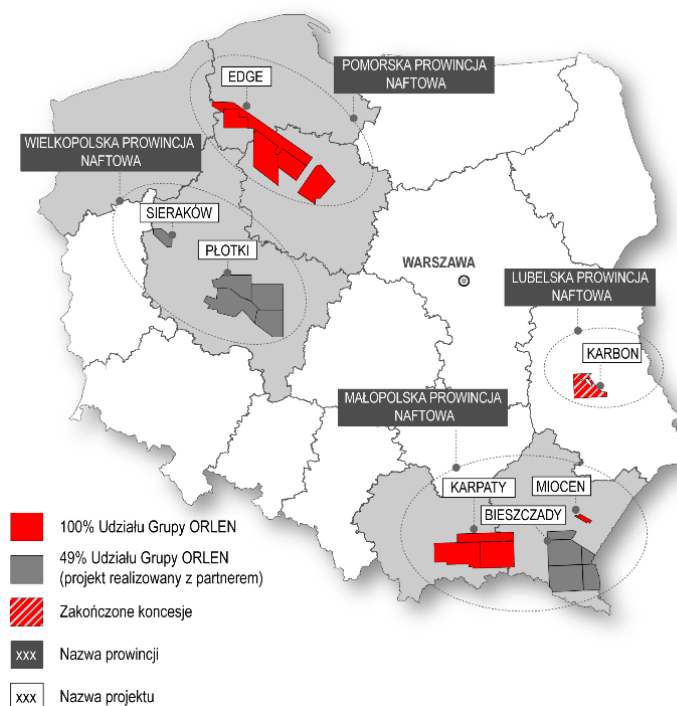
W ramach **Projektu Płotki** prowadzono prace budowlano-montażowe w zakresie zagospodarowania otworu Miłosław-5H (złożę Miłosław), uruchamiając na początku sierpnia otwór do wydobycia. Realizowano również prace planistyczne i przygotowawcze dla zagospodarowania złoża Chwałęcín odkrytego w 2018 roku. Zrealizowano akwizycje zdjęcia sejsmicznego 3D, przeprowadzając jego processing i interpretację, prowadzono

również reprocessing i interpretację archiwalnych danych 3D. W czwartym kwartale rozpoczęto wiercenie kolejnego otworu poszukiwawczego oraz zrealizowano akwizycje danych sejsmicznych 3D w południowo-zachodniej części obszaru.

W **Pomorskiej Prowincji Naftowej**, w ramach **Projektu Edge** realizowano prace na pięciu koncesjach. W 2019 roku prowadzono processing i interpretację danych sejsmicznych 3D pozyskanych w ramach ubiegłorocznych prac terenowych. Wykonano również prace związane z pozyskaniem danych sejsmicznych 3D w północno-zachodniej części obszaru. Zakończono studium wykonalności dla zagospodarowania złóż gazu ziemnego Bajerze i Tuchola, w oparciu o generację energii elektrycznej. Prowadzono prace przygotowawcze do zagospodarowania ww. złóż oraz wybrano wykonawcę dokumentacji projektowej i formalno-prawnej.

W ramach działalności w **Lubelskiej Prowincji Naftowej** w **Projekcie Karbon**, w wyniku prowadzonych analiz oraz w ramach optymalizacji portfela projektów zdecydowano o rezygnacji z koncesji Lublin, będącej ostatnią z koncesji w ramach projektu Karbon.

**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 Ltd. („OUC”) Program nakładów inwestycyjnych w roku 2019 był skoncentrowany przede wszystkim na kluczowych obszarach Ferrier i Kakwa zlokalizowanych w prowincji Alberta.

Na obszarze **Ferrier** rozpoczęto wiercenie 12 otworów (9,6 netto). Dodatkowo 12 otworów (9,2 netto) zostało poddanych zabiegowi szczelinowania oraz podłączonych do wydobywania. Dwa z wykonanych otworów znalazły się pod koniec roku na pierwszym i drugim miejscu w rankingu najlepiej produkujących otworów z formacji Cardium w prowincji Alberta.

Na obszarze **Kakwa** rozpoczęto wiercenie 7 otworów (6,0 netto). Dodatkowo, 8 odwiertów (6,8 netto) zostało poddanych zabiegowi szczelinowania oraz podłączonych do wydobywania. Obszar Kakwa został uznany w renomowanym rankingu Scotiabank za najlepszy pod względem wskaźnika PIR (profit to investment ratio) basen naftowy w Kanadzie i drugi w Ameryce Północnej.

Na obszarze **Lochend** rozpoczęto wiercenie 2 otworów (1,0 netto), które następnie zostały poddane zabiegowi szczelinowania.

W kluczowych obszarach działalności operacyjnej prowadzono budowę oraz modernizację infrastruktury wydobywczej i przesyłowej, które umożliwiają uzyskiwanie synergii kosztowych oraz służą poprawie ekonomii projektów inwestycyjnych.

Średnia produkcja w 2019 roku wyniosła 17,2 tys. boe/d, z czego 49% stanowiły węglowodory ciekłe (ropa oraz NGL, w tym kondensat).

Korzystne parametry złożowe posiadanych aktywów i rozwój działalności w dobrze rozpoznanym już regionie zapewniają niski poziom ryzyka operacyjnego inwestycji. Kanadyjski rynek OFS (ang. oilfield services) charakteryzuje się bardzo dobrym dostępem do

rozwinętych usług wiertniczych i serwisowych. Stabilne zasady systemu podatkowego i wdrażane inicjatywy obniżające całkowite obciążenia podatkowe oraz przyjazne otoczenie regulacyjne pozwalają na sprawne prowadzenie działalności. Z drugiej strony, będący w nadpodaży rynek lokalny zmagający się z ograniczeniami infrastrukturalnymi, które okresowo niekorzystnie wpływają na ceny węglowodorów kanadyjskich. Sukcesywna redukcja ograniczeń w przepustowości rurociągów oraz stopniowe uzyskanie dostępu do nowych rynków zbytu dla surowców są spodziewane w przeciągu najbliższych kilku lat.

Dążąc do realizacji synergii operacyjnych oraz koncentracji działań na najbardziej rentownych obszarach, ORLEN Upstream Canada aktywnie monitoruje rynek lokalny. Dnia 3 stycznia 2019 zamknięto transakcję sprzedaży aktywów Pouce Coupe. Drugorzędny dla ORLEN Upstream Canada obszar z przeważającą produkcją gazu ziemnego został sprzedany, a pozyskane środki zostały przeznaczone na częściowe sfinansowanie programu prac inwestycyjnych w roku 2019 na obszarach, które uzyskują zdecydowanie lepsze wyniki finansowe. Ponadto, w grudniu 2019 roku OUC korzystnie zamknęło transakcję wymiany aktywów w kluczowym dla spółki obszarze Ferrier celem strategicznej konsolidacji aktywów i dodania nowych lokalizacji wierceń.

ORLEN Upstream Canada posiada niewielkie aktywa poszukiwawczo-wydobywcze w prowincji Nowy Brunzwik oraz 2,3% udziałów w zintegrowanej spółce Pieridae Energy będącej operatorem projektu budowy terminalu eksportowego LNG w Nowej Szkocji. Dotychczas zakończono proces pozyskiwania zgód administracyjno-prawnych, środowiskowych i budowlanych. W 2019 roku, Pieridae Energy nabył aktywa upstream i midstream, które w przyszłości pozwolą zabezpieczyć wydobywanie i przesył wolumenów gazu ziemnego z Zachodniej Kanady, niezbędnych do uruchomienia pierwszego modułu terminalu. Prognozowana data startu projektu od strony operacyjnej w przypadku podjęcia finalnej decyzji inwestycyjnej to aktualnie przełom 2024/25.

#### SCHEMAT 8. Aktywa w Kanadzie.



Źródło: Opracowanie własne.

## 3.2.3.5. Sprzedaż wolumenowa segmentu Wydobywanie

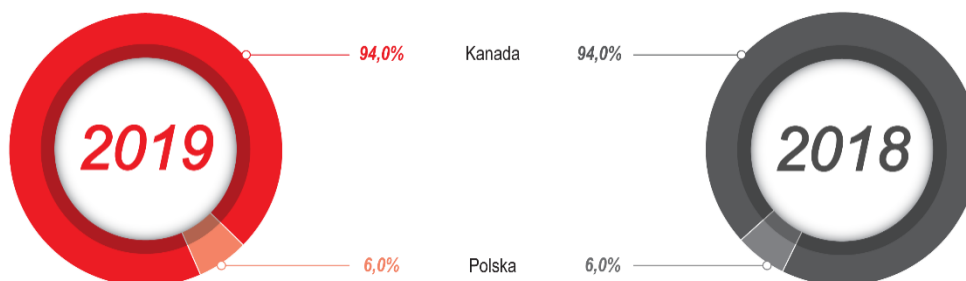
**TABELA 13.** Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie Wydobywanie [tys. ton].

Sprzedaż	2019		2018		2017		zmiana %	
	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
1	2	3	4	5	6	7		
Ropa naftowa	126	96	95	77	62	52	33%	25%
Gaz ziemny	163	441	168	456	196	439	(3%)	(3%)
Pozostałe <sup>1)</sup>	319	199	342	195	257	147	(7%)	2%
<b>Razem</b>	<b>608</b>	<b>736</b>	<b>605</b>	<b>728</b>	<b>515</b>	<b>638</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>

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 2019 roku łączna sprzedaż na obu rynkach osiągnęła poziom 736 tys. ton i zwiększyła się o 1% (r/r) głównie dzięki wyższej produkcji węglowodorów w Kanadzie.

**WYKRES 29.** Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie Wydobywania.

### 3.3. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

#### 3.3.1. Funkcjonowanie Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym

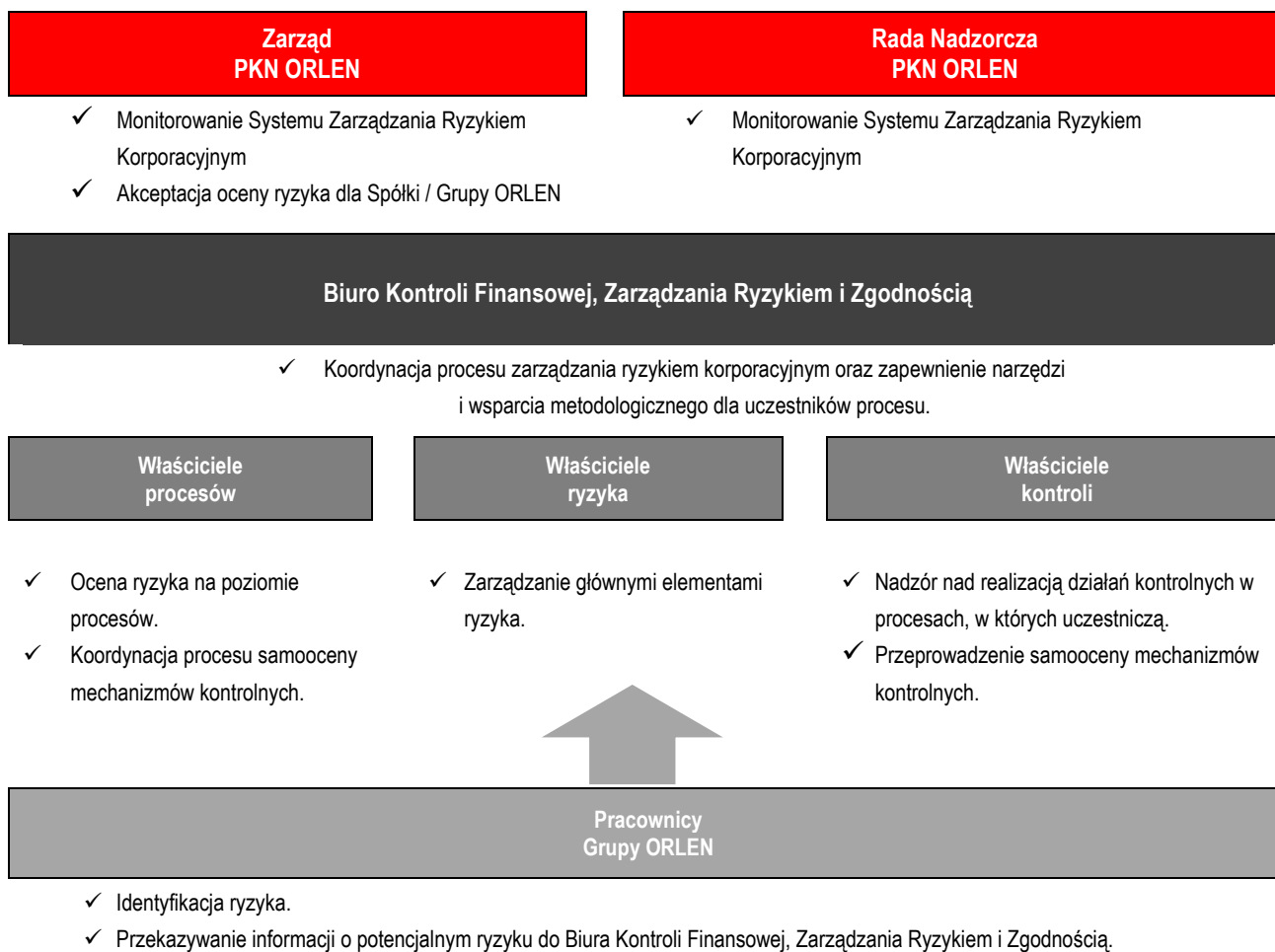
Organizacja i funkcjonowanie Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym w 2019 roku nie uległy zmianie w porównaniu z rokiem poprzednim. W oparciu o **Politykę i Procedurę Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym** Grupa ORLEN prowadzi bieżący monitoring i ocenę ryzyk podejmując działania mające na celu minimalizację wpływu i ograniczenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia.

Zgodnie z powyższymi regulacjami w PKN ORLEN S.A. 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 informację na temat zidentyfikowanych ryzyk i wspiera skuteczne zarządzanie nimi.

**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 cyklicznie w ramach procesów samooceny ryzyk i testowania mechanizmów kontrolnych. Kluczowym jej celem jest aktualizacja wyceny ryzyka uwzględniając zweryfikowanie adekwatności i skuteczności mechanizmów kontrolnych. Za jej przeprowadzenie odpowiadają właściciele procesów i ryzyk w oparciu o zajmowane stanowisko i zakres odpowiedzialności.

Ocena ryzyka obejmuje ocenę istotności każdego z ryzyk w odniesieniu do trzech stanów:

- stanu, gdyby nie zostały wprowadzone mechanizmy kontrolne w odniesieniu do danego ryzyka (ocena ryzyka brutto),

- stanu istniejącego przy obecnie funkcjonujących mechanizmach kontrolnych w ramach danego ryzyka (ocena ryzyka netto). Dokonanie oceny ryzyka netto wymaga przeprowadzenia testów działania mechanizmów kontrolnych ograniczających oceniane ryzyko zgodnie z wytycznymi przyjętymi przez Spółkę w ramach Procedury ERM opracowanej na podstawie Polityki ERM przyjętej przez Zarząd Spółki.
- stanu pożądanego (akceptowalnego) przez biznes - ocena ryzyka docelowego.



Po zakończeniu procesu oceny ryzyka oraz testowania mechanizmów kontrolnych Zarząd Spółki oraz Rada Nadzorcza otrzymuje raport przedstawiający najistotniejsze ryzyka.

Ryzyka w PKN ORLEN S.A. i Spółkach Grupy ORLEN zostały zdefiniowane w oparciu o wspólny model, a następnie uszczegółowione na poziomie poszczególnych procesów biznesowych i realizowanych celów strategicznych.

W 2019 roku w ramach corocznego procesu samooceny ryzyka i testowania mechanizmów kontrolnych w PKN ORLEN S.A. przeprowadzono ocenę 552 ryzyk poprzez przetestowanie 999 mechanizmów kontrolnych w 176 procesach biznesowych. W spółkach Grupy ORLEN dokonano oceny 633 ryzyk oraz 1 807 mechanizmów kontrolnych w 169 procesach.

W roku 2019 systemem ERM objęte były: PKN ORLEN S.A., Anwil S.A., Grupa ORLEN Lietuva, Grupa Unipetrol, ORLEN Deutschland GmbH, ORLEN Paliwa Sp. z o. o. i ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych Sp. z o. o.

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 14.** Klasyfikacja ryzyk oraz procesów wraz z mechanizmami kontrolnymi w ramach funkcjonowania ERM.

Ryzyka / Procesy	Opis ryzyka	Sposoby mitygacji ryzyka
<b>STRATEGICZNE</b>		
Założenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>niejednolite, nierealne założenia i cele strategiczne</li> <li>zmiana założeń/celów strategicznych w trakcie procesu</li> </ul>	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"> <li>niewłaściwy podział kompetencji pomiędzy komórkami organizacyjnymi</li> <li>brak ośrodka decyzyjnego</li> </ul>	Wysoka specjalizacja pracowników, odpowiednie delegowanie obowiązków i odpowiedzialności poprzez opracowanie precyzyjnych zakresów zadań.
Nowe regulacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>wprowadzenie niekorzystnych uregulowań prawnych</li> <li>brak efektywnych działań administracji publicznej związanych z egzekwowaniem prawa</li> </ul>	Udział w konsultacjach publicznych do projektów legislacyjnych ograniczających ryzyko niekorzystnych przepisów.
Wypadki przy pracy i inne zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>niewystarczający poziom wiedzy o bezpieczeństwie pracy wśród firm zewnętrznych</li> <li>zagrożenia bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa pożarowego związane z obecnością pracowników firm zewnętrznych na terenie Grupy ORLEN</li> </ul>	Nadzór i zarządzanie pracą firm zewnętrznych poprzez wdrożenie narzędzi monitorujących stan bezpieczeństwa prac. Zapewnienie odpowiednich mechanizmów do stałego monitoringu oceny zagrożeń i ryzyka. Wdrożenie jednolitych wymagań dla wykonawców i podwykonawców zgodnie z wytycznymi "Standardu Bezpieczeństwa Grupy ORLEN nr 9".
<b>PROJEKTOWE</b>		
Przekroczenie budżetu	<ul style="list-style-type: none"> <li>niewłaściwe oszacowanie kosztów wdrożenia projektu</li> <li>brak uwzględnienia kosztu dodatkowych prac w projekcie</li> <li>niezaplanowane koszty pojawiające się podczas realizacji projektu</li> </ul>	Bieżący monitoring działań wykonawcy oraz potencjalnych opóźnień realizacji projektu. Systematyczna weryfikacja kosztów vs. zaplanowany budżet.
Przekroczenie harmonogramów	<ul style="list-style-type: none"> <li>nieprawidłowe założenia dotyczące czasu realizacji projektu</li> <li>niedoszacowanie terminów zakończenia prac wykonywanych w ramach projektu</li> </ul>	Stály 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"> <li>niepełne wykonanie zakresu projektu</li> <li>przekroczenie ram/zakresu projektu</li> <li>nieuwzględnienie wszystkich prac w zakresie projektu</li> <li>rozszerzenie zakresu projektu o dodatkowe prace</li> </ul>	Bieżąca analiza otoczenia, w którym realizowany jest projekt. W zależności od zaistniałych okoliczności możliwość podjęcia decyzji o zmianie jego zakresu. Weryfikacja zaplanowanych jak również zrealizowanych prac uwzględnionych w zakresie projektu.
Podział kompetencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>niewłaściwy podział kompetencji pomiędzy komórkami organizacyjnymi/merytorycznymi zaangażowanymi w projekt</li> <li>niedostępność kluczowych osób decyzyjnych</li> </ul>	Opracowanie i wdrożenie metodyki w zakresie podziału kompetencji dla wszystkich uczestników zespołu projektowego w celu eliminacji konfliktu interesu. Odpowiednia alokacja zasobów ludzkich podczas przygotowania i realizacji projektu. Wykorzystanie dedykowanego narzędzia IT wspierającego zarządzanie projektem.
Systemy	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak systemów informatycznych wspierających realizację projektu</li> </ul>	Określenie alternatywnych systemów informatycznych w fazie planowania projektu lub rozpoczęcie testowania innych systemów, które umożliwią realizację projektu.

PROCESOWE / OPERACYJNE	
<b>Zaopatrzenie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>realizacja dostaw ropy (lądowych i morskich) w ilości i/lub jakości nieodpowiadającej zapotrzebowaniu</li> <li>planowanie dostaw ropy spełniających wymagania jakościowe</li> </ul>	<p>Bieżący monitoring procesu dostaw realizowanych drogą lądową i morską. Wykorzystywanie dedykowanych narzędzi analitycznych i statystycznych, analiza serwisów branżowych i informacyjnych.</p> <p>Systematyczna weryfikacja rynku wyselekcjonowanych gatunków ropy pod kątem ich dostępności oraz możliwości zakupu. Każdorazowe sprawdzanie i potwierdzanie opłacalności zakupów dla transakcji nie objętych kontraktami.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>zakup usług inwestycyjnych oraz biokomponentów</li> </ul>	<p>Proces wyboru dostawcy realizowany zgodnie z obowiązującymi procedurami oraz wymaganymi dokumentami (m.in. analiza rynku, harmonogramu, okresowa ocena dostawców). Weryfikacja sytuacji rynkowej w zakresie dostępności pożądaných usług, surowców i wysokości oferowanych cen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie ciągłości produkcji</li> </ul>	<p>Zapewnienie wewnętrznych procedur umożliwiających efektywne reagowanie w sytuacji awaryjnej w drodze bezpośredniego zakupu usług i surowców do produkcji. Kontrola częstotliwości i jakości sporządzanych Raportów z Realizacji Produkcji oraz ich przepływ do wymaganych jednostek organizacyjnych</p>
<b>Produkcja</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>niewłaściwe planowanie i zarządzanie remontami w obszarze produkcyjnym</li> </ul>	<p>Funkcjonujący system informatyczny wspierający proces planowania remontów oraz utrzymanie ruchu w zakładzie produkcyjnym. Weryfikacja sporządzania i zatwierdzania Planów Postojów Remontowych i Technologicznych.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>nieefektywne bilansowania produkcji związane z brakiem metod i narzędzi wspierających lub brakiem możliwości pozyskania danych</li> </ul>	<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>Systematyczne kontrole sprawdzające proces weryfikacji bilansu produkcji jak również poziom różnic bilansowych.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>nieosiągnięcie założonych korzyści ekonomicznych z wdrożenia inicjatyw</li> </ul>	<p>Bieżący monitoring i weryfikacja inicjatyw w oparciu o wiedzę ekspercką zapewniającą realizację projektów o najwyższym potencjale (efektywności). Sprawdzanie zgodności przeprowadzonego uzasadnienia biznesowego realizacji projektu z obowiązującymi regulacjami.</p>
<b>Dystrybucja i logistyka</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>zanieczyszczenia środowiska naturalnego na skutek prowadzonych procesów dystrybucyjnych</li> </ul>	<p>Okresowa kontrola poziomu zanieczyszczeń (skażenia) produktami paliwowymi w Terminalach Paliw. Nadzór pomiarów powietrza zgodnie z wymogami prawa</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>niespełnienie wymogów fizycznego utrzymywania właściwego poziomu zasobów obowiązkowych</li> </ul>	<p>Bieżący monitoring stanu zasobów obowiązkowych. Systematyczne przygotowywanie raportów wielkości zasobów magazynowych i przekazywanie do wszystkich zainteresowanych komórek.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>awaria infrastruktury logistycznej wpływająca na ciągłość dostaw produktów lub ryzyko ich utraty</li> </ul>	<p>Okresowe przeglądy stanu infrastruktury logistycznej. Bieżące monitorowanie stanu zasobów produktów, planowanie wysyłek uzupełniających. Kontrola poprawności funkcjonowania procesu harmonogramowania logistyki wtórnej.</p>
<b>Sprzedaż Detaliczna</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>nieefektywny proces zawierania kontraktów i negocjacji cenowych</li> </ul>	<p>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. Systematyczna weryfikacja poprawności wynegocjowanych warunków cenowych.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>niestosowanie standardów etycznych i nieuczciwe postępowanie pracowników, defraudacja mienia i inne nadużycia</li> </ul>	<p>Kontrola stosowanych standardów etycznych, znajomości Kodeksu Etyki oraz weryfikacja przesłanek, które wskazują na naruszenie standardów etycznych lub defraudację.</p>

		Systematyczne kontrole stacji i terminali paliw.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>polityka cenowa nie zapewnia maksymalizacji korzyści i rozwoju potencjału rynkowego</li> </ul>	Narzędzia dedykowane do zarządzania cenami i zapewniające stosowanie efektywnej polityki cenowej. Kontrola i monitoring poprawności wprowadzenia zmian cen detalicznych do systemów oraz poziomu ceny pylonowej na stacjach PKN ORLEN S.A.
<b>Sprzedaż Hurtowa</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>gotowość do szybkiego reagowania w zakresie korekty planów sprzedaży przy zmianach w łańcuchu dostaw i produkcji</li> </ul>	Bieżąca weryfikacja realizacji planu sprzedaży i produkcji przy udziale obszaru sprzedaży hurtowej oraz biura zarządzania łańcuchem dostaw.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>nieefektywny proces negocjacji warunków i zawieranie niekorzystnych kontraktów handlowych</li> </ul>	Negocjowanie warunków handlowych oraz podpisywanie umów zgodnie z przyznanymi pełnomocnictwami. Istnieje sformalizowany proces zawierania i opiniowania umów. Bieżące ewidencjonowanie negocjacji umów długoterminowych.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>niewywiązanie się przez kontrahenta ze swoich zobowiązań finansowych</li> </ul>	Decyzje kredytowe podejmowane w oparciu o model analizy finansowej. Regularne monitorowanie należności przeterminowanych i prowadzenie windykacji na podstawie Polityki oraz Instrukcji windykacji zabezpieczeń transakcji handlowych.
<b>Finanse <sup>1</sup></b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>towarowe - związane ze zmianami marż realizowanych na sprzedaży produktów, poziomem dyferencjału Brent/Ural, cenami ropy naftowej i produktów, cenami uprawnień do emisji CO<sub>2</sub>, ryzykiem cen towarów na transakcjach arbitrażu cash &amp; carry</li> </ul>	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"> <li>zmian kursów walutowych – związanych z ekspozycją walutową wpływów i wydatków, inwestycji oraz aktywów i pasywów denominowanych w walutach obcych</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>zmian stóp procentowych – związane z posiadanymi aktywami i pasywami, dla których przychody oraz koszty odsetkowe uzależnione są od zmiennych stóp procentowych</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li> płynności – związane z nieprzewidzianym niedoborem lub brakiem środków pieniężnych i dostępu do źródeł finansowania</li> </ul>	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"> <li>utrata środków pieniężnych i lokat – ryzyko upadłości banków krajowych lub zagranicznych, w których Grupa ORLEN przetrzymuje lub lokuje środki pieniężne</li> </ul>	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"> <li>kredytowe – związane z nieregulowaniem przez kontrahentów należności za dostarczone produkty i usługi</li> </ul>	Analiza wiarygodności i wypłacalności kontrahentów. Zarządzanie w oparciu o przyjęte procedury i politykę w zakresie zarządzania kredytem kupieckim i windykacją.
<b>Prawo i Regulacje <sup>2</sup></b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>zmiany w obowiązujących przepisach lub nowe regulacje wywierające istotny wpływ na Grupę ORLEN oraz jej sytuację finansową i wyniki działalności</li> </ul>	Monitorowanie zmian prawnych w krajach, w których Grupa ORLEN prowadzi działalność operacyjną oraz aktywne uczestnictwo w procesach legislacyjnych.
<b>Zarządzanie korporacyjne</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>niewystarczające zabezpieczenia systemów informatycznych</li> </ul>	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. Systematyczna weryfikacja poziomu uprawnień.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>nieprawidłowo skonfigurowany model planowania operacyjnego i optymalizacji łańcucha dostaw sprzyjający nieoptymalnym decyzjom biznesowym</li> </ul>	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.

1) Szczegółowy opis ryzyk finansowych wraz z określeniem sposobu ich pomiaru, zarządzania i zabezpieczenia został przedstawiony w pkt 13 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2019 rok.

2) Do najważniejszych legislacji regulujących działanie sektora naftowego należą:

- **Biopaliwa** – w Polsce realizację NCW na rok 2019 określała 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 było ułatwienie realizacji Narodowego Celu Wskaźnikowego (NCW) przez podmioty paliwowe i zmiana struktury jego realizacji. W 2019 roku bazowa wysokość NCW wynosiła 8,0% a od 2020 roku 8,5%. Dodatkowo obowiązuje również Ustawa z dnia 27 maja 2011 roku o zmianie ustawy o systemie monitorowania i kontrolowania jakości paliw oraz niektórych innych ustaw (z późn. zmianami) wg której podmioty, które udokumentują wykorzystanie przynajmniej 70% biokomponentów wyprodukowanych wg wymagań określonych w ww. Ustawie, mają prawo do zredukowania wskaźnika NCW. W 2019 roku współczynnik redukcyjny wynosił 0,82 a wskaźnik NCW kształtował się na poziomie 5,576% (według wartości energetycznej po uwzględnieniu wskaźnika redukcji oraz 15% opłaty zastępczej). Dodatkowo wprowadzono Narodowy Cel redukcyjny (NCR) - obowiązek redukcji emisji GHG vs 2010 rok o 6% do końca 2020 roku. W dniu 19 lipca 2019 roku pojawiła się najnowsza nowelizacja ustawy biopaliwowej. W 2020 roku NCW ustalono na poziomie 5,576 (poziom bazowy 8,5% x 0,82 mechanizm redukcyjny x 0,8 opłata zastępcza). Ponadto w nowej Ustawie brak jest przepisów ograniczających możliwość realizacji NCW poprzez handel hurtowy biopaliwem B100. Poziomy bazowego NCW na lata 2021-2024 ustalono odpowiednio na: 8,7%, 8,8%, 8,9%, 9,1%. Przedłużono funkcjonowanie mechanizmu redukcji NCW na lata 2020-2022 (współczynnik redukcji 0,82) i mechanizmu opłaty zastępczej (od poziomu 80% realizacji NCW) oraz zmieniono obligatoryjny cykl blendingu z kwartalnego na roczny. Ponadto, ustawa zawiera szereg przepisów niezwiązanych bezpośrednio z realizacją NCW, tj. obowiązek oznakowywania dystrybutorów i pistoletów nalewczyczych w sposób określający rodzaj wydawanego paliwa ciekłego, zmiany w sprawozdawczości biopaliwowej, zmiany przepisów dot. Funduszu Niskoemisyjnego Transportu.  
Realizacja NCW na innych rynkach:
  - Czechi: cel realizowany poprzez komponowanie BIO w benzynach (poziom blendingu 4,1%) oraz do BIO w ON (poziom blendingu 6%). Obligatoryjny blending jest rozliczany kwartalnie oraz redukcja GHG do końca 2020 roku o 6%. Trwają prace nad wprowadzeniem paliwa E10. W ciągu 2020 roku, paliwo E10 może zostać wprowadzone na rynek. Benzyna E 98 będzie zawierać większą ilość ETBE niż benzyna E 95 a oba gatunki staną się paliwem E10.
  - Litwa: obligatoryjny blending realizowany jest poprzez komponowanie BIO w benzynie E95 (poziom blendingu 5% do roku 2019) oraz BIO w ON z wyłączeniem paliwa Arctic (poziom blendingu 7%). Na Litwie i Łotwie od stycznia 2020 roku benzyna E95 podlega obligatoryjnemu blendingowi w wysokości 10%. Olej napędowy Artic A1 i A2 na Litwie jest wyłączony z obowiązku blendingu.
- **Zapasy obowiązkowe** – producenci i handlowcy w zamian za stopniowe zmniejszenie obowiązku fizycznego utrzymywania zapasów mają obowiązek uiszczania 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). Czechi: 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. Ustawa o promowaniu energii elektrycznej z wysokosprawnej kogeneracji zakłada ulgi w opłacie kogeneracyjnej dla energochłonnych odbiorców przemysłowych. Ulga kogeneracyjna dotyczy 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 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.
  - Ustawa o promowaniu energii elektrycznej z wysokosprawnej kogeneracji eliminuje 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 certyfikatowego systemu wsparcia na rzecz premii gwarantowanej dla istniejących jednostek wytwórczych i akcyjnego systemu dla nowych jednostek.
  - Morska Energetyka Wiatrowa – projekt Polityki Energetycznej Państwa wskazuje potencjał rozwoju Morskiej Farmy Wiatrowej o mocy 10 GW do 2040 roku. 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, tj. ustawa z dnia 20 lutego 2015 roku o odnawialnych źródłach energii, nie stanowi adekwatnego instrumentu do wspierania projektów Małych Elektrowni Wodnych (MEW), co wynika przede wszystkim ze strukturalnych ograniczeń związanych z organizacją konkurencyjnych aukcji oraz sytuacji polskiego sektora OZE (w tym projektów MEW).
- **Emisje CO<sub>2</sub>** – w następstwie rewizji Dyrektywy 2003/87/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 13 października 2003 o systemie handlu przydziałami emisji gazów cieplarnianych trwają prace nad aktami implementacyjnymi EU ETS na 4 okres trwania systemu. W kwietniu 2018 roku weszła w życie dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/410 wprowadzająca zmiany w systemie handlu uprawnieniami do emisji CO<sub>2</sub> – 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. Dodatkowo na mocy Decyzji Delegowanej Komisji (UE) 2019/708 z dnia 15 lutego 2019 roku w zakresie wskazania sektorów i podsektorów uznanych za narażone na ryzyko ucieczki emisji w okresie 2021–2030, spółki Grupy ORLEN zostały zakwalifikowane na listę carbon leakage, co uprawnia je do otrzymania bezpłatnych przydziałów uprawnień do emisji do wysokości benchmarków w całym okresie 2021–2030. Od czasu finalizacji prac nad reformą UE ETS, cena uprawnień do emisji zaczęła gwałtownie rosnąć osiągając w 2019 roku średnią cenę około 25 EUR/EUA co przekłada się na wzrost ceny energii elektrycznej.
- **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 energetycznych, a także reguluje kwestia nabycia wewnątrzspółnotowego towarów (paliw) – tzw. szybki VAT. Ma ona na celu uporządkowanie 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.
  - Ustawa z dnia 4 lipca 2019 roku o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz niektórych innych ustaw (zmiany tzw. pakietu paliwowego) wprowadza min. zmiany w zakresie definicji paliwa ciekłego, a także tryby zmian koncesji energetycznych oraz rozszerzenie katalogu towarów (paliw), których nabycie wewnątrzspółnotowe do Polski będzie podlegało szybkiemu VAT.
- **Monitorowanie drogowego i kolejowego przewozu towarów** – Ustawa z dnia 9 marca 2017 roku o systemie monitorowania drogowego i kolejowego przewozu towarów oraz obrotu paliwami opałowymi. Celem jest dalsze ograniczanie tzw. szarej strefy w handlu paliwami. Ustawa uzupełnia wcześniejsze rozwiązania wprowadzone tzw. pakietem paliwowym i pakietem energetycznym. Ustawa zakłada obowiązek rejestracji drogowego i kolejowego przewozu towarów uznanych za wrażliwe oraz stworzenie systemu kontroli. Jednocześnie od dnia 1 września 2019 roku oraz od dnia 1 grudnia 2019 roku weszły w życie odpowiednio przepisy dot. pakietu opałowego oraz monitorowania przewozu LPG z uwzględnieniem okresów przejściowych w zakresie dostosowania podmiotów do nowych regulacji. Zmiany oprócz obowiązków monitorowania przewozu paliw opałowych i LPG, dotyczą również samych transakcji oraz przepisów ustawy o podatku akcyzowym w zakresie obrotu paliwami opałowymi.
- **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 i będą obowiązywały w kolejnych latach.
- **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. W listopadzie 2019 roku Rada Ministrów przedłużyła zawieszenie ustawy z 31 grudnia 2019 roku do 1 lipca 2020 roku do momentu zakończenia postępowania i rozstrzygnięcia odwołania Komisji Europejskiej w TSUE.

- **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. Ustawa zniósła obowiązek zatwierdzania taryf gazowych dla przedsiębiorstw przez Prezesa URE od 1 października 2017 roku oraz nałożyła obowiązek dodatkowej rezerwacji mocy na interkonektorach gazowych (bez możliwości wykorzystywania tych mocy na cele handlowe) 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. W 2019 roku handel był 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 możliwy 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 kopalni – płatny od grudnia 2019 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 Nm<sup>3</sup> 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 obciążone maksymalnie 5% stopą podatku do momentu, kiedy wpływ z wydobycia pokryją obliczone koszty wiercenia i wykończenia, podatek dochodowy (CIT) – 25%.

### 3.4. ISTOTNE UMOWY, TRANSAKCJE I POSTĘPOWANIA

#### 3.4.1. Istotne umowy

Zestawienie znaczących umów, o których informowano w komunikatach bieżących.

Rok 2019

#### II KWARTAŁ

##### **Umowa dotycząca budowy „Centrum Badawczo-Rozwojowego w Plocku”**

W dniu 24 kwietnia 2019 roku Zarząd PKN ORLEN podjął decyzję o realizacji zadania inwestycyjnego „Centrum Badawczo-Rozwojowe w Plocku” („CBR”), a Rada Nadzorcza Spółki wyraziła zgodę na zaciągnięcie przez Spółkę zobowiązań wynikających z umowy dotyczącej budowy CBR. Następnie PKN ORLEN podpisał z Budimex S.A. umowę na budowę Centrum Badawczo-Rozwojowego w Plocku. Maksymalna wartość Umowy wyniesie około 167 mln PLN, a łączna wartość inwestycji około 184 mln PLN. Zakończenie inwestycji jest planowane do końca 2020 roku.

Centrum Badawczo-Rozwojowe w Plocku jest niezbędnym elementem przyjętego przez PKN ORLEN S.A. w 2018 roku Programu Rozwoju Petrochemii oraz uzupełnieniem infrastruktury badawczej GK ORLEN. Obiekt stanowić będzie zaplecze do realizacji badań i wsparcia pozostałych projektów objętych Programem oraz w ramach ogłoszonego w Strategii PKN ORLEN dalszego wydłużenia łańcucha wartości produkcji petrochemicznej. Będzie także zapleczem do realizacji badań w innych obszarach aktywności GK ORLEN. [Raport bieżący nr 8/2019.](#)

##### **Zawarcie umowy na budowę instalacji kwasu azotowego i neutralizacji przez ANWIL S.A.**

W dniu 24 kwietnia 2019 roku ANWIL S.A. podpisał z thyssenkrupp Industrial Solutions AG umowę na projektowanie, dostawę oraz budowę w systemie „pod klucz” instalacji kwasu azotowego i neutralizacji w ANWIL S.A. we Wrocławku („Umowa”).

Budowa instalacji kwasu azotowego i neutralizacji jest kluczowym etapem realizacji zadania inwestycyjnego dotyczącego rozbudowy zdolności produkcyjnych nawozów w ANWIL S.A. Podpisana dzisiaj umowa z thyssenkrupp Industrial Solutions AG stanowi pierwszą z trzech najważniejszych umów, jakie mają zostać zawarte w ramach 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 wynosi ok. 1,3 mld PLN. Zakończenie inwestycji planowane jest do połowy 2022 roku. Szacuje się, że po zrealizowaniu projektu zysk operacyjny EBITDA ANWIL S.A. może wzrosnąć o ok. 57 mln EUR rocznie.

PKN ORLEN S.A. posiada 100% udziałów w kapitale zakładowym ANWIL S.A. [Raport bieżący nr 9/2019.](#)

##### **Zawarcie umowy na budowę instalacji granulacji przez ANWIL S.A.**

W dniu 28 czerwca 2019 roku ANWIL S.A. podpisał z Tecnimont S.p.A. umowę na projektowanie, dostawę oraz budowę w systemie „pod klucz” instalacji granulacji w ANWIL S.A. we Wrocławku.

Podpisana dzisiaj umowa z Tecnimont S.p.A. stanowi drugą z trzech najważniejszych umów, jakie mają zostać zawarte w ramach 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 wynosi około 1,3 mld PLN. Zakończenie inwestycji planowane jest do połowy 2022 roku. Szacuje się, że po zrealizowaniu projektu zysk operacyjny EBITDA ANWIL S.A. może wzrosnąć o około 57 mln EUR rocznie. [Raport bieżący nr 30/2019.](#)

#### III KWARTAŁ

##### **Zawarcie przez ANWIL S.A. umowy na budowę infrastruktury pomocniczej w ramach rozbudowy zdolności produkcyjnych nawozów**

W dniu 12 września 2019 roku ANWIL S.A. podpisał z PROCHEM S.A. umowę na budowę infrastruktury OSBL (Outside Battery Limits – infrastruktura pomocnicza) w ANWIL S.A. we Wrocławku.

Podpisana dzisiaj umowa z PROCHEM S.A. stanowi ostatnią z trzech najważniejszych umów, jakie zostały zawarte w ramach 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 wynosi około 1,3 mld PLN. Zakończenie inwestycji planowane jest do połowy 2022 roku. Szacuje się, że po zrealizowaniu projektu zysk operacyjny EBITDA ANWIL S.A. może wzrosnąć o około 57 mln EUR rocznie. [Raport bieżący nr 36/2019.](#)

Rok 2020

#### I KWARTAŁ

##### **Podpisanie umowy na realizację budowy instalacji Visbreakingu w Zakładzie Produkcyjnym w Plocku**

W dniu 5 lutego 2020 roku Zarząd PKN ORLEN w ramach realizacji zadania inwestycyjnego „Instalacja Visbreakingu w Zakładzie Produkcyjnym w Plocku”, podpisał umowę z konsorcjum spółek KTI Poland S.A. i IDS-BUD S.A. o projektowanie, dostawę oraz budowę w systemie „pod klucz” Instalacji Podstawowej Visbreakingu na łączną kwotę około 750 mln PLN.

Realizacja projektu ma na celu poprawę efektywności przerobu ropy poprzez zwiększenie uzysków produktów o wysokiej marży w wyniku pogłębionej konwersji pozostałości próżniowej z instalacji DRW. Koszt inwestycji wyniesie około 1 mld PLN. Zakończenie inwestycji planowane jest do końca 2022 roku. Szacuje się, że po zrealizowaniu projektu zysk operacyjny EBITDA PKN ORLEN S.A., może wzrosnąć w przedziale od 340 do 415 mln PLN rocznie. [Raport bieżący nr 7/2020.](#)

#### Umowa z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych

W okresie objętym niniejszym skonsolidowanym sprawozdaniem finansowym podmiotem uprawnionym do badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy był Deloitte Audit spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa.

Deloitte Audit spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa począwszy od I kwartału 2017 roku wykonuje przeglądy śródrocznych oraz badania jednostkowych sprawozdań finansowych PKN ORLEN i skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy ORLEN. Deloitte Audit spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa została wybrana do

przeprowadzenia przeglądów śródrocznych sprawozdań finansowych oraz badania jednostkowych sprawozdań finansowych PKN ORLEN i skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy za lata 2019-2021 uchwałą Rady Nadzorczej Nr 2071/18 z dnia 20

### 3.4.2. Inne transakcje i postępowania

#### Aktywa warunkowe

Dnia 5 marca 2020 roku PERN S.A. poinformował PKN ORLEN, że w związku z przeprowadzoną przez niego, jako operatora systemu rurociągowego, inwentaryzacją zapasów ropy naftowej dostarczanej przez park zbiornikowy w Adamowie, zapas operacyjny ropy naftowej typu REBCO (Russian Export Blend Crude Oil) PKN ORLEN jest niższy o 89 653 ton metrycznych netto z powodu różnic w metodologii obliczenia ilości tego zapasu. W konsekwencji, zdaniem PERN S.A. zapas operacyjny PKN ORLEN w zakresie ropy naftowej typu REBCO, wyniósł na dzień 31 grudnia 2019 roku 535 812 ton metrycznych netto.

PKN ORLEN nie zgadza się ze stanowiskiem PERN S.A., ponieważ w jego ocenie pozostaje ono bezpodstawne, nieudowodnione i niezgodne z umowami wiążącymi PKN ORLEN oraz PERN S.A., a dotychczasowa

#### Zobowiązania warunkowe

Informacje o istotnych postępowaniach toczących się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji w których spółki z Grupy 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 300 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2019 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. W dniu 20 marca 2019 r I.P. – 95 s.r.o. wniosła skargę kasacyjną 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 84 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 2018 roku zmienioną uchwałą Nr 2103/19 z dnia 25 stycznia 2019 roku.

Dodatkowe informacje o powyższej umowie zostały opisane w pkt 14.7. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2019 rok.

metodologia stosowana na potrzeby obliczeń ilości ropy naftowej typu REBCO przesyłanej przez PERN S.A. do PKN ORLEN jest prawidłowa i nie była nigdy wcześniej kwestionowana. PKN ORLEN analizuje obecnie możliwości podjęcia odpowiednich kroków prawnych związanych z informacją przekazaną przez PERN S.A. i zastrzega możliwość podjęcia wszelkich działań zmierzających do ochrony uzasadnionych interesów PKN ORLEN, w tym dochodzenia roszczeń związanych z przekazaną przez PERN S.A. informacją na temat wysokości zapasu operacyjnego PKN ORLEN w zakresie ropy naftowej typu REBCO. Niezależnie od tego, kierując się najdalej posuniętą ostrożnością, PKN ORLEN dokonał korekty zapasów w kwocie (156) mln PLN w ciężar pozostałych kosztów operacyjnych. W ocenie PKN ORLEN kwota korekty zapasów stanowi jednocześnie aktywo warunkowe PKN ORLEN.

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. W dniu 19 grudnia 2018 roku odbyła się rozprawa, w trakcie której Sąd wysłuchał stanowiska stron w zakresie podstaw ewentualnego uchylecia postanowienia o zabezpieczeniu. Postanowieniem z dnia 2 stycznia 2019 roku Sąd Okręgowy uchylił postanowienie o udzieleniu zabezpieczenia roszczeń. Warter Fuels S.A. złożył zażalenie na to postanowienie w dniu 5 lutego 2019 roku. PKN ORLEN złożył odpowiedź na zażalenie. Sprawa rozpoznania zażalenia jest na etapie postępowania drugoinstancyjnego, tj. przed Sądem Apelacyjnym w Łodzi. Zabezpieczenie zostało prawomocnie uchylone. 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. Obecnie Sąd poszukuje biegłego bądź instytutu celem wydania opinii. 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 319 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2019 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. Rozprawa odbyła się w dniu 6 maja 2019 roku. Przesłuchano świadka, byłego głównego przedstawiciela Polocktransneft Druzhba na Litwie. W dniu 4 września 2019 roku odbyła się kolejna rozprawa, na której Sąd rozstrzygnął kilka kwestii proceduralnych m.in. dopuścił dowody z opinii ekspertów powołane przez strony, odmówił dołączenia do sprawy dokumentów z innych spraw karnych, o które wnioskował Polocktransneft Druzhba. Sąd wezwał powoda i pozwanego do przedłożenia dokumentów oraz informacji do akt sprawy do dnia 22 października 2019 roku. W dniach 6 listopada 2019 roku, 22 stycznia i 7 lutego 2020 roku odbyły się kolejne rozprawy, na których złożone zostały dowody z dokumentów i przesłuchano świadka. W dniu 9 marca 2020 roku Sąd Apelacyjny wyrokiem oddalił apelację powoda. Polocktransneft Druzhba przysługuje prawo do wniesienia skargi kasacyjnej w terminie 3 miesięcy od dnia ogłoszenia wyroku Sądu Apelacyjnego. W ocenie ORLEN Lietuva powyższe roszczenie jest bezpodstawne.

- **Pozew UAB Baltpool przeciwko ORLEN Lietuva**

W maju 2019 roku spółka UAB Baltpool (podmiot administrujący funduszami i odpowiedzialny za pobór opłat z tytułu tzw. Public Service Obligation na Litwie „PSO”) wniosła pozew przeciwko ORLEN Lietuva o zapłatę opłat systemowych (tzw. opłaty PSO) związanych ze zużyciem energii elektrycznej za okres od lutego 2013 do marca 2019 roku (z wyłączeniem maja 2017). Pozew dotyczy niezapłaconych przez ORLEN Lietuva opłat systemowych od ilości energii elektrycznej wytworzonej i zużytej przez ORLEN Lietuva na własne potrzeby. ORLEN Lietuva uważa, że tego rodzaju opłaty systemowe (opłaty autoproducentek) są nienależne. Wartość przedmiotu sporu wraz z odsetkami została ujęta w księgach ORLEN Lietuva i wynosi 64,8 mln PLN przeliczone kursiem z dnia 31 grudnia 2019 roku (co odpowiada 15,2 mln EUR).

Sprawa ta jest powiązana z 7 sprawami administracyjnymi wszczętymi przez ORLEN Lietuva (od 2013 roku), w których ORLEN Lietuva kwestionuje legalność naliczania PSO od energii elektrycznej wytworzonej i zużytej na własne potrzeby. Wszystkie te sprawy administracyjne są zawieszono w związku z postępowaniem toczącym się przed Trybunałem Sprawiedliwości UE. Wynik sprawy z powództwa UAB Baltpool zależy w dużym stopniu od wyniku tych postępowań administracyjnych i postępowania przed Trybunałem Sprawiedliwości UE. Trybunał Sprawiedliwości UE zdecydował, że litewski program PSO miał charakter pomocy państwa. W ocenie ORLEN Lietuva roszczenia UAB Baltpool są bezpodstawne.

- **Spór POLWAX S.A. - ORLEN Projekt S.A.**

W dniu 19 kwietnia 2019 roku spółka ORLEN Projekt złożyła do Sądu Okręgowego w Rzeszowie pozew przeciwko POLWAX o zapłatę kwoty 6,7 mln PLN wraz z należnymi odsetkami ustawowymi za opóźnienie w transakcjach handlowych z tytułu wynagrodzenia za wykonane i odebrane przez POLWAX prace budowlane w związku z zawartą w dniu 7 kwietnia 2017 roku Umową na „Budowę i uruchomienie instalacji odolejania rozpuszczalnikowego gaczy parafinowych wraz z instalacjami pomocniczymi dla Spółki POLWAX .S.A”. W dniu 23 maja 2019 roku Sąd wydał na rzecz ORLEN Projekt nakaz zapłaty w postępowaniu nakazowym obejmujący całość dochodzonej kwoty, dzięki czemu ORLEN Projekt uzyskała następnie zabezpieczenie komornicze tej kwoty na rachunku bankowym POLWAX. Złożony przez POLWAX wniosek o uchylenie nakazu zapłaty jako tytułu zabezpieczenia został oddalony postanowieniem Sądu I instancji. Aktualnie sprawa jest na etapie rozpoznawania przez Sąd Apelacyjny zażalenia POLWAX na wskazane postanowienie Sądu I Instancji. Planowany termin rozpoznania zażalenia POLWAX to połowa marca 2020 roku. Po jego rozpoznaniu akta sprawy zostaną

przekazane z powrotem do Sądu Okręgowego celem kontynuowania postępowania dowodowego.

W dniu 31 maja 2019 roku spółka ORLEN Projekt złożyła do Sądu Okręgowego w Rzeszowie kolejny pozew przeciwko POLWAX o zapłatę dalszej kwoty 6,5 mln PLN wraz z należnymi odsetkami ustawowymi za opóźnienie w transakcjach handlowych z tytułu kolejnej części wynagrodzenia za wykonane i odebrane przez POLWAX prace budowlane. Pozew ten został następnie dwukrotnie rozszerzony – rozszerzeniem powództwa z 20 września 2019 roku o kwotę 13,9 mln PLN tytułem zwrotu bezpodstawnie pobranej przez POLWAX gwarancji dobrego wykonania Umowy oraz pokrycia kosztów jej realizacji oraz rozszerzeniem powództwa z 6 listopada 2019 roku o kwotę 25 mln PLN z tytułu innych roszczeń związanych z odstąpieniem przez ORLEN Projekt od Umowy z winy POLWAX, do łącznej kwoty 45 mln PLN. Sprawa jest w toku.

W dniu 25 lutego 2020 roku spółka ORLEN Projekt otrzymała od POLWAX wezwanie do zapłaty kwoty 132 mln PLN, na którą składają się: 84 mln PLN tytułem szkody w postaci rzeczywistej straty, która miała zostać poniesiona przez POLWAX, oraz 48 mln PLN tytułem utraconych korzyści, które miały powstać w związku z nienależnym wykonaniem i niewykonaniem Umowy przez ORLEN Projekt. Zgodnie z posiadanymi przez ORLEN Projekt informacjami, w dniu 2 marca 2020 roku do Sądu Okręgowego w Rzeszowie wpłynął pozew POLWAX przeciwko ORLEN Projekt o zapłatę kwoty 132 mln PLN wraz z należnymi odsetkami za opóźnienie. Sprawa jest obecnie na etapie badania wymogów formalnych pozwu złożonego przez POLWAX i dotychczas Sąd nie wydał w jej ramach żadnych orzeczeń, w szczególności nie zarządził jeszcze doręczenia odpisu pozwu ORLEN Projekt. W ocenie ORLEN Projekt roszczenia POLWAX objęte wezwaniem do zapłaty i pozwem są bezpodstawne i niezwłocznie po doręczeniu odpisu pozwu ORLEN Projekt podejmie przewidziane prawem środki mające na celu wykazanie ich bezzasadności. Zgodnie z posiadanymi przez ORLEN Projekt informacjami, przed złożeniem pozwu spółka POLWAX wystąpiła do Sadu Okręgowego w Rzeszowie z wnioskiem o zabezpieczenie roszczeń, których zamierzała dochodzić od ORLEN Projekt, jednakże Sąd wniosek ten oddalił w całości postanowieniem z dnia 6 lutego 2020 roku.

W dniu 10 marca 2020 roku POLWAX opublikował raport bieżący nr 7/2020 informujący o wniesieniu do sądu pozwu o zapłatę kwoty 10 mln PLN z tytułu: (i) usunięcia i utylizacji odpadu zanieczyszczonej ziemi pochodzącej z terenu Inwestycji, oraz (ii) bezumownego składowania ziemi poza terenem Inwestycji na działce nr 3762/70. W ocenie ORLEN Projekt powyższe roszczenia POLWAX są bezpodstawne i niezwłocznie po doręczeniu odpisu pozwu ORLEN Projekt podejmie przewidziane prawem środki mające na celu wykazanie ich bezzasadności.

- **Postępowanie arbitrażowe z powództwa Elektrobudowa S.A. przeciwko PKN ORLEN S.A.**

Elektrobudowa S.A. wniosła pozew o zapłatę przeciwko PKN ORLEN do Sądu Arbitrażowego przy Stowarzyszeniu Inżynierów, Doradców i Rzeczoznawców (SIDIR) w Warszawie (sygn. P/SA/5/2019) na łączną kwotę 103 997 758,85 PLN oraz 11 481 955,37 EURO. Sprawa dotyczy wykonywania umowy EPC na budowę Instalacji Metateza, zawartej pomiędzy PKN ORLEN a Elektrobudowa.

Na powyższą kwotę składają się następujące kwoty:

1) 20 570 866,83 PLN oraz 7 585 851,61 EUR wraz z odsetkami za opóźnienie tytułem zapłaty zaległego wynagrodzenia przewidzianego w Umowie EPC - na rzecz Elektrobudowa, ewentualnie na rzecz Citibanku, w razie uznania, że w wyniku cesji wynagrodzenie należne jest Citibankowi,



2) 7 832 245,97 PLN oraz 1 261 191,54 EUR wraz z odsetkami ustawowymi od 23 października 2018 roku tytułem wynagrodzenia za prace dodatkowe i zamiennie – na rzecz Elektrobudowa ewentualnie Citibanku jak wyżej;

3) 62 355 170,15 PLN wraz z odsetkami ustawowymi od 27 grudnia 2019 roku tytułem wynagrodzenia, o które powinien zostać podwyższony ryczałt na rzecz Elektrobudowa, ewentualnie Citibanku jak wyżej,

4) 13 239 475,90 PLN oraz 2 634 912,22 EUR wraz z odsetkami ustawowymi od 25 października 2019 roku – tytułem odszkodowania za szkodę wyrządzoną bezpodstawną wypłatą przez

PKN ORLEN sum gwarancyjnych dostępnych w ramach gwarancji bankowych – na rzecz Elektrobudowa.

PKN ORLEN złożył odpowiedź na pozew w terminie do dnia 17 kwietnia 2020 roku. W ocenie PKN ORLEN roszczenie jest bezzasadne i nie zostało sklasyfikowane jako zobowiązanie warunkowe.

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

### **Istotne transakcje w Grupie ORLEN na warunkach innych niż rynkowe**

W 2019 i 2018 roku w Grupie ORLEN nie wystąpiły transakcje zawarte z podmiotami powiązаныmi na warunkach innych niż rynkowe. Transakcje oraz stan rozrachunków spółek Grupy ORLEN z podmiotami powiązаныmi zostały przedstawione w

Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym za 2019 rok w pkt 14.6.2. natomiast transakcje spółek Grupy ORLEN z jednostkami powiązаныmi ze Skarbem Państwa w pkt 14.6.3.

## 3.5. ZATRUDNIENIE I REALIZOWANE PROGRAMY

**Wioletta Kandziak – Dyrektor Wykonawczy ds. Kadr:**

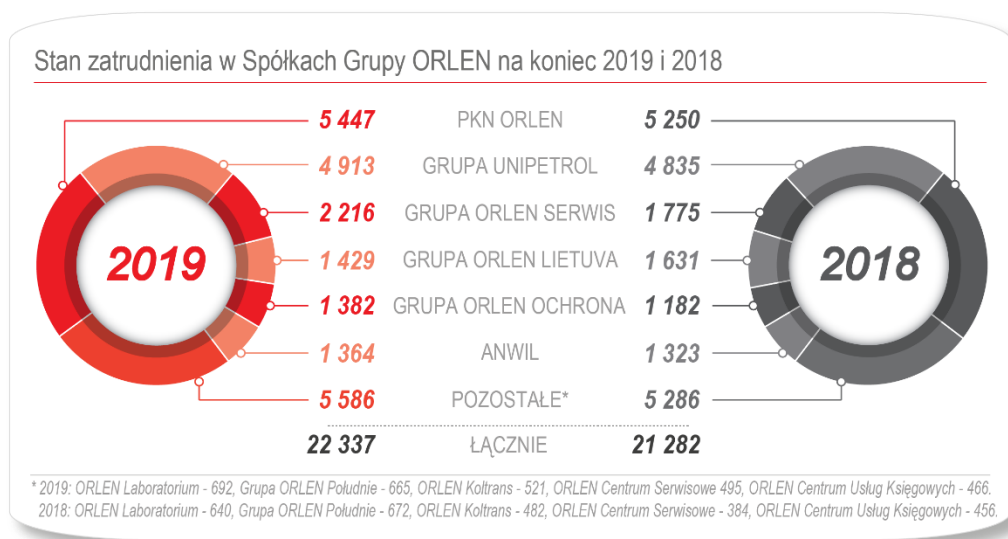
„Uzyskanie tytułu TOP Employer jest dla nas potwierdzeniem, że idziemy we właściwym kierunku, ale jest także zobowiązaniem, żeby standardy podnosić i żeby dążyć do doskonałości. W styczniu 2020 roku nagrodę otrzymaliśmy po raz dziewiąty z rzędu i znaleźliśmy się w dziesiątce najlepszych pracodawców w Polsce. Różnorodny wachlarz rozwiązań skoncentrowanych na rozwoju pracowników, szeroki pakiet benefitów dostosowany do indywidualnych potrzeb, czy wdrażanie technologii wspomagających procesy HR to tylko niektóre ze skutecznie realizowanych przez nas działań. Nie spoczywamy jednak na laurach. Na bieżąco wdrażamy szerokie spektrum praktyk i zarządzamy nimi w taki sposób, by przyciągać, angażować oraz utrzymać najlepszych profesjonalistów.

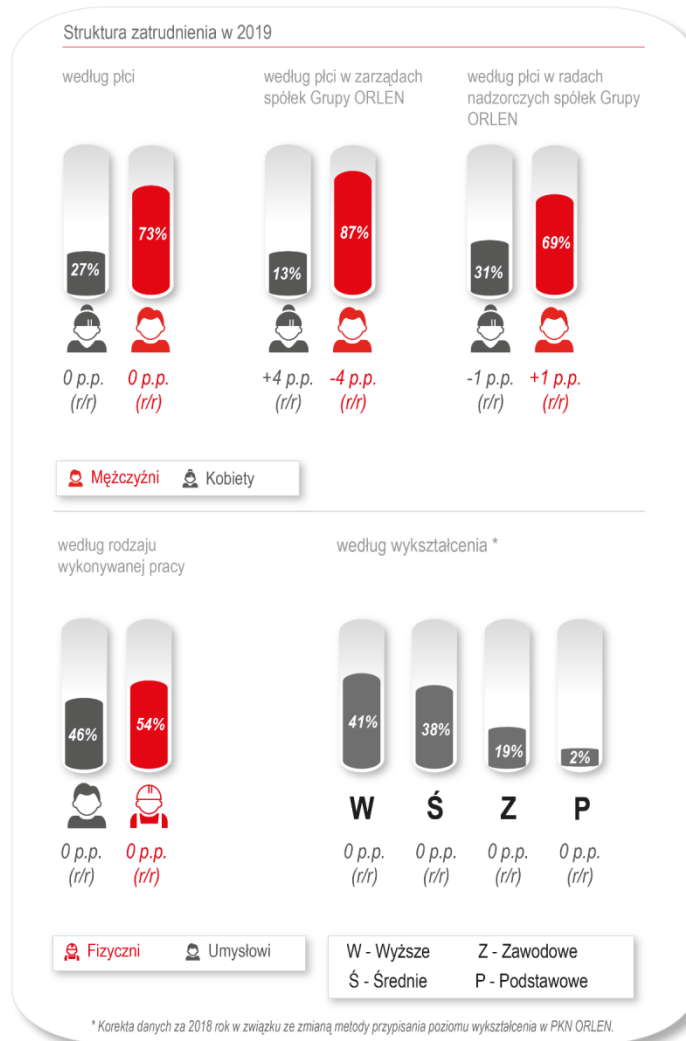
Chciałabym przede wszystkim podziękować pracownikom, którzy tworzą standardy, którzy nad nimi pracują, którzy je udoskonalają. Dziękuję im za wkład pracy na co dzień, bo ich zaangażowanie zostało docenione przez niezależnego audytora, stąd też dzisiaj możemy świętować nasz sukces”.

W 2019 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, między innymi energetykę, petrochemię, usługi

utrzymania ruchu, informatykę oraz sprzedaż wpłynęło na wzrost zatrudnienia w Grupie ORLEN o 1 055 osób (r/r) do poziomu 22 337. Średnioroczne zatrudnienie w Grupie ORLEN w 2019 roku wyniosło 21 826 osób i zwiększyło się o 950 osób (r/r).

**WYKRES 30.** Podstawowe dane dotyczące zatrudnienia w Grupie ORLEN.





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. Od 1 kwietnia 2019 roku weszły w życie zmiany do ZUZP PKN ORLEN, w szczególności w zakresie Taryfikatora Stanowisk Pracy i Tabeli Wynagrodzeń Zasadniczych.

W 2019 roku doszło również do uzgodnienia ZUZP/Regulaminów wynagradzania lub zmian do nich w następujących spółkach Grupy ORLEN: ORLEN Laboratorium Sp. z o.o., ORLEN Serwis S.A., ORLEN Administracja Sp. z o.o., ORLEN Projekt S.A., ORLEN Południe S.A., ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych Sp. z o.o.,

Basell Orlen Polyolefins Sp. z o.o., Energomedia Sp. z o.o., Sigma BIS S.A. i Ship - Service S.A.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (obejmujące płacę zasadniczą, premie, nagrody, ryczałty i nadgodziny) w Grupie ORLEN w 2019 roku wyniosło 8 316 PLN.

W 2019 roku w PKN ORLEN zostało zawarte porozumienie płacowe na 2019 roku, które zakładało podwyżki obligatoryjne na płacę zasadniczej dla pracowników z kategorią zaszerogowania 1-6 w wysokości 250 PLN oraz nagrody jednorazowe dla pracowników z kategorią zaszerogowania 7-8 w wysokości 2 100 PLN. Ponadto uzgodniono nagrody świąteczne w łącznej wysokości 3 500 PLN oraz dodatkową nagrodę z tytułu rocznicy powstania PKN ORLEN w wysokości od 1 000 do 2 000 PLN, w zależności od określonego kryterium stażowego.

W 2019 roku w PKN ORLEN i spółkach Grupy ORLEN wdrożono spójne Pracownicze Plany Kapitałowe.

**REALIZOWANE PROGRAMY KADROWE****Polityka zarządzania potencjałem pracowników**

Ludzie to niezmiennie jeden z głównych filarów strategii Grupy ORLEN. Działania realizowane w 2019 roku koncentrowały się na konsekwentnej realizacji polityki kadrowej sprzyjającej budowaniu doświadczonego zespołu specjalistów, rozwojowi przywództwa wśród kadry menedżerskiej. Ponadto zrealizowane zostały badanie satysfakcji i zaangażowania pracowników, Rozmowa Rozwojowa oraz uruchomiony został program Ambasadora Marki Pracodawcy. PKN ORLEN i Spółki Grupy sukcesywnie wdrażały inicjatywy wynikające z przyjętej w 2017 roku zaktualizowanej „Polityki zarządzania potencjałem Pracowników Grupy Kapitałowej ORLEN”. Polityka podkreśla znaczenie pracowników, uznaje ich za jedną z najcenniejszych wartości, a unikatowa wiedza, kompetencje i doświadczenie pracowników stanowią o przewadze Grupy ORLEN. W Polityce zawarte zostały priorytety i najważniejsze zadania opracowane w oparciu o najlepsze praktyki rynkowe, odzwierciedlające wyzwania rynkowe i trendy związane z rozwojem kapitału ludzkiego. Polityka HR określa działania związane między innymi z umacnianiem kultury organizacyjnej, zarządzaniem segmentowym, rozwojem pracowników, wynagradzaniem i świadczeniami pracowniczymi, zarządzaniem efektywnością. Priorytetowymi działaniami w 2019 roku były działania związane z budowaniem wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, ale również adaptacja nowozatrudnionych, wsparcie menedżerów w procesach rekrutacji, współpraca ze związkami zawodowymi w zakresie wdrażania Zakładowych Układów Zbiorowych Pracy oraz partnerstwa w realizacji celów biznesowych (świadomość biznesowa). Ponadto rozwijano motywację pozafinansową pracowników poprzez rozwój programu benefitów (wdrożenie platformy kafeterijnej) oraz programy związane z dbałością o zdrowie pracowników.

**Polityka Zarządzania Wiekami Grupy ORLEN**

Grupa ORLEN wdrożyła rozwiązania w zakresie zarządzania wiekiem przeciwdziałające negatywnym skutkom zmian demograficznych na rynku pracy. Działania w tym zakresie skupiają się m.in. na budowaniu świadomości kadry menedżerskiej dotyczącej zarządzania wiekiem, kształtowaniu różnorodności międzypokoleniowej i komunikacji, dbałości o transfer wiedzy i umiejętności, działaniach Employer Branding w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem, w szczególności z lokalnym rynkiem pracy, z uczelniami i szkołami oraz budowaniu kompetencji kadry następców wewnątrz Spółki, realizację dedykowanych programów rozwoju i mentoringu, działania profilaktyki prozdrowotnej.

**Polityka antymobbingowa**

W 2019 roku opracowany został Regulamin przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i wszelkim formom molestowania w Grupie ORLEN. Regulamin jest dokumentem wspierającym realizowaną w Grupie ORLEN od 2017 roku politykę antymobbingową, uwzględniającą również działania profilaktyczne, mające za zadanie nie dopuścić do pojawienia się jakichkolwiek zachowań noszących znamiona mobbingu, dyskryminacji czy innych form szycanowania.

**Polityka kształcenia i pozyskiwania przyszłych kadr**

PKN ORLEN konsekwentnie realizuje działania mające na celu zaspokojenie potrzeb związanych z pozyskaniem oraz utrzymaniem kadry pracowniczej z uwzględnieniem określonych grup docelowych istotnych dla poszczególnych segmentów (określonych w strategii budowania marki pracodawcy) – zarówno względem obecnych i potencjalnych pracowników, jak również studentów i absolwentów szkół branżowych i uczelni wyższych. Grupa ORLEN współpracuje

ze środowiskiem akademickim widząc potrzebę zapewnienia synergii pomiędzy biznesem i nauką. Zarówno PKN ORLEN jak i Spółki Grupy mogą zaoferować potencjalnym pracownikom szerokie spectrum możliwości jakie niesie ze sobą praca w Grupie ORLEN. Dla PKN ORLEN ważnym jest również dawanie szans zatrudnienia osobom niepełnosprawnym. W 2019 roku wraz z wybranymi spółkami z Grupy ORLEN przystąpiono do programu PFRON Praca-Integracja. Celem programu jest zatrudnienie osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.

PKN ORLEN widząc potrzebę zbudowania zaplecza kadrowego w profesjach istotnych dla potrzeb branży, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki spółek z Grupy ORLEN, angażuje się we współpracę ze szkołami branżowymi. Uczniowie otrzymują wsparcie merytoryczne podczas zajęć praktycznych, mogą także uczestniczyć w wizytach studyjnych i praktykach zawodowych w Spółkach Grupy. PKN ORLEN troszczy się o rozwój zawodowy 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 przygotowywanych jest do pracy zawodowej co najmniej kilkudziesięciu absolwentów uczelni wyższych i osób kończących edukację. W 2019 roku staże w PKN ORLEN odbywało ponad 100 osób w ramach programów Kierunek ORLEN, jak również w programie #Energia dla przyszłości realizowanym we współpracy z Ministerstwem Energii oraz programie realizowanym we współpracy z Wydziałem Mechanicznym Energetyki i Lotnictwa Politechniki Warszawskiej. PKN ORLEN daje szansę na rozwój również polskiemu studentom zdobywającym wykształcenie poza krajem. W tym roku byliśmy partnerem strategicznym programu Go4Poland-Wyberz Polskę!, którego celem jest zachęcanie młodych i zdolnych Polaków studiujących za granicą do planowania ścieżki kariery zawodowej w polskich i międzynarodowych firmach oraz instytucjach publicznych działających na terenie Polski, a także w zagranicznych oddziałach polskich przedsiębiorstw. W ramach programu zorganizowaliśmy wakacyjne staże zawodowe oraz warsztaty i programy mentoringowe. Praktyki studenckie zrealizowało 135 osób, w większości w obszarze produkcji, ale również w innych obszarach biznesowych.

PKN ORLEN uczestniczył również w Targach Pracy (Płockie Targi Aktywności i Przedsiębiorczości, JOBICON w Warszawie, Inżynierskie Targi Pracy na Politechnice Warszawskiej, Targi pracy w Londynie) na uczelniach technicznych oraz wspierał studentów i absolwentów w pozyskiwaniu doświadczeń zawodowych. Ponadto prowadzone były również działania edukacyjno – informacyjne, w tym między innymi: Dzień Wiedzy z ORLENEM czy Dzień Godności realizowany przez Rzecznika ds. Etyki PKN ORLEN. Pracownicy PKN ORLEN zrealizowali również Warsztat z komunikacji dla studentów Szkoły Wyższej im. Włodkowica oraz uczestniczyli w Panelu Pracodawców, którego celem była diagnoza potrzeb pracodawców i instytucji współpracujących z Politechniką Warszawską w dyscyplinie inżynieria chemiczna.

PKN ORLEN, ORLEN Laboratorium oraz Anwil kolejny rok z rzędu aktywnie uczestniczyły 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. Dodatkowo PKN ORLEN był obecny na Seminarium Nauka-Przemysł na Wydziale

Inżynierii Materiałowej Politechniki Warszawskiej, jak również spotkaniami Studentów z pracodawcami podczas Business Networking Day na Politechnice Warszawskiej, Wydział Inżynierii Produkcji oraz Wydział Chemiczny. Studenci Politechniki Warszawskiej filia w Płocku realizowali cykliczne wycieczki studenckie na terenie zakładu produkcyjnego w Płocku, jak również zostali zaproszeni na Dzień Otwarty zakładu w Płocku realizowany pod nazwą Refining Industry Open Days w ramach European Industry Week'u.

### **Rozwój i szkolenia**

Działania rozwojowe realizowane w 2019 roku koncentrowały się między innymi na kształtowaniu postaw i umiejętności w takich obszarach jak: zarządzanie różnorodnością, etyka w zarządzaniu, innowacyjność, współpraca, analiza i wyciąganie wniosków, praca projektowa, planowanie i organizacja pracy, umiejętności negocjacyjne. Rozwój tych i innych dedykowanych programów szkoleniowych wspierał realizację strategii biznesowych. Wdrożona została tzw. Rozmowa Rozwojowa, której celem jest opracowanie indywidualnych planów rozwoju pracowników w oparciu o diagnozę potrzeb rozwojowych i w kontekście wymagań biznesowych stojących przed danym obszarem biznesowym. Rozmowa opiera się na partnerskiej rozmowie przełożonego i pracownika, stąd ważnym elementem było włączenie do jej zakresu feedbacku przekazywanego przez pracownika przełożonemu. Rozmowa, poza formą diagnozy potrzeb rozwojowych, stała się także narzędziem rozwoju kultury otwartości i dialogu. Wdrożenie Rozmowy Rozwojowej poprzedzone było warsztatami dla kadry menedżerskiej oraz pracowników.

Realizowane były także programy rozwoju wspierające kompetencje uznane za ważne dla rozwoju funkcji biznesowych pod kątem przyszłych wyzwań, w tym: program rozwoju zaawansowanych kompetencji analitycznych (w zakresie tzw. big data) oraz kompleksowy program rozwoju kompetencji zarządzania projektami. W ramach tych programów pracownicy rozwijali unikatowe kompetencje w zakresie trendów Data Analytics i wykorzystania ich w biznesie oraz zarządzania projektami począwszy od zarządzania budżetem poprzez zarządzanie zespołem projektowym i analizę biznesową życia projektu, po zarządzanie ryzykiem i jakością w projekcie.

Kontynuowano realizację kompleksowego programu rozwoju kadry menedżerskiej, dedykowanego wszystkim szczeblom zarządzania i wdrażającego spójny standard. Program dotyczył w szczególności kształtowania angażującego przywództwa, zarządzania przez wartości, wzmocnienia efektywności i budowania wielopłaszczyznowej współpracy oraz innowacyjności w zespole. Ponadto kadra menedżerska rozwijała kompetencje w zakresie mentoringu oraz udzielania i przyjmowania informacji zwrotnej.

Kontynuowane były programy szkoleniowe dla kadry menedżerskiej w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, prawa pracy oraz etyki w zarządzaniu i biznesie. Programy te były wyrazem szczególnej dbałości o zarządzanie poprzez etykę i poszanowanie wartości firmowych.

Ważnym programem były także szkolenia w zakresie polityki antykorupcyjnej, zrealizowane dla pracowników różnych szczebli i różnych obszarów biznesowych, wspierające wdrożenie Polityki Antykorupcyjnej w Grupie ORLEN.

W roku 2019 wdrożona została nowa platforma e-learningowa, gdzie zamieszczane są różnorodne treści poczynając od szkoleń obowiązkowych takich jak uregulowania w zakresie AML, obowiązków informacyjnych spółki giełdowej, przeciwdziałanie skutkom pracy zmianowej, innowacyjności na co dzień i różnorodności. Platforma pozwala na tworzenie i zamieszczanie treści przez obszary biznesowe, w różnych formatach, dzięki czemu jest to także narzędzie pozwalające na transfer wiedzy wewnątrz organizacji.

Pracownicy PKN ORLEN korzystali z różnorodnej i szerokiej oferty działań rozwojowych. Uczestniczyli w szkoleniach specjalistycznych (otwartych i zamkniętych) projektowanych ściśle pod kątem potrzeb danego obszaru lub pracownika, studiach podyplomowych, MBA, oraz poszerzali i wymieniali z innymi wiedzę o rynku poprzez udział w konferencjach i wydarzeniach branżowych.

Analogicznie jak w latach ubiegłych, kontynuowane były programy wspierające kulturę bezpieczeństwa pracy: od projektów edukacyjnych po szkolenia obligatoryjne oraz studia podyplomowe dedykowane PKN ORLEN takie jak rozwój kompetencji w zakresie eksploatacji bloków energetycznych. Kontynuowana była także Akademia Bezpiecznej Jazdy, której celem było doskonalenie technik bezpiecznej jazdy samochodem i reagowania w sytuacjach trudnych na drodze.

Kontynuowano również naukę języków obcych w ramach projektów: Akademii Językowej PKN ORLEN oraz wakacyjnych kursów języka angielskiego. Działania szkoleniowo-rozwojowe realizowane były nie tylko w formie szkoleń stacjonarnych, ale również w formie szkoleń e-learningowych. W 2019 roku w PKN ORLEN przeszkolonych zostało blisko 5,1 tys. pracowników, a średnia liczba godzin szkoleniowych przypadająca na jednego pracownika wyniosła 39. Łącznie w 2019 roku zrealizowano ponad 15 tys. osoboszkoleń.

### **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 swoim pracownikom i jak i 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, bezzwrotne 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 2019 roku realizowano badania profilaktyczne w miejscu pracy w ramach programów Well Beingowych. Podobne programy opieki medycznej i profilaktyczne funkcjonują również w pozostałych spółkach Grupy ORLEN. Ponadto w 2019 roku zapewniono abonamentową opiekę medyczną w jednolitym standardzie w całej Grupie, z możliwością włączenia członków rodziny.

### **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 urlopach rodzicielskich i wychowawczych informacji z życia firmy. Wiele elementów z tego programu w ramach dobrych praktyk zostało wdrożonych przez pozostałe 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 między innymi 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. PKN ORLEN w 2019 roku rozpoczął realizację „Strategii CSR Grupy ORLEN do 2022 roku”, która została stworzona w oparciu o strategię biznesową koncernu, „Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN” – wewnętrzny kodeks etyczny, który wskazuje pracownikom jak postępować etycznie i odpowiedzialnie zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz, oraz „Agendę 2030” – rezolucję ONZ dotyczącą zrównoważonego rozwoju w wymiarze zarówno globalnym jak i lokalnym.

Obok dążenia do spójności celów biznesowych i społecznych, priorytetami Strategii CSR są: budowanie wizerunku PKN ORLEN jako lidera w zakresie CSR i zrównoważonego rozwoju, osiągnięcie synergii działań społecznych w Grupie ORLEN, wykorzystanie obszaru CSR do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku, wsparcie realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz Programu Dostępność Plus.

Realizowana w 2019 roku Strategia CSR PKN ORLEN objęła pięć kluczowych obszarów odpowiedzialności: **Społeczeństwo, Środowisko, Pracownicy, Klienci, Partnerzy biznesowi**. Określenie tych obszarów pozwoliło na wyznaczenie zadań odpowiadających potrzebom konkretnych grup interesariuszy.

W pierwszym obszarze – **Społeczeństwo** - celem jest wsparcie rozwoju społeczności lokalnych, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i wyrównywanie szans, zapewnienie bezpieczeństwa i ochrona zdrowia, dbanie o dziedzictwo narodowe.



#### Realizacja strategii CSR w obszarze Społeczeństwo

<b>Miasteczko Zdrowia</b>	Celem projektu jest promowanie profilaktyki zdrowotnej oraz aktywnego i zdrowego stylu życia. W 2019 roku odbyły się dwie edycje „Miasteczka”. Były skierowane do mieszkańców Płocka i okolic oraz pracowników PKN ORLEN. Udział był bezpłatny. Projekt uzyskał patronat honorowy Ministra Zdrowia. Podczas pierwszej edycji przeprowadzono około 4 000 badań i konsultacji, a podczas drugiej około 6 000.
<b>Program Kompleksowej Profilaktyki, Diagnostyki i Leczenia Nowotworów oraz Chorób Układu Oddechowego Mieszkańców Płocka i Powiatu Płockiego</b>	W 2019 roku PKN ORLEN podpisał umowę z Narodowym Instytutem Onkologii na pionierski w skali kraju projekt skierowany do społeczności lokalnej Płocka i okolic. Program jest realizowany przez Narodowy Instytut Onkologii w partnerstwie z Instytutem Gruźlicy i Chorób Płuc. Głównymi celami programu są wczesne diagnozowanie chorób, promowanie przyjętych standardów leczenia, a także działania edukacyjno-społeczne motywujące do wprowadzenia zmian w stylu życia.
<b>Moje miejsce na Ziemi</b>	W 2019 roku zrealizowano drugą edycję programu w ramach którego, Fundacja „ORLEN-DAR SERCA” wyróżniła aż 276 organizacji. Blisko 50 % laureatów to organizacje wiejskie, a 25 % to podmioty z miejscowości do 20 tys. mieszkańców. Wsparcie finansowe otrzymały m. in. stowarzyszenia, koła gospodyń wiejskich, szkoły, biblioteki, fundacje, kluby sportowe, biblioteki, szkoły, przedszkola, ochotnicze straż pożarne i parafie. Ponad 1/3 zwycięskich projektów to inicjatywy z obszaru edukacji, kultury i sztuki, a blisko 50 to inicjatywy proekologiczne.
<b>Wsparcie dla Strażaków</b>	Program „ORLEN dla Strażaków” realizowany wraz z Fundacją „ORLEN-DAR SERCA”. W 2019 darowizny finansowe otrzymało 249 jednostek z każdego województwa w Polsce. Ponadto w styczniu 2019 PKN ORLEN uruchomił program lojalnościowy dla strażaków zarejestrowanych w Krajowym Systemie Ratowniczo-Gaśniczym, oferując codzienne wsparcie w postaci rabatu na paliwo na wszystkich stacjach ORLEN w Polsce. w kwietniu 2019 Fundacja „ORLEN-DAR SERCA” zainaugurowała też specjalny program bezpłatnych szkoleń dla Ochotniczych Straży Pożarnych z całej Polski z zakresu pozyskiwania środków finansowych i zarządzania projektem. Z pomocą Fundacji Dorastaj z Nami wsparciem otaczane są także dzieci funkcjonariuszy służb publicznych, których rodzice stracili zdrowie lub życie w trakcie pełnienia służby.

<b>Wsparcie dla Rodzinnych Domów Dziecka</b>	Program realizowany wraz z Fundacją „ORLEN-DAR SERCA”, która od prawie 20 lat otacza troską Rodzinne Domy Dziecka – wyjątkowe placówki, w których dzieci pokrzywdzone przez los odnajdują ciepło i spokój. Fundacja pomaga Rodzinnym Domom Dziecka kompleksowo: przekazuje darowizny celowe np. na leczenie czy wyprawki szkolne, każdego roku organizuje letnie i zimowe wakacje, organizuje konferencje dla opiekunów, przekazuje stypendia dla wychowanków, a także angażuje w pomoc pracowników w ramach programu wolontariatu pracowniczego. Kompleksowe wsparciem objętych jest kilkaset placówek.
<b>Programy Stypendialne Fundacji ORLEN</b>	Programy kierowane do uczniów szkół podstawowych, średnich oraz studentów. We wszystkich programach prowadzonych przez Fundację w 2019 roku stypendia otrzymało 535 uczniów i studentów. Flagowe programy Fundacji to stypendia dla mieszkańców Płocka i powiatu płockiego oraz program „Dla Orłów” dla dzieci pracowników Grupy ORLEN.
<b>„Czuwamy! Pamiętamy!”</b>	Program grantowy zainaugurowany w 100 rocznicę odzyskania przez Polskę niepodległości w którym można otrzymać darowiznę na renowację miejsca pamięci. Ideą jest zaktywizowanie społeczności lokalnych do przywracania pamięci o lokalnych bohaterach i poszerzenia wiedzy o historii regionu. W 2019 roku odbyła się druga edycja programu.
<b>Bezpłatny System Informacji dla Mieszkańców Regionu Płockiego</b>	System informujący o projektach społecznych, kulturalnych, sportowych, itp. inicjowanych przez PKN ORLEN oraz Fundację ORLEN. System powiadamia także o możliwych uciążliwościach środowiskowych i utrudnieniach w codziennym życiu związanych z działalnością zakładu produkcyjnego PKN ORLEN w Płocku. Od 18 lutego 2019 roku grupa odbiorców komunikatów mailowych i SMS są nie tylko pracownicy PKN ORLEN, ale także mieszkańcy Płocka i okolic - najbliższego sąsiedztwa zakładu PKN ORLEN. Zaletami Systemu są skrócenie czasu dotarcia informacji oraz bezpośredniość komunikatów.
<b>Warsztaty dla przedstawicieli miejskich służb kryzysowych z Płocka</b>	Cykl warsztatów organizowanych przez PKN ORLEN w temacie bezpiecznego funkcjonowania Zakładu Produkcyjnego i doskonalenia współpracy z płockimi służbami kryzysowymi.
<b>Udział w partnerstwie międzysektorowym – Fundacja Fundusz Grantowy dla Płocka</b>	Dzięki zaangażowaniu PKN ORLEN Fundacja może wspierać finansowo płockie stowarzyszenia, kluby i fundacje w pracy na rzecz poprawy życia mieszkańców Płocka w każdej dziedzinie, począwszy od sportu, przez opiekę społeczną i kulturę. Działania Fundacji skupiają się przede wszystkim wokół konkursów grantowych, w których przekazywane są pieniądze na projekty wpisujące się w Strategię Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do 2030 roku oraz Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ. Fundusz Grantowy dla Płocka sfinansował w 2019 roku projekt „Wakacje w Płocku na wesoło”, w ramach którego ponad 620 młodych płocczan mogło spędzić bezpłatnie wakacje w Płocku. Na organizację czasu wolnego dla najmłodszych Fundacja przekazała środki finansowe w wysokości ponad 100 tys. złotych. Podczas wakacji 2019 roku Fundacja wsparła realizację projektów polegających m.in. na cyklicznych zajęciach z zakresu astronomii, żeglarsstwa, rękodzieła, jak też organizacji regularnych pólkolonii z programem kulturalnym czy sportowo-rekreacyjnym.
<b>Spotkanie prozdrowotne dla członków Kół Gospodyń Wiejskich z gmin powiatu płockiego pod hasłem „Powiedz TAK zdrowej przyszłości”</b>	Podczas spotkania specjaliści (kadra medyczna) zaprezentowali czynniki, mające wpływ na ludzkie zdrowie. Omówiony został program profilaktyki onkologicznej realizowany przy współpracy z warszawskim Centrum Onkologii. Słuchacze mogli skorzystać z podstawowej diagnostyki medycznej (poziom cukru, cholesterolu we krwi, pomiar ciśnienia tętniczego), a także porad wyspecjalizowanego fizjoterapeuty (podoskopowe badania postawy), pulmonologa (spirometria) i dermatologa (znamiona skóry). Każda osoba, u której stwierdzono nieprawidłowości otrzymywała informację, do jakiego specjalisty powinna się udać w celu dalszej diagnostyki i leczenia.
<b>”Z dumą o przeszłości, z odwagą o przyszłości”</b>	Wystawa zbroi husarskiej zakupionej ze środków Fundacji ORLEN z przeznaczeniem dla Muzeum Historii Polskiej. Odbyły się dwa wernisaże, w Warszawie i Płocku, dla miłośników i sympatyków historii.
<b>Koncert świąteczny dla seniorów</b>	PKN ORLEN zaprosił seniorów z podwarszawskich miejscowości na koncert świąteczny z udziałem artystów Akademii Operowej. Koncert odbył się w Salach Redutowych im. Fryderyka Chopina w Teatrze Wielkim - Operze Narodowej w Warszawie. Lokalizacja koncertu była nieprzypadkowa. W październiku 2019 roku PKN ORLEN został mecenasem Teatru Wielkiego - Opery Narodowej, największej sceny operowej w Europie i drugiej na świecie.

W ramach drugiego filaru Strategii CSR – **Środowisko** – głównym celem jest optymalizacja oddziaływania na środowisko naturalne, ochrona bioróżnorodności i kształtowanie wrażliwości ekologicznej.

Ochrona środowiska naturalnego jest jednym z kluczowych elementów społecznej odpowiedzialności PKN ORLEN. Zgodnie z ambitnymi celami wyznaczonymi w tym obszarze spółka podejmuje szereg inicjatyw służących kształtowaniu wrażliwości ekologicznej, ochronie bioróżnorodności oraz optymalizacji jej wpływu.

## Realizacja strategii CSR w obszarze Środowisko

<b>Program odbudowy populacji sokoła wędrownego</b>	PKN ORLEN uczestniczy w odbudowie krajowej populacji sokoła wędrownego od 1999 roku współpracując ze Stowarzyszeniem na Rzecz Dzikich Zwierząt "SOKOŁ". W roku 2019 sokoly odchowały 46 i 47 pisklą sokoła wędrownego, które powróciły do natury, po narodzinach i dzieciństwie spędzonym w Zakładzie Produkcyjnym w Płocku.
<b>ORLEN przekazał unikalny eksponat do Muzeum Przyrodniczego we Wrocławiu</b>	Dzięki PKN ORLEN do Muzeum Przyrodniczego we Wrocławiu trafił jedyny w Polsce pełen lęg jaj raroga, drapieżnika objętego ścisłą ochroną z powodu zagrożenia wyginięciem i niezwykle rzadko widzianego w naszym kraju. Zniesienia składające się z czterech jaj trafiły do placówki z terenu rafinerii PKN ORLEN z Płocka. Pojawienie się tego drapieżnika w Polsce, a tym bardziej zniesienie przez niego jaj uznawane jest przez ekspertów ochrony środowiska za sensację ornitologiczną w kraju.
<b>Rejsy przyrodnicze po Wiśle</b>	Niecodzienna forma dialogu i edukacji ekologicznej w formie bezpłatnych rejsów przyrodniczych po Wiśle dla Płoczan. Podczas 4 rejsów przewodnik opowiadał o najcenniejszych gatunkach fauny i flory, jakie można spotkać na środkowym odcinku Wisły. Przewodnik zdradził także, jakie gatunki, w tym chronione, upodobały sobie życie na terenie płockiego Zakładu Produkcyjnego PKN ORLEN oraz obszarów sąsiednich.
<b>Broszura środowiskowa</b>	Broszura środowiskowa jest jednym ze sposobów podania do wiadomości w przystępnej i atrakcyjnej formie dbałości o środowisko przyrodnicze na terenie Zakładu Produkcyjnego PKN ORLEN w Płocku i w najbliższym otoczeniu zakładu. Skupia się głównie na prezentacji wyników z inwentaryzacji przyrodniczej, dodajemy także ciekawostki o naszych dobrowolnych inicjatywach na rzecz środowiska, w tym kontroli jakości powietrza. Poza walorem merytorycznym publikacja zapewnia rozrywkę nawiązującą do przyrody i Zakładu Produkcyjnego tj.: puzzle dla dzieci, a pod nimi ukrytą grę planszową dla całej rodziny. Kto pierwszy dojdzie do mety w grze planszowej, ten wygrywa nasionka słonecznika ozdobnego, który może samodzielnie wyhodować. Tym samym dajemy publikacji „drugie życie”. Publikacja jest drukowana na papierze eko (posiada certyfikat FSC).
<b>Konferencja „Pszczola w życiu człowieka. Bioróżnorodność i ochrona”</b>	Konferencja edukacyjna organizowana przez PKN ORLEN oraz Mazowiecki Ośrodek Doradztwa Rolniczego (MODR) w Płocku skierowana do uczniów szkół średnich z klas o profilu biologicznym i pszczelarzy. Na terenie MODR w Płocku, nieopodal zakładu PKN ORLEN, powstała pasieka, w której zamieszkało niemal milion pszczół.
<b>Kolejny raz w budce lęgowej umieszczonej na kominie IOS wykluły się pisklęta sokoła wędrownego.</b>	PKN ORLEN od ponad 17 lat jest zaangażowany w program odbudowy populacji sokoła wędrownego, gatunku, który wpisany jest w Polskiej Czerwonej Księdze Zwierząt jako CR - skrajnie zagrożony.
<b>Elektryczne samochody we Flocie ORLENU</b>	W 2019 roku PKN ORLEN zasilili swoją flotę elektrycznymi samochodami Nissana LEAF, które zostały przeznaczone na potrzeby codziennych obowiązków służbowych pracowników firmy. Celem jest budowanie świadomości na temat elektro-mobilności wśród pracowników, jak i innych użytkowników dróg.
<b>Sponsorowanie połączenia stawów wędkarskich w Osieczanach k. Myślenic</b>	Połączenie stawów rekreacyjno-wędkarskich w Osieczanach k. Myślenic umożliwi migrację narybku i odbudowę populacji ryb. Projekt prowadziła Szkoła Wędkarstwa Sportowego w Osieczanach k. Myślenic.
<b>Drzewko za butelkę</b>	Wolontariusze PKN ORLEN wraz z rodzinami i lokalną społecznością wzięli udział w akcji „Drzewko za butelkę”, polegającej na porządkowaniu terenów w okolicach Płocka oraz Włocławka. Po porządkowaniu odbyło się podsumowanie w formie pikniku. Uczestnicy na zakończenie akcji dostali sadzonki roślin. Akcja miała na celu promowanie ochrony środowiska oraz działania w dziedzinie klimatu.
<b>Warsztaty pszczelarskie</b>	Warsztaty mają na celu przedstawienie dzieciom świata pszczół i ich istotnej roli w środowisku. Poprzez aktywną i w pełni sensoryczną edukację ekologiczną dzieci uczą się wrażliwości i poszanowania dla tych pożytecznych owadów. Jednocześnie zachęca się je do samodzielnego i twórczego poznawania otaczającego świata przyrody.
<b>Las dla przyszłych pokoleń</b>	Pracownicy Biura Ochrony Środowiska zaangażowali się we wsparcie nadleśnictwa Płock w corocznym sadzeniu lasu na terenie leśnictwa Brwilno.
<b>Przyrodnicze obserwatorium</b>	Pracownicy Biura Ochrony Środowiska wspólnie z uczniami szkoły podstawowej nr 20 w Płocku stworzyli mini ścieżkę edukacyjną. Łącznie posadzili i oznaczyli ponad 80 roślin reprezentujących 32 gatunki. Wspólne działania były żywą lekcją przyrody, a szpaler różnych gatunków drzew i krzewów odgradzający teren zielony, na którym uczniowie spędzają wolny czas, od drogi wjazdowej do budynku szkoły zapewni im bezpieczeństwo.

W trzecim filarze Strategii CSR – **Pracownicy** – celem jest bezpieczne środowisko pracy, godne warunki pracy i likwidowanie nierówności, dbanie o rozwój pracowników, wsparcie w łączeniu celów osobistych, zawodowych i społecznych.

W PKN ORLEN wsluchujemy się w potrzeby pracowników. Bezpieczeństwo i najwyższa jakość są podstawą naszych działań. Dążymy do zapewnienia pracownikom najlepszych możliwych warunków BHP oraz doskonalimy bezpieczeństwo procesów.



## Realizacja strategii CSR w obszarze Pracownicy

<b>Wolontariat Pracowniczy</b>	W 2019 roku zainaugurowana została nowa odsłona programu wolontariatu pracowniczego. W program można zaangażować się na dwa sposoby: wziąć udział w akcji organizowanej przez Fundację ORLEN lub zaproponować własną inicjatywę. Projekt skierowany jest do pracowników PKN ORLEN oraz Spółek Grupy Kapitałowej. We wszystkich akcjach w 2019 roku wzięło udział 800 pracowników. Pośrednio na realizacji projektu skorzystali również odbiorcy działań wolontariackich: podopieczni organizacji pozarządowych, uczniowie, środowisko naturalne.
<b>Kampania informacyjno-konsultacyjna dotycząca niepełnosprawności w miejscu pracy</b>	Inicjatywa skierowana do wszystkich pracowników Grupy ORLEN, a w szczególności do pracowników niepełnosprawnych. Jej celami są: budowanie świadomości pracowników temacie niepełnosprawności, budowanie wizerunku pracodawcy otwartego i zapewniającego równe szanse wszystkim pracownikom w myśl przyjętych wartości i zasad postępowania.
<b>Program "Praca-Integracja"</b>	Podpisanie, pomiędzy PKN ORLEN a PFRON, deklaracji współpracy na rzecz osób niepełnosprawnych zapoczątkowuje cykl działań na rzecz osób niepełnosprawnych, a w szczególności pozyskanie ich jako nowych pracowników w całej GK i przez to podniesienie również wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych.
<b>Rozliczanie czasu pracy przeznaczonego na Wolontariat Pracowniczy</b>	Ustanowienie jednego dnia w roku wolnego od pracy przeznaczonego na udział w akcji w ramach wolontariatu pracowniczego. Ustalenie wytycznych do rozliczania czasu pracy przeznaczonego na realizację inicjatyw w ramach wolontariatu, przygotowanie formalnego wniosku w tym zakresie.
<b>Zasłużony Pracownik</b>	Celem projektu jest uhonorowanie szczególnie wyróżniających się pracowników w następujących kategoriach: za całokształt pracy zawodowej, za szczególne osiągnięcia, za postawę prospołeczną.
<b>Klub Seniora</b>	Do byłych pracowników PKN ORLEN i Spółek we wspólnej działalności socjalnej. Integracja środowiska byłych pracowników, utrzymywanie więzi z firmą po zakończeniu pracy zawodowej. Wspieranie osób najbardziej potrzebujących.
<b>Strefa Zdrowia</b>	Pod koniec maja dla pracowników PKN ORLEN w Warszawie (28 maja 2019), Płocku (30 maja 2019) i Włocławku (27 maja 2019) zostały udostępnione strefy zdrowia. Pracownicy mieli możliwość m.in. uzyskania porad fizjoterapeuty dotyczącej prawidłowego ustawienia sylwetki podczas wykonywania pracy oraz skorzystać z masażu górnego odcinka kręgosłupa. Ze Strefy Zdrowia skorzystało około 350 pracowników.
<b>Dwie Godziny dla Rodziny</b>	Celem inicjatywy jest zwrócenie uwagi na więzi rodzinne, a w szczególności relacje z najbliższymi. Jako pracodawca przyjazny rodzinie PKN ORLEN wspiera pracowników w godzeniu życia osobistego z życiem zawodowym.
<b>Program Pracodawca Przyjazny Rodzinie</b>	Wspieranie przez pracodawcę pracowników w pełnieniu zadań związanych z rodzicielstwem. Ułatwienie powrotu do życia zawodowego po urloпах rodzicielskich. Umożliwienie zapisania dziecka do firmowego żłobka.
<b>Budowanie kultury feedbacku poprzez wdrożenie Rozmowy Rozwojowej</b>	W ramach corocznej Rozmowy Rozwojowej przełożony z pracownikiem omawia cele biznesowe, plan rozwoju oraz udzielany jest wzajemnie feedback (przełożony pracownikowi i pracownik przełożonemu).
<b>Centrum Szkolenia Operatorskiego</b>	W Płockiej rafinerii powstało nowoczesne Centrum Szkolenia Operatorskiego. Miejsce, w którym nowi pracownicy związani z produkcją poznają szczegóły dotyczące przyszłych zadań. Dzięki temu, gdy zaczną pracę, będą mieli już niezbędną wiedzę, a ta pozwoli im na efektywniejsze i bezpieczniejsze działanie.

W czwartym filarze Strategii CSR – **Klienci** – celem jest dbałość o bezpieczeństwo i zdrowie, odpowiadanie na oczekiwania, zwiększanie dostępności oraz inspirowanie do odpowiedzialności.

## Realizacja strategii CSR w obszarze Klienci

<b>Broszura środowiskowa</b>	Broszura środowiskowa jest jednym ze sposobów podania do wiadomości w przystępnej i atrakcyjnej formie dbałości o środowisko przyrodnicze na terenie Zakładu Produkcyjnego PKN ORLEN w Płocku i w najbliższym otoczeniu zakładu. Skupia się głównie na prezentacji wyników z inwentaryzacji przyrodniczej oraz informacjach o dobrowolnych inicjatywach na rzecz środowiska, w tym kontroli jakości powietrza. Poza walorem merytorycznym publikacja zapewnia rozrywkę nawiązującą do przyrody i Zakładu Produkcyjnego tj.: puzzle dla dzieci, a pod nimi ukrytą grę planszową dla całej rodziny. Publikacja jest drukowana na papierze eko (posiada certyfikat FSC).
<b>Program lojalnościowy dla</b>	Program uprawnia do indywidualnego korzystania przez strażaków OSP z rabatu w wysokości 8 groszy brutto

<b>Strażaków z Jednostek Ochotniczej Straży Pożarnej należących do Krajowego Systemu Ratownictwa Gaśniczego</b>	za litr paliwa na stacjach ORLEN. Program Lojalnościowy wszedł w życie 1 stycznia 2019 roku. Od początku trwania programu zostało użytych (przynajmniej raz) 46 563 kart. Strażacy stanowią teraz silną grupę konsumentów paliwa ORLEN.
<b>Materiały promujące odpowiedzialną konsumpcję</b>	W 2019 roku PKN ORLEN uczestniczył w pracach Zespołu ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw w Grupie roboczej ds. konsumenckich, której inicjatorem było Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju. W ramach kampanii informacyjnej promującej odpowiedzialną konsumpcję oraz realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju, opracowane zostały broszury oraz animowane materiały wideo nawiązujące tematyką do pięciu obszarów: transport, zakupy i konsumpcja, zdrowie, życie w domu oraz finanse. PKN ORLEN wraz z Forum Odpowiedzialnego Rozwoju zaangażował się w opracowanie materiałów poświęconych „Transportowi”.
<b>Kampania społeczna #DobryKierowca</b>	Ochrona środowiska, bezpieczeństwo, zdrowie i wsparcie społeczności lokalnych – to tematy, na które zwracaliśmy uwagę w kampanii #DobryKierowca. Cel: Pokazanie, jak nawet niewielkie działania mogą pozytywnie wpłynąć na losy wielu ludzi i naszego otoczenia. Poprzez kampanię PKN ORLEN uświadamia klientom, że razem z nimi współtworzy lepszą przyszłość. Kupując i tankując na ORLENIE nie tylko wspieramy polskich producentów, ale także inwestycje w środowisko, zdrowie i bezpieczeństwo. W ramach ogólnopolskiej kampanii #DobryKierowca pojawiają się materiały reklamowe w prasie, telewizji, internecie i na billboardach. Specjalnie dla Płocczan, PKN ORLEN przygotował osobne działania komunikacyjne, których celem jest zaprezentowanie prośrodowiskowych inicjatyw Koncernu.
<b>Testy urządzenia ratującego życie LifeVac na wybranych stacjach ORLEN</b>	Projekt dotyczył testowego wyposażenia 40 stacji typu MOP w urządzenia ratujące życie LifeVac w przypadku zadławień. Każda stacja otrzymała walizkę z urządzeniem i 3 maskami dopasowanymi do wieku osób potrzebujących pomocy. Pracownicy stacji przeszli szkolenie e-learning oparte na materiałach producenta urządzenia oraz mogli przetestować urządzenia wykorzystując testową maskę z zestawu. Na podstawie wyniku testu podjęta będzie decyzja o zakupie urządzeń na kolejne stacje w oparciu o otwarte postępowanie przetargowe.
<b>Akademia Bezpiecznej Jazdy</b>	Propagowanie zasad bezpiecznej jazdy oraz norm BHP i p-poż wśród kluczowych klientów flotowych PKN ORLEN. Spotkania miały charakter zorganizowanych imprez w ramach których odbyły się szkolenia praktyczne i teoretyczne prowadzone przez psychologów ruchu drogowego oraz strażaków Państwowej Straży Pożarnej.
<b>Akcje promujące program „Moje miejsce na Ziemi”</b>	Na stacjach ORLEN zorganizowano kilkadziesiąt akcji promujących drugą edycję programu grantowego „Moje miejsce na Ziemi” organizowanego przez Fundację ORLEN. Podczas każdego wydarzenia klienci ORLEN mogli dowiedzieć się na czym polega program, jak mogą złożyć wniosek i jak dzięki programowi mogą wesprzeć swoje małe ojczyzny – społeczności lokalne. Ponadto akcje były okazją do bliższego poznania Fundacji ORLEN oraz promocji stacji ORLEN jako miejsca spotkań klientów.
<b>Kawa ze znakiem Fairtrade na stacjach ORLEN</b>	Znak Fairtrade, widoczny na każdym kubku kawy dostępnej w punktach Stop Cafe, jest gwarancją tego, że drobni producenci i pracownicy plantacji otrzymali za swoją pracę uczciwe wynagrodzenie, a także mają zagwarantowane odpowiednie warunki socjalne. Kupując kawę na stacjach PKN ORLEN dokładamy swoją cegiełkę do budowy bardziej sprawiedliwego świata.
<b>Akcja "Zwalniaj przy szkołach"</b>	W 2019 roku została przeprowadzona akcja promocyjna w aplikacji dla kierowców YANOSIK promująca bezpieczną jazdę przy szkołach. Była to czwarta edycja promocji, w której kierowcy byli nagradzani punktami VITAY za poprawne przejazdy w pobliżu ponad 1 000 szkół położonych w pobliżu bardzo ruchliwego pasa ruchu. Prawidłowe przejechanie trzech odcinków w tygodniu (każdy w innym dniu) upoważniało do otrzymania kuponu na 1 000 punktów VITAY.
<b>Akcja "VITAY w YANOSIK"</b>	Użytkownicy aplikacji Yanosik zdobywali punkty VITAY za zgłoszenia zdarzeń na drodze. W każdym miesiącu Yanosik i ORLEN rozdysponowały 4 miliony punktów. Połowa z nich trafiła na konta kierowców, połowa – na cele charytatywne, wybrane we wspólnym głosowaniu przez samych uczestników „VITAY w Yanosik”. W ten sposób ORLEN co pół roku przeliczył punkty na złotówki i pomógł kierowcom Yanosika pomagać innym.
<b>Nagrody charytatywne w katalogu nagród VITAY</b>	Użytkownicy programu VITAY mogą przekazywać swoje punkty na nagrody charytatywne. Punkty są przeliczane na złotówki i co pół roku darowizna jest przekazywana do Fundacji ORLEN na wskazane cele. Nagrody charytatywne dotyczą wsparcia podopiecznych rodzinnych domów dziecka, ochrony środowiska.

W piątym filarze Strategii CSR – **Partnerzy biznesowi** – celem jest inspirowanie do odpowiedzialności, podejmowanie i rozwijanie współpracy, promowanie odpowiedzialnych postaw.

### Realizacja strategii CSR w obszarze Partnerzy biznesowi

<b>PKN ORLEN zainaugurował Akademię Inwestowania</b>	Projekt jest realizowany w ramach pierwszego w Polsce długoterminowego programu skierowanego do inwestorów indywidualnych – ORLEN W PORTFELU. Akademia Inwestowania to projekt wielowymiarowy. Możliwość bezpłatnego i nieograniczonego korzystania z zasobów platformy edukacyjnej otwarta jest dla wszystkich zainteresowanych, nie tylko dla posiadaczy akcji Koncernu. Może w niej wziąć udział każdy, kto chce poszerzyć swoją wiedzę o rynku kapitałowym oraz bezpiecznym inwestowaniu na giełdzie. Uczestnicy Akademii Inwestowania będą mieli możliwość zdobycia prestiżowego certyfikatu, sygnowanego przez CFA Society Poland.
<b>Bezpieczny Wykonawca Zewnętrzny</b>	W 2019 roku odbyła się III edycja konkursu „Bezpieczny Wykonawca Zewnętrzny” - konkursu organizowanego przez PKN ORLEN, który służy upowszechnianiu i propagowaniu najlepszych praktyk stosowanych w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy, a także promowaniu pracujących bezpiecznie wykonawców. W konkursie mogą wziąć udział firmy, które w ciągu ostatnich dwóch lat prowadziły prace inwestycyjne lub remontowe w PKN ORLEN i w tym czasie nie zanotowały żadnych wypadków na terenie Grupy ORLEN.
<b>Program akceleracyjny Space3ac</b>	PKN ORLEN przystąpił do programu akceleracyjnego Space3ac, w ramach którego poszukuje innowacyjnych rozwiązań z zakresu m.in. petrochemii, narzędzi wsparcia sprzedaży detalicznej oraz logistyki. Realizacja projektu akceleracyjnego jest jednym ze strategicznych kierunków rozwoju ekosystemu innowacji zawartym w zaktualizowanej Strategii Grupy PKN ORLEN na lata 2019-2022.
<b>PKN ORLEN przystąpił do deklaracji w sprawie kultury bezpieczeństwa w lotnictwie</b>	24 kwietnia 2019 roku PKN ORLEN podpisał Deklarację Just Culture. Jej sygnatariusze zobowiązują się wdrażać kulturę sprawiedliwego traktowania oraz propagować poprawę bezpieczeństwa transportu lotniczego. Do inicjatywy przystąpiła również spółka ORLEN Aviation.
<b>PKN ORLEN przystąpił do rządowego programu GovTech</b>	Program wspiera współpracę pomiędzy spółkami z udziałem Skarbu Państwa i administracją publiczną, a MSP z obszaru IT. W ramach ogłoszonego konkursu Koncern będzie poszukiwał rozwiązania pozwalającego na zautomatyzowaną identyfikację pojazdów tankowanych z wykorzystaniem istniejącej aplikacji mobilnej PKN ORLEN. Poszukiwana przez PKN ORLEN technologia ma za zadanie usprawnienie i zwiększenie bezpieczeństwa transakcji mobilnych dokonywanych na stacjach paliw.
<b>Program akceleracyjny Pilot Maker Electro ScaleUp</b>	PKN ORLEN angażuje się we współpracę z polskimi startupami, której celem jest pozyskanie innowacyjnych technologii. Dzięki udziałowi w programie akceleracyjnym Pilot Maker Electro ScaleUp, realizowanym na podstawie zawartej we wrześniu 2018 roku umowy z firmą techBrainers, PKN ORLEN rozpoczyna pierwsze testy rozwiązania, które pozwoli zoptymalizować proces ładowania samochodów zasilanych energią elektryczną. W ramach programu Pilot Maker Electro ScaleUp, PKN ORLEN nawiązał współpracę z firmą Enelion- polskim producentem ładowarek do samochodów elektrycznych oraz oprogramowania dla elektromobilności.

Jednym z priorytetów Strategii CSR w ramach wszystkich obszarów: Społeczeństwo, Środowisko, Pracownicy, Klienci, Partnerzy biznesowi, jest inspirowanie do odpowiedzialności poprzez dzielenie się dobrymi praktykami z interesariuszami.

Przykładem działań podjętych w 2019 roku są między innymi dobre praktyki ORLENU w Raportcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu – 13 inicjatyw PKN ORLEN oraz Fundacji ORLEN znalazło się w największym w Polsce przeglądzie CSR – Raportcie „Odpowiedzialny biznes z Polsce. Dobre praktyki”. Świadczy to o docenieniu działań firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

W maju 2019 roku Pracownicy Biura Relacji z Otoczeniem poprowadzili także gościnnie zajęcia ze studentami na kierunku Zarządzanie i Przywództwo Uniwersytetu SWPS w Warszawie. Studenci mogli się zapoznać z takimi tematami jak teoria zrównoważonego rozwoju, dialog z interesariuszami, strategiczne podejście do CSR. Spotkanie było nie tylko okazją do podzielenia się dobrymi praktykami firmy, ale również do wysłuchania głosu młodego pokolenia, które już teraz jest ważnym interesariuszem koncernu.

Kolejnym z działań w ramach dobrych praktyk z interesariuszami jest uczestnictwo przedstawicieli PKN ORLEN w XI Europejskim Kongresie Gospodarczym - największej imprezie gospodarczej w Europie Centralnej. W trakcie Kongresu dyskutowano m.in. o roli

młodych ludzi w przekształcaniu Europy i przyszłość Unii Europejskiej, zależności między ekspansywnymi technologiami a rozwojem gospodarczym i społecznym.

Biura Relacji z Otoczeniem PKN ORLEN uczestniczyło również w Forum Inspiracji 2019 w ramach Kampanii 17 Celów – Udział w sesji stołkowej gdzie mieliśmy możliwość podzielenia się dobrymi praktykami Koncernu w obszarze profilaktyki zdrowotnej.

Grupa Kapitałowa ORLEN i Fundacja ORLEN zaangażowały się w Europejski Tydzień Zrównoważonego Rozwoju. Zrealizowane zostały inicjatywy „Drzewko za butelkę”, „Warsztaty pszczelarskie dla najmłodszych”, „Dzień Wege”, „Kino z ORLENEM na Dzień Dziecka”, „Wycieczka studentów Politechniki Warszawskiej”, „Torowisko to nie boisko”, „Polskie Owce dla pracowników ORLEN CUK”, „Pracuj i wypoczywaj bezpiecznie – sezon kleszczy”. Udział w wydarzeniach wzięło blisko 2 000 osób. W tym roku szczególnie ważny był klimat, zdrowie, edukacja, czysta energia oraz zrównoważony rozwój miast. Głównym celem akcji było zachęcanie m.in. przedsiębiorstw do promowania działań wspierających realizację Agendy 2030.

W dniach 5-6 czerwca 2019 roku w plockiej ORLEN Arenie odbył się Kongres Polska Chemia, gdzie dyskutowano o środowisku, GOZ oraz plastikach. W trakcie debat i paneli PKN ORLEN reprezentowali m.in.: członkowie zarządu Zbigniew Leszczyński i Józef Węgrecki, czy Damian Wieczorek, dyrektor wykonawczy ds.

rozwoju i technologii. Ponad sześćset uczestników rozmawiało o regulacjach środowiskowych, wsparciu konkurencyjności, surowcach przyszłości, bezpieczeństwie, inwestycjach i trendach regulacyjnych.

W dniach 24-25 czerwca 2019 roku w Gdyni odbyła się druga edycja Forum Wizji Rozwoju – największego wydarzenia gospodarczego w północnej Polsce. W Forum udział wzięli Prezes PKN ORLEN Daniel Obajtek, który mówił o fuzji ORLENU z Lotosem. Eksperti rozmawiali m.in. o znaczeniu automatyzacji, innowacji i społecznej odpowiedzialności biznesu w rozwoju polskiej gospodarki. Jednym z prelegentów była Agata Górnicka - dyrektor Biura Relacji z Otoczeniem, która wzięła udział w panelu „Nowoczesne metody realizacji odpowiedzialnego biznesu”.

PKN ORLEN został także współorganizatorem polskiej sesji warsztatowej podczas High-Level Political Forum on Sustainable Development w trakcie forum ONZ w Nowym Jorku. Polskie wydarzenie odbyło się pierwszego dnia szczytu w dniu 9 lipca. Tematem przewodnim polskiego warsztatu był cel 10 – „Mniej nierówności”, który mówi o wyrównywaniu szans m.in. poprzez wspieranie rodzin, kobiet, seniorów, osób niepełnosprawnych, osób biednych, a także społeczności lokalnych. PKN ORLEN

reprezentował Armen Artwich - Członek Zarządu ds. Korporacyjnych. Wydarzenie zostało zrealizowane w partnerstwie z Ministerstwem Przedsiębiorczości i Technologii oraz Ministerstwem Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Było to duże wyróżnienie dla PKN ORLEN – ponieważ jako jedyna polska firma miała okazję podzielić się dobrymi praktykami z zakresu społecznej odpowiedzialności podczas tegorocznej edycji forum.

Stalym 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 najnowszego 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 2019 rok. Sprawozdanie jest dostępne na witrynie internetowej <http://www.ORLEN.PL>.

## 3.7. OCHRONA ŚRODOWISKA

**Pan Armen Artwich – Członek Zarządu ds. Korporacyjnych:**

*„W roku 2019, bazując na przeglądzie instalacji produkcyjnych Grupy ORLEN pod kątem spełniania wymagań wynikających z Konkluzji BAT LVOC, rozpoczęto działania dostosowawcze do wymagań ww. Konkluzji ustanowionych dla przemysłu petrochemicznego. PKN ORLEN oraz spółki Grupy ORLEN są zobowiązane do realizacji działań środowiskowych zarówno w obszarze formalno-prawnym, inwestycyjnym jak i organizacyjnym. Jednym z nich jest m. in. wdrażanie systemu wykrywania i likwidacji wycieków LDAR na instalacjach oraz analizy zmierzające do opracowania planu zarządzania odorami czyli zmniejszenia uciążliwości zapachowej.*

*W obszarze rafinerii, przeprowadzono pierwsze pomiary weryfikacyjne w ramach utrzymania systemu LDAR, które potwierdzają wysoką szczelność tych instalacji.*

*Koniec roku 2019 przyniósł publikację kolejnych KONKLUZJI BAT, tym razem dla spalania odpadów. Z uwagi na występowanie tego typu instalacji w Grupie ORLEN, pojawia się przed nami kolejne wyzwanie w postaci analizy wymagań i podjęcia ewentualnych działań dostosowawczych.”*

Ograniczenie wpływu na środowisko to od lat jeden z najważniejszych priorytetów Grupy ORLEN. Realizowane w 2019 roku projekty związane były głównie z dostosowaniem instalacji produkcyjnych do nowych wymogów i standardów środowiskowych wynikających z przepisów unijnych (Konkluzje BAT dla LVOC). Obejmowały one zarówno działania administracyjne związane z uzyskaniem zmian pozwoleń zintegrowanych na eksploatację instalacji jak i prace przygotowawcze do inwestycji na samych instalacjach produkcyjnych. Do kluczowych inicjatyw prowadzonych w 2019 roku należały rozpoczęcie wdrażania systemu wykrywania i likwidacji wycieków LDAR z instalacji petrochemicznych oraz analizy zmierzające do opracowania planu zarządzania odorami.

Działania związane z dostosowaniem do wymogów Konkluzji BAT dla produkcji wielkotonażowej produkcji chemii organicznej realizowano również w Czechach.

Na obiektach dystrybucyjnych PKN ORLEN przeprowadzono również szereg inwestycji związanych z ochroną środowiska. Realizowano prace polegające na uregulowaniu gospodarki wodno-ściekowej, modernizacji odwodnień linowych, separatorów stacji oraz myjni. Poza tym przeprowadzono modernizację 2 Terminali Paliw we Wrocławiu i w Świnoujściu w obszarze gospodarki wodno-ściekowej i hermetyzacji przeladunku produktów naftowych.

PKN ORLEN posiada wszystkie wymagane prawem pozwolenia i decyzje, zgodnie z którymi w 2019 roku prowadzona była działalność operacyjna. Pozwolenia zintegrowane oraz zezwolenia sektorowe wymagają ciągłej aktualizacji w zakresie przystosowania do zmieniającego się otoczenia prawnego i potrzeb biznesowych.

W 2019 roku, z uwagi na zmieniające się przepisy ustawy o odpadach, przygotowano wniosek o zmianę zezwolenia na zbieranie odpadów.

Przygotowano również i złożono w Mazowieckim Urzędzie Marszałkowskim dokumenty dla instalacji objętych systemem EU ETS zgodnie z przepisami ustawy o handlu emisjami dotyczące darmowego przydziału uprawnień na IV okres rozliczeniowy z tytułu produkowanego ciepła, tj. na lata 2021-2025. Dodatkowo opracowano plany metodyki monitorowania poziomów działalności obowiązujące od 1 stycznia 2021 roku w celu zatwierdzenia sposobu i potwierdzenia przydziałów uprawnień na ten okres rozliczeniowy.

Zgodnie z wymogami prawnymi w 2019 roku przygotowano i złożono wnioski o zmianę pozwoleń zintegrowanych dla instalacji objętych Konkluzjami BAT tj. Bloku Parowo-Gazowego w Płocku i Instalacji Petrochemia. W obszarze stacji i terminali paliw uzyskano łącznie 167 pozwoleń wodnoprawnych.

Istotnym wyzwaniem organizacyjnym i technicznym było przygotowanie do płynnego wdrożenia elektronicznego systemu ewidencjonowania gospodarki odpadami w krajowej bazie danych

BDO. Na dzień 31 grudnia 2019 roku wszystkie obiekty (około 1 400) zostały wprowadzone do systemu, co umożliwiła prawidłowe gospodarowanie odpadami.

W 2019 roku zgodność realizowanych działań z prawem środowiskowym na instalacjach produkcyjnych PKN ORLEN weryfikował Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska Delegatura w Płocku i Delegatura we Włocławku przeprowadzając 8 kontroli. Kontrole nie wykazały niezgodności. Tylko w jednym przypadku stwierdzono niewielkie przekroczenie dopuszczalnej emisji pyłu na instalacji Krakingu Katalitycznego II.

Na terenie struktur regionalnych PKN ORLEN (terminale i stacje paliw, obiekty majątku odrębnego) przeprowadzono łącznie 46 kontroli przez PGW Wody Polskie i WIOŚ. W wyniku jednej z tych kontroli wydane zostało zarządzenie pokontrolne nakładające obowiązek aktualizacji zgłoszenia instalacji do magazynowania i przeladunku paliw płynnych w sposób zgodny z obowiązującym prawem. Obowiązek został zrealizowany. W wyniku innej kontroli wydana została decyzja o wstrzymaniu oddania do użytkowania nowej stacji paliw w Warszawie. Decyzja ta została zaskarżona do organu wyższej instancji i w całości uchylona. W wyniku przeprowadzonych kontroli nie zostały nałożone kary.

PKN ORLEN wdrożył, utrzymuje i doskonali następujące systemy:

- 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 certyfikacji KZR INiG dla procesu współwodnienia,
- System Zakładowej Kontroli Produkcji (ZKP) – dla produkcji asfaltów,
- System Zarządzania Energią wg ISO 50001,
- System Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności (HACCP) wg Codex Alimentarius.

Spółka posiada ważne certyfikaty na zgodność z ISO 9001: 2015, AQAP 2110, ISO 14001:2015, PN-N-18001, ISO/IEC 27001, ISO 50001, ISCC, KZR INiG i ZKP. W 2019 roku zakończono wdrożenie Systemu Zarządzania Energią opartego o wymagania normy ISO 50001. W listopadzie 2019 roku nowy system przeszedł pozytywnie weryfikację zewnętrzną w związku z czym PKN ORLEN uzyskał certyfikat zgodności z ISO 50001.

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

### 3.8. BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY („BHP”)

W ramach prowadzonych działań mających na celu ochronę zdrowia i zapewnienie bezpieczeństwa pracowników i interesariuszy konsekwentnie realizowana jest Strategia Bezpieczeństwa Osobistego i Procesowego w Grupie ORLEN.

W 2019 roku kontynuowano realizację projektu Safety Plus, obejmującego wdrożenie w największych spółkach produkcyjnych Grupy ORLEN jednolitych standardów bezpieczeństwa, dotyczących 15 obszarów bezpieczeństwa, kluczowych dla branży paliwowo-energetycznej. Stanowią one najwyższe, funkcjonujące standardy bezpieczeństwa w branży. Realizacja projektu zostanie ukończona w 2021 roku.

W ramach prowadzonych działań strategicznych zrealizowano przedsięwzięcia ukierunkowane na doskonalenie funkcjonującego Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Procesowym w PKN ORLEN oraz jego ujednolicenie w skali Grupy ORLEN. Zgodnie z wdrożoną koncepcją standardu OSHA 1910.119 System Zarządzania Bezpieczeństwem Procesowym obejmuje 14 obszarów, obejmujących m.in. zapewnienie bezpieczeństwa ludziom, mieniu, środowisku naturalnemu i wizerunkowi firmy. Takie podejście pozwala nie tylko efektywniej wdrażać rozwiązania w obszarze doskonałości operacyjnej, ale również obliuguje do podejmowania proaktywnych działań. Ideą tych przedsięwzięć jest zapewnienie akceptowalnego poziomu warunków organizacyjnych, operacyjnych i technicznych, warunkujących bezpieczne prowadzenie procesów produkcyjnych instalacji procesowych, magazynowych i pomocniczych, a tym samym zapobieganie wystąpieniu wszelkich niepożądanych zdarzeń awaryjnych mogących potencjalnie wpłynąć na bezpieczeństwo pracowników lub prowadzonych procesów.

W obszarze bezpieczeństwa Grupy ORLEN funkcjonuje złożony system samokontroli, w ramach którego realizowano wizyty prewencyjne (doradcze, doradcze-sprawdzające i koordynacyjne) stanowiące wewnętrzne audyty. Kontrole przeprowadzane są przez powołane zespoły ekspertów z obszaru bezpieczeństwa osobistego i procesowego. W 2019 roku dokonano 4 wizyt doradczych oraz 6 wizyt doradczych-sprawdzających, w ramach których zweryfikowano poziom realizacji rekomendacji sformułowanych podczas wizyt doradczych w ubiegłych latach.

Istotnym elementem doskonalenia kultury bezpieczeństwa pracy Grupy ORLEN jest budowanie świadomości bezpiecznego wykonywania pracy i kreowania proaktywnych postaw wśród pracowników oraz kontraktorów. W 2019 roku kontynuowano wdrażanie „Systemu Wsparcia Pracowników” mającego na celu podniesienie kultury bezpieczeństwa osobistego, a tym samym ograniczenie ryzykownych zachowań pracowników i kontraktorów. Celem wdrożonego rozwiązania jest zachęcanie pracowników i kontraktorów do realizowania bezpiecznych metod pracy lub zniechęcanie ich do zachowań nieakceptowalnych, a także promowanie dobrych praktyk BHP. Ponadto podejmowano różnokierunkowe przedsięwzięcia w zakresie popularyzacji bezpiecznego wykonywania pracy i promowania prawidłowych postaw wśród kontraktorów.

W Grupie ORLEN funkcjonują systemy motywacyjne, informacyjne i edukacyjne, dedykowane pracownikom firm zewnętrznych. Zgodnie z tą ideą w PKN ORLEN utworzono Centrum Szkoleniowe realizujące szkolenia dla pracowników firm zewnętrznych prowadzących prace na terenie zakładu produkcyjnego oraz dla nowozatrudnionych pracowników obszaru produkcji. W ramach Centrum Szkoleniowego przeprowadzana jest również szczegółowa weryfikacja wiedzy teoretycznej i praktycznej pracowników w zakresie trzech bloków tematycznych: BHP, technika oraz zagrożenia lokalne występujące na terenie instalacji produkcyjnych.

Ponadto, weryfikacji praktycznej podlega wiedza i umiejętności z zakresu branży mechanicznej. Sprawdzenie przygotowania pracowników do realizacji prac odbywa się na specjalnie przygotowanym aparacie weryfikacyjnym.

W 2019 roku realizowano wiele przedsięwzięć, które już na stałe wpisały się w szerokie spektrum działań realizowanych w Grupie ORLEN na rzecz kultury bezpieczeństwa pracy, takich jak programy profilaktyczne, systemy motywacyjne i konkursy dla pracowników i kontraktorów. Kontynuowano takie dobre praktyki, jak „Zgłoś zagrożenie bezpieczeństwa pracy”, program „Zachęć BHP” oraz „Po pierwsze bezpieczeństwo”. Przeprowadzono również „Open Day” w Zakładowej Straży Pożarnej PKN ORLEN dla dzieci pracowników oraz „Dni Bezpieczeństwa Pracy i Ochrony Zdrowia Grupy ORLEN” będące corocznie realizowaną inicjatywą, popularyzującą tematykę bezpieczeństwa pracy i promującą zdrowy styl życia wśród pracowników i kontraktorów, a także klientów Stacji Paliw PKN ORLEN. PKN ORLEN uczestniczył również w promocji nowych zasad ruchu drogowego wspólnie z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów.

Równolegle Grupa ORLEN realizowała działania w ramach doskonalenia i rozwoju obszaru bezpieczeństwa pożarowego, m.in. realizowano ćwiczenia na terminalach paliw. Pracownicy Zakładowej Straży Pożarnej PKN ORLEN odbyli specjalistyczne kursy i szkolenia w zakresie m.in. prewencji przeciwpożarowej, ratownictwa wysokościowego, wodno-nurkowego oraz dla operatorów bezzałogowych statków powietrznych (dronów). Przeprowadzono wizyty referencyjne w Zakładowych Strażach Pożarnych Grupy ORLEN, podczas których analizowano wyposażenie techniczne poszczególnych jednostek. Odbyły się również spotkania specjalistów prewencji przeciwpożarowej spółek Grupy ORLEN, w ramach których opracowano wspólne zasady prowadzenia kontroli prewencyjnych oraz uzgodniono jednolitą dokumentację pokontrolną.

W ramach projektu realizowanego we współpracy z Politechniką Warszawską przeprowadzono kolejną edycję eksperckich wykładów na temat „Bezpieczeństwa Technicznego” w zakresie studiów stacjonarnych i niestacjonarnych na kierunku Technologia Chemiczna.

W 2019 roku PKN ORLEN zawarł z PERN S.A. porozumienie, którego celem jest efektywna współpraca i aktywna integracja inicjatyw spółek w dziedzinie przeciwdziałania zdarzeniom kryzysowym w obszarze bezpieczeństwa (wypadkom, awariom, katastrofom, pożarom).

W 2019 roku w efekcie prowadzonych działań w ramach monitorowania stanu bezpieczeństwa pracy oraz na rzecz poprawy bezpieczeństwa osobistego i procesowego w Grupie ORLEN wskaźnik wypadkowości TRR (Total Recordable Rate\*) pracowników i kontraktorów osiągnął wartość 0,90, zaś wskaźnik dotyczący ilości zdarzeń awaryjnych T1 PSER (Process Safety Events Rate\*) – wartość równą 0,09.

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

**Jan Szewczak, Członek Zarządu PKN ORLEN ds. Finansowych:**

„W 2019 roku gospodarka globalna wyraźnie spowolniła. Przyczyniło się do tego wiele czynników, m.in. spadek światowego popytu na ropę naftową i paliwa płynne, wojny celne ingerujące w handel międzynarodowy, konflikt USA z Iranem czy również widoczne osłabienie perspektyw gospodarek wschodzących i strefy euro.

Kolejny rok z rzędu wpływ parametrów makro nie był korzystny na cały sektor Oil&Gas, w którym działa Grupa ORLEN. Spadek cen ropy naftowej o ponad (-) 7 USD/bbl spowodował jeszcze głębsze korekty notowań produktów i w efekcie prezentowana przez nas modelowa marża downstream uległa zmniejszeniu o (-) 1,5 USD/bbl w porównaniu z poziomem obserwowanym w 2018 roku. Chciałbym również zwrócić uwagę na bardzo niski poziom dyferencjału Ural/Brent wynoszący zaledwie 0,8 USD/bbl.

Zaprezentowane przeze mnie wielkości istotnie odbiegają od założeń i przewidywań rynkowych, których spodziewaliśmy się w związku z wejściem w życie regulacji IMO. Mam tutaj na myśli głównie znaczącą różnicę w notowaniach pomiędzy ropą Ural i Brent czyli wspomniany wyżej dyferencjał a także wysokie marże na średnich destylatach.

Grupa ORLEN, pomimo niekorzystnego wpływu otoczenia makro, osiągnęła w 2019 roku bardzo dobre wyniki operacyjne.

Zysk EBITDA LIFO wyniósł 9,2 mld PLN a zysk netto 4,3 mld PLN. Koncern posiada stabilne fundamenty finansowe – zadłużenie netto uległo zmniejszeniu o blisko (-) 3,2 mld PLN do 2,4 mld PLN a dźwignia finansowa wyniosła 6,3%. PKN ORLEN systematycznie dzieli się zyskami ze swoimi akcjonariuszami – w 2019 roku wypłaciliśmy 1,5 mld PLN dywidendy czyli 3,5 PLN na jedną akcję.”

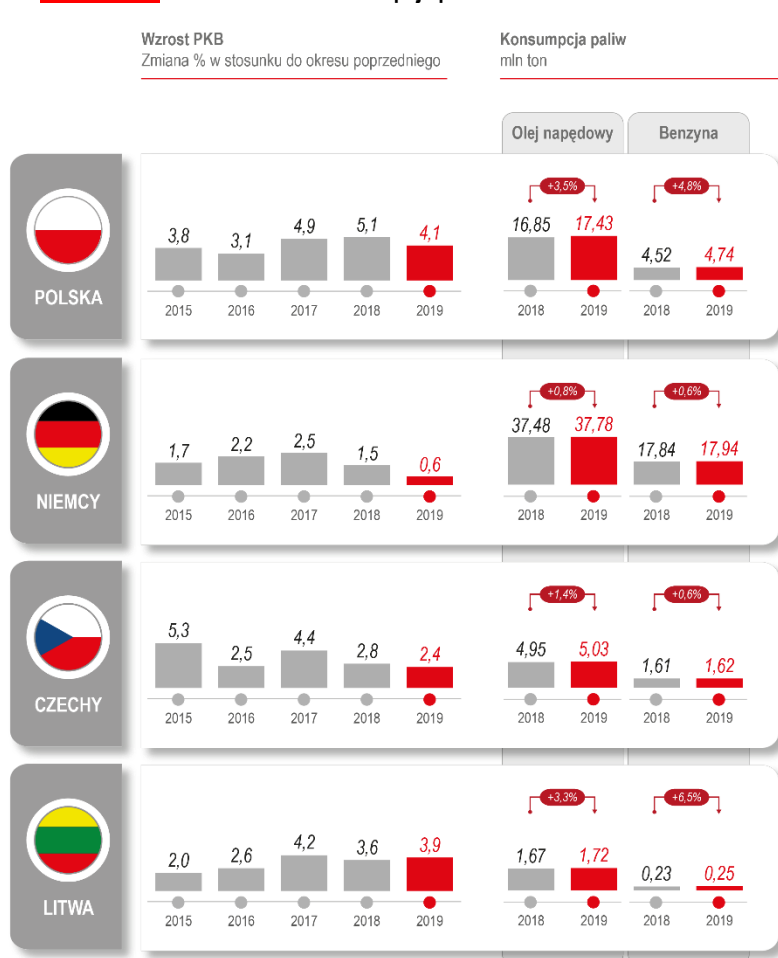
## 4.1. OTOCZENIE MAKROEKONOMICZNE

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 31. Wskaźnik PKB i konsumpcja paliw.**

Źródło: PKB na podstawie EUROSTAT.

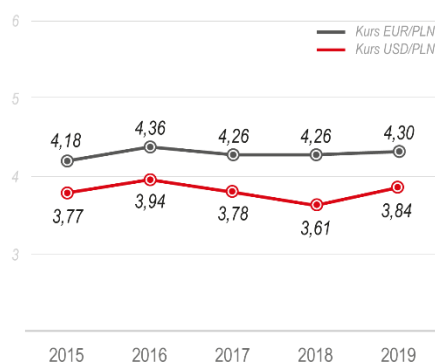
Konsumpcja - opracowane na bazie szacunków własnych, danych Agencji Rynku Energii S.A. Litewskiego Urzędu Statystycznego, Czeskiego Urzędu Statystycznego i Niemieckiego Stowarzyszenia Przemysłu Naftowego.

Ceny produktów rafineryjnych i petrochemicznych oferowanych przez Grupę ORLEN ustalone 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 32.** Średni kurs walutowy.



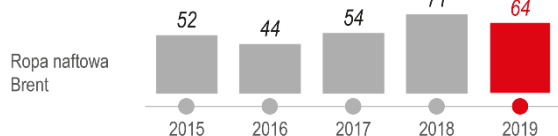
Źródło: Na podstawie kursów ustalanych przez Narodowy Bank Polski (NBP).

Wśród czynników zewnętrznych typowych dla branży rafineryjnej i petrochemicznej kluczowe znaczenie mają następujące parametry makroekonomiczne: cena ropy naftowej, tzw. dyferencjał Brent/Ural oraz marże na produktach rafineryjnych i petrochemicznych oferowanych przez Grupę ORLEN.

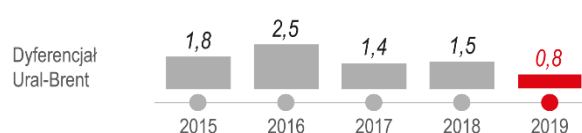
Podstawowym surowcem wykorzystywanym przez Grupę ORLEN

jest ropa naftowa, której światowe ceny podlegają wahaniom w efekcie zmian w globalnym popycie i podaży oraz pod wpływem czynników geopolitycznych. W związku z około 76% udziałem ropy zasiarzonych typu Ural w strukturze przerobu ropy Grupy ORLEN istotny wpływ na wyniki operacyjne wywiera również dyferencjał Brent/Ural.

**WYKRES 33.** Notowania ropy Brent



**TABELA 15.** Dyferencjał Ural/Brent

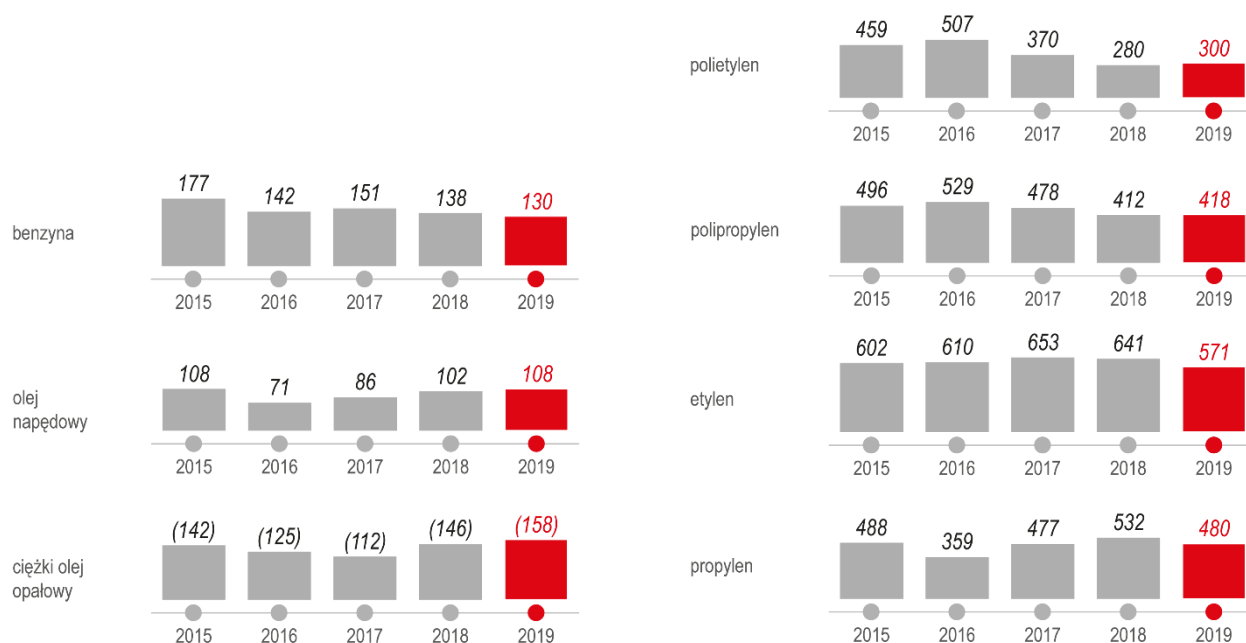


Źródło: Opracowanie własne.

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.

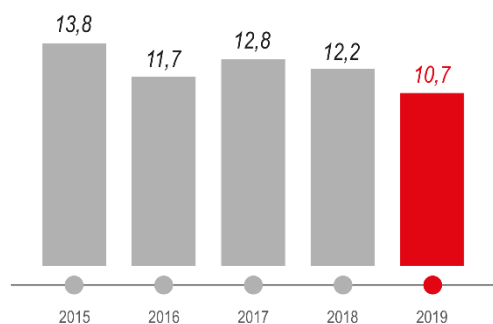


**WYKRES 34.** Marże („crack”) rafineryjne (USD/t) i petrochemiczne (EUR/t) z notowań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts i ICIS.

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 35.** Modelowa marża Downstream [USD/bbl].**TABELA 16.** Struktura produktowa marży Downstream – marże crack z notowań dla podstawowych produktów.

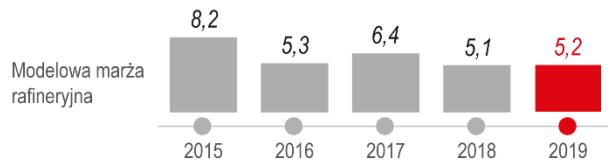
Produkt	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Produkty rafineryjne (USD/t)</b>					
Benzyna	130	138	151	142	177
Olej napędowy	108	102	86	71	108
Ciężki olej opałowy	(158)	(146)	(112)	(125)	(142)
SN 150	102	191	295	139	177
<b>Produkty petrochemiczne (EUR/t)</b>					
Etylen	571	641	653	610	602
Propylen	480	532	477	359	488
Benzen	184	261	398	296	278
Paraksylen	431	448	418	431	416

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

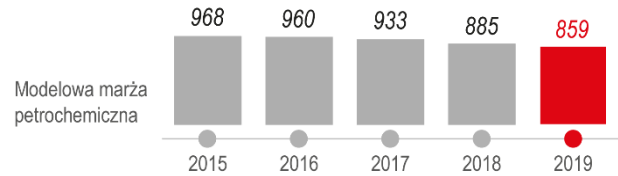
Metodologie kalkulacji modelowej marży Downstream, rafineryjnej

oraz petrochemicznej zostały zaprezentowane w [Słowniku wybranych pojęć finansowych](#) w ostatniej części niniejszego Sprawozdania.

**WYKRES 36.** Modelowa marża rafineryjna [USD/bbl].



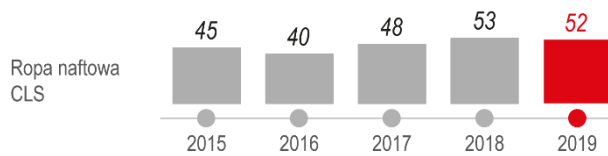
**WYKRES 37.** Modelowa marża petrochemiczna [EUR/t].



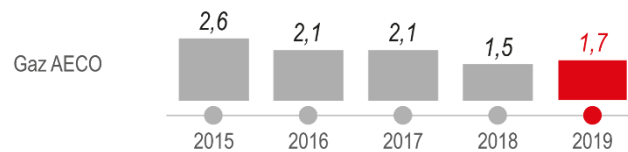
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts i ICIS.

Wyniki segmentu Wydobycie w dużym stopniu uzależnione są od aktualnych notowań ropy CLS (Canadian Light Sweet) oraz gazu AECO.

**WYKRES 38.** Cena ropy CLS [USD/bbl]



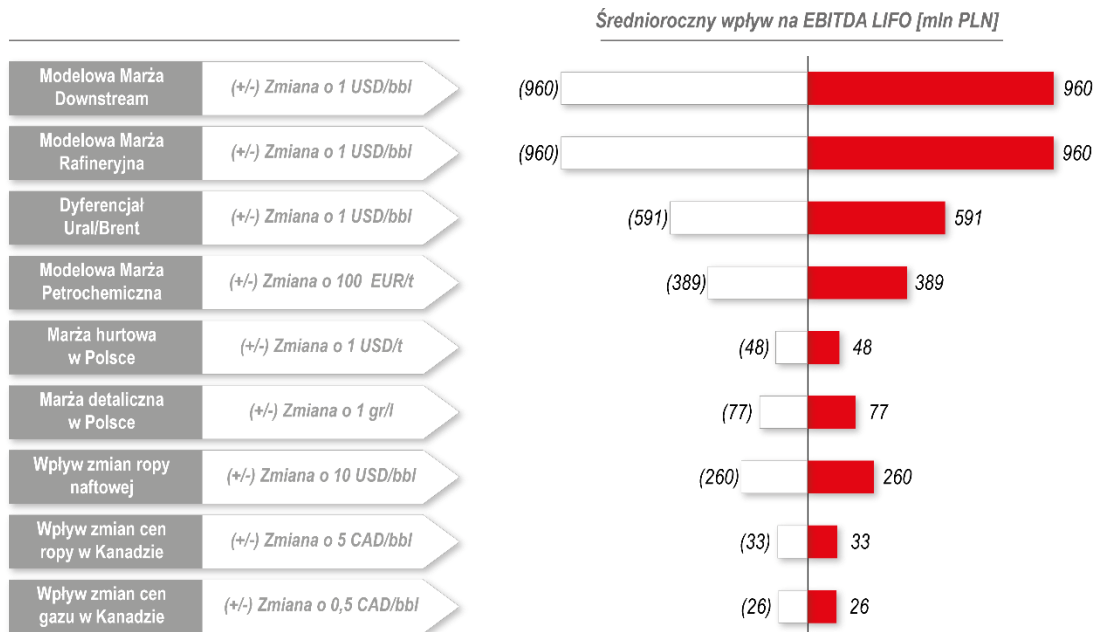
**WYKRES 39.** Notowania AECO Natural gas [CAD/GJ]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts i ICIS.

**Analiza wrażliwości**

**WYKRES 40.** Analiza wrażliwości na zmiany kluczowych parametrów makroekonomicznych<sup>1</sup> [mln PLN]



- Szacunkowy wpływ zmian **modelowej marży downstream** i **modelowej marży rafineryjnej** przy założeniu mocy przerobowych Grupy ORLEN w wysokości około **250** mln baryłek.
- Szacunkowy wpływ zmian **dyferencjału Ural/Brent** przy założeniu mocy przerobowych ropy URAL w Grupie ORLEN na poziomie około **154** mln baryłek.
- Szacunkowy wpływ zmiany **modelowej marży petrochemicznej** przy założeniu sprzedaży polimerów w Grupie ORLEN na poziomie około **905** tys. ton (Unipetrol / 519 tys. ton oraz BOP (50%) / 386 tys. ton).
- Szacunkowy wpływ zmiany **marży hurtowej** przy założeniu wolumenu sprzedaży benzyn i oleju napędowego w Polsce w wysokości około **12,5** mln ton, natomiast wpływ zmiany **marży detalicznej** przy sprzedaży paliw w Polsce w wysokości około **7,7** mld litrów.
- Szacunkowy wpływ zmiany ceny ropy naftowej skalkulowany przy wykorzystaniu struktury koszyka produktów i wsadów z modelowej marży downstream, obejmuje głównie efekt wyższych kosztów zużyć surowców na własne potrzeby energetyczne.
- Szacunkowy wpływ zmian notowań węglowodorów w Kanadzie przy założeniu produkcji węglowodorów na poziomie około **6,3** 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.

## 4.2. WYNIKI FINANSOWE

Zasady sporządzenia rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego zostały opisane w pkt 2 i pkt 5.2. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2019 rok.

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

**TABELA 17.** Wybrane pozycje ze skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów.

Wyszczególnienie, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody ze sprzedaży	111 203	109 706	95 364	1 497	1,4%
Koszt własny sprzedaży	(97 301)	(97 265)	(81 766)	(36)	(0,0%)
<b>Zysk brutto ze sprzedaży</b>	<b>13 902</b>	<b>12 441</b>	<b>13 598</b>	<b>1 461</b>	<b>11,7%</b>
Koszty sprzedaży	(6 355)	(4 745)	(4 327)	(1 610)	(33,9%)
Koszty ogólnego zarządu	(1 806)	(1 590)	(1 537)	(216)	(13,6%)
Pozostałe przychody operacyjne	1 246	2 150	1 243	(904)	(42,0%)
Pozostałe koszty operacyjne	(1 717)	(1 152)	(568)	(565)	(49,0%)
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	136	127	248	9	7,1%
<b>Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO) przed odpisami aktualizującymi<sup>1)</sup></b>	<b>9 172</b>	<b>8 324</b>	<b>10 448</b>	<b>848</b>	<b>10,2%</b>
<b>Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO)</b>	<b>8 993</b>	<b>9 028</b>	<b>10 279</b>	<b>(35)</b>	<b>(0,4%)</b>
<b>Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)</b>	<b>8 862</b>	<b>9 888</b>	<b>11 078</b>	<b>(1 026)</b>	<b>(10,4%)</b>
<b>Zysk z działalności operacyjnej (EBIT)</b>	<b>5 365</b>	<b>7 215</b>	<b>8 657</b>	<b>(1 850)</b>	<b>(25,6%)</b>
Przychody finansowe	890	1 413	1 760	(523)	(37,0%)
Koszty finansowe	(901)	(1 517)	(1 700)	616	40,6%
<b>Przychody i koszty finansowe netto</b>	<b>(11)</b>	<b>(104)</b>	<b>60</b>	<b>93</b>	<b>89,4%</b>
<b>Zysk przed opodatkowaniem</b>	<b>5 352</b>	<b>7 110</b>	<b>8 717</b>	<b>(1 758)</b>	<b>(24,7%)</b>
Podatek dochodowy	(1 054)	(1 506)	(1 544)	452	30,0%
<b>Zysk netto</b>	<b>4 298</b>	<b>5 604</b>	<b>7 173</b>	<b>(1 306)</b>	<b>(23,3%)</b>

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

- 2019 rok w wysokości (179) mln PLN – dotyczyły głównie aktywów wydobywczych Grupy ORLEN Upstream w Polsce.
- 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.

Na dzień 31 grudnia 2019 roku Grupa ORLEN zidentyfikowała przesłanki do przeprowadzenia testów na utratę wartości aktywów zgodnie z MSR 36 „Utrata wartości aktywów” związane z przyjęciem w dniu 19 grudnia 2019 roku przez Zarząd i Radę Nadzorczą PKN ORLEN Planu Finansowego PKN ORLEN S.A. i Grupy ORLEN na rok 2020.

Założenia makroekonomiczne Planu Finansowego PKN ORLEN S.A. i Grupy ORLEN na 2020 zostały oparte o analizy i wskazania renomowanych globalnych doradców między innymi IHS Markit, Nexant, JBC Energy, PVM, EIA, Platts, Continuum Economics, Wood Mackenzie Chemicals, obserwacje głównych konkurentów oraz wiedzę ekspercką Grupy ORLEN.

Aktywa produkcyjne segmentu Wydobycie zlokalizowane zarówno na terenie Polski jak i Kanady zostały poddane ocenie przez niezależne firmy z wykorzystaniem aktualnej wiedzy i technik geologicznych, inżynierskich oraz oprogramowania komputerowego.

Pełna metodologia testów oraz dokonanych odpisów aktualizujących została przedstawiona w pkt 12.4 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2019 rok.

Pełna wersja skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów jest dostępna w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym za 2019 rok.

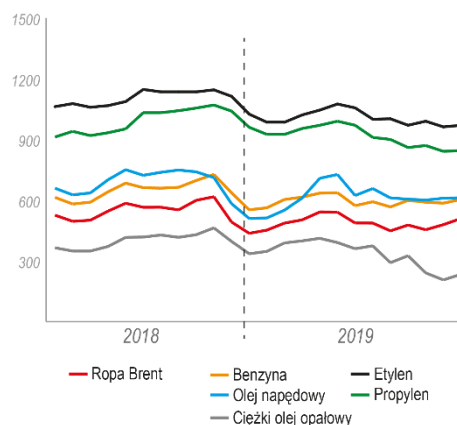
### Przychody ze sprzedaży

**Przychody ze sprzedaży** Grupy ORLEN wyniosły 111 203 mln PLN i zwiększyły się o 1,4% (r/r) głównie dzięki wyższemu wolumenowi sprzedaży we wszystkich segmentach operacyjnych oraz zmianie struktury sprzedaży:

- Przychody **segmentu Downstream** zwiększyły się o 1,1% (r/r) pomimo niższych notowań produktów głównie dzięki ograniczeniu sprzedaży niskomarkowych ciężkich frakcji rafinerijnych o (355) tys. ton oraz wyższemu wolumenowi o 24 tys. ton.
- Przychody **segmentu Detalicznego** zwiększyły się o 4,3% (r/r) głównie w efekcie zwiększenia wolumenów sprzedaży paliw o 369 tys. ton (r/r) oraz wyższej sprzedaży pozapaliwowej.
- **Segment Wydobycia** odnotował 0,5% (r/r) wzrost przychodów ze sprzedaży głównie dzięki wyższej produkcji węglowodorów o 8 tys. ton (r/r).

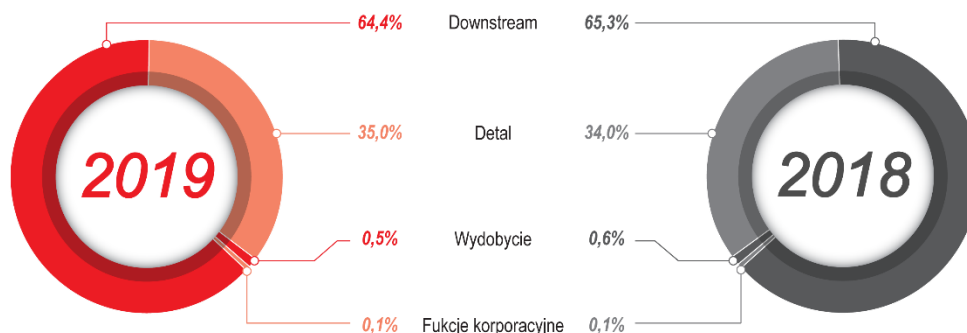
Wzrost przychodów ze sprzedaży został osiągnięty w warunkach niższych notowań benzyny o (9%), oleju napędowego o (7%), ciężkiego oleju opałowego o (17%), etylenu o (9%) oraz propylenu o (8%).

**WYKRES 41.** Notowania ropy i głównych produktów Grupy ORLEN.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts i ICIS.

**WYKRES 42.** 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

ulokowano produkty i usługi o wartości 51 591 mln PLN. Drugim pod względem wielkości rynkiem był rynek niemiecki z przychodami 16 102 mln PLN. Na rynku czeskim osiągnięto przychody na poziomie 14 802 mln PLN, a na rynkach krajów bałtyckich 11 972 mln PLN.

## Koszty działalności operacyjnej

TABELA 18. Koszt własny sprzedaży w Grupie ORLEN.

Wyszczególnienie, mln PLN	2019	2018	2017	struktura 2019	struktura 2018	struktura 2017	zmiana %
1	2	3	4	5	6	7	8=(2-3)/3
Zużycie materiałów i energii	(75 468)	(75 789)	(57 277)	71,4%	72,7%	64,7%	(0,4%)
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	(16 035)	(16 484)	(20 500)	15,2%	15,8%	23,2%	(2,7%)
Usługi obce	(4 519)	(4 593)	(4 218)	4,3%	4,4%	4,8%	(1,6%)
Świadczenia pracownicze	(2 942)	(2 628)	(2 391)	2,8%	2,5%	2,7%	11,9%
Amortyzacja	(3 497)	(2 673)	(2 421)	3,3%	2,6%	2,7%	30,8%
Podatki i opłaty	(2 659)	(1 540)	(1 204)	2,5%	1,5%	1,4%	72,7%
Pozostałe	(647)	(543)	(524)	0,6%	0,5%	0,5%	19,2%
<b>Koszty według rodzaju</b>	<b>(105 767)</b>	<b>(104 250)</b>	<b>(88 535)</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>17,8%</b>
Zmiana stanu zapasów	164	479	688				(65,8%)
Świadczenia na własne potrzeby	141	171	217				(17,5%)
<b>Koszty operacyjne</b>	<b>(105 462)</b>	<b>(103 600)</b>	<b>(87 630)</b>				<b>1,8%</b>
Koszty sprzedaży	6 355	4 745	4 327				33,9%
Koszty ogólnego zarządu	1 806	1 590	1 537				13,6%
<b>Koszt własny sprzedaży</b>	<b>(97 301)</b>	<b>(97 265)</b>	<b>(81 766)</b>				<b>0,0%</b>

Koszty działalności operacyjnej wzrosły o (1 862) mln PLN (r/r) do poziomu (105 462) mln PLN głównie w rezultacie wyższych kosztów podatków i opłat o (1 119) mln PLN. Wzrost tej pozycji kosztowej jest efektem wprowadzenia od stycznia 2019 roku w Polsce tzw. opłaty emisyjnej. Grupa ORLEN jako producent i importer paliw silnikowych zobowiązany jest do zapłaty opłaty emisyjnej z dniem powstania zobowiązania podatkowego w podatku akcyzowym.

Największą pozycję w strukturze kosztów z działalności operacyjnej stanowią koszty zużycia materiałów i energii, głównie ropy naftowej i innych chemikaliów wykorzystywanych w procesach technologicznych. Koszty zużytych materiałów i energii w analizowanym okresie uległy zmniejszeniu o 321 mln PLN głównie w efekcie spadku notowań ropy naftowej o (7) USD/bbl. Efekt niższych kosztów przerabianych surowców w rezultacie niższych cen ropy został częściowo ograniczony wyższym o 1% (r/r) wolumenem przerobu ropy naftowej oraz wyższym udziałem rop niskosiarkowych w strukturze przerobu.

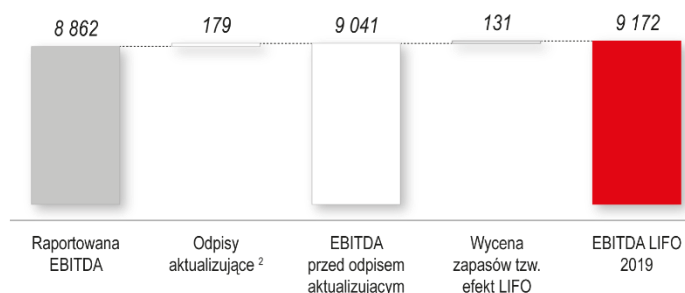
W efekcie mniejszego zakresu postojów remontowych (r/r) zrealizowany został wyższy przerób ropy naftowej o blisko 500 tys. ton co w połączeniu z wyższym udziałem rop słodkich w strukturze przerobu wpłynęło na wzrost sprzedaży paliw z własnej produkcji i zmniejszenie o (449) mln PLN wartości sprzedanych towarów i materiałów.

Wzrost **kosztów sprzedaży** to głównie efekt opisanego powyżej wprowadzenia od początku 2019 roku opłaty emisyjnej, wzrostu kosztów logistycznych w efekcie wyższych wolumenów sprzedaży paliw w hurcie i detalu oraz wyższych kosztów prowizji dla prowadzących stacje paliw.

Wzrost **kosztów ogólnego zarządu** w efekcie wzrostu wynagrodzeń oraz wyższego zatrudnienia (opisanego w [pkt 3.5.](#)). Presja rynku na poziom płac wywiera również wpływ na koszt usług zewnętrznych nabywanych przez Grupę ORLEN w tym usług prawnych, konsultingowych, doradczych, systemów informatycznych, itp.

### Wynik z działalności operacyjnej wg LIFO<sup>1</sup> powiększony o amortyzację przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych.

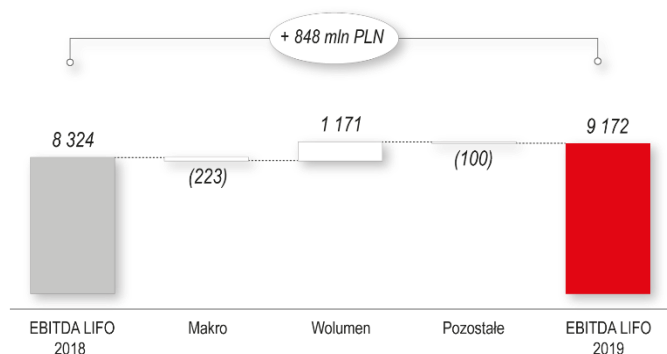
WYKRES 43. Raportowana EBITDA oraz EBITDA LIFO przed odpisami aktualizującymi [mln PLN].



- Wynik EBITDA Grupy ORLEN w 2019 roku w wysokości 8 862 mln PLN.
- Przed uwzględnieniem dokonanych odpisów aktualizujących wartość majątku (179) mln PLN zysk EBITDA Grupy ORLEN wyniósł 9 041 mln PLN.
- Wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów ujęty w wyniku EBITDA wyniósł (131) mln PLN.
- W rezultacie **zysk EBITDA LIFO Grupy ORLEN za 2019 rok wyniósł 9 172 mln PLN.**

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

2) Odpisy netto aktualizujące wartość rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych w wysokości (179) mln PLN dotyczyły głównie aktywów poszukiwawczych Grupy ORLEN Upstream w Polsce.

**WYKRES 44.** Czynniki wpływające na zmianę EBITDA LIFO (r/r) [mln PLN].

**EBITDA LIFO Grupy ORLEN przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych była wyższa o 848 mln PLN (r/r).**

- Zmiany czynników makroekonomicznych obniżyły wyniki Grupy ORLEN o **(223) mln PLN (r/r)** i obejmowały głównie ujemne efekty niższego dyferencjału Ural/Brent o (0,7) USD/bbl oraz zmniejszenia marż na lekkich destylatach, ciężkich frakcjach rafineryjnych, olefinach, PTA i PCW, w części skompensowane poprawą marż na średnich destylatach, nawozach sztucznych oraz osłabieniem kursu PLN względem walut obcych.
- Poprawa struktury sprzedaży w segmencie downstream związana z ograniczeniem sprzedaży ciężkich frakcji rafineryjnych oraz zwiększenie wolumenów sprzedaży we wszystkich segmentach operacyjnych o 1% (r/r) wpłynęła na dodatni efekt wolumenowy w kwocie **1 171 mln PLN (r/r)**.
- Ujemny wpływ pozostałych czynników wyniósł **(100) mln PLN (r/r)** obejmował głównie:
  - (586) mln PLN (r/r) ujemny wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej (po eliminacji wpływu netto odpisów aktualizujących wartość majątku) głównie w efekcie braku otrzymanych w 2018 roku odszkodowań z tytułu awarii instalacji do produkcji etylenu w Grupie Unipetrol w wysokości (264) mln PLN, ujęcia wyceny i rozliczenia pochodnych instrumentów finansowych netto dotyczących ekspozycji operacyjnej oraz części nieefektywnej netto dotyczącej wyceny i rozliczenia ekspozycji operacyjnej w kwocie (180) mln PLN (r/r) oraz niedobory materiałów w obcych magazynach w wysokości (156) mln PLN (r/r).
  - 203 mln PLN (r/r) wpływ zmian netto odpisów z tytułu przeszacowania zapasów do cen możliwych do uzyskania (tzw. net realisable value), głównie w związku z ujemnym wpływem spadających notowań ropy naftowej w trakcie 2018 roku.
  - 283 mln PLN (r/r) – pozostałe elementy, w tym głównie wpływ wyższych marż paliwowych w hurcie i detalu przy wzroście kosztów ogólnych i pracy.

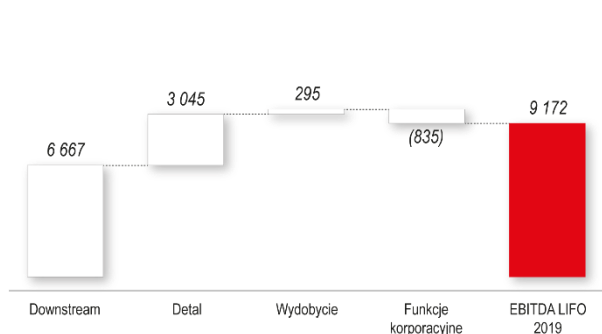
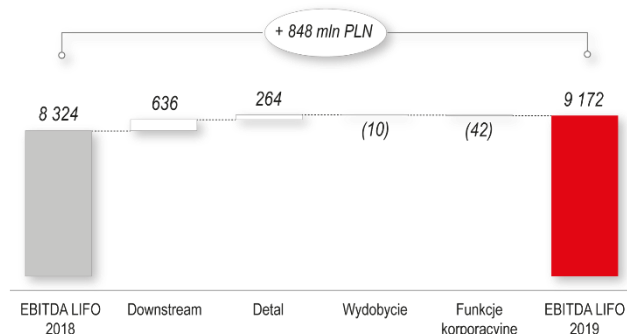
#### Przychody / Koszty finansowe netto i wynik netto

Koszty finansowe netto w 2019 roku wyniosły (11) mln PLN i obejmowały głównie koszty odsetkowe netto obliczone z zastosowaniem metody efektywnej stopy procentowej w kwocie (241) mln PLN oraz rozliczenie i wycenę instrumentów finansowych netto w wysokości 254 mln PLN. Po uwzględnieniu obciążeń podatkowych w

kwocie (1 054) mln PLN zysk netto Grupy ORLEN osiągnął wartość 4 298 mln PLN i był niższy o (1 306) mln PLN (r/r).

Szczegółowe noty w zakresie przychodów i kosztów finansowych (pkt 11.11.) oraz podatku dochodowego (pkt 11.13) są dostępne w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym za 2019 rok.

## Wyniki segmentowe Grupy ORLEN

**WYKRES 45.** EBITDA LIFO - wyniki segmentowe [mln PLN].**WYKRES 46.** Zmiana wyników segmentów [mln PLN]

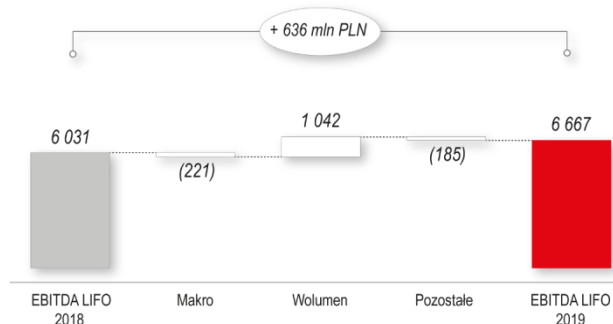
## Segment Downstream

**TABELA 19.** Podstawowe wielkości finansowe segmentu Downstream.

Segment Downstream, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	90 703	89 737	75 241	966	1,1%
Sprzedaż zewnętrzna	71 604	71 663	61 425	(59)	(0,1%)
Sprzedaż między segmentami	19 099	18 074	13 816	1 025	5,7%
Koszty segmentu	(86 419)	(85 204)	(68 410)	(1 215)	(1,4%)
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(311)	1 137	854	(1 448)	-
(Strata)/odwrócenie straty z tytułu utraty wartości instrumentów finansowych	(10)	(5)	0	(5)	(100,0%)
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	136	127	247	9	7,1%
<b>Zysk operacyjny wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO) przed odpisami aktualizującymi<sup>1)</sup></b>	<b>6 667</b>	<b>6 031</b>	<b>8 720</b>	<b>636</b>	<b>10,5%</b>
Zysk operacyjny wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO)	6 610	6 723	8 701	(113)	(1,7%)
Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA)	6 479	7 583	9 500	(1 104)	(14,6%)
<b>Zysk operacyjny wg LIFO (EBIT LIFO)</b>	<b>4 230</b>	<b>4 932</b>	<b>7 133</b>	<b>(702)</b>	<b>(14,2%)</b>
Zysk operacyjny (EBIT)	4 099	5 792	7 932	(1 693)	(29,2%)
Zwiększenia aktywów trwałych	2 989	2 451	2 925	538	22,0%

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

- 2019 rok w wysokości (57) mln PLN – dotyczyły głównie odpisów w spółce PKN ORLEN (24) mln PLN i w Grupie Unipetrol w kwocie (32) mln PLN,
- 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.

**WYKRES 47.** Segment Downstream – wpływ czynników (r/r) [mln PLN].

W 2019 roku EBITDA LIFO segmentu Downstream Grupy ORLEN, przed uwzględnieniem wpływu netto odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych, wyniosła 6 667 mln PLN i była wyższa o 636 mln PLN (r/r).

- Zmiany czynników makroekonomicznych obniżyły wyniki Grupy ORLEN o (221) mln PLN (r/r) i obejmowały głównie ujemne efekty niższego dyferencjału Ural/Brent o (0,7) USD/bbl oraz zmniejszenia marż na lekkich destylatach, ciężkich frakcjach rafinerijnych, olefinach, PTA i PCW, w części skompensowane poprawą marż na średnich destylatach, nawozach sztucznych oraz osłabieniem kursu PLN względem walut obcych.
- Poprawa struktury sprzedaży związana z ograniczeniem sprzedaży ciężkich frakcji oraz wyższe wolumeny sprzedaży głównie w petrochemii i energetyce przyczyniły się do realizacji dodatniego efektu wolumenowego w wysokości 1 042 mln PLN (r/r).
- Ujemny wpływ pozostałych czynników wyniósł (185) mln PLN (r/r) i obejmował głównie:
  - (699) mln PLN (r/r) – ujemny wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej (po eliminacji wpływu netto odpisów aktualizujących wartość majątku), głównie w efekcie braku otrzymanych w 2018 roku odszkodowań z tytułu awarii instalacji do produkcji etylenu w Grupie Unipetrol w wysokości (264) mln PLN oraz wpływu netto wyceny i rozliczenia pochodnych instrumentów finansowych dotyczących ekspozycji operacyjnej.
  - 514 mln PLN (r/r) - pozostałe elementy, w tym głównie dodatni efekt wyższych marż handlowych, wzrost kosztów ogólnych i pracy oraz dodatni wpływ (r/r) przeszacowania zapasów do cen możliwych do uzyskania (tzw. net realisable value) w kwocie 205 mln PLN (r/r).

Po uwzględnieniu efektu utworzenia odpisów aktualizujących wartość aktywów w wysokości (57) mln PLN EBITDA LIFO Grupy ORLEN w 2019 roku wyniosła 6 610 mln PLN.

Ujemny wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów wyniósł (131) mln PLN i w rezultacie zysk EBITDA Grupy ORLEN za 2019 rok wyniósł 6 479 mln PLN.

**Nakłady inwestycyjne segmentu zwiększyły się o 538 mln PLN (r/r) do poziomu 2 989 mln PLN – najważniejsze zadania inwestycyjne zostały opisane w [pkt 4.4](#).**



## Segment Detal

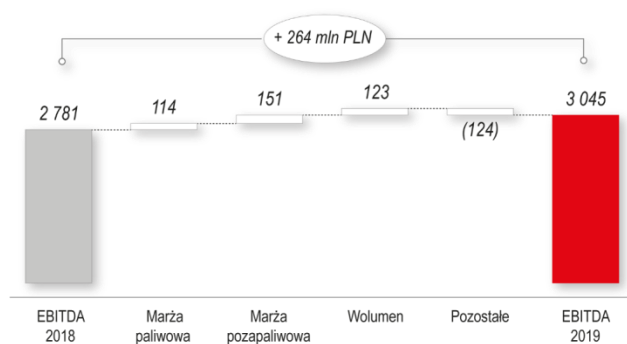
TABELA 20. Podstawowe wielkości finansowe segmentu Detal.

SEGMENT DETAL, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	39 089	37 474	33 630	1 615	4,3%
Sprzedaż zewnętrzna	38 910	37 339	33 350	1 571	4,2%
Sprzedaż między segmentami	179	135	280	44	32,6%
Koszty segmentu	(36 645)	(35 139)	(31 986)	(1 506)	(4,3%)
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(6)	(27)	(28)	21	77,8%
(Strata)/odwrócenie straty z tytułu utraty wartości instrumentów finansowych	(7)	(2)	0	(5)	(250,0%)
<b>Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA) przed odpisami aktualizującymi<sup>1)</sup></b>	<b>3 045</b>	<b>2 781</b>	<b>2 049</b>	<b>264</b>	<b>9,5%</b>
Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA)	3 061	2 767	2 038	294	10,6%
<b>Zysk operacyjny (EBIT)</b>	<b>2 431</b>	<b>2 306</b>	<b>1 616</b>	<b>125</b>	<b>5,4%</b>
Zwiększenia aktywów trwałych	1 391	832	678	559	67,2%

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

- 2019 rok w wysokości 16 mln PLN – obejmowały głównie odpisy w PKN ORLEN S.A. 23 mln PLN,
- 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.

WYKRES 48. Segment Detal – wpływ czynników (r/r) [mln PLN].



W 2019 roku EBITDA segmentu Detalicznego Grupy ORLEN, przed uwzględnieniem wpływu netto odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych, osiągnęła rekordowy poziom 3 045 mln PLN i była wyższa o 264 mln PLN (r/r).

- Dodatni wpływ marż paliwowych, głównie na rynku polskim i czeskim.
- Dodatni wpływ marż pozapaliwowych na wszystkich rynkach operacyjnych.
- Wyższe o 3% (r/r) wolumeny sprzedaży na wszystkich rynkach detalicznych Grupy ORLEN.
- Pozostałe obejmują głównie wyższe koszty funkcjonowania stacji paliw w wyniku wyższych wolumenów sprzedaży.

Po uwzględnieniu odpisów aktualizujących w wysokości 16 mln PLN zysk EBITDA Grupy ORLEN za 2019 rok wyniósł 3 061 mln PLN.

Nakłady inwestycyjne segmentu zwiększyły się o 559 mln PLN (r/r) do poziomu 1 391 mln PLN – najważniejsze zadania inwestycyjne zostały opisane w [pkt 4.4](#).

## Segment Wydobycie

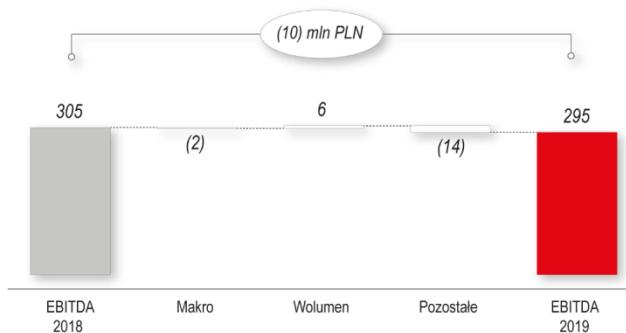
TABELA 21. Podstawowe wielkości finansowe segmentu Wydobycie.

SEGMENT WYDOBYCIE, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	608	605	515	3	0,5%
Sprzedaż zewnętrzna	608	605	515	3	0,5%
Sprzedaż między segmentami	0	0	0	0	-
Koszty segmentu	(598)	(570)	(540)	(28)	(4,9%)
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(165)	(56)	(141)	(109)	(194,6%)
(Strata)/odwrócenie straty z tytułu utraty wartości instrumentów finansowych	0	0	0	0	-
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	0	0	1	0	-
<b>Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA) przed odpisami aktualizującymi<sup>1)</sup></b>	<b>295</b>	<b>305</b>	<b>293</b>	<b>(10)</b>	<b>(3,3%)</b>
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	164	287	153	(123)	(42,9%)
<b>Strata operacyjna (EBIT)</b>	<b>(155)</b>	<b>(21)</b>	<b>(165)</b>	<b>(134)</b>	<b>(638,1%)</b>
Zwiększenia aktywów trwałych	632	740	778	(108)	(14,6%)

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

- 2019 rok w wysokości (131) mln PLN – dotyczy głównie aktywów poszukiwawczych Grupy ORLEN Upstream w Polsce,
- 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.

WYKRES 49. Segment Wydobycie – wpływ czynników (r/r) [mln PLN].



W 2019 roku EBITDA segmentu Wydobycia, przed uwzględnieniem odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych, wyniosła 295 mln PLN i była niższa o (10) mln PLN (r/r).

- Niższe notowania ropy CLS i kondensatu gazowego NGL, przy wyższych cenach gazu AECO.
- Dodatni wpływ wyższej (r/r) produkcji węglowodorów głównie na rynku kanadyjskim.
- Pozostałe czynniki obejmują głównie wzrost kosztów działalności segmentu w związku z prowadzonymi działaniami poszukiwawczo-wydobywczymi i wyższą produkcją węglowodorów.

Po uwzględnieniu odpisów aktualizujących w wysokości (131) mln PLN zysk EBITDA Grupy ORLEN za 2019 rok wyniósł 164 mln PLN.

Nakłady inwestycyjne segmentu zmniejszyły się o (108) mln PLN (r/r) do poziomu 632 mln PLN – najważniejsze zadania inwestycyjne zostały opisane w [pkt 4.4](#).

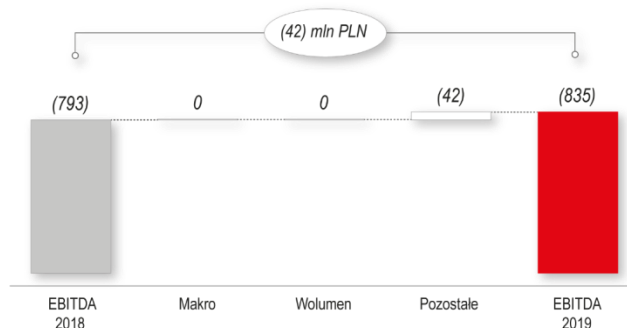
## Funkcje Korporacyjne

**TABELA 22.** Podstawowe wielkości finansowe funkcji korporacyjnych.

SEGMENT FUNKCJE KORPORACYJNE, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	525	530	416	(5)	(0,9%)
Sprzedaż zewnętrzna	81	99	74	(18)	(18,2%)
Sprzedaż między segmentami	444	431	342	13	3,0%
Koszty segmentu	(1 522)	(1 327)	(1 132)	(195)	(14,7%)
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	11	(56)	(10)	67	-
(Strata)/odwrócenie straty z tytułu utraty wartości instrumentów finansowych	(24)	(9)	0	(15)	(166,7%)
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	0	0	0	0	-
<b>Strata operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA) przed odpisami aktualizującymi<sup>1)</sup></b>	<b>(835)</b>	<b>(793)</b>	<b>(614)</b>	<b>(42)</b>	<b>(5,3%)</b>
Strata operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	(842)	(749)	(613)	(93)	(12,4%)
<b>Strata operacyjna (EBIT)</b>	<b>(1 010)</b>	<b>(862)</b>	<b>(726)</b>	<b>(148)</b>	<b>(17,2%)</b>
Zwiększenia aktywów trwałych	445	257	221	188	73,2%

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

- 2019 rok w wysokości (7) mln PLN – dotyczą głównie odpisów aktualizujących w PKN ORLEN,
- 2018 i 2017 rok w wysokości odpowiednio: 44 i 1 mln PLN – dotyczą głównie odwrócenia odpisów aktualizujących w Grupie Unipetrol.

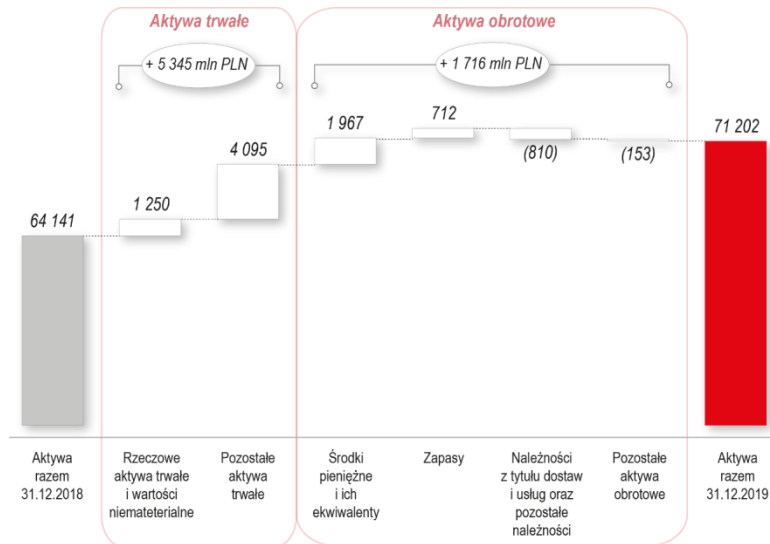
**WYKRES 50.** Funkcje Korporacyjne – wpływ czynników (r/r) [mln PLN].

W roku 2019 EBITDA funkcji korporacyjnych przed uwzględnieniem odpisów netto aktualizujących wartość aktywów trwałych była niższa o (42) mln PLN (r/r).

- Presja rynkowa na poziom płac (r/r) oraz wzrost kosztów ogólnych, w tym głównie kosztów sponsoringu i reklamy (Formuła 1).
- Dodatni wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej (r/r), po eliminacji odpisów aktualizujących wartość aktywów, związany głównie z niższymi (r/r) darowiznami na cele charytatywne i społeczne.

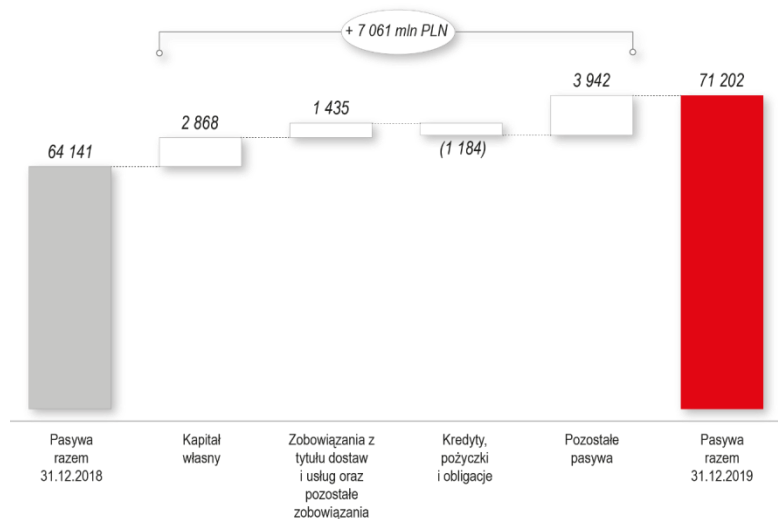
Nakłady inwestycyjne w ramach funkcji korporacyjnych w 2019 roku wzrosły o 188 mln PLN (r/r) do poziomu 445 mln PLN – najważniejsze zadania zostały przedstawione w [pkt 4.4](#).

## 4.2.2. Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej

**WYKRES 51.** Zmiany wybranych pozycji skonsolidowanych aktywów [mln PLN].

Suma aktywów Grupy ORLEN na dzień 31 grudnia 2019 roku wzrosła o 7 061 mln PLN w porównaniu ze stanem z końca 2018 roku.

- Wzrost aktywów trwałych o 5 345 mln PLN głównie w efekcie:
  - zwiększenia wartości rzeczowych aktywów trwałych oraz wartości niematerialnych o 1 250 mln PLN w efekcie poniesionych nakładów inwestycyjnych w kwocie 4 382 mln PLN – najważniejsze projekty inwestycyjnych zostały przedstawione w [pkt 4.4.](#) oraz uwzględnienia amortyzacji w kwocie (3 497) mln PLN,
  - rozpoznanie aktywa z tytułu praw do użytkowania w wysokości 3 952 mln PLN w związku z wdrożeniem od 1 stycznia 2019 roku nowego standardu MSSF 16.
- Wzrost aktywów obrotowych o 1 716 mln PLN, przede wszystkim w efekcie:
  - zwiększenia salda środków pieniężnych i ich ekwiwalentów,
  - wzrostu wartości zapasów w rezultacie zwiększenia zapasów obowiązkowych ropy i paliw - efekt wyższych wolumenów sprzedaży oraz odbudowy zapasów po wykorzystaniu ropy z zapasów po zanieczyszczeniu ropy rurociągową chlorkami organicznymi,
  - zmniejszenia należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych należności z uwagi na niższy poziom przychodów ze sprzedaży na koniec IV kwartału 2019 roku. Wpływ niekorzystnych parametrów makroekonomicznych spowodował obniżenie produkcji i sprzedaży produktów, głównie w Grupie ORLEN Lietuva.
  - zmniejszenia pozostałych aktywów obrotowych w efekcie aktywów trwałych przeznaczonych do sprzedaży o (164) mln PLN głównie w wyniku sprzedaży w I kwartale 2019 roku aktywów wydobywczych w Kanadzie znajdujących się w obszarze Pouce Coupe.

**WYKRES 52.** Zmiany wybranych pozycji skonsolidowanych pasywów [mln PLN].

**Wzrost sumy pasywów Grupy ORLEN o 7 061 mln PLN w porównaniu ze stanem z dnia 31 grudnia 2018 roku.**

- Wzrost kapitału własnego głównie w efekcie ujęcia zysku netto za rok 2019 w wysokości 4 298 mln PLN i wpływu różnic kursowych z tytułu przeliczenia kapitałów własnych jednostek działających za granicą w kwocie 138 mln PLN, przy zmniejszeniu kapitału w rezultacie wypłaty dywidendy z zysków lat ubiegłych w wysokości (1 497) mln PLN oraz zmniejszenia kapitału z tytułu stosowania rachunkowości zabezpieczeń w kwocie (33) mln PLN.
- Zwiększenie zobowiązań z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych zobowiązań w efekcie zwiększenia zobowiązań handlowych w kwocie 614 mln PLN, zobowiązań inwestycyjnych w kwocie 295 mln PLN, zobowiązań podatkowych w wysokości 143 mln PLN oraz pozostałych zobowiązań związanych głównie z wykupem akcjonariuszy niekontrolujących Unipetrol w kwocie 190 mln PLN.
- Zmniejszenie zadłużenia Grupy ORLEN w efekcie spłaty netto z tytułu kredytów, pożyczek i obligacji w kwocie (1 111) mln PLN oraz wpływu netto dodatnich różnic kursowych z przeszacowania wyceny zadłużenia oraz odsetek w łącznej kwocie (73) mln PLN.
- Pozostałe pasywa obejmują głównie wzrost zobowiązań z tytułu leasingu w wysokości 3 998 mln PLN w związku z wdrożeniem od 1 stycznia 2019 roku nowego standardu MSSF 16.

Grupa ORLEN na dzień 31 grudnia 2019 roku posiadała grunty własne o powierzchni 32,5 mln m<sup>2</sup> oraz grunty w użytkowaniu wieczystym, dzierżawie i innym o powierzchni 33,9 mln m<sup>2</sup>. Powierzchnie gruntów wykorzystywane w ramach segmentu Wydobywania zostały zamieszone 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 Odłączony), Ośrodek Sanatoryjno-Uzdrowiskowy w Ustce i Ośrodek Wypoczynkowy w Zarzeczewie.

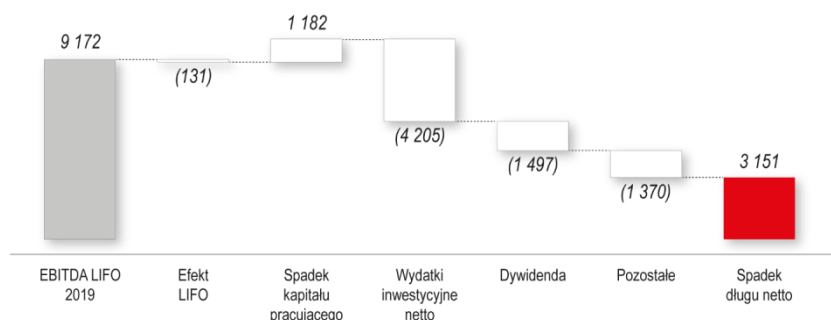
Pełna wersja skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej jest dostępna w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym za 2019 rok.

#### 4.2.3. Sprawozdanie z przepływów pieniężnych

**TABELA 23.** Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych.

Wyszczególnienie, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
<b>Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej, w tym:</b>	<b>9 319</b>	<b>4 980</b>	<b>8 050</b>	<b>4 339</b>	<b>87,1%</b>
Zmiana stanu kapitału pracującego	1 182	(3 059)	(1 967)	4 241	-
<b>Środki pieniężne netto wykorzystane w działalności inwestycyjnej</b>	<b>(3 994)</b>	<b>(3 798)</b>	<b>(3 925)</b>	<b>(196)</b>	<b>(5,2%)</b>
<b>Środki pieniężne netto wykorzystane w działalności finansowej</b>	<b>(3 363)</b>	<b>(3 237)</b>	<b>(2 832)</b>	<b>(126)</b>	<b>(3,9%)</b>
<b>Zwiększenie/(Zmniejszenie) netto stanu środków pieniężnych i ich ekwiwalentów</b>	<b>1 962</b>	<b>(2 055)</b>	<b>1 293</b>	<b>4 017</b>	<b>-</b>
Zmiana stanu środków pieniężnych i ich ekwiwalentów z tytułu różnic kursowych	5	3	(121)	2	66,7%
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na początek okresu	4 192	6 244	5 072	(2 052)	(32,9%)
<b>Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na koniec okresu</b>	<b>6 159</b>	<b>4 192</b>	<b>6 244</b>	<b>1 967</b>	<b>46,9%</b>

Saldo środków pieniężnych w 2019 roku zwiększyło się o 1 967 mln PLN i na 31 grudnia 2019 roku wyniosło 6 159 mln PLN.

**WYKRES 53** Wolne Przepływy Pieniężne [mln PLN].**Zmniejszenie długu netto o 3 151 mln PLN w stosunku do końca 2018 roku.**

- EBITDA LIFO przed odpisami aktualizującymi w wysokości 9 172 mln PLN przy ujemnym wpływie wzrostu cen ropy naftowej na wycenę zapasów w wysokości (131) mln PLN.
- Dodatni efekt zmniejszenia kapitału pracującego netto o 1 182 mln PLN – pozytywny wpływ zmiany salda należności i zobowiązań przy ujemnym wpływie wyższych zapasów, głównie ropy i paliw w rezultacie odbudowy zapasów obowiązkowych.
- Wydatki netto na nabycie składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i aktywów z tytułu praw do użytkowania w kwocie (4 205) mln PLN.
- Wyplacone dywidendy w kwocie (1 497) mln PLN, tj. 3,5 PLN na akcję.
- Pozostałe: głównie zapłacony podatek dochodowy w kwocie (1 498) mln PLN, zapłacone odsetki w wysokości (286) mln PLN i płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu (656) mln PLN oraz otrzymane dywidendy w kwocie 112 mln PLN

**4.2.4. Wskaźniki finansowe**

Wskaźniki finansowe osiągnięte przez Grupę ORLEN w latach 2016-2019 zostały zaprezentowane w [pkt 1.4](#).

**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 2019 roku.

Zmiana wyników operacyjnych Grupy ORLEN za rok 2019, w porównaniu z danymi opublikowanymi w dniu 30 stycznia 2020 roku w Raporcie za IV kwartał 2019 roku obejmuje, m.in:

- odwrócenie netto odpisów aktualizujących wartość rzeczowych aktywów trwałych w segmencie Detalicznym i Wydobywania na kwotę 36 mln PLN,
- aktualizację szacunku wyceny zapasów do wartości netto możliwej do uzyskania o aktualne ceny realizacji w wysokości (93) mln PLN.

- niedobory materiałów w obcych magazynach w kwocie (156) 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 Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym Grupy ORLEN za 2019 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 2019 roku funkcjonowały następujące systemy cash-pool, zarządzane przez PKN ORLEN:

- dwa systemy cash-pool dedykowane dla polskich spółek Grupy ORLEN. Na dzień 31 grudnia 2019 roku systemy te obejmowały łącznie 25 spółek Grupy ORLEN,
- międzynarodowy system cash-pool dedykowany dla zagranicznych spółek Grupy ORLEN. Na dzień 31 grudnia 2019 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 2019 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

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 przejęciu ryzyka niewypłacalności tych należności przez bank. W roku 2019 PKN ORLEN nie korzystał z usług faktoringowych.

PKN ORLEN posiada także rozwiązanie w postaci faktoringu odwrotnego. Program daje możliwość uzyskania zapłaty za dostawy lub świadczone usługi w okresie krótszym niż jest to uregulowane w umowie handlowej z PKN ORLEN S.A.

Poziom kapitału pracującego netto na koniec 2019 roku wyniósł 15 609 mln PLN i był niższy o (777) mln PLN w porównaniu ze stanem z końca 2018 roku.

#### 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

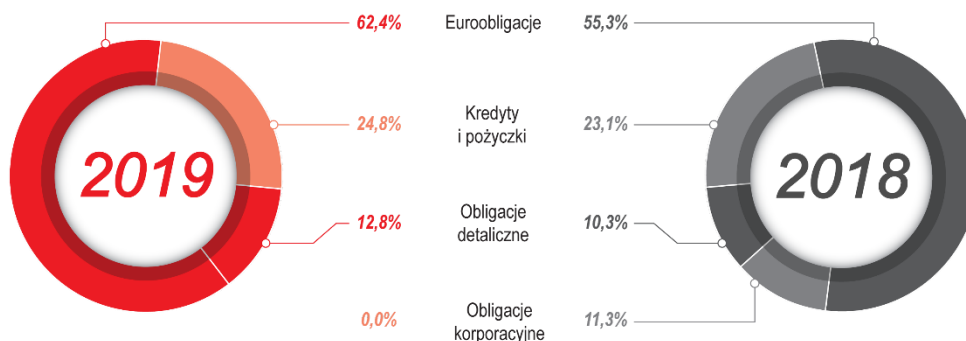
utrzymanie wysokiego standardu pozyskiwanych źródeł finansowania.

**TABELA 24.** Podział źródeł finansowania.

Wyszczególnienie, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Kredyty bankowe	2 136	2 263	48	(127)	(5,6%)
Pożyczki	0	0	0	0	-
Obligacje	6 471	7 528	6 957	(1 057)	(14,0%)
<b>Zadłużenie finansowe<sup>1</sup></b>	<b>8 607</b>	<b>9 791</b>	<b>7 005</b>	<b>(1 184)</b>	<b>(12,1%)</b>
Wg terminu zapadalności:					
Długoterminowe	8 185	8 598	6 688	(413)	(4,8%)
Krótkoterminowe	422	1 193	317	(771)	(64,6%)

1) nie obejmuje zobowiązań z tytułu leasingu finansowego

**WYKRES 54.** Struktura zadłużenia [%].



**TABELA 25.** Umowy kredytowe funkcjonujące w Grupie ORLEN na dzień 31 grudnia 2019 roku (powyżej 100 mln PLN).

Spółka	Nazwa banku	Kwota kredytu <sup>1</sup>	Rok podpisania umowy	Termin spłaty	Oprocentowanie
PKN ORLEN	Konsorcjum banków (agent BNP Paribas)	1 500 mln EUR (6 388 mln PLN)	2014	2021	stopa zmienna + marża
PKN ORLEN	PKO BP	300 mln PLN <sup>2</sup>	2008	kredyt odnawialny	stopa zmienna + marża
PKN ORLEN	PKO BP	5 mln EUR <sup>2</sup> (21mln 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 (670mln PLN)	2014	kredyt odnawialny	stopa zmienna + marża
Grupa Unipetrol	(Česká spořitelna)	4 000 mln CZK (670 mln PLN)	2014	2020	stopa zmienna + marża
Grupa Unipetrol	Commerzbank	1 000 mln CZK (168 mln PLN)	2007	kredyt odnawialny	stopa zmienna + marża
Grupa ORLEN Upstream	Citibank, Canadian branch	70 mln CAD (204 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 2019 roku.

2) Kwota zostanie podwyższona zgodnie z zapisami aneksów do umów.

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. Wartość kowenantu zawartego w umowie kredytowej PKN ORLEN (skonsolidowany dług netto/EBITDA przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych) wyniosła 0,27.

#### 4.3.3. Emisja obligacji i wykorzystanie wpływów z emisji

W 2019 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 wartości 700 mln PLN. W 2018 roku Spółka wykupiła 1 serię obligacji, wyemitowanych w ramach tego programu, o wartości 200

Osiągnięte w 2019 roku wskaźniki finansowe zaprezentowane w [pkt 1.4.](#) 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 12.6. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2019 rok.

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 Catalist.

Wartość nominalna euroobligacji wyemitowanych w 2014 i 2016 roku na koniec roku 2019 wynosiła 1 250 mln EUR (5 323 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2019 roku). Z kolei nominalna wartość obligacji publicznych I i II programu na koniec 2019 roku wyniosła 1 100 mln PLN.

Dodatkowe informacje o emisji obligacji zostały podane w pkt 12.6.1.2. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2019 rok.



#### 4.3.4. Udzielone i otrzymane pożyczki

Na koniec 2019 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 (849 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla CAD/PLN z dnia 31 grudnia 2019 roku), a w sierpniu 2019 do kwoty 331,5 mln CAD (966 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla CAD/PLN z dnia 31 grudnia 2019 roku). Saldo pożyczki pozostające do spłaty na dzień 31 grudnia 2019 roku wynosiło 331,5 mln CAD (966 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla CAD/PLN z dnia 31 grudnia 2019 roku). Ostateczny termin spłaty pożyczki to 31 grudnia 2025 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 2019 roku wynosiło 28 mln PLN,
- pożyczka inwestycyjna udzielona ORLEN Południe w czerwcu 2018 roku w kwocie do 90 mln PLN. Wypłata pożyczki następowała w transzach. Łączne saldo pożyczki pozostające do spłaty na 31 grudnia 2019 roku wynosiło 75 mln PLN. Łączna kwota pożyczki możliwa do wykorzystania na 31 grudnia 2019 roku wynosiła 15 mln PLN. Termin spłaty pożyczki ustalony został na 30 czerwca 2021 roku.
- pożyczka inwestycyjna udzielona ORLEN Oil w marcu 2019 roku w kwocie do 27 mln PLN. Wypłata pożyczki następowała w transzach. Łączne saldo pożyczki pozostające do spłaty na 31 grudnia 2019 roku wynosiło 20 mln PLN. Łączna kwota pożyczki możliwa do wykorzystania na 31 grudnia 2019 roku wynosiła 7 mln PLN. Termin spłaty pożyczki ustalony został na 30 grudnia 2022 roku.
- pożyczka inwestycyjna udzielona ORLEN Budonaft w maju 2019 roku w kwocie do 0,6 mln PLN. Łączne saldo pożyczki pozostające do spłaty na 31 grudnia 2019 roku wynosiło 0,6 mln PLN. Termin spłaty pożyczki ustalony został na 31 maja 2023 roku.

- pożyczka inwestycyjna udzielona Anwil w maju 2019 roku w kwocie do 336 mln PLN oraz 234 mln EUR (997 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2019 roku). Łączne saldo pożyczki pozostające do spłaty na 31 grudnia 2019 roku wynosiło odpowiednio 13 mln PLN oraz 40 mln EUR (169 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2019 roku). Termin spłaty pożyczki ustalony został na 30 grudnia 2025 roku
- pożyczka inwestycyjna udzielona ORLEN Południe w maju 2019 roku w kwocie do 263 mln PLN oraz 25 mln EUR (106 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2019 roku). Łączne saldo pożyczki pozostające do spłaty na 31 grudnia 2019 roku wynosiło odpowiednio 39 mln PLN oraz 3 mln EUR (13 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2019 roku). Termin spłaty pożyczki ustalony został na 30 września 2030 roku
- pożyczka inwestycyjna udzielona IKS Solino w sierpniu 2019 roku w kwocie do 15 mln PLN. Łączne saldo pożyczki pozostające do spłaty na 31 grudnia 2019 roku wynosiło 8 mln PLN. Termin spłaty pożyczki ustalony został na 31 marca 2031 roku.

Na koniec 2019 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 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 2019 roku wynosiło 496 mln EUR (2 111 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2019 roku) - [pkt 4.3.3.](#)
- 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 2019 roku wynosiło 740 mln EUR (3 153 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2019 roku) - [pkt 4.3.3.](#)

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

#### 4.3.5. Udzielone poręczenia, gwarancje i pozostałe zobowiązania warunkowe

Na dzień 31 grudnia 2019 roku Grupa ORLEN zwiększyła poziom zobowiązań pozabilansowych z tytułu udzielonych gwarancji i poręczeń o 1 583 mln PLN do poziomu 15 358 mln PLN. W 2019 roku ww. wartość obejmowała:

- poręczenia i gwarancje udzielone jednostkom zależnym na rzecz podmiotów trzecich w wysokości 9 946 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 zawieszzonego poboru w wysokości 2 826 mln PLN,

- gwarancje dotyczące zobowiązań wobec osób trzecich wystawione w toku bieżącej działalności w wysokości 2 586 mln PLN. Kwotę 2 mld PLN stanowi gwarancja bankowa za zobowiązania z tytułu ogłoszonego przez PKN ORLEN wezwania do zapisywania się na sprzedaż wszystkich akcji ENERGA S.A. Pozostałe gwarancje dotyczyły 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.

Dodatkowe informacje dotyczące udzielonych poręczeń i gwarancji zostały przedstawiona w pkt 13.5.4. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2019 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 2019 roku utrzymane zostały oceny ratingowe PKN ORLEN na poziomie inwestycyjnym przyznane przez dwie wiodące agencje ratingowe Fitch Ratings Ltd. i Moody's Investor Services, odpowiednio na poziomie BBB- z perspektywą stabilną i Baa2 z perspektywą negatywną. W grudniu 2019 roku agencja Moody's Investor Services dokonała obniżki perspektywy ratingu PKN

Zobowiązania warunkowe zostały opisane w pkt 14.4 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2019 rok.

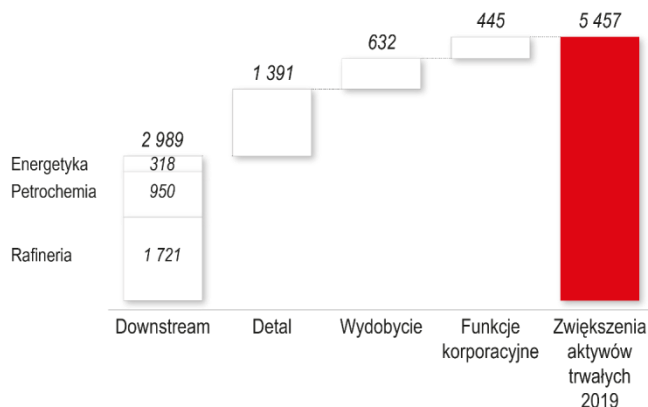
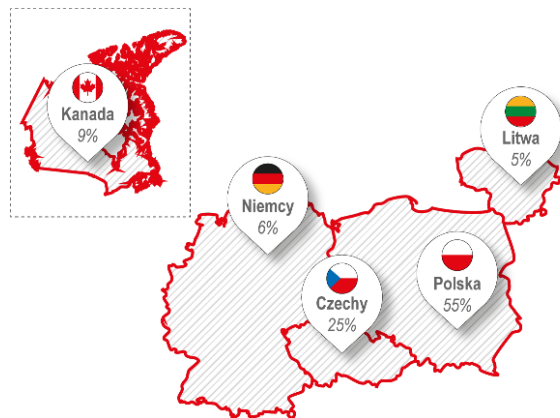
- związane ze zmianą marż na sprzedawanych produktach rafineryjnych i petrochemicznych, wykorzystując w tym celu swapy towarowe;
- związane z okresowym zwiększeniem zapasów operacyjnych, wykorzystując w tym celu swapy towarowe;
- związane z niedopasowaniem czasowym wynikające z zakupu i sprzedaży ropy 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 CO<sub>2</sub>.

Instrumenty finansowe zostały szerzej przedstawione w pkt 13.1. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2019 rok.

ORLEN ze stabilnej na negatywną wskazując, iż plany akwizycyjne Koncernu mogą wpłynąć na pogorszenie jego sytuacji finansowej.

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

## 4.4. REALIZACJA ZAMIERZEŃ INWESTYCYJNYCH

**WYKRES 55** Zwiększenie aktywów trwałych.  
[mln PLN].**SCHEMAT 10** Podział nakładów wg rynków działalności [%].**Do największych zadań inwestycyjnych realizowanych w 2019 roku należały:****Downstream**

- Budowa instalacji Polietylenu w Czechach
- Budowa instalacji Metatezy w Płocku
- Budowa instalacji PPF Spliter na Litwie
- Projekty w ramach Strategii Kawernowej w Polsce
- Rozbudowa zdolności produkcyjnych nawozów w Anwilu
- Zakup licencji i projektu bazowego dla instalacji do produkcji Bioetanolu II generacji w ORLEN Południe
- Budowa instalacji Glikolu w ORLEN Południe
- Budowa Centrum Badawczo-Rozwojowego w Płocku
- Budowa kotłowni dla instalacji Steam Cracker w Czechach
- Budowa węzła wydzielenia parafin z surowca reformingowego MaxEne w PKN ORLEN

**Detal**

- Uruchomienie 64 nowych stacji paliw (w tym: 43 w Polsce, 6 w Niemczech, 7 w Czechach i 8 na Słowacji),
- Modernizacja i rebranding 132 stacji paliw (w tym: 127 w Polsce i 5 w Czechach),
- Otwarcie 297 nowych punktów z ofertą Stop Cafe/Star Connect (włączając w to sklepy convenience pod marką O!SHOP)

**Wydobycie**

- Kanada – 476 mln PLN / Polska – 158 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](#).

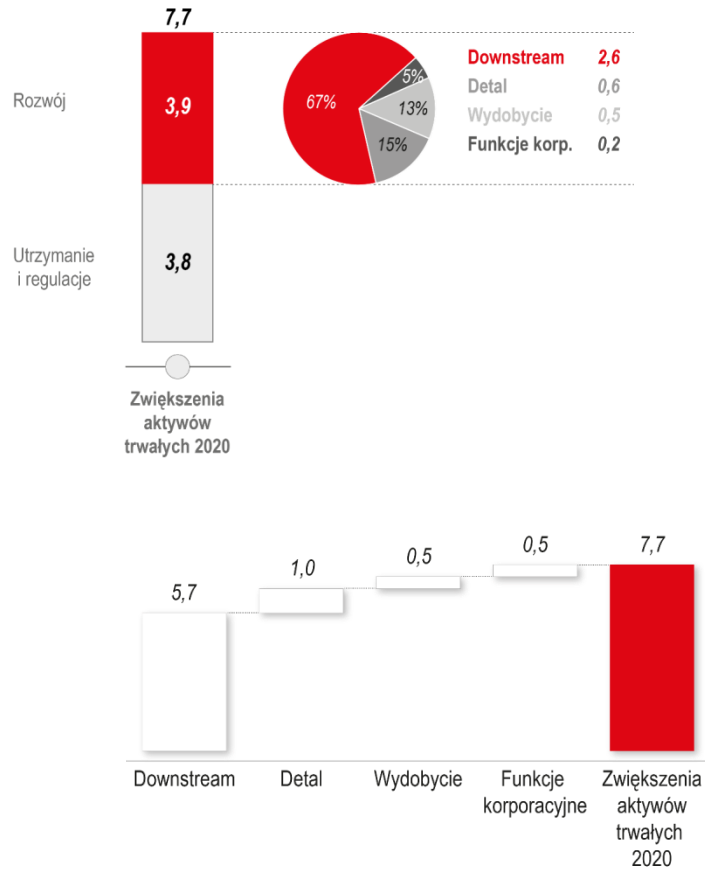
## 4.5. PERSPEKTYWY ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI

## Perspektywy rynkowe w 2020 roku

Przewidywane otoczenie makroekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prognozy PKB na 2020 rok</b> - Polska 3,6%, Czechy 2,4%, Niemcy 0,9%, Litwa 2,5%.</li> <li>• <b>Ropa Brent</b> – oczekiwany wyższy poziom ceny ropy w porównaniu ze średnią za 2019 roku. Oczekiwany wzrost ceny ropy w efekcie porozumienia krajów OPEC+ dotyczącego zmniejszenia wydobycia ropy o kolejne 500 tys. bbl/d w 1 kwartale 2020 oraz kolejne 400 tys. bbl/d w 2 kwartale 2020 roku (łącznie o 2,1 mln bbl/d), potencjalnego porozumienia w rozmowach handlowych pomiędzy USA i Chinami oraz ryzyk geopolitycznych, ograniczony spadkiem ceny ropy w efekcie spowolnienia gospodarki światowej oraz wzrostem wydobycia w USA.</li> <li>• <b>Marża downstream</b> – oczekiwany wyższy poziom marży downstream w porównaniu ze średnią za 2019 rok. Oczekiwany wzrost marży rafineryjnej z dyferencjałem Brent/Ural w efekcie rosnącego popytu na średnie destylaty ograniczonego spadkiem popytu na COO oraz spadku popytu na zasiarzone ropy typu Ural na skutek wprowadzenia regulacji IMO od 1 stycznia 2020 roku. Pozytywny wpływ wzrostu marży rafineryjnej z dyferencjałem Brent/Ural zostanie ograniczony poprzez spadek marż petrochemicznych w efekcie uruchomienia nowych mocy petrochemicznych. Czynnikiem wspierającym poziom marży downstream jest oczekiwany dalszy wzrost konsumpcji paliw i produktów petrochemicznych na rynkach macierzystych.</li> </ul>
Przewidywane trendy rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konsumpcja paliw</b> – 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.</li> </ul>
Zmiany legislacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Podatek detaliczny</b> – wchodzi w życie od 1 lipca 2020 roku.</li> <li>• <b>NCW</b> – w 2020 roku poziom bazowy NCW wynosi 8,5%. PKN ORLEN S.A. będzie mógł skorzystać z możliwości redukcji wskaźnika do 5,576%.</li> </ul>
Działalność inwestycyjna Grupy ORLEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Główne projekty rozwojowe w 2020 roku:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Downstream</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozbudowa zdolności produkcyjnych nawozów w Anwilu</li> <li>• Budowa instalacji glikolu propylenowego w ORLEN Południe</li> <li>• Budowa instalacji Visbreakingu w Płocku</li> <li>• Budowa Centrum Badawczo-Rozwojowego w Płocku</li> <li>• Budowa instalacji biogazowni w ORLEN Południe</li> <li>• Budowa instalacji w ramach Programu Rozwoju Petrochemii</li> <li>• Projekt przygotowawczy do budowy morskich farm wiatrowych na Bałtyku</li> </ul> </li> <li><b>Detal</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój sieci paliw (37 nowych stacji własnych)</li> <li>• Rozwój konceptu pozapaliwowego (ponad 170 nowych punktów)</li> <li>• Wprowadzanie nowych usług i produktów</li> <li>• Budowa ładowarek do samochodów elektrycznych (50 nowych stacji szybkiego ładowania)</li> </ul> </li> <li><b>Wydobycie</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakłady inwestycyjne: ca. 300 mln PLN Kanada / ca. 200 mln PLN Polska</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

- Zwiększenie aktywów trwałych 2020

**WYKRES 56.** Zwiększenie aktywów trwałych w segmentach w 2020 roku [mld PLN].



### Planowane postoje remontowe

- **Postoje instalacji produkcyjnych w Grupie ORLEN w 2020 roku:**

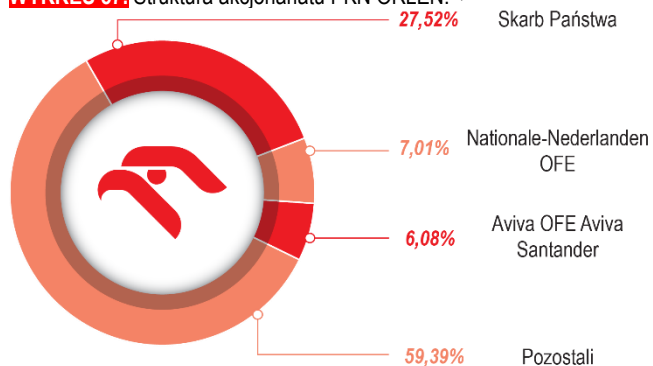
- **PKN ORLEN:** postój instalacji DRW III, DRW VI, Hydrokraking, HOG, HON VI i V, Wytwórni Wodoru I, Odzysku wodoru, Olefiny, PTA, Paraksyleny, CCGT Włocławek.
- **Grupa ORLEN Lietuva:** wiosenny postój rafinerii w marcu 2020 obejmujący m.in. technologiczny postój Instalacji Visbreaking i Vacuum Flasher oraz dodatkowe zatrzymanie Vacuum Flasher w październiku 2020 roku.
- **Grupa Unipetrol:** cykliczny remont rafinerii Litvinov i Spolana oraz wiosenny postój rafinerii w Kralupach.
- **Anwil:** wymienny postój linii A i B w Kompleksie Nawozów oraz jesienny postój Kompleksu PCW.
- **BOP:** planowany postój instalacji PE2 i PE3.

## **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 57. Struktura akcjonariatu PKN ORLEN. <sup>1)</sup>

1) Struktura akcjonariatu PKN ORLEN na dzień autoryzacji niniejszego Sprawozdania.

- 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 2019 roku w Grupie ORLEN nie był realizowany program akcji pracowniczych.
- W 2019 roku PKN ORLEN nie przeprowadzał transakcji nabywania akcji własnych.
- Członkowie Zarządu PKN ORLEN na dzień 31 grudnia 2019 roku nie posiadali akcji Spółki.
- Członkowie Rady Nadzorczej Jednostki Dominującej na dzień 31 grudnia 2019 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, WIG-ESG, a także indeksu branżowego WIG-PALIWA.

W 2019 roku indeks największych spółek WIG20 stracił na wartości (5,6)% (r/r), natomiast indeks WIG zyskał 0,2% (r/r). W tym okresie

cena akcji PKN ORLEN spadła o (20,6)% (r/r). Uwzględniając wypłatę dywidendy oraz jej reinwestycję roczna stopa zwrotu z inwestycji w akcje ORLENU wyniosła 17,9% w PLN i 17,1% w EUR. W ubiegłym roku na rynku podstawowym właściciele zmieniło 194 296 820 akcji, czyli o (7,8)% mniej w porównaniu z rokiem 2018.

TABELA 26. Kluczowe dane dotyczące akcji PKN ORLEN.

Kluczowe Dane	J.M.	2019	2018	2017	zmiana %
1	2	3	4	5	6=(3-4)/4
Zysk netto przypadający na akcjonariuszy Jednostki Dominującej	mln PLN	4 300	5 556	6 655	-22,6%
Kurs maksymalny <sup>1</sup>	PLN	113,75	113,50	134,00	0,2%
Kurs minimalny <sup>1</sup>	PLN	80,98	80,76	81,18	0,3%
Cena akcji na koniec roku <sup>1</sup>	PLN	85,82	108,15	106,00	-20,6%
Średnia cena w okresie <sup>1</sup>	PLN	97,40	94,83	109,37	2,7%
Wskaźnik P/E <sup>2</sup> średni		9,7	7,3	7,0	32,9%
Wskaźnik P/E <sup>2</sup> na koniec roku		8,5	8,4	6,8	1,2%
Liczba wyemitowanych akcji	szt.	427 709 061	427 709 061	427 709 061	0,0%
Kapitalizacja na koniec roku	mln PLN	36 706	46 257	45 337	-20,6%
Średnia dzienna wartość obrotów	mln PLN	76	81	91	-6,2%
Średni dzienny wolumen obrotu	szt.	783 455	853 103	849 437	-8,2%

1) Ceny akcji wg kursów zamknięcia poszczególnych notowań.

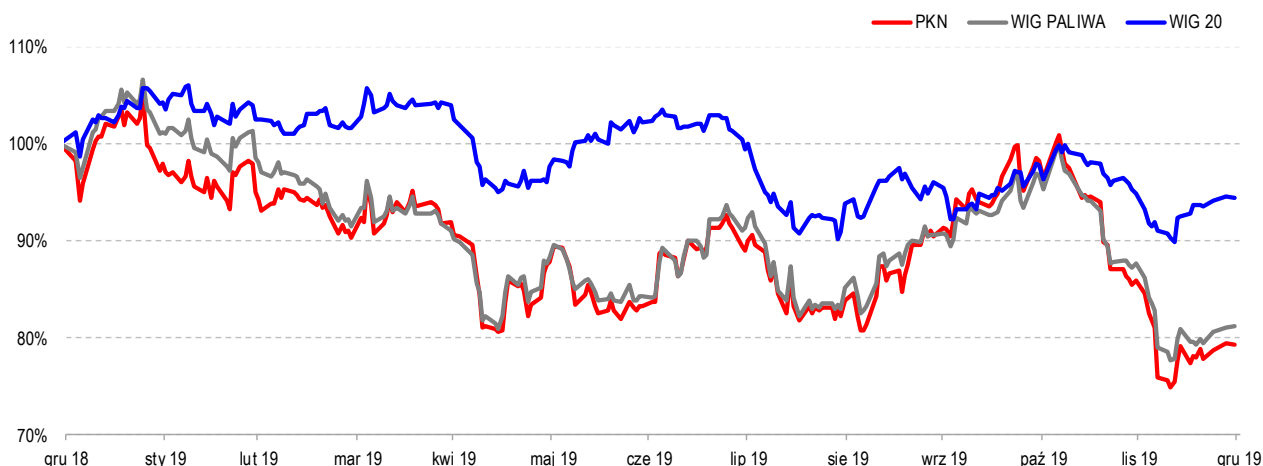
2) P/E – cena rynkowa akcji (P) / wartość zysku netto przypadająca na jedną akcję (earnings per share – EPS).

WYKRES 58. Notowania PKN ORLEN na GPW w latach 1999 – 2019.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Giełdy Papierów Wartościowych.

**WYKRES 59** Notowania PKN ORLEN, WIG20 i WIG PALIWA na GPW w 2019 roku. <sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Zmiana procentowa notowań PKN ORLEN, WIG 20 w stosunku do notowań z 28 grudnia 2018 roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Giełdy Papierów Wartościowych.

### 5.3. POLITYKA DYWIDENDOWA

Koncern realizuje politykę dywidendową w oparciu o wskaźniki i kondycję finansową oraz uwzględniającą plany rozwojowe. Propozycja podziału zysku Jednostki Dominującej za 2019 rok

została przedstawiona w pkt 12.7.5 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2019 rok.

### 5.4. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA

Korzystna sytuacja rynkowa związana z wysokim tempem wzrostu gospodarki polskiej, niskie ceny paliw w rezultacie obniżonych notowań ropy naftowej oraz stabilna sytuacja na rynku pracy pozwoliły na zwiększenie wolumenów sprzedaży.

W 2019 roku łączna sprzedaż wolumenowa (po eliminacji sprzedaży ropy naftowej do spółek Grupy ORLEN) osiągnęła poziom 19 270 tysięcy ton i była wyższa o 1,2% (r/r).



**TABELA 27.** Sprzedaż PKN ORLEN w segmencie Downstream i segmencie Detal [mln PLN/ tys. ton].

Sprzedaż	2019		2018		2017		zmiana %	
	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	Wartość	Wolumen	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
1	2	3	4	5	6	7		
<b>Segment Downstream</b>	<b>66 781</b>	<b>13 383</b>	<b>66 434</b>	<b>13 339</b>	<b>53 410</b>	<b>12 312</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,3%</b>
Lekkie destylaty <sup>1)</sup>	3 990	1 609	4 171	1 668	3 378	1 525	(4,3%)	(3,5%)
Średnie destylaty <sup>2)</sup>	19 184	7 179	18 687	7 136	14 048	6 416	2,7%	0,6%
Frakcje ciężkie <sup>3)</sup>	2 960	2 193	3 632	2 450	2 708	2 278	(18,5%)	(10,5%)
Monomery <sup>4)</sup>	3 310	944	3 072	807	2 898	843	7,7%	17,0%
Aromaty <sup>5)</sup>	578	228	509	168	562	182	13,6%	35,6%
PTA	1 893	647	1 528	508	1 398	523	23,9%	27,3%
Pozostałe <sup>6)</sup>	34 866	583	34 835	602	28 418	545	0,1%	(3,2%)
<b>Segment Detal</b>	<b>22 183</b>	<b>5 887</b>	<b>20 483</b>	<b>5 699</b>	<b>16 530</b>	<b>5 411</b>	<b>8,3%</b>	<b>3,3%</b>
Lekkie destylaty <sup>1)</sup>	6 973	2 170	6 487	2 040	5 450	1 932	7,5%	6,4%
Średnie destylaty <sup>2)</sup>	11 748	3 718	11 142	3 659	8 709	3 479	5,4%	1,6%
Pozostałe <sup>7)</sup>	3 462	0	2 854	0	2 371	0	21,3%	-
<b>Razem</b>	<b>88 964</b>	<b>19 270</b>	<b>86 917</b>	<b>19 038</b>	<b>69 940</b>	<b>17 723</b>	<b>2,4%</b>	<b>1,2%</b>

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 31 557 w 2019 roku, 32 090 mln PLN w 2018 roku i 26 388 mln PLN w

2017 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 17 467 tys. ton w 2019 roku, 17 088 tys. ton w 2018 roku i 17 806 tys. ton w 2017 roku.

7) Pozostałe (wartościowo) - obejmuje przychody ze sprzedaży towarów i usług pozapaliwowych.

Sprzedaż PKN ORLEN w **segmencie Downstream** (po eliminacji sprzedaży ropy naftowej do spółek Grupy ORLEN) w 2019 roku zwiększyła się o 0,3% (r/r) do poziomu 13 383 tys. ton.

Wzrost sprzedaży segmentu był możliwy dzięki wyższej sprzedaży produktów petrochemicznych, głównie monomerów, aromatów i PTA w efekcie wyższej dostępności instalacji produkcyjnych i braku wpływu cyklicznego postoju instalacji Olefin i PTA z 2018 roku.

W zakresie produktów rafineryjnych osiągnięto porównywalny poziom (r/r). Niższa sprzedaż ciężkich niskomarżowych frakcji rafineryjnych została w całości zbilansowana wzrostem sprzedaży średnich destylatów o 0,6% (r/r), głównie dzięki wyższej sprzedaży paliwa lotniczego. Pozytywne trendy sprzedaży tego paliwa są widoczne od kilku lat i wynikają z dynamicznego rozwoju rynku usług lotniczych w Polsce. Z kolei sprzedaż oleju napędowego osiągnęła porównywalny poziom (r/r), zmniejszyła się natomiast sprzedaż lekkiego oleju opałowego w rezultacie korzystnych warunków pogodowych.

Spadek sprzedaży lekkich destylatów, głównie benzyny został w części ograniczony znaczącym wzrostem wolumenów LPG o 8,5% (r/r).

W segmencie downstream w 2019 roku odnotowano pozytywny wpływ struktury sprzedaży osiągnięty dzięki niższej sprzedaży ciężkich frakcji rafineryjnych o (257) tys. ton (r/r), co w efekcie wpłynęło na zmniejszony o (2) p.p. udział tych frakcji w łącznej sprzedaży segmentu.

Stały rozwój sieci stacji paliw obejmujący budowę obiektów o dużym potencjale wolumenowym, modernizacje i wyłączenie stacji nieefektywnych, a także rozszerzanie oferty pozapaliwowej zaowocowały wzrostem wolumenowej sprzedaży paliw w **segmencie Detalicznym** o 3,3% (r/r) do poziomu 5 887 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 2019, 2018 i 2017 Spółka uzyskała przychody ze sprzedaży, które indywidualnie przekroczyły **poziom 10% łącznych przychodów ze sprzedaży** od trzech odbiorców segmentu Downstream odpowiednio w kwocie 51 887 mln PLN, 51 263 mln PLN i 41 886 mln PLN. Odbiorcami tymi były jednostki powiązane z PKN ORLEN, a transakcje dotyczyły głównie sprzedaży i zakupu produktów rafineryjnych i petrochemicznych oraz usług.

W 2019 i 2018 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 2019 rok w pkt 13.7.2 natomiast transakcje PKN ORLEN z jednostkami powiązanymi ze Skarbem Państwa w pkt 13.7.3.

Zestawienie istotnych transakcji (powyżej 100 mln PLN) pomiędzy **Jednostką Dominującą a podmiotami powiązanymi** w 2019 roku zostało zaprezentowane w poniższej tabeli.

**TABELA 28.** Istotne transakcje w Grupie ORLEN w 2019 roku [mln PLN].

Strona transakcji	Sprzedaż Jednostki Dominującej	Zakupy Jednostki Dominującej
ORLEN Paliwa Sp. z o.o.	20 073	1 420
ORLEN Lietuva AB	17 368	1 896
RPA s.r.o.	14 484	1 484
BOP Sp. z o.o.	2 969	34
ORLEN Asfalt Sp. z o.o.	920	0
Anwil S.A.	610	80
ORLEN Oil Sp. z o.o.	285	86
ORLEN Południe S.A.	120	1 379
ORLEN Koltrans Sp. z o.o.	7	181
Orlen Serwis S.A.	6	149
ORLEN Projekt Sp. z o.o.	1	110

## 5.5. WYNIKI FINANSOWE

Szczegółowe zasady sporządzenia rocznego sprawozdania finansowego PKN ORLEN S.A. zostały opisane w pkt 2

Sprawozdania Finansowego PKN ORLEN za 2019 rok.

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

**TABELA 29.** Wybrane pozycje sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów.

Wyszczególnienie, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody ze sprzedaży	89 049	86 997	70 012	2 052	2,4%
Koszt własny sprzedaży	(79 603)	(78 781)	(62 106)	(822)	(1,0%)
<b>Zysk brutto ze sprzedaży</b>	<b>9 446</b>	<b>8 216</b>	<b>7 906</b>	<b>1 230</b>	<b>15,0%</b>
Koszty sprzedaży	(4 364)	(2 850)	(2 547)	(1 514)	(53,1%)
Koszty ogólnego zarządu	(934)	(809)	(799)	(125)	(15,5%)
Pozostałe przychody operacyjne	775	431	449	344	79,8%
Pozostałe koszty operacyjne	(860)	(354)	(222)	(506)	(142,9%)
(Strata)/odwrocenie straty z tytułu utraty wartości instrumentów finansowych	(4)	(10)	0	6	60,0%
<b>Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO) przed odpisami aktualizującymi<sup>1)</sup></b>	<b>5 972</b>	<b>5 025</b>	<b>5 332</b>	<b>947</b>	<b>18,8%</b>
Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO)	5 964	5 000	5 327	964	19,3%
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)	5 818	5 989	6 028	(171)	(2,9%)
<b>Zysk/(Strata) z działalności operacyjnej (EBIT)</b>	<b>4 059</b>	<b>4 624</b>	<b>4 787</b>	<b>(565)</b>	<b>(12,2%)</b>
Przychody finansowe	2 567	3 275	3 793	(708)	(21,6%)
Koszty finansowe	(1 001)	(1 641)	(1 533)	640	39,0%
<b>Przychody i koszty finansowe netto</b>	<b>1 566</b>	<b>1 634</b>	<b>2 260</b>	<b>(68)</b>	<b>(4,2%)</b>
<b>Zysk/(Strata) przed opodatkowaniem</b>	<b>5 632</b>	<b>6 255</b>	<b>7 047</b>	<b>(623)</b>	<b>(10,0%)</b>
Podatek dochodowy	(819)	(821)	(945)	2	0,2%
<b>Zysk/(Strata) netto</b>	<b>4 813</b>	<b>5 434</b>	<b>6 102</b>	<b>(621)</b>	<b>(11,4%)</b>

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

- 2019 rok w wysokości (8) mln PLN – dotyczyły głównie segmentów downstream i detal,
- 2018 rok w wysokości (25) mln PLN – dotyczyły głównie segmentów downstream, detal i funkcji korporacyjnych,
- 2017 rok w wysokości (5) mln PLN – dotyczyły głównie segmentów downstream i detal.

Pełna wersja sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów została zaprezentowana w Sprawozdaniu Finansowym PKN ORLEN za 2019 rok.

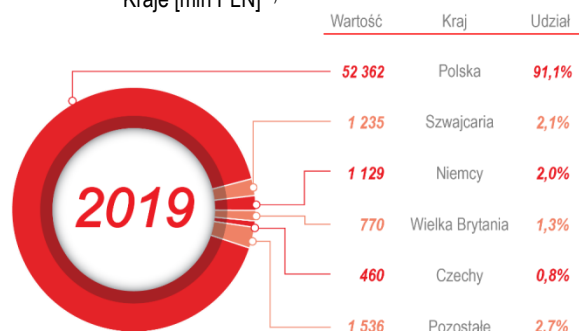
## Przychody ze sprzedaży

Przychody ze sprzedaży PKN ORLEN wyniosły 89 049 mln PLN i zwiększyły się o 2,4% (r/r).

- Przychody **segmentu Downstream** zwiększyły się o 1,5% (r/r) i zostały osiągnięte pomimo niższych notowań produktów ([notowania paliw](#)) głównie dzięki wyższej sprzedaży produktów petrochemicznych oraz średnich destylatów ([wolumeny sprzedaży](#)). Wzrosty sprzedaży paliw odzwierciedlają wpływ utrzymujących się korzystnych warunków rynkowych ([konsumpcja paliw](#)), w tym efektów wprowadzania [regulacji ograniczających](#) wpływ tzw. szarej strefy w sprzedaży paliw.

- Przychody **segmentu Detalicznego** były wyższe o 8,3% (r/r) dzięki wyższej sprzedaży wolumenowej paliw oraz rozwojowi oferty pozapaliwowej. Opis rynku detalicznego w Polsce został umieszczony w [pkt 3.2.2.4](#).
- Przychody **funkcji korporacyjnych** były wyższe o 9,1% (r/r).

Szczegółowe informacje dotyczące zmian sprzedaży wolumenowej w poszczególnych segmentach zostały opisane w [pkt 5.4](#).

**WYKRES 60.** Przychody PKN ORLEN w podziale na Kraje [mln PLN] <sup>1)</sup>

1) Bez uwzględnienia sprzedaży ropy naftowej.

Pozostała wartość sprzedaży została uzyskana głównie od zleceńodawców z Irlandii, Węgier, Holandii, Litwy, Łotwy i Estonii.

Dane dotyczące przychodów ze sprzedaży z umów z klientami wg kryteriów zostały również przedstawione w Sprawozdaniu Finansowym PKN ORLEN za 2019 rok w pkt 10.1, natomiast podział geograficzny przychodów ze sprzedaży w pkt 10.3.

### Koszty w układzie rodzajowym i kalkulacyjnym

**TABELA 30.** Koszt własny sprzedaży w PKN ORLEN.

Wyszczególnienie, mln PLN	2019	2018	2017	struktura 2019	struktura 2018	struktura 2017	zmiana %
1	2	3	4	5	6	7	8=(2-3)/3
Zużycie materiałów i energii	(38 489)	(37 420)	(26 223)	45,2%	45,1%	39,6%	2,9%
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	(38 265)	(39 299)	(34 251)	45,0%	47,4%	51,8%	(2,6%)
Usługi obce	(2 785)	(2 729)	(2 478)	3,3%	3,3%	3,7%	2,1%
Świadczenia pracownicze	(932)	(839)	(780)	1,1%	1,0%	1,2%	11,1%
Amortyzacja	(1 759)	(1 365)	(1 241)	2,1%	1,6%	1,9%	28,9%
Podatki i opłaty	(2 420)	(1 092)	(971)	2,8%	1,3%	1,5%	121,6%
Pozostałe	(417)	(256)	(235)	0,5%	0,3%	0,3%	62,9%
<b>Koszty według rodzaju</b>	<b>(85 067)</b>	<b>(83 000)</b>	<b>(66 179)</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>17,8%</b>
Zmiana stanu zapasów	46	364	500				(87,4%)
Świadczenia na własne potrzeby	120	196	227				(38,8%)
<b>Koszty operacyjne</b>	<b>(84 901)</b>	<b>(82 440)</b>	<b>(65 452)</b>				<b>3,0%</b>
Koszty sprzedaży	4 364	2 850	2 547				53,1%
Koszty ogólnego zarządu	934	809	799				15,5%
<b>Koszt własny sprzedaży</b>	<b>(79 603)</b>	<b>(78 781)</b>	<b>(62 106)</b>				<b>1,0%</b>

Koszty operacyjne wzrosły o (2 461) mln PLN (r/r) do poziomu (84 901) mln PLN głównie w rezultacie wyższych kosztów podatków i opłat o (1 328) mln PLN. Wzrost tej pozycji kosztowej jest efektem wprowadzenia od stycznia 2019 roku w Polsce tzw. opłaty emisyjnej. Grupa ORLEN jako producent i importer paliw silnikowych zobowiązany jest do zapłaty opłaty emisyjnej z dniem powstania zobowiązania podatkowego w podatku akcyzowym.

Największą pozycję w strukturze kosztów z działalności operacyjnej stanowią koszty zużycia materiałów i energii, głównie ropy naftowej i innych chemikaliów wykorzystywanych w procesach technologicznych. Koszty zużytych materiałów i energii w analizowanym okresie zwiększyły się o (1 069) mln PLN (pomimo niższych notowań ropy naftowej) głównie

w efekcie wyższego przerobu ropy naftowej o ponad 350 tys. ton oraz wzrostu udziału droższych rop niskosiarkowych w strukturze przerobu.

W efekcie wyższej produkcji wyrobów własnych w 2019 roku nastąpiło zmniejszenie o 1 034 mln PLN wartości sprzedanych towarów i materiałów.

Wzrost **kosztów sprzedaży** to głównie efekt opisanego powyżej wprowadzenia od początku 2019 roku opłaty emisyjnej, wzrostu kosztów logistycznych w efekcie wyższych wolumenów sprzedaży paliw w hurcie i detalu oraz wyższych kosztów prowizji dla prowadzących stacje paliw.

Wzrost **kosztów ogólnego zarządu** w efekcie wzrostu wynagrodzeń oraz wyższego zatrudnienia (opisanego w [pkt 3.5.](#)).

## Wynik z działalności operacyjnej wg LIFO<sup>1</sup> powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO) przed uwzględnieniem dokonanych odpisów aktualizujących wartość majątku

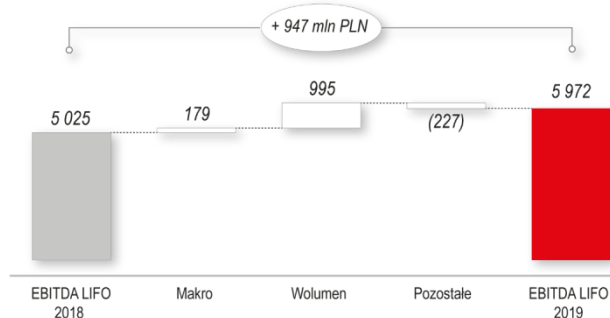
**WYKRES 61.** Raportowana EBITDA i EBITDA LIFO [mln PLN].



- Wynik EBITDA PKN ORLEN w 2019 roku w wysokości 5 818 mln PLN.
- Przed uwzględnieniem dokonanych odpisów aktualizujących wartość majątku (8) mln PLN zysk EBITDA PKN ORLEN wyniósł 5 826 mln PLN.
- Wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów ujęty w wyniku EBITDA wyniósł (146) mln PLN.
- W rezultacie **zysk EBITDA LIFO PKN ORLEN** przed uwzględnieniem dokonanych odpisów aktualizujących wartość majątku a 2019 rok wyniósł **5 972 mln PLN**.

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

**WYKRES 62.** Czynniki wpływające na zmianę EBITDA LIFO (r/r) [mln PLN].



**EBITDA LIFO PKN ORLEN przed uwzględnieniem dokonanych odpisów aktualizujących wartość majątku wyniosła 5 972 mln PLN i zwiększyła się o 947 mln PLN (r/r).**

- Dodatni wpływ czynników makroekonomicznych w łącznej kwocie **179 mln PLN (r/r)** wynikający głównie z korzystnych parametrów makro w energetyce w efekcie tańszego gazu ziemnego oraz wyższych cen energii elektrycznej (r/r). Niekorzystny wpływ zmian czynników makroekonomicznych w rafinerii i petrochemii związany głównie niższym dyferencjałem Ural/Brent, zmniejszeniem marż na lekkich destylatach, ciężkich frakcjach rafineryjnych, olefinach i PTA został ograniczony poprawą marż na średnich destylatach oraz osłabieniem kursu PLN względem walut obcych.
- Wzrost sprzedaży wolumenowej (r/r) w segmencie downstream i detalicznym oraz poprawa struktury sprzedaży wpłynęła na dodatni efekt wolumenowy w kwocie **995 mln PLN (r/r)**.
- Ujemny wpływ pozostałych czynników wyniósł **(227) mln PLN (r/r)** i obejmował głównie ujemny wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej (po eliminacji wpływu netto odpisów aktualizujących wartość majątku) w wysokości (179) mln PLN (r/r) związany głównie z niedoborami inwentaryzacyjnymi materiałów w obcych magazynach w wysokości (156) mln PLN oraz pozostałe elementy, w tym głównie wpływ wyższych marż paliwowych w hurcie i detalu przy wzroście kosztów ogólnych i pracy.

## Przychody / Koszty finansowe netto i wynik netto

Przychody finansowe netto w 2019 roku wyniosły 1 566 mln PLN i obejmowały głównie:

- odwrócenie netto odpisów aktualizujących wartość udziałów w kwocie 1 010 mln PLN, głównie w ORLEN Lietuva w kwocie 1 120 mln PLN,
- przychody z tytułu dywidend w łącznej kwocie 470 mln PLN otrzymanych głównie od ORLEN Deutschland, ORLEN Asphalt i Basell ORLEN Polyolefins,
- rozliczenie i wycenę instrumentów finansowych netto w kwocie 244 mln PLN.

- dodatnie różnice kursowe z przeszacowania kredytów i pozostałych pozycji w walutach obcych w wysokości 86 mln PLN
- odsetki netto obliczone z zastosowaniem efektywnej stopy procentowej i z tytułu leasingu w łącznej kwocie (231) mln PLN.

Po uwzględnieniu obciążeń podatkowych w kwocie (819) mln PLN zysk netto PKN ORLEN za 2019 rok wyniósł 4 813 mln PLN i był niższy o (621) mln PLN (r/r).

## Wyniki segmentowe PKN ORLEN

## Segment Downstream

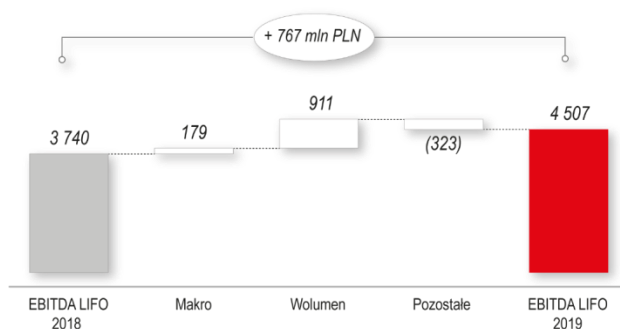
TABELA 31. Podstawowe wielkości finansowe segmentu Downstream.

Segment Downstream, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	81 816	80 579	64 522	1 237	1,5%
Sprzedaż zewnętrzna	66 781	66 434	53 410	347	0,5%
Sprzedaż między segmentami	15 035	14 145	11 112	890	6,3%
Koszty segmentu	(78 676)	(77 042)	(60 649)	(1 634)	(2,1%)
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(81)	182	269	(263)	-
(Strata)/odwrócenie straty z tytułu utraty wartości instrumentów finansowych	0	4	0	(4)	-
<b>Zysk operacyjny wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO) przed odpisami aktualizującymi<sup>1)</sup></b>	<b>4 507</b>	<b>3 740</b>	<b>4 330</b>	<b>767</b>	<b>20,5%</b>
Zysk operacyjny wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO)	4 483	3 735	4 328	748	20,0%
Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA)	4 337	4 724	5 029	(387)	(8,2%)
<b>Zysk operacyjny wg LIFO (EBIT LIFO)</b>	<b>3 205</b>	<b>2 734</b>	<b>3 441</b>	<b>471</b>	<b>17,2%</b>
Zysk operacyjny (EBIT)	3 059	3 723	4 142	(664)	(17,8%)
Zwiększenie aktywów trwałych	989	733	1 352	256	34,9%

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

- 2019 rok w wysokości (24) mln PLN,
- 2018 rok w wysokości (5) mln PLN,
- 2017 rok w wysokości (2) mln PLN.

WYKRES 63. Segment Downstream - Czynniki wpływające na zmianę EBITDA LIFO (r/r) [mln PLN].



W 2019 roku EBITDA LIFO segmentu Downstream PKN ORLEN, przed uwzględnieniem wpływu netto odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych, wyniosła 4 507 mln PLN i była wyższa o 767 mln PLN (r/r).

- Dodatni wpływ parametrów makro w łącznej kwocie 179 mln PLN (r/r) wynikający głównie z efektów tańszego gazu ziemnego oraz wyższych cen energii elektrycznej (r/r) w energetyce. Niekorzystny wpływ zmian czynników makroekonomicznych w rafinerii i petrochemii związany głównie niższym dyferencjałem Ural/Brent, zmniejszeniem marż na lekkich destylatach, ciężkich frakcjach rafineryjnych, olefinach i PTA został ograniczony poprawą marż na średnich destylatach oraz osłabieniem kursu PLN względem walut obcych.
- Wzrost sprzedaży produktów petrochemicznych dzięki wyższej dostępności instalacji produkcyjnych w 2019 roku oraz zmniejszony udział ciężkich frakcji rafineryjnych w łącznej sprzedaży segmentu wpłynął na dodatni efekt wolumenowy w kwocie 911 mln PLN (r/r).
- Ujemny wpływ pozostałych czynników wyniósł (323) mln PLN (r/r) i obejmował głównie ujemny wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej (po eliminacji wpływu netto odpisów aktualizujących wartość majątku) w wysokości (244) mln PLN (r/r) związany głównie z niedoborami inwentaryzacyjnymi materiałów w obcych magazynach w wysokości (156) mln PLN oraz pozostałe elementy, w tym głównie wpływ wyższych marż paliwowych w hurcie przy wzroście kosztów ogólnych i pracy.

Ujemny wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów wyniósł (146) mln PLN i w rezultacie zysk EBITDA PKN ORLEN za 2019 rok wyniósł 4 337 mln PLN.

Nakłady inwestycyjne segmentu zwiększyły się o 256 mln PLN (r/r) do poziomu 989 mln PLN – najważniejsze zadania inwestycyjne zostały opisane w [pkt 4.4](#).

## Segment Detail

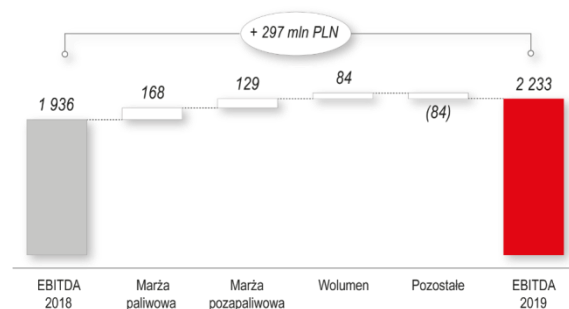
**TABELA 32.** Podstawowe wielkości finansowe segmentu Detail.

Segment Detail, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	22 183	20 483	16 530	1 700	8,3%
Sprzedaż zewnętrzna	22 183	20 483	16 530	1 700	8,3%
Sprzedaż między segmentami	0	0	0	0	-
Koszty segmentu	(20 282)	(18 811)	(15 251)	(1 471)	(7,8%)
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(1)	(34)	(26)	33	97,1%
<b>Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA) przed odpisami aktualizującymi<sup>1)</sup></b>	<b>2 233</b>	<b>1 936</b>	<b>1 521</b>	<b>297</b>	<b>15,3%</b>
Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA)	2 256	1 921	1 518	335	17,4%
<b>Zysk operacyjny (EBIT)</b>	<b>1 895</b>	<b>1 638</b>	<b>1 253</b>	<b>257</b>	<b>15,7%</b>
Zwiększenie aktywów trwałych	585	458	400	127	27,7%

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

- 2019 rok w wysokości 23 mln PLN,
- 2018 rok w wysokości (15) mln PLN,
- 2017 rok w wysokości (3) mln PLN.

**WYKRES 64.** Segment Detail – wpływ czynników (r/r) [mln PLN].



W 2019 roku EBITDA segmentu Detalicznego PKN ORLEN, przed uwzględnieniem wpływu netto odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych, osiągnęła rekordowy poziom 2 233 mln PLN i była wyższa o 297 mln PLN (r/r).

- Dodatni wpływ marż paliwowych i marż pozapaliwowych.
- Wzrost wolumenu sprzedaży o ponad 3% (r/r).
- Pozostałe obejmują głównie wyższe koszty funkcjonowania stacji paliw w wyniku wyższych wolumenów sprzedaży.

Po uwzględnieniu odpisów aktualizujących w wysokości 23 mln PLN zysk EBITDA PKN ORLEN za 2019 rok wyniósł 2 256 mln PLN.

Nakłady inwestycyjne segmentu zwiększyły się o 127 mln PLN (r/r) do poziomu 585 mln PLN – najważniejsze zadania inwestycyjne zostały opisane w [pkt 4.4](#).

## Funkcje Korporacyjne

TABELA 33. Podstawowe wielkości finansowe Funkcji Korporacyjnych.

Funkcje Korporacyjne, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	180	165	162	15	9,1%
Sprzedaż zewnętrzna	85	80	72	5	6,3%
Sprzedaż między segmentami	95	85	90	10	11,8%
Koszty segmentu	(1 073)	(817)	(754)	(256)	(31,3%)
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(3)	(71)	(17)	68	95,8%
<b>Strata operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA) przed odpisami aktualizującymi<sup>1)</sup></b>	<b>(768)</b>	<b>(651)</b>	<b>(520)</b>	<b>(117)</b>	<b>(18,0%)</b>
Strata operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	(775)	(656)	(520)	(119)	(18,1%)
<b>Strata operacyjna (EBIT)</b>	<b>(895)</b>	<b>(737)</b>	<b>(609)</b>	<b>(158)</b>	<b>(21,4%)</b>
Zwiększenie aktywów trwałych	337	167	159	170	101,8%

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

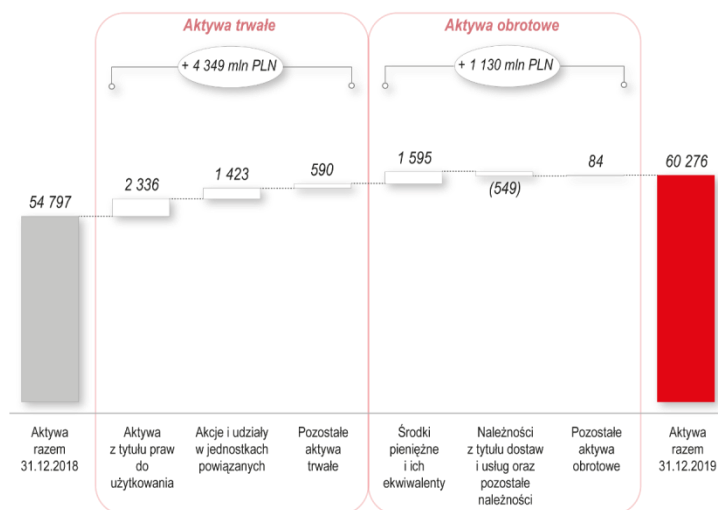
- 2019 rok w wysokości (7) mln PLN,
- 2018 rok w wysokości (5) mln PLN,
- 2017 rok w wysokości 0 mln PLN.

EBITDA Funkcji Korporacyjnych niższa o (119) mln PLN (r/r) głównie w efekcie wzrostu kosztów ogólnych wynikający z realizowanych programów inwestycyjnych oraz kosztów sponsoringu i reklamy (Formuła 1) oraz presji rynkowej na poziom płac (r/r).

Nakłady inwestycyjne segmentu zwiększyły się o 170 mln PLN (r/r) do poziomu 337 mln PLN i dotyczyły głównie projektów realizowanych w obszarze IT.

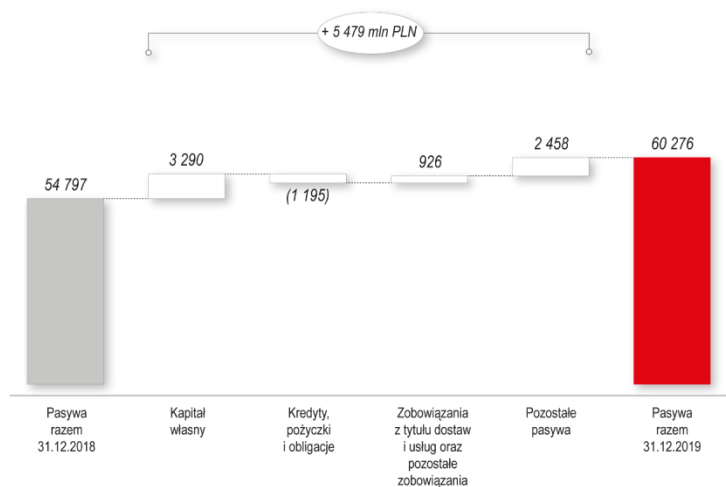
## 5.5.2. Sprawozdanie z sytuacji finansowej

WYKRES 65. Wybrane pozycje sprawozdania z sytuacji finansowej – Aktywa [mln PLN].



Suma aktywów PKN ORLEN S.A. na dzień 31 grudnia 2019 roku wzrosła o 5 479 mln PLN w porównaniu ze stanem z końca 2018 roku.

- Wzrost **aktywów trwałych** głównie w efekcie:
  - rozpoznanie aktywa z tytułu praw do użytkowania w wysokości **2 336 mln PLN** w związku z wdrożeniem od 1 stycznia 2019 roku nowego standardu MSSF 16.
  - zwiększenia wartości akcji i udziałów w jednostkach powiązanych w kwocie **1 423 mln PLN** w wyniku odwrócenia odpisów aktualizujących udziały w ORLEN Lietuva w wysokości 1 120 mln PLN oraz dopłat do kapitału w kwocie 357 mln PLN, głównie w spółkach Orlen Capital i ORLEN Upstream pomniejszonych o odpis aktualizujący w spółce Orlen Capital w wysokości (110) mln PLN.
  - zwiększenia o **590 mln PLN** pozostałych pozycji obejmujących głównie udzielone pożyczki dla spółek Anwil, ORLEN Upstream, ORLEN Południe i ORLEN Oil oraz wzrost wartości instrumentów zabezpieczających przepływy pieniężne.
- Wzrost **aktywów obrotowych**, przede wszystkim w efekcie:
  - zwiększenia salda środków pieniężnych i ich ekwiwalentów.
  - zmniejszenia należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych należności.

**WYKRES 66.** Wybrane pozycje sprawozdania z sytuacji finansowej – Pasywa [mln PLN]

- **Kapitał własny** na 31 grudnia 2019 roku wyniósł **34 924 mln PLN** i był wyższy o **3 290 mln PLN** w porównaniu ze stanem z końca 2018 roku, głównie w efekcie:
  - ujęcia zysku netto za 2019 rok w wysokości **4 813 mln PLN**.
  - wypłaty dywidendy z zysku za 2018 rok w wysokości **(1 497) mln PLN**.
- Zadłużenie na 31 grudnia 2019 roku zmniejszyło się o **(1 195) mln PLN** do kwoty 8 568 mln PLN w rezultacie spłaty netto kredytów, pożyczek i obligacji w kwocie (1 110) mln PLN, wpływu dodatnich różnic kursowych z przeszacowania kredytów i pożyczek walutowych i wyceny zadłużenia oraz zapłacone odsetki w łącznej kwocie (85) mln PLN.
- Wyższe zobowiązania z tytułu dostaw i usługi oraz zobowiązania inwestycyjne w rezultacie zwiększonych zakupów ropy naftowej pod koniec 2019 roku o blisko 200 tys. ton oraz zabezpieczenia ewentualnych roszczeń akcjonariuszy niekontrolujących Unipetrol po przeprowadzonym wykupie z 2018 roku.
- Pozostałe pasywa obejmują głównie zobowiązania z tytułu leasingu w wysokości 2 368 mln PLN w związku z wdrożeniem od 1 stycznia 2019 roku nowego standardu MSSF 16.

Pełna wersja sprawozdania z sytuacji finansowej dostępna w Sprawozdaniu Finansowym PKN ORLEN za 2019 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 34.** Podstawowe dane finansowo-operacyjne Grupy Unipetrol (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	J.M.	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5	6=(3-4)	7=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	mln PLN	21 582	21 745	19 811	(163)	(0,7%)
<b>Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)</b>	<b>mln PLN</b>	<b>938</b>	<b>2 079</b>	<b>2 408</b>	<b>(1 141)</b>	<b>(54,9%)</b>
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA) przed opisami aktualizującymi <sup>1</sup>	mln PLN	977	1 338	2 420	(361)	(27,0%)
<b>Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO) przed opisami aktualizującymi<sup>1</sup></b>	<b>mln PLN</b>	<b>975</b>	<b>1 454</b>	<b>2 394</b>	<b>(479)</b>	<b>(32,9%)</b>
Zysk z działalności operacyjnej (EBIT)	mln PLN	174	1 539	1 949	(1 365)	(88,7%)
Zysk netto	mln PLN	105	1 406	1 403	(1 301)	(92,5%)
Kapitał własny	mln PLN	9 867	9 811	8 123	56	0,6%
Aktywa razem	mln PLN	15 696	14 683	12 361	1 013	6,9%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	4 913	4 835	4 720	78	1,6%

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2019, 2018 i 2017 roku wyniosły odpowiednio: (39)mln PLN, 741 mln PLN i (12) mln PLN.



## GRUPA ORLEN

### 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 35.** Podstawowe dane finansowo-operacyjne Grupy ORLEN Lietuva (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	J.M.	2019	2018	2017	zmiana	zmiana%
1	2	3	4	5	6=(3-4)	7=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	mln PLN	19 676	20 093	17 042	(417)	(2,1%)
<b>Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)</b>	<b>mln PLN</b>	<b>427</b>	<b>192</b>	<b>1 142</b>	<b>235</b>	<b>122,4%</b>
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA) przed opisami aktualizującymi <sup>1</sup>	mln PLN	426	192	1 143	234	121,9%
<b>Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO) przed opisami aktualizującymi<sup>1</sup></b>	<b>mln PLN</b>	<b>419</b>	<b>201</b>	<b>1 074</b>	<b>218</b>	<b>108,5%</b>
Zysk z działalności operacyjnej (EBIT)	mln PLN	276	101	1 071	175	173,3%
Zysk netto	mln PLN	290	97	908	193	199,0%
Kapitał własny	mln PLN	2 233	1 961	1 692	272	13,9%
Aktywa razem	mln PLN	4 078	3 688	3 994	390	10,6%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	1 429	1 631	1 612	(202)	(12,4%)

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2019, 2018 i 2017 roku wyniosły odpowiednio: 1 mln PLN, 0 mln PLN i (1) 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 2019 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 36.** Podstawowe dane finansowo-operacyjne Anwil S.A. (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	J.M.	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5	6=(3-4)	7=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	mln PLN	2 234	2 345	2 413	(111)	(4,7%)
<b>Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)</b>	<b>mln PLN</b>	<b>470</b>	<b>371</b>	<b>502</b>	<b>99</b>	<b>26,7%</b>
<b>Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA) przed opisami aktualizującymi</b>	<b>mln PLN</b>	<b>470</b>	<b>371</b>	<b>502</b>	<b>99</b>	<b>26,7%</b>
Zysk z działalności operacyjnej (EBIT)	mln PLN	325	255	409	70	27,5%
Zysk netto	mln PLN	257	209	325	48	23,0%
Kapitał własny	mln PLN	1 318	1 060	1 157	258	24,3%
Aktywa razem	mln PLN	2 199	1 521	1 619	678	44,6%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	1 364	1 323	1 268	41	3,1%

## GRUPA ORLEN

### 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 2019 roku był w całości objęty przez PKN ORLEN. Spółka ORLEN Deutschland GmbH prowadzi głównie sprzedaż detaliczną paliw na terenie Niemiec.

**TABELA 37.** Podstawowe dane finansowo-operacyjne ORLEN Deutschland GmbH (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	J.M.	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5	6=(3-4)	7=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	mln PLN	13 586	13 907	14 850	(321)	(2,3%)
<b>Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)</b>	<b>mln PLN</b>	<b>457</b>	<b>537</b>	<b>285</b>	<b>(80)</b>	<b>(14,9%)</b>
<b>Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA) przed opisami aktualizującymi<sup>1</sup></b>	<b>mln PLN</b>	<b>457</b>	<b>537</b>	<b>286</b>	<b>(80)</b>	<b>(14,9%)</b>
Zysk z działalności operacyjnej (EBIT)	mln PLN	283	425	180	(142)	(33,4%)
Zysk netto	mln PLN	187	298	116	(111)	(37,2%)
Kapitał własny	mln PLN	560	679	603	(119)	(17,5%)
Aktywa razem	mln PLN	2 800	1 756	1 691	1 044	59,5%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	167	160	155	7	4,4%

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2019, 2018 i 2017 roku wyniosły odpowiednio: 0 mln PLN, 0 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 2019 roku był w całości objęty przez PKN ORLEN.

Przedmiotem działalności spółki jest: poszukiwanie i rozpoznanie złóż węgłowodorów, prowadzenie wydobycia ropy naftowej i gazu ziemnego.

**TABELA 38.** Podstawowe dane finansowo-operacyjne Grupy ORLEN Upstream (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	J.M.	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5	6=(3-4)	7=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	mln PLN	609	605	526	4	0,7%
<b>Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)</b>	<b>mln PLN</b>	<b>166</b>	<b>292</b>	<b>154</b>	<b>(126)</b>	<b>(43,2%)</b>
<b>Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA) przed opisami aktualizującymi<sup>1</sup></b>	<b>mln PLN</b>	<b>297</b>	<b>310</b>	<b>294</b>	<b>(13)</b>	<b>(4,2%)</b>
Zysk z działalności operacyjnej (EBIT)	mln PLN	(147)	(6)	(153)		
Strata netto	mln PLN	(150)	(91)	(30)	(59)	(64,8%)
Kapitał własny	mln PLN	3 034	2 953	2 800	81	2,7%
Aktywa razem	mln PLN	4 572	4 334	3 949	238	5,5%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	135	147	148	(12)	(8,2%)

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2019, 2018 i 2017 roku wyniosły odpowiednio: (131) mln PLN, (18) mln PLN i (140) mln PLN.

## 5.5.4. Sprawozdanie z przepływów pieniężnych

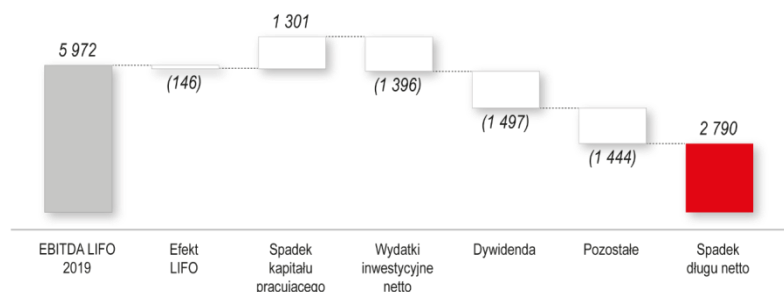
TABELA 39. Wybrane pozycje sprawozdania z przepływów pieniężnych.

WYSZCZEGÓLNIENIE, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
<b>Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej, w tym:</b>	<b>6 086</b>	<b>2 695</b>	<b>4 445</b>	<b>3 391</b>	<b>125,8%</b>
Zmiana stanu kapitału pracującego	1 301	(2 618)	(814)	3 919	-
<b>Środki pieniężne netto (wykorzystane) w działalności inwestycyjnej</b>	<b>(1 421)</b>	<b>(4 755)</b>	<b>(405)</b>	<b>3 334</b>	<b>70,1%</b>
<b>Środki pieniężne netto z/(wykorzystane w) działalności finansowej</b>	<b>(3 062)</b>	<b>16</b>	<b>(1 092)</b>	<b>(3 078)</b>	<b>-</b>
<b>Zwiększenie/(Zmniejszenie) netto stanu środków pieniężnych</b>	<b>1 603</b>	<b>(2 044)</b>	<b>2 948</b>	<b>3 647</b>	<b>-</b>
Zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych	(8)	28	(34)	(36)	-
Środki pieniężne na początek okresu	3 461	5 477	2 563	(2 016)	(36,8%)
<b>Środki pieniężne na koniec okresu</b>	<b>5 056</b>	<b>3 461</b>	<b>5 477</b>	<b>1 595</b>	<b>46,1%</b>

Po uwzględnieniu przeszacowania środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych saldo środków pieniężnych zwiększyło się w 2019 roku o 1 595 mln PLN i na 31 grudnia 2019 roku wyniosło 5 056 mln PLN.

Pełna wersja sprawozdania z przepływów pieniężnych jest dostępna w Sprawozdaniu Finansowym PKN ORLEN za 2019 rok.

WYKRES 67. Wolne przepływy pieniężne [mln PLN].

**Zmniejszenie długu netto o (2 790) mln PLN w stosunku do końca 2018 roku.**

- EBITDA LIFO przed odpisami aktualizującymi w wysokości 5 972 mln PLN przy ujemnym wpływie wzrostu cen ropy naftowej na wycenę zapasów w wysokości (146) mln PLN.
- Dodatni efekt zmniejszenia kapitału pracującego netto o 1 301 mln PLN – głównie pozytywny wpływ zmiany salda należności i zobowiązań.
- Wydatki netto na nabycie składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i aktywów z tytułu praw do użytkowania w kwocie (1 396) mln PLN.
- Wypłacone dywidendy w kwocie (1 497) mln PLN, tj. 3,5 PLN na akcję.
- Pozostałe: głównie zapłacony podatek dochodowy w kwocie (1 103) mln PLN, zapłacone odsetki w wysokości (297) mln PLN i płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu (316) mln PLN oraz otrzymane dywidendy w kwocie 469 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 2019 roku.

Zmiana wyników operacyjnych PKN ORLEN za rok 2019, w porównaniu z danymi opublikowanymi w dniu 30 stycznia 2020 roku w Raportie za IV kwartał 2019 roku obejmuje głównie odwrócenie części historycznie dokonanych odpisów aktualizujących wartość inwestycji w udziały ORLEN Lietuva w wysokości 1 120 mln PLN, odwrócenie odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych w

segmentcie Detalicznym w wysokości 45 mln PLN oraz niedobory materiałów w obcych magazynach w wysokości (156) 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 2019 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 kredytowej oraz silnej pozycji rynkowej zapewniających jednocześnie konkurencyjny koszt usług bankowych. Pozwala to na

utrzymanie wysokiego standardu pozyskiwanych źródeł finansowania.

**TABELA 40.** Podział źródeł finansowania.

WYSZCZEGÓLNIENIE, mln PLN	2019	2018	2017	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Kredyty bankowe	2 130	2 151	0	(21)	(1,0%)
Pożyczki	5 336	5 386	5 257	(50)	(0,9%)
Obligacje	1 102	2 226	2 031	(1 124)	(50,5%)
<b>Zadłużenie finansowe<sup>1</sup></b>	<b>8 568</b>	<b>9 763</b>	<b>7 288</b>	<b>(1 195)</b>	<b>(12,2%)</b>
Wg terminu zapadalności:					
Długoterminowe	8 222	8 641	6 736	(419)	(4,8%)
Krótkoterminowe	346	1 122	552	(776)	(69,2%)

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 2019 roku wyniosło 3 512 mln PLN. W 2019 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 11.6.1. Sprawozdania Finansowego PKN ORLEN za 2019 rok.

PKN ORLEN może emitować obligacje w ramach ustalonych limitów jak również nabywać obligacje emitowane przez spółki z Grupy ORLEN. Na koniec 2019 roku łączna wartość wyemitowanych w PKN ORLEN obligacji 1 102 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 2019 roku PKN ORLEN posiadał zobowiązania pozabilansowe z tytułu udzielonych gwarancji i poręczeń na łączną kwotę 14 592 mln PLN, co stanowi zwiększenie o 1 931 mln PLN w porównaniu ze stanem z końca 2018 roku. W 2019 roku kwota obejmowała:

- poręczenia i gwarancje udzielone jednostkom zależnym na rzecz podmiotów trzecich w wysokości 9 831 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 2 391 mln PLN,
- gwarancje dotyczące zobowiązań wobec osób trzecich wystawionych w toku bieżącej działalności w wysokości 2 370 mln PLN. Kwotę 2 mld PLN stanowi gwarancja bankowa za

zobowiązania z tytułu ogłoszonego przez PKN ORLEN wezwania do zapisywania się na sprzedaż wszystkich akcji ENERGA S.A. Pozostałe gwarancje dotyczyły 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.

Dodatkowe informacje dotyczące udzielonych poręczeń i gwarancji zostały przedstawione w pkt 12.5.4. Sprawozdania Finansowego PKN ORLEN za 2019 rok.

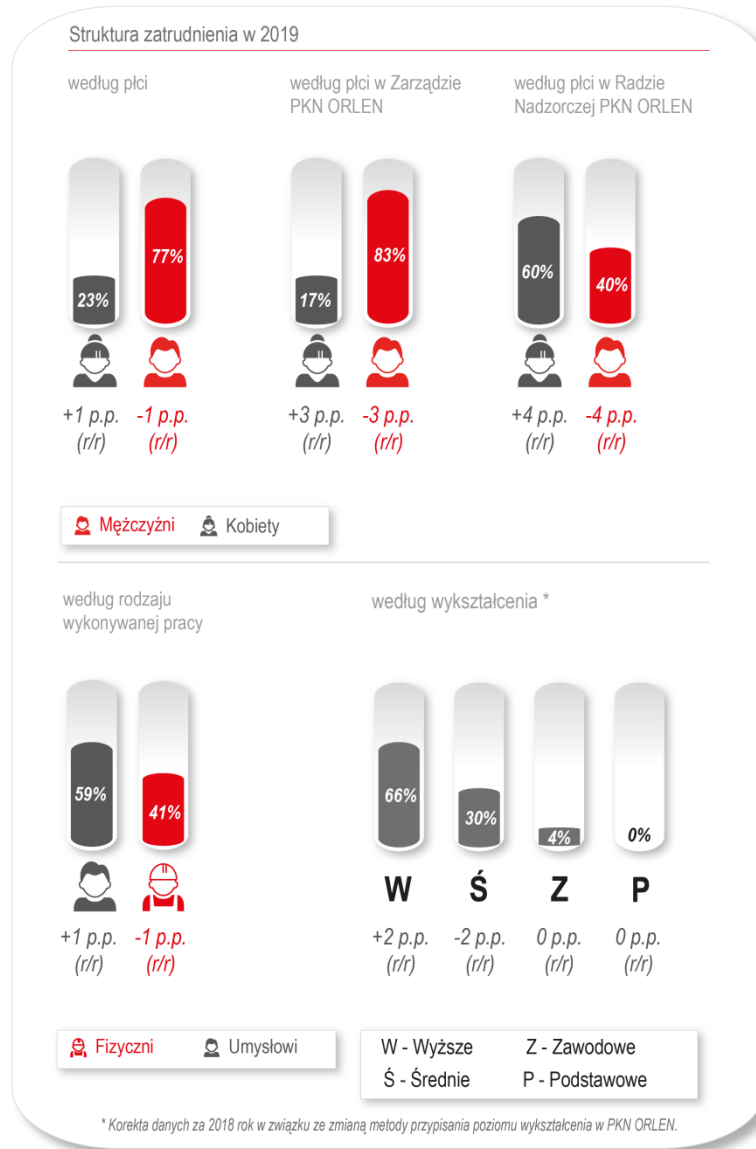
Zobowiązania warunkowe zostały przedstawione w pkt 13.5.2. Sprawozdania Finansowego PKN ORLEN za 2019 rok.

## 5.7. ZATRUDNIENIE

W związku z realizowanymi projektami rozwojowymi w obszarze logistyki, zakupów, energetyki, informatyki oraz sprzedaży

detailed, zatrudnienie w PKN ORLEN na koniec 2019 roku zwiększyło się o 197 osób do poziomu 5 447 osób.

**WYKRES 68.** 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 (wynagrodzenie stałe),
- 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, prawo do udziału w Pracowniczym Programie Emerytalnym na zasadach obowiązujących w Spółce oraz prawo do uczestnictwa w Pracowniczym Planie Kapitałowym na zasadach ogólnych.

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 premii rocznej

Członkom Zarządu PKN ORLEN przysługuje prawo do premii rocznej (wynagrodzenia zmiennego) na zasadach ustalonych w umowie, której załącznikiem i częścią składową jest Regulamin Systemu Motywacyjnego dla Zarządu. Poziom premii rocznej uzależniony jest od wykonania indywidualnych zadań (jakościowych oraz ilościowych), ustalonych przez Radę Nadzorczą dla poszczególnych Członków Zarządu. Rada Nadzorcza, 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 premii 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 premii rocznej (wynagrodzenia zmiennego) za dany rok obrotowy oraz jej wysokości bądź o nie przyznaniu premii rocznej. Uchwała jest podstawą do wypłaty premii rocznej, o ile skonsolidowane sprawozdanie finansowe Spółki za dany rok obrotowy zostanie zatwierdzone przez Walne Zgromadzenie oraz jeśli Członkowi Zarządu zostało udzielone absolutorium z wykonania obowiązków.

Na 2019 rok Rada Nadzorcza Spółki wyznaczyła dla wszystkich Członków Zarządu sześć poniższych 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 kontraktami zewnętrznymi

oraz przypisała im odpowiednie progi premiowe. Rada Nadzorcza dla wszystkich 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 premii rocznej za 2019 rok:

- stosowanie zasad wynagradzania członków organów zarządzających i nadzorczych zgodnych z przepisami Ustawy we wszystkich spółkach Grupy Kapitałowej,
- 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 (Dz.U. z 2018 r., poz. 1182, ze zm.), w podmiotach zależnych Spółki w rozumieniu art. 4 pkt 3 ustawy z dnia 16 lutego 2007 roku o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. z 2017 r. poz. 229, ze zm.).

#### 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 rzliczane po zakończeniu roku, na który zostały wyznaczone.

**Wynagrodzenia z tytułu zakazu konkurencji i rozwiązania umowy w rezultacie odwołania z zajmowanego stanowiska**

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 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. 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.

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 41.** Wynagrodzenia wypłacone Członkom Zarządu Spółki pełniącym funkcję w 2019 i 2018 roku [tys. PLN].

Wyszczególnienie	2019	2018
Daniel Obajtek <sup>1)</sup>	1 206	867
Wojciech Jasiński <sup>2)</sup>	-	83
Mirosław Kochalski <sup>3)</sup>	-	83
Armen Artwich <sup>4)</sup>	925	284
Patrycja Klarecka <sup>5)</sup>	921	448
Zbigniew Leszczyński	929	859
Krzysztof Pater <sup>6)</sup>	-	194
Wiesław Protasewicz <sup>7)</sup>	834	854
Michał Róg <sup>4)</sup>	975	304
Maria Sosnowska <sup>8)</sup>	-	83
Józef Węgrecki <sup>9)</sup>	952	686
<b>Ogółem:</b>	<b>6 742</b>	<b>4 745</b>

<sup>1)</sup> Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Prezesa Zarządu Spółki od dnia 6 lutego 2018 roku

<sup>2)</sup> Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Prezesa Zarządu Spółki do dnia 5 lutego 2018 roku

<sup>3)</sup> Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Wiceprezesa Zarządu Spółki do dnia 5 lutego 2018 roku

<sup>4)</sup> Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki od dnia 1 września 2018 roku

<sup>5)</sup> Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki od dnia 24 czerwca 2018 roku

<sup>6)</sup> Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki do 22 marca 2018 roku

<sup>7)</sup> Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki do dnia 28 listopada 2019 roku

<sup>8)</sup> Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki do dnia 5 lutego 2018 roku

<sup>9)</sup> Wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki od 23 marca 2018 roku

**TABELA 42.** Premie potencjalnie należne Członkom Zarządu Spółki pełniącym funkcję w danym roku do wypłaty w roku kolejnym [tys. PLN].

Wyszczególnienie	2019	2018
Daniel Obajtek <sup>1)</sup>	913	766
Armen Artwich <sup>2)</sup>	913	284
Patrycja Klarecka <sup>3)</sup>	913	443
Zbigniew Leszczyński	913	853
Wiesław Protasewicz <sup>4)</sup>	831	853
Michał Róg <sup>2)</sup>	913	284
Józef Węgrecki <sup>5)</sup>	913	661
<b>Ogółem:</b>	<b>6 309</b>	<b>4 144</b>

<sup>1)</sup> Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji od dnia 6 lutego 2018 roku

<sup>2)</sup> Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji od dnia 1 września 2018 roku

<sup>3)</sup> Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji od dnia 24 czerwca 2018 roku

<sup>4)</sup> Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji do dnia 28 listopada 2019 roku

<sup>5)</sup> Premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji od 23 marca 2018 roku

**TABELA 43.** Świadczenia z tytułu rozwiązania stosunku pracy byłych Członków Zarządu Spółki [tys. PLN].

Wyszczególnienie	2019	2018
Wiesław Protasewicz <sup>1)</sup>	228	-
Wojciech Jasiński <sup>2)</sup>	-	320
Mirosław Kochalski <sup>2)</sup>	-	427
Krzysztof Pater <sup>2)</sup>	-	427
<b>Ogółem:</b>	<b>228</b>	<b>1 174</b>

<sup>1)</sup> W 2019 roku wypłacona odprawa.

<sup>2)</sup> W 2018 roku wypłacona odprawa oraz zakaz konkurencji.

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

Członkowie Zarządu PKN ORLEN zasiadający w 2019 i w 2018 roku w Zarządach lub Radach Nadzorczych spółek zależnych,

współk kontrolowanych i stowarzyszonych Grupy ORLEN nie pobierali z tego tytułu wynagrodzenia.



**TABELA 44.** Wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN [tys. PLN].

Wyszczególnienie	2019	2018
Izabela Felczak-Poturnicka	133	124
Angelina Sarota <sup>1)</sup>	-	11
Agnieszka Biernat-Wiatrak <sup>2)</sup>	60	105
Mateusz Bochacik <sup>3)</sup>	15	117
Adrian Dworzyński <sup>1)</sup>	-	10
Barbara Jarzembowska <sup>4)</sup>	67	-
Andrzej Kapała <sup>5)</sup>	123	59
Michał Klimaszewski <sup>4)</sup>	67	59
Wojciech Kryński <sup>6)</sup>	55	114
Roman Kusz <sup>7)</sup>	21	10
Agnieszka Krzętowska <sup>1)</sup>	-	10
Radosław Kwaśnicki <sup>6)</sup>	55	114
Jadwiga Lesisz <sup>8)</sup>	122	277
Małgorzata Niezgoda <sup>9)</sup>	122	277
Anna Sakowicz-Kacz <sup>4)</sup>	67	113
Andrzej Szumański <sup>4)</sup>	67	-
Józef Węgrecki <sup>10)</sup>	-	101
Anna Wójcik <sup>5)</sup>	122	59
<b>Ogółem:</b>	<b>1 096</b>	<b>1 214</b>

<sup>1)</sup> Za okres pełnienia funkcji do 2 lutego 2018 roku

<sup>2)</sup> Za okres pełnienia funkcji od 2 lutego 2018 roku do 14 czerwca 2019 roku

<sup>3)</sup> Za okres pełnienia funkcji do 15 lutego 2019 roku

<sup>4)</sup> Za okres pełnienia funkcji od 14 czerwca 2019 roku

<sup>5)</sup> Za okres pełnienia funkcji od 26 czerwca 2018 roku

<sup>6)</sup> Za okres pełnienia funkcji do 14 czerwca 2019 roku

<sup>7)</sup> Za okres pełnienia funkcji od 29 października 2019 roku

<sup>8)</sup> 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

<sup>9)</sup> Za okres pełnienia funkcji od 5 stycznia 2018 roku

<sup>10)</sup> 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 45.** Wynagrodzenia kluczowego personelu kierowniczego Grupy ORLEN [tys. PLN].

Wyszczególnienie	2019	2018
<b>Wynagrodzenia i inne świadczenia członków kluczowego personelu kierowniczego:</b>		
- pozostały kluczowy personel kierowniczy Spółki	30 585	39 479
- kluczowy personel kierowniczy spółek zależnych Grupy ORLEN	155 118	139 128
<b>Ogółem:</b>	<b>185 703</b>	<b>178 607</b>

## 6. OŚWIADCZENIE O STOSOWANIU ŁADU KORPORACYJNEGO

### 6.1. ZASADY ŁADU KORPORACYJNEGO

PKN ORLEN jako spółka notowana na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie („Gielda”, „GPW”) zobowiązany jest do stosowania zasad ładu korporacyjnego zawartych w dokumencie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016” („DPSN”) uchwalonych przez Radę Gieldy (uchwała nr 26/1413/2015 Rady GPW z dnia 13 października 2015 roku), obowiązujących od 1 stycznia 2016 roku. Dokument DPSN znajduje się na stronie internetowej Gieldy <https://www.gpw.pl/dobre-praktyki>, a także na korporacyjnej stronie internetowej PKN ORLEN, w sekcji przeznaczonej dla akcjonariuszy Spółki <http://www.orient.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Gielda/Strony/DobrePraktykiGPW.aspx>.

PKN ORLEN stosował w 2019 roku wszystkie zasady zawarte w zbiorze DPSN. Natomiast, zgodnie z wytycznymi Gieldy, zastosowanie się do poszczególnych rekomendacji wynikających z dokumentu DPSN jest omówione w odpowiednich częściach niniejszego rocznego oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego.

#### Komunikacja z rynkiem kapitałowym

PKN ORLEN stara się zapewnić łatwy i równy dostęp do publikowanych informacji wykorzystując między innymi następujące narzędzia komunikacji:

- Serwis relacji inwestorskich na korporacyjnej stronie internetowej, który zawiera dane finansowe i operacyjne z działalności PKN ORLEN, a także informacje o otoczeniu makroekonomicznym Spółki.
- Strona internetowa dotycząca programu ORLEN w Portfelu <http://orientwportfelu.pl/> zawierająca szczegółowe informacje o programie lojalnościowym dla akcjonariuszy oraz szeroką bazę wiedzy o rynku kapitałowym i inwestowaniu.
- Blog ekspercki Głównego Ekonomisty PKN ORLEN - <http://napedzamyprzyszlosc.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](https://twitter.com/PKN_ORLEN));
  - Twitter Prezesa Zarządu (<https://twitter.com/DanielObajtek>);
  - Twitter Rzecznika Prasowego (<https://twitter.com/RzecznikORLEN>);
  - Facebook korporacyjny (<https://www.facebook.com/ORLEN.Official>);
  - Facebook Prezesa Zarządu (<https://www.facebook.com/obajtekdaniel/>);
  - LinkedIn (<https://pl.linkedin.com/company/pkn-orient-s.a.>);
  - YouTube ([https://www.youtube.com/channel/UC4n9\\_g-u8r3JErOSyOdECZQ/featured](https://www.youtube.com/channel/UC4n9_g-u8r3JErOSyOdECZQ/featured)), a także
  - Instagram (<https://www.instagram.com/pkn.orient/>).
- 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.

PKN ORLEN chętnie i otwarcie udziela wszelkich wyjaśnień swoim akcjonariuszom, inwestorom, analitykom i pozostałym uczestnikom rynku kapitałowego, w trakcie wymienionych wyżej spotkań grupowych, indywidualnych, telekonferencji, „roadshow” czy „site visits”. Na spotkania te przygotowywane są specjalnie materiały prezentacyjne, przybliżające obszerny i skomplikowany sektor przemysłu rafineryjnego i petrochemicznego, w którym działa Spółka.

Ponadto PKN ORLEN dokłada najwyższych starań, by jak najszybciej dostarczyć inwestorom i analitykom informacji finansowych na temat jej działalności. PKN ORLEN należy do spółek, które jako pierwsze po zamknięciu okresów sprawozdawczych publikują swoje wyniki finansowe – w 2019 dokonał tego już w około 23 dni od zamknięcia okresów rozliczeniowych.

PKN ORLEN jest także spółką dywidendową. W 2019 roku po raz siódmy z rzędu podzielił swój zysk pomiędzy akcjonariuszy wypłacając najwyższą w historii dywidendę na poziomie 3,50 PLN na jedną akcję.

Spółka rozwija także, rozpoczęty w 2018 roku, program skierowany do inwestorów indywidualnych „ORLEN W PORTFELU”, a w nim Akademię Inwestowania. W 2019 roku do programu dołączyły trzy domy maklerskie, dzięki czemu jest on obsługiwany już przez pięć profesjonalnych instytucji. Na koniec roku odnotowano ponad 3000 inwestorów zarejestrowanych w programie. Opublikowano część edukacyjną programu, przeprowadzono pierwszą edycję egzaminów Akademii Inwestowania, a także rozpoczęto kolejny moduł edukacyjny – Praktycznie o inwestowaniu. Z materiałów edukacyjnych zamieszczonych na stronie skorzystało ponad 60 tys. osób.

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

PKN ORLEN aktywnie przeciwdziała nieprawdziwym publikacjom i komentarzom, które mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek Spółki. W ramach wewnętrznej regulacji w całej Grupie ORLEN uporządkowane zostały zasady komunikacji zewnętrznej, obejmujące zarówno kontakt z przedstawicielami mediów, udział przedstawicieli Spółki w debatach, konferencjach, panelach dyskusyjnych, jak i działania w mediach społecznościowych. Zarządzenie to zobowiązuje do wieloetapowej, ale też bardzo intuicyjnej i spójnej, weryfikacji informacji na temat przedstawicieli Spółki lub samej Spółki, zanim zostaną one upublicznione. W przypadku działań komunikacyjnych dotyczących wizerunku Spółki duży nacisk położony jest na szybkość reakcji na potencjalnie negatywne publikacje. Zasady dotyczące takiej reakcji są ściśle określone w ramach zarządzenia, co gwarantuje wysoką skuteczność podejmowanych przez Spółkę działań w tym obszarze.

Koordinacją wyżej wymienionych działań zajmuje się Dyrektor Wykonawczy ds. Komunikacji Korporacyjnej.

#### **Działalność PKN ORLEN w obszarze odpowiedzialnego biznesu**

Priorytetem PKN ORLEN w każdej dziedzinie działalności jest zrównoważony rozwój, który rozumiemy jako troskę o przyszłe pokolenia. To oznacza, że w budowaniu pozycji Grupy Kapitałowej ORLEN cele społeczne są dla nas tak samo ważne jak cele biznesowe. Szanujemy człowieka i jego prawa. Korzystamy z zasobów naturalnych tak, by nie naruszać równowagi w środowisku. Czujemy się odpowiedzialni za innych członków społeczności, w której działamy, dlatego prowadzimy z nimi dialog i wspieramy ich na różnych polach aktywności. 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 społecznej 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. Szczególną uwagę otaczany jest Płock i region płocki. Koncern realizuje tu szereg projektów społecznych, edukacyjnych, środowiskowych i innych. Wśród nich warto wymienić innowacyjne narzędzie, jakim jest system OrlenInfo służący do kontaktów z lokalną społecznością. Dzięki niemu Spółka może szybko informować o wszelkich zdarzeniach do których doszło na terenie Zakładu Produkcyjnego, jak również o przedsięwzięciach inicjowanych na rzecz mieszkańców Płocka.

Kierunki działań w zakresie społecznej odpowiedzialności wyznacza strategia CSR spójna ze strategią biznesową ORLEN. Od 2019 roku wdrażana jest „Strategia CSR Grupy ORLEN do 2022 roku”, w której wyznaczono obszary odpowiedzialności: Społeczeństwo, Środowisko, Pracownicy, Klienci, Partnerzy biznesowi. Celami 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. Ponadto w 2019 roku określono trzy priorytety dla działań społecznych: ochrona środowiska (np. projekty edukacyjne), promocja bezpieczeństwa (np. program „ORLEN dla Strażaków”), ochrona i promocja zdrowia (np. akcja „Miasteczko Zdrowia”). W osiąganiu celów społecznych kluczową rolę odgrywa Fundacja ORLEN, która w 2001 roku została powołana do pełnienia społecznej misji Fundatora, którym jest PKN ORLEN. Dla osiągnięcia większej spójności komunikacyjnej oraz wizerunkowej w 2019 roku zmieniono jej nazwę na Fundację ORLEN (wcześniej: Fundacja „ORLEN – DAR SERCA”).

Koncern w działalności sponsoringowej skupia się na kilku wybranych obszarach tematycznych, którymi są: wsparcie sportu zawodowego 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, zwłaszcza w Płocku. 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 277 projektów.

PKN ORLEN informuje o swoich działaniach społecznych m.in. na korporacyjnej stronie internetowej w zakładce „Odpowiedzialny biznes”

([https://www.orlen.pl/PL/Odpowiedzialny\\_Biznes/Strony/default.aspx](https://www.orlen.pl/PL/Odpowiedzialny_Biznes/Strony/default.aspx)) oraz w corocznym raporcie zintegrowanym on-line. Dostępne są m.in. „Zasady realizacji działalności sponsoringowej” ([https://www.orlen.pl/PL/Odpowiedzialny\\_Biznes/Sponsoring/Strony/Sponsoring.aspx](https://www.orlen.pl/PL/Odpowiedzialny_Biznes/Sponsoring/Strony/Sponsoring.aspx)) oraz „Polityka dobroczynności PKN ORLEN S.A.” ([https://www.orlen.pl/PL/Odpowiedzialny\\_Biznes/Dobroczynosc/Strony/Dobroczynosc.aspx](https://www.orlen.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 ujednoczenie informacji finansowych. W jednym miejscu zbierane są informacje wynikowe, budżetowe, prognozowane oraz statystyczne, co zapewnia bezpośrednią kontrolę i zgodność wprowadzanych danych.

Dane poddawane są analizie pod względem spójności, kompletności i ciągłości, czemu służą zaimplementowane w systemie 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 2019-2021 jest Deloitte Audyt 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 finansowej, zarządzania ryzykiem i zgodnością. Realizację

zadań w zakresie kontroli finansowej nadzoruje Prezes Zarządu - Dyrektor Generalny. 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. Badana sfera działalności oceniana jest przede wszystkim z punktu widzenia kryteriów legalności, celowości, gospodarności, rzetelności, sprawności organizacyjnej i prawidłowości działania. Przy ocenie brany jest pod uwagę interes PKN ORLEN oraz spółek GK ORLEN. 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 z 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 wynikających 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 Systemów Zarządzania i Ryzyka Korporacyjnego, w którym funkcjonuje Zespół Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym i Zespół Systemów Zarządzania. Pracownicy Zespołu Ryzyka Korporacyjnego w oparciu o obowiązującą Politykę i Procedurę koordynują proces zarządzania ryzykiem korporacyjnym zapewniając narzędzia i wsparcie metodologiczne dla uczestników procesu samooceny ryzyk i testowania mechanizmów kontrolnych w PKN ORLEN oraz spółkach GK ORLEN. W ramach wykonywanych zadań wspierają obszary biznesowe w zarządzaniu ryzykiem podczas realizacji celów projektowych poprzez prowadzenie cyklicznych szkoleń z identyfikacji, definiowania i oceny ryzyk oraz warsztatów i konsultacji dla kierowników projektu i osób zaangażowanych w działania projektowe, co wpływa na minimalizację nakładów pracy i optymalizację wartości projektu. W ramach zarządzania ryzykiem korporacyjnym są systematycznie definiowane i wyceniane ryzyka związane z realizacją celów strategicznych. Cyklicznie Zespół Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym przygotowuje raporty na temat zarządzania ryzykiem w PKN ORLEN i spółkach Grupy ORLEN, które następnie są prezentowane zarządom spółek Grupy Kapitałowej ORLEN. Pracownicy Zespołu Systemów Zarządzania zabezpieczają utrzymywanie i doskonalenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania – zgodność z ISO 9001, AQAP 2110, ISO 14001, PN-N-18001, ISO/IEC 27001, ZKP, ISCC, KZR INiG, ISO 50001 i HACCP. Działaniami systemowymi objęty jest nadzór nad dokumentacją (udokumentowaną informacją), nadzór nad wyposażeniem, nadzór nad wyrobem (wyjściami z procesów), rozwijane jest podejście procesowe oparte na analizie ryzyk i szans. W ramach Zintegrowanego Systemu Zarządzania prowadzone są i raportowane Zarządowi PKN ORLEN Przeglądy Zarządzania uwzględniające m.in. ocenę zgodności z wymaganiami prawnymi i innymi mającymi zastosowanie. Funkcjonuje system audytowania wewnętrznego w ramach

którego weryfikowana jest prawidłowość działania komórek organizacyjnych Koncernu, dostawców, kontraktorów itp.

- Dział Zarządzania Ryzykiem Regulacyjnym, który odpowiada za monitorowanie regulacji prawnych mogących mieć wpływ na Grupę ORLEN oraz podejmowanie zgodnych z prawem działań lobbingsowych. Do zadań Działu należy również prowadzenie dialogu z regulatorami rynku oraz zarządzanie koncesjami paliwowymi wydawanymi przez Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki na podstawie ustawy Prawo energetyczne. Dział bierze również udział we wdrażaniu w Grupie Kapitałowej ORLEN działań mających na celu dostosowanie do wymagań regulacji – doradztwo prawno-regulacyjne.
- Dział Zarządzania Zgodnością, który odpowiada za nadzór nad zapewnieniem zgodności przez spółki Grupy Kapitałowej ORLEN z wymaganiami przepisów prawa, regulacji wewnętrznych, dobrowolnie przyjętych standardów

postępowania oraz norm etycznych. Kluczowe założenie systemu compliance Grupy Kapitałowej ORLEN obejmuje proces proaktywnego monitorowania otoczenia regulacyjnego wszystkich korporacyjnych procesów biznesowych oraz jednolitego podejścia do wdrażania i raportowania zgodności wymagań w ramach całej Grupy Kapitałowej ORLEN. W ramach struktury PKN ORLEN system compliance funkcjonuje w formule rozproszonej, zakładającej 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 2019 roku oraz do dnia autoryzacji niniejszego Sprawozdania nie było zmian w strukturze 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 46.** Struktura akcjonariatu PKN ORLEN na 1 stycznia 2019 roku, na 31 grudnia 2019 roku oraz na dzień autoryzacji niniejszego Sprawozdania.

Akcjonariusz	Liczba akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu (na 01.01.2019*)	Udział w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu (na 01.01.2019*)	Liczba akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu (na 31.12.2019**)	Udział w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu (na 31.12.2019**)	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	30 000 000	7,01%	32 544 000	7,61%	30 000 000	7,01%
Aviva OFE Aviva Santander	28 240 000	6,60%	25 000 000	5,85%	26 000 000	6,08%
Pozostali	251 758 865	58,87%	252 454 865	59,02%	253 998 865	59,39%
<b>Razem</b>	<b>427 709 061</b>	<b>100,00%</b>	<b>427 709 061</b>	<b>100,00%</b>	<b>427 709 061</b>	<b>100,00%</b>

\* zgodnie z informacjami z ZWZ PKN ORLEN zwołanego na 26 czerwca 2018 roku, kontynuującego obrady 17 lipca 2018 roku

\*\* zgodnie z informacjami z ZWZ PKN ORLEN zwołanego na 14 czerwca 2019 roku

\*\*\* zgodnie z informacjami z NWZ PKN ORLEN zwołanego na 5 marca 2020 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 PKN ORLEN jest powoływany i odwoływany przez podmiot uprawniony do wykonywania praw z akcji należących do Skarbu Państwa, do czasu zbycia przez Skarb Państwa ostatniej akcji Spółki.

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

### 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 tekstu Statutu lub wprowadzenia innych zmian o charakterze redakcyjnym określonych w uchwale Walnego Zgromadzenia.

### 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.orklen.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 prezentowanych na posiedzeniach Walnego Zgromadzenia jest udostępniany akcjonariuszom w siedzibie Spółki w Płocku i biurze w Warszawie, a także na korporacyjnej stronie internetowej [www.orklen.pl](http://www.orklen.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

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.

Po wpisaniu zmian w Statucie do rejestru przedsiębiorców PKN ORLEN przekazuje na ten temat raport bieżący do publicznej wiadomości.

W dniu 14 czerwca 2019 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie uchwaliło zmiany do Statutu Spółki. Zmiany te zostały zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym, a informacja na ten temat została opublikowana przez Spółkę w formie raportu bieżącego.

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 prawo głosu na Walnym Zgromadzeniu osobiście lub przez pełnomocnika.

Zgodnie z postanowieniami Regulaminu Walnego Zgromadzenia, Walne Zgromadzenie może być odwołane, jeżeli jego odbycie napotka 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, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, których wartość księgową 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](mailto:walne.zgromadzenie@orlen.pl)). Mogą w ten sposób przysyłać

zawiadomienia o udzieleniu pełnomocnictwa w postaci elektronicznej oraz dokument pełnomocnictwa (albo jego odwołanie), a także komunikować się ze Spółką przekazując wnioski i stosowne dokumenty np. wnioski o zamieszczenie sprawy w porządku obrad Walnego Zgromadzenia lub projekty uchwał Walnego Zgromadzenia. 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 niebędący akcjonariuszami, bez potrzeby otrzymywania zaproszeń. W obradach Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia mogą uczestniczyć członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej, których mandaty wygasły przed dniem Walnego Zgromadzenia, a którzy sprawowali swe funkcje w roku obrotowym, za który sprawozdanie Zarządu oraz sprawozdanie finansowe ma być zatwierdzone przez to Zwyczajne Walne Zgromadzenie.

W obradach Walnego Zgromadzenia mają prawo brać udział także inne osoby zaproszone przez organ zwołujący Walne Zgromadzenie lub dopuszczone na salę obrad przez Przewodniczącą, w szczególności biegli rewidenci, doradcy prawni i finansowi lub pracownicy Spółki. PKN ORLEN, w zakresie zgodnym z przepisami prawa i uwzględniającym interesy Spółki, umożliwia 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 zostały opisane w punkcie niniejszego Sprawozdania dotyczącym specjalnych uprawnień kontrolnych i prawa głosu.

### Walne Zgromadzenie w 2019 roku

W 2019 roku odbyło się jedno posiedzenie Walnego Zgromadzenia. Było to Zwyczajne Walne Zgromadzenie, które miało miejsce 14 czerwca 2019 roku.

Zwyczajne Walne Zgromadzenie:

- zatwierdziło roczne sprawozdania z działalności Grupy ORLEN i PKN ORLEN oraz sprawozdania finansowe za 2018 rok,
- udzieliło absolutorium wszystkim członkom Zarządu i Rady Nadzorczej,
- podzieliło zysk netto za rok obrotowy 2018 w następujący sposób:
  - 1) kwotę 1 496 981 713,50 PLN przeznaczyło na wypłatę dywidendy (3,5 PLN na 1 akcję)
  - 2) pozostałą kwotę, tj. 3 937 168 128,67 PLN przeznaczyło na kapitał zapasowy Spółki,
- w związku z zakończeniem dotychczasowej kadencji, Walne Zgromadzenie powołało 9 osób do składu Rady Nadzorczej na nową kadencję: Panią Izabelę Felczak - Poturnicką na funkcję Przewodniczącej Rady Nadzorczej oraz Panią Barbarę Jarzembowską, Pana Andrzeja Kapalę, Pana Michała

Klimaszewskiego, Panią Jadwigę Lesisz, Panią Małgorzatę Niezgodę, Panią Annę Sakowicz – Kacz, Pana Andrzeja Szumańskiego oraz Panią Annę Wójcik,

- dokonało kolejnych zmian uchwały nr 4 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki z dnia 24 stycznia 2017 roku w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków Zarządu, i zdecydowało o przyjęciu tekstu jednolitego tej uchwały, uwzględniającego wszystkie dotychczas dokonywane zmiany,
- zmieniło uchwałę nr 5 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki z dnia 24 stycznia 2017 roku w sprawie ustalenia zasad kształtowania wynagrodzeń członków Rady Nadzorczej.

Zwyczajne Walne Zgromadzenie podjęło także uchwały dotyczące zmian Statutu Spółki. Zmiany te dotyczyły w szczególności:

- umożliwienia, zgodnie z kodeksem spółek handlowych, członkom Rady Nadzorczej udziału w podejmowaniu uchwał Rady Nadzorczej oddając swój głos na piśmie za pośrednictwem innego członka Rady Nadzorczej,
- zmiany redakcyjnej postanowień §8 ust. 2 Statutu poprzez wskazanie, że uprawnienie do powoływania i odwoływania jednego członka Rady Nadzorczej należy do Skarbu Państwa reprezentowanego przez podmiot uprawniony do wykonywania praw z akcji należących do Skarbu Państwa,
- zmiany uprawnień Rady Nadzorczej określonych w §8 ust. 11 i ust. 12 Statutu. Zmiany w tym zakresie wynikały z potrzeby implementacji do Statutu Spółki rozwiązań wynikających z ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym,
- wskazanie, iż w skład Zarządu Spółki wchodzi od pięciu do dziewięciu członków powoływanych i odwoływanych przez Radę Nadzorczą po przeprowadzeniu postępowania kwalifikacyjnego, z zastrzeżeniem, że jeden Członek Zarządu jest powoływany i odwoływany przez podmiot uprawniony do wykonywania praw z akcji należących do Skarbu Państwa, do czasu zbycia przez Skarb Państwa ostatniej akcji Spółki. Ustalono także, jakie warunki powinien spełniać kandydat na członka Zarządu Spółki,
- wskazania, że Zarząd Spółki obowiązany jest sporządzić i przedstawić Walnemu Zgromadzeniu oraz Radzie Nadzorczej, sprawozdanie o wydatkach reprezentacyjnych, wydatkach na usługi prawne, usługi marketingowe, usługi w zakresie

stosunków międzyludzkich (public relations) i komunikacji społecznej oraz usługi doradztwa związanego z zarządzaniem, jak również sprawozdanie ze stosowania dobrych praktyk, o których mowa w art. 7 ust. 3 ustawy z dnia 16 grudnia 2016 roku o zasadach zarządzania mieniem państwowym, o ile będą miały zastosowanie do Spółki,

- ustalenia w Statucie Spółki zasad zbywania aktywów trwałych,
- zobowiązania Zarządu Spółki do podjęcia działań mających na celu wprowadzenie do statutów/umów spółek, wobec których Spółka jest przedsiębiorcą dominującym w rozumieniu art. 4 pkt. 3 ustawy z dnia 16 lutego 2007 roku o ochronie konkurencji i konsumentów, zasad wymienionych w art. 17 ust. 1-4, 6 i 6a z uwzględnieniem art. 17 ust. 5, art. 18 ust. 1, art. 19 ust. 1-3 i 5, art. 22 ustawy z dnia 16 grudnia 2016 roku o zasadach zarządzania mieniem państwowym oraz obowiązku niezwłocznego odwołania członka organu nadzorczego spółki, który nie spełnia wymogów określonych w statucie/umowie,
- zwiększenia maksymalnej liczby członków Rady Nadzorczej - do dziesięciu członków, w tym przewodniczący.

Zwyczajne Walne Zgromadzenie zdecydowało także o uchyleniu dotychczasowych uchwał Walnego Zgromadzenia, które wprowadzały do stosowania zagadnienia wskazane ustawą o zasadach zarządzania mieniem państwowym, a które zostały przyjęte w ww. zmianach Statutu Spółki.

#### **Walne Zgromadzenie w 2020 roku**

W dniu 5 marca 2020 roku odbyło się Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN S.A. Dokonało ono zmian w składzie Rady Nadzorczej Spółki. Ustalono skład Rady Nadzorczej na dziesięć osób. Ponadto Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie odwołało ze składu Rady Nadzorczej Spółki Panią Małgorzatę Niezgodę oraz powołało Pana Wojciecha Jasińskiego oraz Pana Dominika Kaczmarek do składu Rady Nadzorczej Spółki, powierzając jednocześnie Panu Wojciechowi Jasińskiemu funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej Spółki.

#### **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. Organy zarządzające i nadzorcze PKN ORLEN w trakcie realizowania swoich funkcji respektują także 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

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 47.** Skład osobowy Zarządu PKN ORLEN na 1 stycznia 2019 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Zarządzie PKN ORLEN
Daniel Obajtek	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Armen Konrad Artwich	Członek Zarządu ds. Korporacyjnych
Zbigniew Leszczyński	Członek Zarządu ds. Rozwoju
Patrycja Klarecka	Członek Zarządu ds. Sprzedaży Detalicznej
Wiesław Protasewicz	Członek Zarządu ds. Finansowych
Michał Róg	Członek Zarządu ds. Handlu Hurtowego i Międzynarodowego
Józef Węgrecki	Członek Zarządu ds. Operacyjnych

**Zmiany w składzie Zarządu w ciągu ostatniego roku obrotowego**

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 28 listopada 2019 roku odwołała ze składu Zarządu z dniem 28 listopada 2019

roku Pana Wiesława Protasewicza.

**TABELA 48.** Skład Zarządu PKN ORLEN na 31 grudnia 2019 roku.

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, kontrola finansowa, prawny, relacje z otoczeniem, handel ropą i gazem;
Armen Konrad Artwich	Członek Zarządu ds. Korporacyjnych	administracja, ochrona środowiska, grupa kapitałowa, zarządzanie ryzykiem i zgodnością oraz nadzór nad obszarami pionu finansowego: kontroling biznesowy, zarządzanie finansami, planowanie i sprawozdawczość, podatki;
Patrycja Klarecka	Członek Zarządu ds. Sprzedaży Detalicznej	informatyka, marketing, sprzedaż detaliczna, innowacje, nadzór nad bezpieczeństwem infrastruktury i informacji
Zbigniew Leszczyński	Członek Zarządu ds. Rozwoju	zakupy, realizacja inwestycji majątkowych, rozwój i technologia, technika;
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, gospodarka wodno-ściekowa, bezpieczeństwo i higiena pracy;

**Zmiany w składzie Zarządu na dzień autoryzacji niniejszego sprawozdania**

Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. na posiedzeniu w dniu 30 stycznia 2020 roku powołała do składu Zarządu od dnia 3 lutego

2020 roku: Pana Jana Szewczaka do pełnienia funkcji Członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar finansów, oraz Pana Adama Buraka do pełnienia funkcji Członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar komunikacji i marketingu.

**TABELA 49.** 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, biuro zarządu, kontrola i bezpieczeństwo, audyt, kontrola finansowa, prawny, handel ropą i gazem;
Armen Konrad Artwich	Członek Zarządu ds. Korporacyjnych	administracja, ochrona środowiska, grupa kapitałowa, zarządzanie ryzykiem i zgodnością;
Adam Burak	Członek Zarządu ds. Komunikacji i Marketingu	komunikacja korporacyjna, marketing, marketing sportowy, sponsoring i eventy;

Patrycja Klarecka	Członek Zarządu ds. Sprzedaży Detalicznej	informatyka, sprzedaż detaliczna, innowacje, relacje z otoczeniem, nadzór nad bezpieczeństwem infrastruktury i informacji;
Zbigniew Leszczyński	Członek Zarządu ds. Rozwoju	zakupy, realizacja inwestycji majątkowych, rozwój i technologia, technika;
Michał Róg	Członek Zarządu ds. Handlu Hurtowego i Międzynarodowego	handel hurtowy produktami rafineryjnymi, handel produktami petrochemicznymi, logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw;
Jan Szewczak	Członek Zarządu ds. Finansowych	zarządzanie finansami oraz ryzykiem finansowym, kontroling biznesowy, podatki;
Józef Węgrecki	Członek Zarządu ds. Operacyjnych	produkcja rafineryjna, produkcja petrochemiczna, energetyka, efektywność i optymalizacja produkcji, gospodarka wodno-ściekowa, bezpieczeństwo i higiena pracy;

Aktualny podział odpowiedzialności Członków Zarządu PKN ORLEN dostępny jest także na internetowej stronie korporacyjnej Spółki: <http://www.orlden.pl/PL/OFirmie/ZarządSpolki/ObszaryOdpowiedzialosci/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 podmiot uprawniony do wykonywania praw z akcji należących do Skarbu Państwa, do czasu zbycia przez Skarb Państwa ostatniej akcji Spółki.

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.orlden.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".

Regulamin Zarządu przewiduje także 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 opałowym) 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 jakakolwiek 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.

Uchwały Zarządu wymagają także następujące czynności zwykłego zarządu:

- zaciąganie zobowiązań wynikających z czynności prawnych, których przedmiotem jest obrót ropą naftową lub surowcami węglowodorowymi wykorzystywanymi do produkcji paliw w rafinerii z wyjątkiem biokomponentów i dodatków do paliw w przypadku, gdy wolumen danej transakcji przekracza 165 tysięcy ton ropy naftowej lub 165 tysięcy ton surowców węglowodorowych wykorzystywanych do produkcji paliw w rafinerii, z wyjątkiem biokomponentów i dodatków do paliw;

- zaciąganie zobowiązań wynikających z czynności prawnych mających za przedmiot obrót gazem ziemnym, obrót przepustowościami w sieciach przesyłowych, dystrybucyjnych i magazynowych gazu ziemnego w kraju lub zagranicą oraz obrót pojemnościami magazynowymi gazu ziemnego w kraju i zagranicą w przypadku, gdy transakcja przekracza 100 mln Nm<sup>3</sup>;
- zaciąganie zobowiązań wynikających z czynności prawnych, mających za przedmiot zakup biokomponentów i biopaliw, w tym surowców do produkcji biokomponentów i biopaliw, których wartość przekracza kwotę 200 000 000 (słownie dwieście milionów) złotych;
- zaciąganie zobowiązań wynikających z czynności prawnych, których przedmiotem jest obrót paliwami, w rozumieniu Statutu Spółki, innymi niż wymienione w ust. 6 pkt.1), pkt. 2) i pkt. 3) o wartości przekraczającej kwotę 200 000 000 (słownie dwieście milionów) złotych;
- zaciąganie zobowiązań wynikających z czynności prawnych, mających za przedmiot sprzedaż lub zakup produktów rafineryjnych w ramach handlu międzynarodowego gdy transakcja przekracza 90 tys. ton, z wyłączeniem oleju opałowego ciężkiego;
- zaciąganie zobowiązań wynikających z czynności prawnych mających za przedmiot udział w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego/przetargu (w tym również udział w rokowaniach i negocjacjach dotyczących przedmiotu zamówienia) w obszarze handlu hurtowego produktami rafineryjnymi oraz w zakresie kart flotowych, których wartość przekracza kwotę 200 000 000 (słownie dwieście milionów) złotych;
- zaciąganie zobowiązań wynikających z czynności prawnych, których przedmiotem jest obrót energią, prawami majątkowymi wynikającymi ze świadectw pochodzenia energii i efektywności energetycznej, gwarancjami pochodzenia i dokumentami potwierdzającymi ich wydanie oraz usługami systemowymi i zakresami energetycznymi związanymi z powyższym oraz wszystkich czynności związanych z procedurą zmiany sprzedawcy energii elektrycznej, gdy wolumen danej transakcji przekracza 300 GWh;
- zaciąganie zobowiązań wynikających z czynności prawnych mających za przedmiot udział w postępowaniach przetargowych (w tym określonych ustawą Prawo zamówień publicznych) dotyczących obrotu (odrębnie albo łącznie): energią, usługami lub produktami związanymi z energią (w tym również udział w rokowaniach i negocjacjach oraz realizacja innych czynności faktycznych i prawnych dotyczących przedmiotu zamówienia) oraz wszystkich czynności związanych z procedurą zmiany sprzedawcy energii elektrycznej, gdy wolumen danej transakcji przekracza 300 GWh.

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 50.** Skład osobowy Rady Nadzorczej PKN ORLEN na 1 stycznia 2019 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.

W dniu 20 marca 2019 roku członek RN Pani Anna Wójcik została wybrana przez Radę Nadzorczą na funkcję Sekretarza Rady Nadzorczej

W dniu 14 czerwca 2019 roku Wiceprzewodniczący RN Pan Radosław L. Kwaśnicki złożył rezygnację z pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A.

W dniu 14 czerwca 2019 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN powołało Radę Nadzorczą na nową kadencję w następującym składzie: Izabela Felczak-Poturnicka Przewodnicząca; członkowie RN: Małgorzata Niezgoda, Andrzej Kapala, Jadwiga Lesisz, Anna Wójcik, Andrzej Szumański, Barbara Jarzembowska, Anna Sakowicz-Kacz, Michał Klimaszewski.

W dniu 27 czerwca 2019 roku Rada Nadzorcza wybrała ze swego grona Wiceprzewodniczącego w osobie Pana Andrzeja Szumańskiego oraz Sekretarza w osobie Pani Anny Wójcik.

W dniu 29 października 2019 roku Dyrektor Departamentu Skarbu Państwa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, działając w imieniu Skarbu Państwa, na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki powołał do składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A. Pana Romana Kusz.

Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. odbyła w 2019 roku 15 protokolowanych posiedzeń i podjęła 193 uchwały. 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 jego usprawiedliwieniu.

Na 31 grudnia 2019 roku w skład Rady Nadzorczej wchodziło 6 kobiet i 4 mężczyzn. Struktura wiekowa członków Rady Nadzorczej: 40-49 lat – 6 osób, 50-60 lat - 1 osoba, powyżej 60 lat – 3 osoby.

Walne Zgromadzenie Spółki powołało Radę Nadzorczą na kolejną kadencję w dniu 14 czerwca 2019 roku. Obecna kadencja Rady Nadzorczej zakończy się w z dniem odbycia Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN S.A. zatwierdzającego sprawozdanie finansowe Spółki za rok obrotowy 2021.

W skład Rady Nadzorczej obecnej kadencji wchodzi członkowie z wykształceniem prawniczym, ekonomicznym i finansowym (m.in. profesor prawa) z różnorodnym doświadczeniem zawodowym, którzy ukończyli szkolenia i kursy specjalistyczne.

Informacje dotyczące kwalifikacji osób wchodzących w skład Rady Nadzorczej znajdują się w pierwszym rozdziale Sprawozdania Zarządu PKN ORLEN z działalności Grupy ORLEN za 2019 rok oraz na korporacyjnej stronie internetowej pod adresem: <https://www.orient.pl/PL/OFirmie/RadaNadzorcza/Strony/default.aspx> W 2019 roku w Radzie Nadzorczej zasiadało sześciu niezależnych członków.

**TABELA 51.** Skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN na 31 grudnia 2019 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN
Izabela Felczak-Poturnicka	Przewodnicząca Rady Nadzorczej
Andrzej Szumański	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Anna Wójcik	Sekretarz Rady Nadzorczej
Barbara Jarzembowska	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Andrzej Kapala	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Michał Klimaszewski	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Małgorzata Niezgoda	Członek Rady Nadzorczej
Jadwiga Lesisz	Członek Rady Nadzorczej
Roman Kusz	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Anna Sakowicz-Kacz	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)

Pani Izabela Felczak-Poturnicka złożyła z dniem 16 stycznia 2020 roku rezygnację z funkcji Przewodniczącej Rady Nadzorczej Spółki. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN S.A. w dniu 5 marca 2020 roku odwołało ze składu Rady Nadzorczej Spółki Panią Małgorzatę Niezgodę oraz powołało Pana Wojciecha Jasińskiego oraz Pana Dominika Kaczmarek do składu Rady Nadzorczej Spółki, powierzając jednocześnie Panu Wojciechowi Jasińskiemu funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej Spółki.

**TABELA 52.** Skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień autoryzacji niniejszego sprawozdania.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN
Wojciech Jasiński	Przewodniczący Rady Nadzorczej
Andrzej Szumański	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Anna Wójcik	Sekretarz Rady Nadzorczej
Barbara Jarzembowska	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Andrzej Kapała	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Dominik Kaczmarek	Członek Rady Nadzorczej
Michał Klimaszewski	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Jadwiga Lesisz	Członek Rady Nadzorczej
Roman Kusz	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Anna Sakowicz-Kacz	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)

#### Zasady działania Rady Nadzorczej PKN ORLEN

W skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN wchodzi od sześciu do dziesięciu 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 postanowien § 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.orlden.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 bezwzględnie 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 powiązany ze Spółką, członkiem Rady Nadzorczej albo Zarządu oraz z podmiotami powiązany 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.

Zgodnie z postanowieniami § 8 ust. 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 ust. 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 2019 roku

**TABELA 53.** Skład osobowy Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN na 1 stycznia 2019 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Komitecie Rady Nadzorczej PKN ORLEN
<b>Komitet Audytu</b>	
Wojciech Kryński	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Jadwiga Lesisz	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Andrzej Kapala	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Strategii i Rozwoju</b>	
Radosław L. Kwaśnicki	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu

Małgorzata Niezgoda	Członek Komitetu
Agnieszka Biernat-Wiatrak	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Andrzej Kapala	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń</b>	
Małgorzata Niezgoda	Przewodnicząca Komitetu
Mateusz Bochacik	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Wojciech Kryński	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Jadwiga Lesisz	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Anna Wójcik	Członek Komitetu
<b>Komitet ds. Ładu Korporacyjnego</b>	
Agnieszka Biernat-Wiatrak	Przewodnicząca Komitetu
Mateusz Bochacik	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu</b>	
Jadwiga Lesisz	Przewodnicząca Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Anna Wójcik	Członek Komitetu

**TABELA 54.** Skład osobowy Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN na 31 grudnia 2019 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Komitecie Rady Nadzorczej PKN ORLEN
<b>Komitet Audytu</b>	
Andrzej Kapala	Przewodniczący Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Barbara Jarzembowska	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Jadwiga Lesisz	Członek Komitetu
Michał Klimaszewski	Członek Komitetu od 18 lipca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Strategii i Rozwoju</b>	
Michał Klimaszewski	Przewodniczący Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Małgorzata Niezgoda	Członek Komitetu
Andrzej Kapala	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Anna Sakowicz-Kacz	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń</b>	
Małgorzata Niezgoda	Przewodnicząca Komitetu
Andrzej Szumański	Członek Komitetu od 18 lipca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Anna Sakowicz-Kacz	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Michał Klimaszewski	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Anna Wójcik	Członek Komitetu
<b>Komitet ds. Ładu Korporacyjnego</b>	
Andrzej Szumański	Przewodnicząca Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu,
Andrzej Kapala	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej

## GRUPA ORLEN

Barbara Jarzembowska	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Roman Kusz	Członek Komitetu od 28 listopada 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu</b>	
Jadwiga Lesisz	Przewodnicząca Komitetu
Izabela Felczak-Poturnicka	Członek Komitetu
Anna Wójcik	Członek Komitetu od 19 lipca 2018 roku
Michał Klimaszewski	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Roman Kusz	Członek Komitetu od 28 listopada 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej

**TABELA 55.** Skład osobowy Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień autoryzacji niniejszego sprawozdania.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Komitecie Rady Nadzorczej PKN ORLEN
<b>Komitet Audytu</b>	
Andrzej Kapała	Przewodniczący Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Barbara Jarzembowska	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Jadwiga Lesisz	Członek Komitetu
Michał Klimaszewski	Członek Komitetu od 18 lipca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Strategii i Rozwoju</b>	
Michał Klimaszewski	Przewodniczący Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Andrzej Kapała	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Anna Sakowicz-Kacz	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń</b>	
Andrzej Szumański	Członek Komitetu od 18 lipca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Anna Sakowicz-Kacz	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Michał Klimaszewski	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Anna Wójcik	Członek Komitetu
<b>Komitet ds. Ładu Korporacyjnego</b>	
Andrzej Szumański	Przewodnicząca Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Andrzej Kapała	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Barbara Jarzembowska	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Roman Kusz	Członek Komitetu od 28 listopada 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu</b>	
Jadwiga Lesisz	Przewodnicząca Komitetu
Anna Wójcik	Członek Komitetu od 19 lipca 2018 roku
Michał Klimaszewski	Członek Komitetu od 27 czerwca 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Roman Kusz	Członek Komitetu od 28 listopada 2019, Niezależny Członek Rady Nadzorczej

### 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 2019 rok oraz na korporacyjnej stronie internetowej pod adresem: <https://www.orken.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.

W 2019 roku Komitet Audytu odbył 10 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,

Ponadto w 2019 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:

- usługa atestacyjna – potwierdzenie wyliczenia wskaźnika intensywności zużycia energii elektrycznej PKN ORLEN,
- usługa atestacyjna – potwierdzenie wyliczenia wskaźnika intensywności zużycia energii elektrycznej dla Anwil S.A. oraz IKS Solino S.A.
- 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 przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie oraz sprawozdań dotyczących przestrzegania dobrych praktyk, o których mowa w art. 7 ust. 3 ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym, 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 2019 roku Komitet ds. Ładu Korporacyjnego odbył 5 protokolowanych posiedzeń.

### Komitet ds. Strategii i Rozwoju

Zadaniem Komitetu ds. Strategii i Rozwoju jest opiniowanie i przedstawianie rekomendacji Radzie Nadzorczej w kwestiach planowanych inwestycji i dezinvestycji mających istotny wpływ na aktywa Spółki.

W 2019 roku Komitet ds. Strategii i Rozwoju odbył 10 protokolowanych posiedzeń.

### Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń

Zadaniem Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń jest wspomaganie osiągania celów strategicznych Spółki poprzez przedstawianie Radzie Nadzorczej opinii i wniosków w sprawie kształtowania struktury zarządzania, w tym w kwestii rozwiązań organizacyjnych, systemu wynagrodzeń oraz doboru kadry o kwalifikacjach odpowiednich dla budowy sukcesu Spółki.

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. Przynajmniej jeden z członków Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń powinien dysponować wiedzą i doświadczeniem w dziedzinie polityki wynagrodzeń.

W 2019 roku Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń odbył 8 protokolowanych posiedzeń.

### Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Zadaniem Komitetu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest wspomaganie osiągania celów strategicznych Spółki poprzez uwzględnienie w działalności Spółki oraz w kontaktach z interesariuszami (m.in. pracownikami, klientami, akcjonariuszami, społecznością lokalną) aspektów społecznych, etycznych i ekologicznych.

W 2019 roku Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu odbył 4 protokolowane posiedzenia.

## 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 (wynagrodzenie stałe),
- 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, prawo do udziału w Pracowniczym Programie Emerytalnym na zasadach obowiązujących w Spółce oraz prawo do uczestnictwa w Pracowniczym Planie Kapitałowym na zasadach ogólnych.

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 premii rocznej

Członkom Zarządu PKN ORLEN przysługuje prawo do premii rocznej (wynagrodzenia zmiennego) na zasadach ustalonych w umowie, której załącznikiem i częścią składową jest Regulamin Systemu Motywacyjnego dla Zarządu. Poziom premii rocznej uzależniony jest od wykonania indywidualnych zadań (jakościowych oraz ilościowych), ustalonych przez Radę Nadzorczą dla poszczególnych członków Zarządu. Rada Nadzorcza 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 premii 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 premii rocznej (wynagrodzenia zmiennego) za dany rok obrotowy oraz jej wysokości bądź o nie przyznaniu premii rocznej. Uchwała jest podstawą do wypłaty premii rocznej, o ile skonsolidowane sprawozdanie finansowe Spółki za dany rok obrotowy zostanie zatwierdzone przez Walne Zgromadzenie oraz jeśli członkowi Zarządu zostało udzielone absolutorium z wykonania obowiązków.

Na 2019 rok Rada Nadzorcza Spółki wyznaczyła dla wszystkich członków Zarządu sześć poniższych 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 wszystkich członków Zarządu ustaliła również dwa cele jakościowe związane z kluczowymi wyzwaniem Koncernu na dany rok.

Dodatkowo Rada Nadzorcza – zgodnie z uchwałami Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN - ustaliła następujące odrębne cele warunkujące możliwość otrzymania premii rocznej za 2019 rok:

- stosowanie zasad wynagradzania członków organów zarządzających i nadzorczych zgodnych z przepisami Ustawy we wszystkich spółkach Grupy Kapitałowej,
- 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 (Dz.U. z 2018 roku, poz. 1182, ze zm.), w podmiotach zależnych Spółki w rozumieniu art. 4 pkt 3 ustawy z dnia 16 lutego 2007 roku o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. z 2017 roku poz. 229, ze zm.).

### 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 2019 roku w Zarządach lub Radach Nadzorczych spółek zależnych, współkontrolowanych i stowarzyszonych Grupy ORLEN nie pobierali z tego tytułu wynagrodzenia.

### Umowy zawarte z osobami zarządzającymi o zakazie konkurencji i rozwiązanie umowy

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 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. 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 programu 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, ułatwianie im zatrudnienia w Spółkach Grupy ORLEN i tym samym podnoszenie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych,
- 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 osób 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 ekspatów 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.
- podpisanie Deklaracji współpracy pomiędzy Państwowym Funduszem Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych i PKN ORLEN, co zainicjowało działania mające na celu zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami w Grupie Kapitałowej. Efektem tych działań było przystąpienie do Programu „Praca-Integracja”. Obok PKN ORLEN S.A. do Programu przystąpiło siedem Spółek Grupy: ANWIL S.A., ORLEN CUK Sp. z o.o., ORLEN Eko Sp. z o.o., ORLEN KolTrans S.A., ORLEN Ochrona Sp. z o.o., ORLEN Paliwa Sp. z o.o. Oddział Logistyka Pierwotna Gazu oraz ORLEN Południe S.A.

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 2019 roku w skład Zarządu Spółki wchodziło 5 mężczyzn i 1 kobieta, a w skład Rady Nadzorczej wchodziło 6 kobiet i 4 mężczyzn. Struktura wiekowa Członków Zarządu przedstawiała się następująco: 30-39 lat – 1 osoba, 40-50 lat – 4 osoby, 60-70 lat – 1 osoba, a Rady Nadzorczej: 40-49 lat – 6 osób, 50-60 lat - 1 osoba, powyżej 60 lat – 3 osoby.

## 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 2019 rok**. Sprawozdanie zostanie

opublikowane w formie odrębnego dokumentu (łączącego raport Spółki i Grupy ORLEN) na witrynie internetowej [www.orient.pl](http://www.orient.pl) w dniu publikacji Raportu Rocznej Grupy ORLEN za 2019 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 Alkylacji 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 ajenta (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 ajenta i prowadzona na zasadzie umowy franczyzy (ang. Dealer Owned Franchisisee Operated) / Stacja paliw będąca własnością ajenta 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 opalowy) - 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*Tlenek 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 opalowej 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 pracodawanych 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-wydobywcza węglowodorów.
URAL RDM (URAL CIF ROTTERDAM)	Notowanie ropy Ural w Rotterdamie.
UZYSK PRODUKTÓW BIAŁYCH	Uzysk benzyny, oleju napędowego i grzewczego, frakcji paliwowych oraz gazu płynnego i suchego w stosunku do ilości przerobionej ropy.
WĘGLOWODORY	Związki organiczne zbudowane z węgla i wodoru. Ropa naftowa i gaz ziemny są mieszaninami węglowodorów.
WYSOKOSPRAWNA KOGENERACJA	Wytwarzanie energii elektrycznej lub mechanicznej i ciepła użytkowego w kogeneracji, które zapewnia oszczędność energii pierwotnej zużywanej w jednostce kogeneracji w wysokości nie mniejszej niż 10% w porównaniu z wytwarzaniem energii elektrycznej i ciepła w układach rozdzielonych lub w jednostce kogeneracji o mocy zainstalowanej elektrycznej poniżej 1 MW w porównaniu z wytwarzaniem energii elektrycznej i ciepła w układach rozdzielonych.

Słownik skrótów i definicji znajduje się również na stronie internetowej Spółki: <http://www.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 naftowej 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	zysk netto/aktywa ogółem x 100%
ROE	zysk netto/kapitał własny x 100%
ROACE	zysk operacyjny po opodatkowaniu przed odpisem aktualizującym wartość aktywów trwałych / średni kapitał zaangażowany (kapitał własny + dług netto).
ROACE LIFO	zysk operacyjny wg LIFO po opodatkowaniu przed odpisem aktualizującym wartość aktywów trwałych / średni kapitał zaangażowany (kapitał własny + dług netto).
RENTOWNOŚĆ SPRZEDAŻY BRUTTO	zysk przed opodatkowaniem / przychody ze sprzedaży x 100%
RENTOWNOŚĆ SPRZEDAŻY NETTO	zysk netto / przychody ze sprzedaży x 100%
PLYNNOŚĆ BIEŻĄCA	aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe
PLYNNOŚĆ SZYBKA	(aktywa obrotowe – zapasy) / zobowiązania krótkoterminowe
KAPITAŁ PRACUJĄCY NETTO	należności z tyt. dostaw i usług + zapasy - zobowiązania z tyt. dostaw i usług
SZYBKOŚĆ OBROTU NALEŻNOŚCI	średni stan należności z tytułu dostaw i usług netto / przychody netto ze sprzedaży x 365 dni
SZYBKOŚĆ OBROTU ZOBOWIĄZAŃ	średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług/koszt własny sprzedaży x 365 dni
SZYBKOŚĆ OBROTU ZAPASÓW	średni stan zapasów / przychody ze sprzedaży x 365 dni
SZYBKOŚĆ OBROTU MAJĄTKU	przychody ze sprzedaży / średni stan aktywów
DŁUG NETTO	długoterminowe kredyty, pożyczki i obligacje + krótkoterminowe kredyty i pożyczki - środki pieniężne i ich ekwiwalenty
DŹWIGNIA FINANSOWA NETTO	dług netto / kapitał własny x 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 2019 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 18 marca 2020 roku.

.....  
Daniel Obajtek  
Prezes Zarządu

.....  
Armen Artwich  
Członek Zarządu

.....  
Adam Burak  
Członek Zarządu

.....  
Patrycja Klarecka  
Członek Zarządu

.....  
Zbigniew Leszczyński  
Członek Zarządu

.....  
Michał Róg  
Członek Zarządu

.....  
Jan Szewczak  
Członek Zarządu

.....  
Józef Węgrecki  
Członek Zarządu