

## Krótki opis MOL

MOL jest wiodącą zintegrowaną grupą naftowo-gazowniczą działającą w Europie Środkowo-Wschodniej; wynik EBITDA w 2006 roku wyniósł 2,1 miliarda USD, co koresponduje z ROACE na poziomie 27,2%, skalkulowanym na podstawie wyniku po opodatkowaniu. Jesteśmy jednym z najbardziej efektywnych graczy w segmentach Upstream i Downstream w naszym regionie, przeliczając wyniki na baryłkę. Jesteśmy liderem rynku na Węgrzech i w Słowacji w każdym z naszych podstawowych obszarów działania.

Naszym głównym celem jest zapewnienie wysokich zysków dla akcjonariuszy poprzez pełne wykorzystanie potencjału rynkowego, poprzez wdrożenie dynamicznej strategii rozwoju i ekspansji oraz poprzez wykorzystanie, tam gdzie jest to możliwe, naszego potencjału dalszych usprawnień w zakresie wydajności wewnętrznej.

Rynkowa kapitalizacja MOL pod koniec 2006 roku wyniosła 11,1 mld USD. Akcje MOL są przedmiotem obrotów na giełdach w Budapeszcie, Luksemburgu oraz Warszawie, a GDRy są notowane na rynku International Order Book w Londynie.

Działalność podstawowa Grupy obejmuje:

- Poszukiwania i wydobywanie – mamy siedemdziesiąt lat doświadczeń, kładziemy wielki nacisk na stały rozwój naszych umiejętności technicznych (nowoczesne metody wydobywania).
- Przerób ropy naftowej i sprzedaży – eksploatujemy dwie rafinerie o wysokiej złożoności, które osiągają znakomite wyniki produkcyjne, a także prowadzimy sprzedaż detaliczną i hurtową; całość wspiera rozbudowany system rurociągów do przesyłu ropy i produktów.
- Dział petrochemiczny jest wiodącym graczem na rynku polimerów w Europie Środkowej; działa w sposób w pełni zintegrowany z działem przerobu ropy naftowej i sprzedaży.
- Przesył gazu ziemnego przez rozbudowany gazociąg wysokociśnieniowy pozostaje kluczowym elementem działalności odkąd zoptymalizowaliśmy naszą działalność na rynku gazu na początku 2006 roku.

Poszczególne segmenty działalności miały następujący wkład w wynik EBITDA w 2006 roku: przetwórstwo ropy naftowej i sprzedaż 48% poszukiwania i wydobywanie 34%, gaz ziemny 10%, petrochemia 8%.

Najważniejsze dane związane z poszukiwaniem i wydobywaniem	2005	2006	'06/'05 %
Rezerwy brutto ropy naftowej* (m bbl)	100,8	111,3	10,4
Rezerwy gazu ziemnego** (m boe)	189,2	220,2	16,4
Rezerwy węglowodorów ogółem (m boe)	290,0	331,5	14,3
Średnie wydobywanie ropy naftowej (tys. bbl/dzień)	55,1	53,3	(3,3)
Średnie wydobywanie gazu ziemnego (tys. boe/dzień)	46,0	49,3	7,2
Wydobywanie węglowodorów ogółem (tys. boe/dzień)	101,1	102,6	1,5
Najważniejsze dane związane z przetwórstwem ropy naftowej i sprzedażą	2005	2006	'06/'05 %
Całkowita wydajność rafinerii (kt)	15.054	15.110	0,4
Całkowita sprzedaż produktów naftowych*** (kt)	13.961	14.307	2,5

Produkcja oleju napędowego (%)	42,0	44,2	5,2
Produkcja benzyny (%)	21,6	20,5	(5,5)
Produkcja oleju opałowego (%)	3,2	3,4	6,7
Całkowita liczba stacji benzynowych	834	772	(7,4)
<b>Najważniejsze dane petrochemiczne</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>'06/'05 %</b>
Sprzedaż olefinów (kt)	22 9	244	6,6
Sprzedaż polimerów (kt)	1.065	1.126	5,7
<b>Najważniejsze dane na temat gazu ziemnego</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>'06/'05 %</b>
Przesył gazu ziemnego na Węgrzech (m cm)	17.714	17.278	(2,5)
Tranzyt gazu ziemnego (m cm)	2.570	2.386	(7,2)

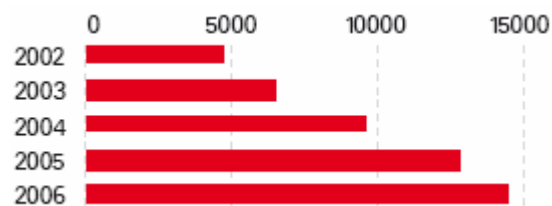
Udokumentowane rezerwy brutto obejmują informacje o proporcjonalnym udziale MOL (25%) w rezerwach INA, d.d. od 2006 roku. \* Udokumentowane \*\* Udokumentowane wliczając kondensat \*\*\* Wyłączając LPG i produkty gazowe, ale wliczając przesył surowców do segmentu petrochemicznego.

### Najważniejsze dane finansowe i operacyjne

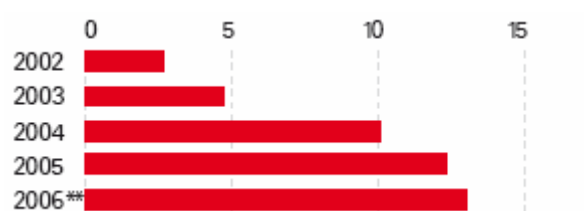
<b>Najważniejsze dane finansowe zgodnie z MSSF (mld HUF)</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>'06/'05 %</b>	<b>2006 USD m</b>
Przychody ze sprzedaży netto	2.455,2	2.891,1	18	13.733 ,8
EBITDA	427,9	529,3	24	2.514,4
Zysk z działalności operacyjnej	304,4	394,8	30	1.875,4
Czysty zysk operacyjny*	290,2	312,6	8	1.485,0
Zysk przed opodatkowaniem	277,2	362,4	31	1.721,5
Wynik netto	244,9	32 9,5	35	1.565,2
Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej	282,2	529,5	88	2.515,3
Wydatki i inwestycji kapitałowe	23 6,7	187,2	(21)	889,4
EPS, HUF	2.401	3.424	43	16,3 USD
Zwrot z kapitału własnego (ROE) %	24,9	30,5	23	-
Zwrot z zaangażowanego kapitału (ROACE)% **	26,4	31,6	20	-
Czysty zwrot z zaangażowanego kapitału (ROACE)% **	29,9	27,2	(9)	-

\* Wyłączając jednorazowy zysk w wysokości 82.6 mld HUF z transakcji gazowej oraz zyski spółek zależnych sprzedanych w tej transakcji (sprzedaż hurtowa i składowanie) \*\* na podstawie NOPLAT

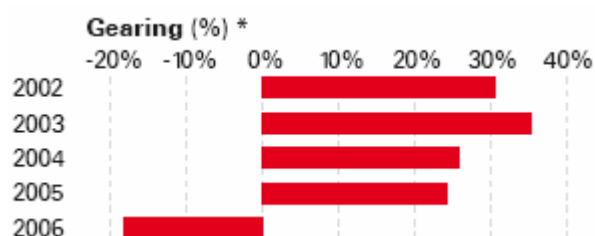
### Przychody netto ze sprzedaży (mln USD)



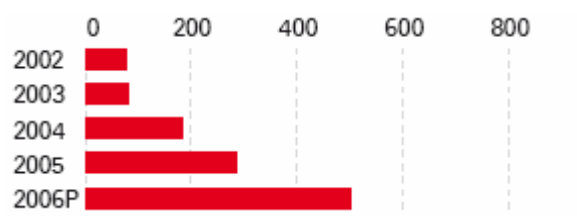
### Zysk na akcję (USD) \*



### Zadłużenie (%) \*



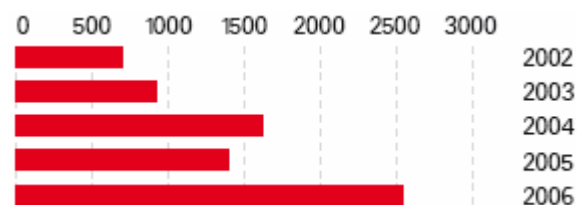
### Dywidenda (HUF/akcję)



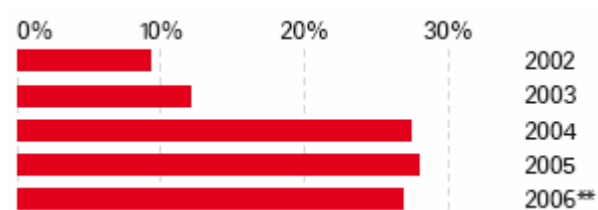
### EBITDA (mln USD) \*



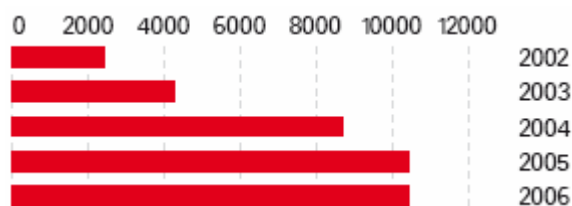
### Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej (mln USD)\*



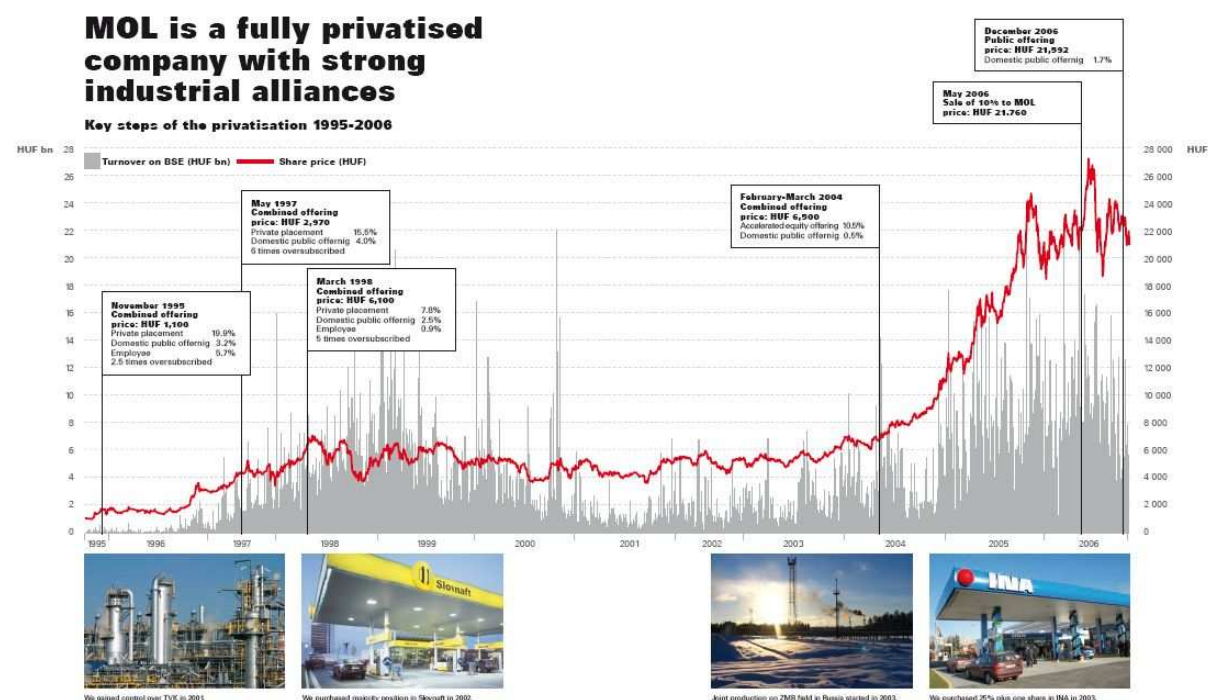
### ROACE (%)\*



## Kapitalizacja rynkowa (mln USD)\*



\* Definicje można znaleźć na stronie 182. \*\* Wyłączając jednorazowy zysk z transakcji gazowej.



## List od Prezesa i CEO oraz CEO Grupy

### Szanowni Akcjonariusze,

W 2006 r. osiągnęliśmy bardzo dobre wyniki na wszystkich frontach - EBITDA na poziomie 2,1 mld USD (bez uwzględnienia jednorazowych zysków z tytułu dezinvestycji gazowniczych), co koresponduje z ROACE na poziomie 27,2%, skalkulowanym na podstawie wyniku po opodatkowaniu. Wyniki te potwierdzają słuszność naszych długoterminowych decyzji strategicznych i odzwierciedlają poprawę efektywności naszych działów biznesowych.

### Mieszane otoczenie branżowe

Przeprowadziliśmy w zeszłych latach szereg inwestycji w nasze firmy, dzięki czemu mogliśmy obecnie w pełni wykorzystać wysokie ceny ropy i solidny poziom marż. Silny wzrost popytu na paliwa samochodowe w całym regionie dał dodatkowy bodziec do poprawy wyników; popyt na olej napędowy na naszych rodzimych rynkach – na Węgrzech i w Słowacji – wzrósł o ponad 15%.

## **Zwiększona aktywność w międzynarodowej działalności wydobywczej**

Zgodnie z naszą strategią kontynuowaliśmy prace zmierzające do zwiększenia międzynarodowej aktywności na polu poszukiwań i wydobycia na naszych najważniejszych rynkach. W Rosji nabyliśmy 100% udziałów w firmie, która dysponuje licencją na poszukiwania w bloku Surgut-7. Jest to lokalizacja znajdująca się w pobliżu ZMB, naszego pola wydobywczego. W przypadku jakichkolwiek odkryć istnieje tutaj duży potencjał synergii. Pod koniec 2006 roku staliśmy się także 100% właścicielem rosyjskiej spółki BaiTex działającej w sektorze wydobycia, zwiększając poziom naszych udokumentowanych i potencjalnych rezerw o 67 mln baryłek (SPE). W Pakistanie weszliśmy w fazę przygotowania bloku Talk do eksploatacji oraz kontynuowaliśmy intensywne poszukiwania i oceny. Chcąc poszerzyć nasze działania, podpisaliśmy także umowy koncesyjne na dwa inne bloki w pobliżu Islamabadu, w których prowadzone będą poszukiwania.

## **Zwiększona sprzedaż w segmencie downstream**

Chociaż otoczenie branżowe było nieco mniej korzystne niż w 2005 roku, to jednak okazało się również w 2006 roku korzystne dla naszego segmentu przesyłu i dystrybucji. Do dobrych wyników przyczyniła się także korzystna struktura produktów naszych rafinerii, gdzie ponad 70% stanowią oferujące wysoką marżę produkty białe. Na naszych rodzimych rynkach Węgier i Słowacji sprzedaż benzyny zwiększyła się o 8%, podczas gdy sprzedaż oleju napędowego wzrosła o 17% w porównaniu do poziomu z 2005 roku. Choć konkurencja się nasila, zdołaliśmy ustabilizować nasze udziały w rynku detalicznym i zdecydowanie zwiększyć poziom sprzedaży, zwłaszcza w Rumunii. W 2006 roku podpisaliśmy z INA wspólną umowę o nabyciu 67% spółki Energopetrol, która jest dominującym graczem na rynku paliw w Bośni.

## **Nasze inwestycje w segmencie petrochemicznym zaczynają się zwracać**

Dzięki podejmowanym w zeszłych latach inicjatywom, których celem było znaczące zwiększenie mocy przerobowych, byliśmy w stanie w pełni wykorzystać pozytywne zmiany w środowisku petrochemicznym, do których doszło w drugiej połowie roku. Osiągnęliśmy rekordową, przekraczającą 1,1 miliona ton sprzedaż polimerów, co było możliwe dzięki skutecznej rozbudowie regionalnej sieci handlowej. Kolejnym krokiem zmierzającym do konsolidacji działalności petrochemicznej Slovnaft i TvK było wydzieleniem ze spółki Slovnaft jej działu petrochemicznego. Zakupy dodatkowych akcji sprawiły, że na początku 2007 roku nasza bezpośrednia i pośrednia kontrola nad TvK zwiększyła się do 94,86%.

## **Nowe możliwości w działalności gazowej**

W 2006 r. sprzedaliśmy firmie E.ON. nasze spółki zależne, zajmujące się składowaniem i sprzedażą hurtową gazu ziemnego. Zachowaliśmy jednak naszą działalność biznesową ze względu na jej potencjał wzrostowy. W 2006 roku kontynuowaliśmy negocjacje dotyczące projektu Nabucco, których celem jest przesył gazu ziemnego z regionu Morza Kaspijskiego do Europy. Uruchomiliśmy joint venture z Gazpromem, żeby zbadać możliwe obszary współpracy m.in. w zakresie instalacji do podziemnego składowania gazu oraz rozbudowy gazociągu Blue Stream. Wygraliśmy także przetarg na stworzenie na Węgrzech strategicznego magazynu gazu, wchodząc w ten sposób ponownie na rynek składowania, ponieważ dostrzegamy nowe możliwości biznesowe w segmencie komercyjnego przechowywania gazu.

Spodziewamy się, że w 2007 roku utrzymają się korzystne warunki w branży – ceny nieprzetworzonej ropy naftowej będą nieco niższe, ale za to różnice cenowe Brent-Ural oraz marże rafineryjne będą poziomem wyższym od historycznego. Regionalny popyt, zwłaszcza na

olej napędowy, powinien utrzymać się zdecydowanie powyżej europejskiej średniej. Zgodnie z objętą strategią będziemy cały czas rozpatrywać możliwości wzrostu nieorganicznego, zarówno w segmencie wydobywania, jak i przesyłu i dystrybucji. Chcemy dalej podnosić poziom dywidendy po roku finansowym 2006. Chcielibyśmy na koniec także podziękować wszystkim naszym kolegom, których ciężka praca i poświęcenie są kluczem do ciągłych sukcesów naszej firmy.

Zsolt Hernádi Prezes i CEO

György Mosonyi CEO Grupy

## **Przegląd otoczenia**

### **Prężny rozwój globalnej gospodarki z sygnałami niewielkiego spowolnienia**

Globalny wzrost gospodarczy odbił się w 2006 roku, kontynuując trwającą od 2004 roku niesamowitą hossę. Wzrost PKB niemal wyrównał rekordowy wynik z 2004 roku, ale miał szersze podstawy, wynikające z coraz bardziej zrównoważonego składu gospodarki. Stanach Zjednoczonych niedawny niezrównany wzrost zaczął nieco zwalniać w związku ze wzrostem stóp oraz przyhamowaniem na rynku mieszkaniowym. Dodatkowego rozpędu nabrały natomiast Europa Zachodnia i Japonia. Cały czas trwa boom w Chinach, napędzany przez inwestycje i zewnętrzny popyt. Wybiegając w przyszłość, można oczekiwać kolejnej deklaracji ze strony Stanów Zjednoczonych, która może zmniejszyć tempo wzrostu na całym świecie.

Odchodzące w niepamięć wspomnienia wstrząsów po stronie popytu na ropę naftową oraz niepewność po stronie dostaw utrzymywały ceny na rekordowo wysokich poziomach aż do sierpnia.

Ceny ropy naftowej zwiększały się w pierwszej połowie roku, osiągając najwyższy poziom w sierpniu. W tym momencie zaczęły zacierać się efekty szoku popytowego z 2004 r., a wzrost cen wynikał bardziej z obaw po stronie podaży. Globalny wzrost popytu na ropę naftową pozostał słaby i wyniósł zaledwie 1% w skali roku.

Po stronie podaży ropy naftowej przywrócenie mocy wytwórczych po huraganach przebiegało szybciej niż oczekiwano. Przywrócone do eksploatacji oraz nowe złoża, głównie w regionie Morza Kaspijskiego, zapewniły duże dodatkowe dostawy ropy naftowej, choć problemy techniczne i niestabilność polityczna spowodowały znaczący spadek produkcji w Iranie i Nigerii. Biorąc pod uwagę powyższe i spadający wzrost popytu, doszło do względnej nadwyżki podaży ropy naftowej, co znalazło swoje odbicie w jej rosnących zapasach. W skali globalnej, poziom dostępnych zapasów był wciąż niezwykle niski; napięta sytuacja w Iranie i Nigerii doprowadziła do obaw, że ponownie mogą wystąpić problemy z podażą. Dlatego aż do początku sierpnia premia za ryzyko utrzymywała wysokie ceny, jednak po tej dacie nastawienie rynku uległo znaczącej zmianie. Związane to było zapewne z wyraźnym wzrostem dostaw ropy naftowej z krajów poza OPEC. Pod koniec 2006 roku upłynął 4 rok wyższych niż zwykle cen. Wprowadziwe różne wąskie gardła przyczyniały się do inflacji kosztów działalności wydobywczej, to wysokie ceny spowodowały prawdziwy boom inwestycyjny. Pod koniec 2006 roku ich łącznym efektem było około 1 miliona baryłek dziennie, co było porównywane ze wzrostem popytu.

### **Silna reakcja na ceny – podstawowe mechanizmy w działaniu**

W 2006 roku przekonaliśmy się, że popyt na ropę naftową reaguje na rekordowe ceny: zużycie ropy naftowej faktycznie zmniejszyło się we wszystkich rozwiniętych regionach świata, mimo

bardzo rozpędzonej aktywności gospodarczej. Korekta w dół skupiała się wciąż głównie na innych niż transport obszarach wykorzystania ropy naftowej, ale wzrosty w paliwach wykorzystywanych w transporcie także były niemal niezauważalne. Ponadto posuwała się zmiana preferencji amerykańskich klientów w kierunku bardziej paliwooszczędnych samochodów, co sugeruje poważne, długoterminowe efekty wysokich cen. Połączony efekt niższego niż oczekiwano wzrostu popytu oraz rosnącej podaży spoza krajów OPEC doprowadził do końca roku do ponad 20% spadku w cenach ropy naftowej, mimo wciąż utrzymującego się ryzyka politycznego.

### **Odporność światowej gospodarki**

Światowa gospodarka wydaje się być dużo bardziej odporna na wysokie ceny ropy naftowej niż do tej pory oczekiwano. Wynika to z poprawy efektywności energetycznej oraz spadającego udziału ropy naftowej w globalnym miksie energetycznym, co jest odpowiedzią na wcześniejsze wstrząsy na rynku ropy. Jednak wysokie ceny energii wciąż stanowią zagrożenie dla globalnej gospodarki, a niektóre skutki mogły zostać tymczasowo zamaskowane przez siłę niedawnego rozwoju.

### **OPEC zamierza odzyskać kontrolę**

Nie da się ukryć, że podczas ostatniego boomu wpływ krajów OPEC na rynek uległ osłabieniu, ponieważ musiały one wykorzystać wszystkie swoje moce, żeby zaspokoić wzrost popytu. W miarę tego, jak poprawiała się równowaga podaży i popytu, rosły zapasy, a ceny spadały, kraje członkowskie OPEC zdecydowały się zmniejszyć produkcję o 1,2 mln baryłek dziennie, żeby zapobiec dalszemu obniżaniu cen. Choć zamiar ten wprowadzono tylko częściowo, jest to pierwszy krok w kierunku odzyskania kontroli.

### **Węgry: korekta fiskalna**

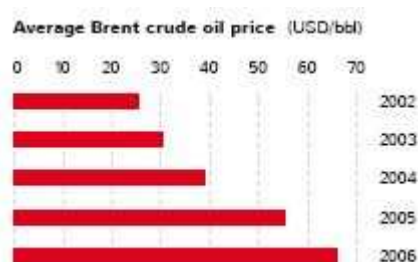
#### **Wysoki wzrost popytu na paliwo**

Wzrost PKB na Węgrzech utrzymał się na poziomie około 4%, a eksport szybko się zwiększał, wyprzedzając import. Zwiększył się jednak deficyt fiskalny, choć już wcześniej był nadmiernie wysoki, przyczyniając się również do wysokiego deficytu obrotów bieżących. W związku ze złą sytuacją finansów publicznych, rząd ogłosił plany zmniejszenia deficytu fiskalnego, które mają zostać zrealizowane dzięki zwiększeniu przychodów podatkowych oraz ograniczeniu niektórych wydatków administracyjnych. Popyt na paliwa wyraźnie wzrósł mimo ich wysokich cen, przy czym ponownie pierwsze miejsce zajął olej napędowy, ale wkład benzyny również był znaczący.

### **Słowacja: trwa znakomity wzrost**

#### **Przyspiesza popyt na olej napędowy**

Gospodarka słowacka rosła w 2006 roku w budzącym uznanie tempie około 8%. Wzrost ten wynika ze zdrowej kombinacji krajowej konsumpcji i zewnętrznego popytu. Bazuje również na względnie zrównoważonej sytuacji finansów publicznych oraz akceptowalnym poziomie finansów. Szybki wzrost gospodarczy doprowadził do mocnego wzrostu popytu na paliwa samochodowe, zwłaszcza w segmencie oleju napędowego, gdzie wzrost wyniósł około 16%; natomiast popyt na benzynę nie zwiększył się.



## Poszukiwanie i wydobywanie

W ramach naszego pionu Upstream (poszukiwań i wydobywania) pracujemy z lokalnymi i międzynarodowymi partnerami nad realizacją nowych projektów poszukiwań, przygotowania pól do eksploatacji oraz wydobywania. Projekty poszukiwań, wydobywania i przejęć wspierają wzrost produkcji węglowodorów; stworzyliśmy również nowoczesne technologie i odpowiednie strategie kadrowe, które przyczyniają się do realizacji naszych kompleksowych celów strategicznych. Nasze całkowite, udokumentowane rezerwy węglowodorów wynoszą 331,5 miliona boe (w tym 34% ropy naftowej), natomiast nasza średnia produkcja węglowodorów wynosiła w 200 roku 102,6 tysiąca boe dziennie.

### *Podsumowanie najważniejszych faktów*

- Zawarto pierwsze umowy partnerskie związane z projektami poszukiwań w Europie Środkowej i Wschodniej
- Zacieśnienie związków z INA w ponadgranicznych inicjatywach poszukiwawczych, a być może także wspólnego przygotowania pól do eksploatacji
- Rozbudowa portfela w Pakistanie o bloki poszukiwawcze Margala i Margala North
- Nabycie nowego bloku poszukiwawczego w zachodniej Syberii oraz pola naftowego w rejonie Wołgi i Uralu w Rosji
- Podpisana umowa koncesyjna na nowy blok poszukiwawczy w Omanie
- Dalszy rozwój technologiczny

### *Przewaga konkurencyjna*

W działalności upstream uzyskujemy najwyższą rentowność w przeliczeniu na baryłkę w całej Europie, co jest odbiciem naszej efektywności operacyjnej. Siedemdziesiąt lat doświadczeń w poszukiwaniach i wydobywaniu na Węgrzech oraz piętnaście lat doświadczeń w międzynarodowych poszukiwaniach, przygotowaniu pól naftowych oraz działalności wydobywczej są świadectwem naszej zdolności prowadzenia projektów, niezależnie bądź wspólnie z międzynarodowymi partnerami. Kładziemy wielki nacisk na stały rozwój naszych umiejętności technicznych i wykorzystanie nowoczesnych technologii wydobywania, w tym ulepszonych wydobywania ropy naftowej i wiercenia poziomego.



## ***Najważniejsze wydarzenia 2006 roku***

### **Nowe umowy partnerskie w regionie Europy Środkowej i Wschodniej**

Planując ekspansję geograficzną oraz rozwój krajowej działalności poszukiwawczej, podpisaliśmy w 2006 roku umowę z INA o wspólnym prowadzeniu działalności w zakresie poszukiwań w obszarze Zalău-Podravsk-Zlatina w pobliżu granicy węgiersko-chorwackiej. W ramach tej umowy dokonano odwiertu szybu Zalău-1. Ponadto zawarliśmy umowę partnerską z Hungarian Horizon Energy Ltd, w ramach której zakończono odwierty poszukiwawcze Okány-1.

### **Sukcesy w poszukiwaniach krajowych**

W 2006 roku odnieśliśmy znaczące sukcesy w poszukiwaniach krajowych. Pięć spośród sześciu odwiertów poszukiwawczych zakończyło się powodzeniem. Gomba-4 i Gomba-5 zostały przygotowane do produkcji ropy naftowej, natomiast Beru-1 Léta-1 pokazały dobry potencjał do wydobywania gazu. Także wspomniany powyżej szyb poszukiwawczy Okány-1 (eksploatowany wspólnie z Hungarian Horizon Energy) okazał się dobrym wyborem.

### **Nowe pola wydobywcze w rejonie Wołgi i Uralu**

Pod koniec 2006 roku nabyliśmy 100% BaiTex LLC, firmy mającej licencję na grunty pod polami naftowymi Bajtuganskoje w regionie Wołgi i Uralu w Rosji. Zgodnie z audytem rezerw z dnia 31 grudnia 2005 roku, pole to miało 66,7 miliona baryłek udokumentowanych i prawdopodobnych rezerw (SPE). Obecna produkcja wynosi 1800 bbl dziennie. MOL zamierza wydać 200-250 milionów USD na przygotowanie tego pola, co może zwiększyć dzienną produkcję do około 14.000 baryłek po 2010 roku.

### **Nowy blok poszukiwawczy w zachodniej Syberii**

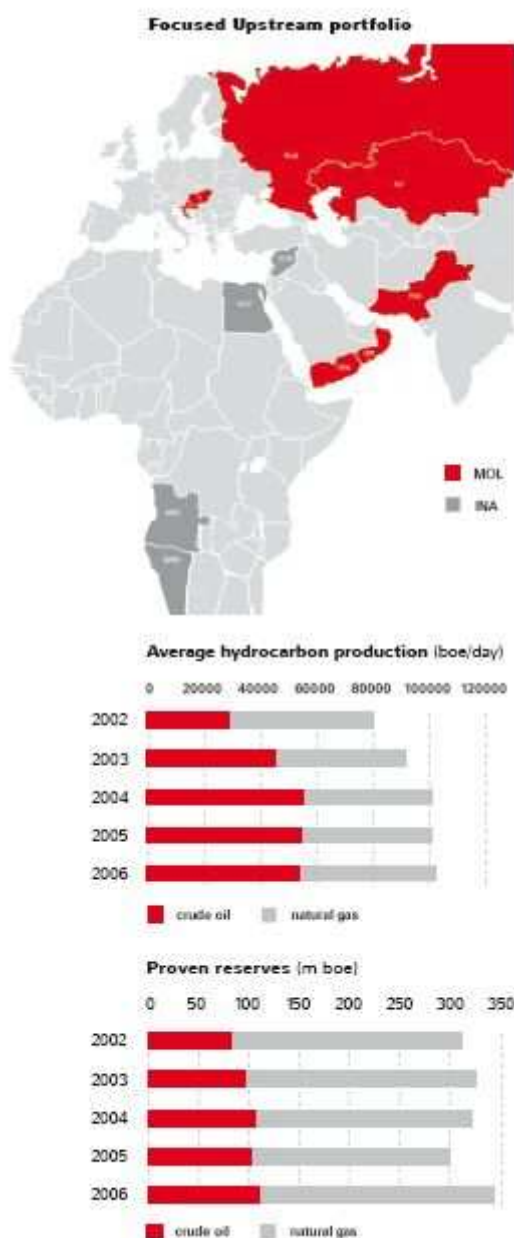
W 2006 roku nabyliśmy 100% spółki NWOOG-MOL, która posiada licencję na poszukiwania w bloku Surgut-7 w zachodniej Syberii. Blok ten znajduje się około 10 km od pola naftowego ZMB, co umożliwi uzyskanie znaczącej synergii w razie dokonania odkryć. Okres poszukiwań trwa 4 lata, po których może nastąpić 18-letni okres wydobywania. Program wymaga przeprowadzenia dwuwymiarowych odczytów sejsmicznych w pasie 300 km i dokonania odwiertu jednego szybu eksploracyjnego.

### **Zwiększanie obecności w Pakistanie**

Pod koniec 2006 roku uzyskaliśmy zgodę na dzierżawę 376 km<sup>2</sup> w obrębie bloku TAL pod kątem przygotowania i produkcji. Na tej podstawie przeszliśmy do etapu przygotowania do wydobywania, prowadząc równoległe intensywne działania poszukiwawcze i związane z oceną. Pole Manzalai zostanie przygotowane w kilku etapach. W pierwszym kroku planujemy osiągnięcie wydajności 7 milionów m<sup>3</sup> dziennie w 2009 roku. Następnie podpisaliśmy naftowe umowy koncesyjne na dwa bloki poszukiwawcze. Bloki Margala i Margala North znajdują się we wschodniej części wydajnego regionu Potwar w północnym Pakistanie, w pobliżu Islamabadu. Planowane programy prac dla obydwu bloków są podobne i obejmują dwumiarowe odczyty sejsmiczne w pasie 200 km, z możliwością odwiercenia opcjonalnego szybu eksploracyjnego w trzecim roku.

## Nowy kraj docelowy - Oman

W 2006 roku podpisaliśmy z omańskim Ministerstwem Ropy i Gazu umowę na poszukiwania i współdzielone wydobycie w bloku 43B. Blok znajduje się na lądzie, w północnowschodniej części Omanu. Blok o powierzchni 15.232 km kwadratowych może mieć złoża gazu, w tym kondensatu, znajdujące na głębokościach od 2000 do 4000 metrów. Planujemy przeprowadzić dwumiarowe odczyty sejsmiczne w pasie 300 km oraz przetwarzanie. Po zakończeniu badań geologicznych i geofizycznych oraz zinterpretowaniu wyników sejsmicznych, w zależności od uzyskanych wyników, możemy opcjonalnie wykonać jeden odwiert eksploracyjny.



## Poszukiwania energii geotermicznej

Stworzyliśmy konsorcjum z Enex (Islandia) i GreenRock (Australia), którego celem jest stworzenie pierwszej elektrowni geotermicznej w regionie Europy Środkowej i Wschodniej. Będziemy odpowiadać za eksploatację tej elektrowni. Zidentyfikowaliśmy również dwa

obiecujące, istniejące szyby w południowozachodnich Węgrzech, gdzie rozpoczęto testy wydobywania wody termicznej i jej ponownej iniekcji.

### **Strategiczny rynek podziemnego składowania gazu**

Atrakcyjną szansą na zarządzanie naszymi krajowymi aktywami jest rozwój instalacji do składowania gazu. Wygraliśmy przetarg na stworzenie strategicznego obiektu do składowania gazu, prowadzimy też rozmowy z różnymi firmami w sprawie rozwoju komercyjnych instalacji o tym samym przeznaczeniu.

### **Dalszy rozwój technologiczny**

Od dawna uzyskiwaliśmy znakomite wyniki w zastosowaniach IOR. Tendencja ta utrzymała się także w 2006 r. W tym roku ukończyliśmy też 100 szyb poprzeczny na terenie Węgier. Wprowadziliśmy także nową, nowoczesną technologię kontroli zapiaszczenia oraz przyjazną dla zbiorników, nieniszczącą szybów płynną technologię wykańczania szybów, która służy do wykańczania szybów podziemnych magazynów gazu w polu Hajdúszoboszló. Oceniając wg standardów międzynarodowych, osiągnęliśmy także znakomite wyniki w odwiertach w obiekcie wiertniczym RIG 3.

### **Perspektywy**

Naszym celem na 2007 rok jest dalsze zawieranie stosownych porozumień partnerskich w zakresie poszukiwań i wydobywania. Będziemy również szukać szans na zaangażowanie się w kolejne projekty poszukiwawcze, a także wzmocnienie pozycji na naszych kluczowych rynkach: krajach WNP (włączając Rosję), na Bliskim Wschodzie i w Afryce Północnej. Naszym celem na 2007 rok jest zwiększenie obecności na naszych najważniejszych rynkach

### **Działalność rafineryjna i handlowa**

Eksploatujemy dwie rafinerie o wysokiej złożoności: Duna (wskaźnik złożoności Nelsona równy 10,6) i Bratysława (wskaźnik Nelsona równy 11,5), o całkowitej nominalnej wydajności równej 14,2 mtpa. Nasza działalność w segmencie downstream jest w pełni zintegrowana, poczynając od dostaw nieprzetworzonej ropy naftowej, przez rafinację, logistykę, oraz sprzedaż odbiorcom komercyjnym i detalicznym produktów po rafinacji. Naszym głównym zamierzeniem jest stworzenie konkurencyjnego potencjału rafineryjnego oraz atrakcyjnej oferty produktów, wykorzystujących zoptymalizowane zarządzanie łańcuchem dostaw. Dzięki temu będziemy mogli sprostać popytowi na wysokiej jakości produkty i usługi. Koncentrujemy się na utrzymaniu przywództwa pod względem jakości i wykorzystaniu tego atutu w rozwoju nowych rynków. Dążymy także do poprawy efektywności operacyjnej dzięki selektywnej rozbudowie krajowej i regionalnej sieci detalicznej i wzmacnianiu lojalności klientów.

### ***Podsumowanie najważniejszych faktów***

- Wykorzystanie szans wynikających ze sprzyjającego otoczenia biznesowego
- Wzmocnienie pozycji rynkowej w regionie i wyższa rentowność
- Większy wzrost wielkości sprzedaży w porównaniu ze wzrostem popytu na rynku
- Zakończona powodzeniem reakcja na wyzwania rynku detalicznego

- Nieustające przywództwo we wdrażaniu programu biopaliw i badania nad ich drugą generacją

### ***Przewaga konkurencyjna***

Nasze wysoce złożone rafinerie wytwarzają produkty, w których duży udział mają najwyższej jakości paliwa samochodowe, oferujące wysokie marże. Rafinerie mogą polegać na rozbudowanej logistyce rurociągów do surowej ropy naftowej i produktów oraz efektywnej sieci magazynów. Sprawia to, że możemy w efektywny sposób, w bardzo konkurencyjnych cenach, dostarczać produkty klientom z obsługiwanych przez nas rynków. Dzięki temu nasza marża rafineryjna należy do najwyższych w regionie. Ponadto, wykorzystując do działalności mechanizmy zarządzania łańcuchem dostaw, możemy z maksymalną elastycznością i szybkością reagować na zmiany na rynku.

### ***Najważniejsze wydarzenia 2006 roku***

#### **Korzyści z sytuacji na rynku**

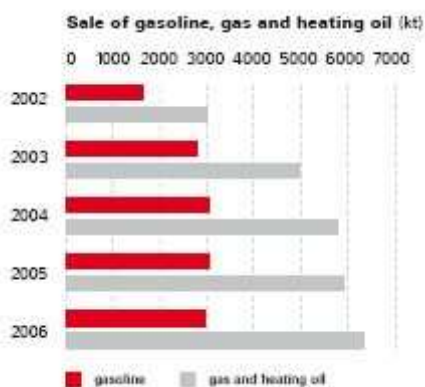
Dzięki naszym wysiłkom w kierunku nieustającego rozwoju rafinerii, mogliśmy w pełni wykorzystać nieco gorsze, ale wciąż korzystne warunki otoczenia biznesowego, wytwarzając produkty rafineryjne o wysokiej wartości dodanej, używając do tego niższej jakości ropy naftowej.

#### **Zwiększony poziom sprzedaży**

Postępujące przejście w kierunku olei napędowych to efekt zarówno dynamicznego wzrostu aktywności transportowej, jak i stopniowego przejścia w kierunku samochodów napędzanych silnikami diesla. Wykorzystując tę tendencję, zwiększyliśmy na Węgrzech i w Słowacji sprzedaż oleju napędowego o 17%, podczas gdy sprzedaż benzyny wzrosła o 8 % w porównaniu do 2005 roku.

#### **Mocniejsza pozycja na rynku odbiorców końcowych**

W wyniku aktywnych badań rynkowych, których celem było poznanie i pomyślne zaspokojenie potrzeb klientów, udało nam się zwiększyć udział w rynku odbiorców końcowych. Nasz zespół handlowy, sięgając po efektywne i dobrze dobrane narzędzia marketingowe, wniósł znaczący wkład w zwiększenie rentowności, co poprawiło naszą ogólną konkurencyjność na rynku.



## **Intensywna konkurencja na rynku detalicznym**

Na naszych rodzimych rynkach odczuliśmy wysoką presję na poziom marż ze strony nasilającej się konkurencji i agresywnej ekspansji stacji benzynowych prowadzonych przez hipermarkety. Żeby chronić poziom sprzedaży, wprowadziliśmy konkurencyjne ceny głównych gatunków paliw na mikrorynkach, dzięki czemu zdołaliśmy zwiększyć poziom sprzedaży i ustabilizować udziały na naszych podstawowych rynkach. Zdołaliśmy znacząco zmniejszyć nasze koszty jednostkowe, poprawić zwrot z aktywów i podwoić wynik EBIT z działalności detalicznej.

## **Rozwój programu biopaliw**

W 2006 roku z powodzeniem kontynuowaliśmy nasz program biopaliw, którego celem - zgodnie z dyrektywą UE - jest wprowadzenie biokomponentu do paliw samochodowych, zgodnie z wartościami docelowymi, wyznaczonymi przez nasze rodzime kraje oraz kraje będą najważniejszymi celami naszego eksportu. W celu zapewnienia odpowiedniej ilości komponentów do biodiesla, rozpoczęliśmy międzynarodowy przetarg na dostawy. W jego wyniku powołano przedsięwzięcie joint venture, którego celem jest zbudowanie i eksploatacja ośrodka biodiesla o wydajności 150 kiloton rocznie, zlokalizowanego w Komárom, a także drugiego ośrodka o wydajności 100 kiloton rocznie na Słowacji. Na początku 2008 r. będziemy w stanie produkować olej napędowy z zawartością biokomponentów wynoszącą 4,4%. Już zaczęliśmy wprowadzać biokomponenty do benzyny, mieszając od połowy 2005 r. ETBE. We współpracy z partnerami, w tym Uniwersytetem Pannon Veszprém, uruchomiliśmy program badawczo-rozwojowy pod kątem produkcji drugiej generacji biodiesla, używając do tego szerokiego asortymentu tanich surowców, m.in. rolniczych, przemysłowych i odpadów leśnych.

## **Perspektywy**

Przewiduje się, że przez większą część 2007 roku utrzyma się dynamiczny wzrost popytu na olej napędowy, na poziomie nieco niższym od niema dwucyfrowego wzrostu odnotowanego na rynku krajowym w 2006 roku. W celu sprostania rosnącemu popytowi na rynkach naszego regionu, zwłaszcza na olej napędowy, planujemy zwiększyć moce przerobowe rafinerii Duna, przebudowując niektóre z jej głównych bloków. Stopniowe zwiększanie udziału olei napędowych oraz zwiększana elastyczność produkcji to nie jedyne cele; chcemy też zwiększyć uzysk oleju napędowego, osiągany przez nasze rafinerie.

Jeżeli chodzi o działalność detaliczną, prowadzimy zintegrowaną działalność regionalną, która pozwoli nam przedstawić klientom szerszą ofertę usług, w tym programy lojalnościowe i akceptowanie płatności kartą w całym regionie. Będziemy cały czas poszukiwać możliwości regionalnego wzrostu w sposób organiczny lub nieorganiczny. W szczególności zaś zamierzamy rozbudować naszą sieć detaliczną w Serbii, a także uruchomić sieć detaliczną Energopetrol w Bośni, wspólnie z naszym chorwackim partnerem, firmą INA.

## **Działalność petrochemiczna**

W ramach swojej działalności petrochemicznej, Grupa MOL dostarcza polimery do europejskich firm zajmujących się przetwórstwem tworzyw sztucznych. Nasze produkty są obecne w ponad 40 krajach. Zakłady produkcyjne znajdują się w Tiszaújváros (jednostki TVK Plc) i w Bratysławie (jednostki Slovnaft Petrochemicals, SPC s.r.o.). Są one eksploatowane w zintegrowany sposób, zoptymalizowany razem z działalnością rafineryjną.

Koncentrujemy się na poprawie rentowności na istniejących rynkach i na rozwoju działalności na nowych rynkach docelowych. Naszym celem jest maksymalizacja zwrotu z inwestycji poczynionych w ubiegłych latach, wykorzystanie naszej mocnej pozycji na rynku krajowych i rynkach Europy Środkowej oraz Wschodniej oraz wzmocnienie tradycyjnie niszowej pozycji na rynkach Europy Zachodniej. Nie zapominamy przy tym o rozwoju działalności na strategicznych, wzrostowych rynkach wschodnich. Cały czas poprawiamy naszą sytuację cenową, stosując w tym celu optymalizację całego portfela produktów oraz w większym stopniu koncentrując się na dobrze zdefiniowanych segmentach klientów. Chcemy także uatrakcyjnić portfel produktów na drodze dopasowywania ich do potrzeb klientów oraz rozwoju różnych zastosowań naszych produktów. Nieustannie pracujemy nad utrzymaniem konkurencyjnego poziomu kosztów, przykładając wagę do stałej poprawy efektywności.

### ***Podsumowanie najważniejszych faktów***

- Wynik EBIT wyższy o ponad 20% niż rok wcześniej
- Poziom produkcji i sprzedaży polimerów przekroczył 1,1 miliona ton w 2006 roku
- Skuteczne wykorzystanie sprzyjających warunków zewnętrznych w drugiej połowie roku
- Wyłączenie działalności petrochemicznej ze spółki Slovnaft, utworzenie spółki Slovnaft Petrochemicals, s.r.o. (SPC)
- Ustanowienie spółki zależnej na Ukrainie w celu ułatwienia sprzedaży polimerów
- Pomyślne oddanie w outsourcing w TvK wewnętrznej działalności logistycznej związanej polimerami
- Remonty generalne przeprowadzone w kilku zakładach

### ***Przewaga konkurencyjna***

Dzięki zakończeniu prac nad znacznym zwiększeniem mocy produkcyjnych, staliśmy się jednym z największych producentów polimerów w Europie Środkowej i Wschodniej. Dysponujemy wysokiej jakości aktywami i konkurencyjną ofertą produktów. Bliska integracja z działalnością rafineryjną gwarantuje bezpieczeństwo dostaw surowców, a jednocześnie oferuje istotne korzyści operacyjne zarówno dla segmentu Downstream, jak i dla pionu petrochemicznego. Zyskują na tym wyniki całej grupy. Nasze położenie geograficzne także daje nam przewagę konkurencyjną, ponieważ mamy bardzo dogodny transport do szybko rosnących rynków polimerów w Europie.

### ***Najważniejsze wydarzenia 2006 roku***

#### **Doskonałe wyniki finansowe**

Nasz segment petrochemiczny osiągnął w 2006 roku znakomite rezultaty. Wynik EBIT zwiększył się o 20% w porównaniu do 2005 roku. Nawet wysokie ceny surowców i energii oraz gwałtowne zmiany cen polimerów nie powstrzymały nas przed rozwojem działalności. Sprzedaliśmy w 2006 roku ponad 1,1 miliona ton polimerów, co jest najwyższym wynikiem w historii. Pokazuje to sukces naszej powiększonej regionalnej sieci sprzedaży. Sprzedaż polimerów zwiększyła się także na naszych rynkach krajowych. Uzyskaliśmy także znaczny

wzrost sprzedaży naszych nowych odmian PP i HDPE na strategicznych dla nas rynkach. Dzięki wyższej niezawodności nowych instalacji wytwórczych, produkcja polimerów zwiększyła się o 4% w porównaniu do poprzedniego roku, spełniając potrzeby zwiększonego popytu regionalnego. Uzyskujemy rentowność podobną do zachodnioeuropejskich firm petrochemicznych i wyższą od naszych odpowiedników w Europie Środkowej.

### **Pierwsze efekty inwestycji**

Inwestycje poczynione w kilku ostatnich latach zaczynają się teraz spłacać, zarówno pod względem wielkości produkcji, jak i rentowności. Bardziej ekonomiczne i konkurencyjne moce wytwórcze sprawiają, możemy w bardziej efektywny i elastyczny sposób zaspokajać potrzeby klientów. Wszystkie te czynniki dodatkowo dają szansę wzrostu rentowności.



### **Synergia z integracji działalności**

Zintegrowane funkcjonowanie prawnie oddzielnych spółek w ramach Grupy MOL sprzyja osiąganiu znakomitych wyników gospodarczych. Efekty synergii uzyskujemy dzięki optymalizacji surowcowej, bardziej efektywnemu planowaniu i harmonogramowaniu produkcji, a także optymalizacji portfela produktów i zapasów.

### **Wydzielenie działalności petrochemicznej z firmy Slovnaft**

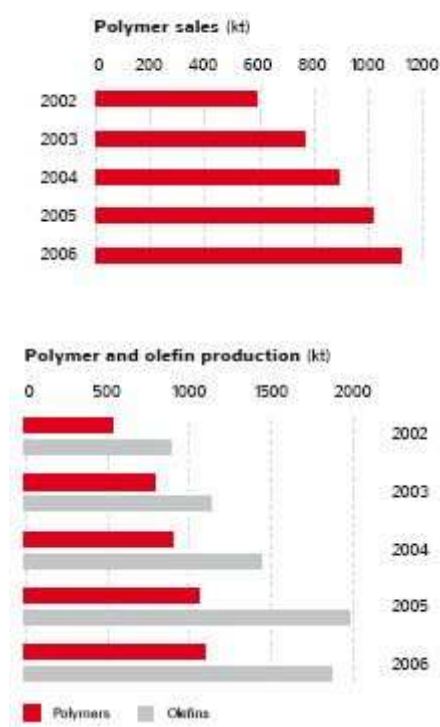
Dawny dział petrochemiczny Slovnaft rozpoczął w dniu 1 czerwca 2006 roku działalność jako niezależna spółka o nazwie Slovnaft Petrochemicals, SPC s.r.o. Stanowi ona zintegrowaną część Działu Petrochemicznego Grupy MOL i należy w całości do Slovnaft. Głównym przedmiotem jej działalności jest produkcja olefinów i polimerów. Krok ten przyczynia się do konsolidacji działalności petrochemicznej Slovnaft i TvK, ponieważ działalność oddziałów staje się bardziej przejrzysta z prawnego i księgowego punktu widzenia.

### **Wzmocnienie obecności na najważniejszych rynkach wzrostowych**

Rok rozpoczęliśmy od założenia nowej, zagranicznej spółki zależnej na Ukrainie, która zajmować się będzie działalnością handlową. Celem uruchomienia działalności w Kijowie jest wzmocnienie obecności na strategicznie ważnym rynku ukraińskim. Nowe biuro handlowe znacząco poprawi kontakt z klientami oraz będzie w stanie oferować naszym partnerom skuteczniejsze wsparcie techniczne.

### **Rekordowa produkcja polimerów**

Planowane remonty generalne niektórych bloków TvK i SPS zakończyły się pomyślnie w drugiej połowie roku. Nowe jednostki nie tylko gwarantują prawidłowy przebieg produkcji w zakładach; ich dobra wydajność umożliwiła nam osiągnięcie rekordowej produkcji polimerów - ponad 1,1 miliona ton LDPE, HDPE i PP.



### Koncentracja na podstawowej działalności

Zgodnie z przyjętą strategią koncentracji na podstawowej działalności, oddaliśmy w październiku w outsourcing wewnętrzną logistykę związaną z polimerami oraz prowadzoną przez TvK działalność kolejową. W przejściowym okresie nie wystąpiły żadne zakłócenia, utrzymaliśmy płynność usług.

### Perspektywy

Zachowujemy ostrożny optymizm, sądząc, że marże petrochemiczne będą w 2007 roku na atrakcyjnym poziomie. Rozpocniemy przygotowania do modernizacji i dalszego rozwoju instalacji do produkcji LDPE w zakładzie w Bratysławie. W dłuższej perspektywie oczekujemy, że dzięki podjęciu tych działań oddziały LDPE w Bratysławie będą mogły sprostać regionalnemu popytowi, oferując wyższy poziom technologiczny i nowoczesny wybór produktów. Będziemy cały czas koncentrować się na utrzymaniu naszej pozycji konkurencyjnej, oddawaniu w outsourcing działalności wykraczającej poza rdzeń naszego biznesu, a także wykorzystywaniu efektów synergii ze zintegrowanego modelu funkcjonowania.

### Gaz ziemny

Zgodnie z przyjętą strategią, dokonaliśmy dalszych optymalizacji w naszej działalności związanej z gazem ziemnym, sprzedając 31 marca 2006 roku 100 procent udziałów w MOL Natural Gas Storage Plc. oraz MOL Natural Gas Supply Plc. spółce E.ON. W wyniku tej transakcji, głównym obszarem naszej działalności w tym obszarze jest obecnie przesył gazu. W międzyczasie ponownie weszliśmy na rynek składowania gazu i szacujemy możliwości rozwoju w tym sektorze.

Obecnie MOL pozostaje jedyną firmą na Węgrzech, która ma licencję na przesył gazu ziemnego i działalność systemową. Obydwa powyższe rodzaje działalności odbywają się na



rynku regulowanym. Większa część działalności przesyłowej związana jest z obsługą klientów krajowych, podczas gdy nieregulowany przesył regionalny stanowi mniejszą część naszej działalności. Dostarczamy obecnie gaz ziemny partnerom z Serbii i Bośni, a także cały czas szukamy szans rozwoju na rynkach przesyłowych. Celem tego biznesu jest zabezpieczenie dostępu do systemu przesyłowego oraz równowaga systemu dostaw. Jednocześnie niezwykle ważne pozostają kwestie ekologiczne związane z systemem przesyłowym.

### ***Podsumowanie najważniejszych faktów***

- Nieprzerwane dostawy gazu w czasie niezwykle zimnego miesiąca, jakim był styczeń 2006 roku
- Zwycięzca przetargu na rozwój strategicznej instalacji do składowania gazu na Węgrzech
- Joint venture z Gazpromem w celu zbadania możliwych obszarów współpracy
- Prowadzone w dalszych ciągu negocjacje w sprawie projektu Nabucco

### ***Przewaga konkurencyjna***

Mamy na Węgrzech rozbudowany system gazociągów wysokociśnieniowych, których długość wynosi około 5.500 km. Dzięki temu nasza prowadzona na rynku regulowanym działalność w zakresie dostaw gazu zapewnia grupie stabilny przyływ gotówki. Dzięki unikalnemu położeniu geograficznemu możemy także wykorzystać szansę rozwoju na rosnącym regionalnym rynku przesyłu gazu. Ponadto kilka spośród naszych wyczerpanych złóż gazu na Węgrzech może obecnie zostać przekształconych w magazyny, co potencjalnie zapewni grupie kolejne przychody. Ponadto węgierski system przesyłu gazu ziemnego należy do czołowych pięciu spośród 15 europejskich systemów transmisji pod względem integralności gazociągu. Wynika tak z badań niezależnej firmy oceniającej branżę.

### ***Najważniejsze wydarzenia 2006 roku***

#### **Rozwój strategicznych magazynów gazu**

Zwyciężyliśmy w przetargu na budowę strategicznego magazynu gazu ziemnego na Węgrzech, którego pojemność wyniesie 1,2 mld m<sup>3</sup> sześciennych. Planowany obiekt do magazynowania gazu zostanie stworzony na bazie eksploatowanego pola gazowego Szőreg-1. Szacujemy, że niezbędne nakłady inwestycyjne wyniosą około 150 miliardów HUF, z czego 65 miliardów HUF stanowi cena zakupu pola, które zostanie sprzedane do MSZKSZ (Węgierskie Stowarzyszenie Składowania Węglowodorów). Prace rozwojowe powinny potrać do 2010 roku. W wyniku tej transakcji staliśmy się znowu aktywnym uczestnikiem rynku składowania gazu.

#### **Współpraca MOL-Gazprom**

W 2006 roku uruchomiliśmy joint-venture z Gazpromem, które celem było zbadanie obszarów możliwej współpracy, w tym dywersyfikacji rosyjskich tras eksportowych gazu ziemnego w drodze rozbudowy gazociągu Blue Stream w kierunku Europy Środkowej i Południowo-Wschodniej; utworzenie podziemnych magazynów gazu ziemnego w wyczerpanych węgierskich polach gazowych oraz stworzenie na Węgrzech komercyjnego centrum dla typowych pojemności magazynowych. Ocena pierwszej fazy projektu odbędzie się w 2007 roku.

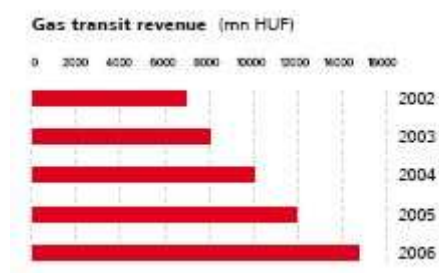
## Nowe możliwości strategiczne – projekt Nabucco

Jeszcze innym sposobem na osiągnięcie bezpieczeństwa energetycznego, oprócz podziemnego magazynowania gazu ziemnego, jest dywersyfikacja źródeł dostaw; realizacja tej idei na konkurencyjnych warunkach jest możliwa tylko przy międzynarodowej współpracy. Zgodnie z powyższym, MOL uczestniczy w projekcie Nabucco, którego celem jest przesył gazu ziemnego z basenu Morza Kaspijskiego do Europy, realizowanym wspólnie z Omv, Transgaz, Bulgargaz i Botas. Projekt, wspierany także przez Unię Europejską, zakłada zbudowanie gazociągu o długości 3.300 km do początku następnego dziesięciolecia. Początkowa przepustowość będzie wynosiła 8 bcm rocznie, a w przyszłości wzrośnie do 31 bcm rocznie.

## Perspektywy

Nowy model rynku gazu ziemnego, który zostanie przedstawiony w dalszej części 2007 roku, powinien objąć liberalizacją wszystkie segmenty konsumenckie. Oczekuje się, że znikną bariery narzucane firmom świadczącym usługi użyteczności publicznej. Chcemy wykorzystać szanse, jakie stwarza silniejsza konkurencja, żeby zostać bardziej aktywnym uczestnikiem rynku handlowego.

Rosnący popyt na transport tranzytowy to zachęta do rozwoju przepustowości ponadgranicznej. W szczególności zaś pod rozważę bierzemy zwiększenie mocy importowych oraz połączenie węgierskiej sieci przesyłowej z systemami przesyłowymi sąsiadujących krajów.



## INA – nasz partner strategiczny

W chwili obecnej MOL posiada 25,0% plus jedną akcję w kapitale zakładowym chorwackiej krajowej spółki gazowniczo-petrochemicznej INA d.d. Spółka MOL nabyła te udziały w listopadzie 2003 roku. INA wyprodukowała w 2006 roku 4,9 miliona ton rafinowanych produktów i prowadziła sieć ponad 450 stacji benzynowych w regionie. W 2006 roku INA wydobywała ponad 58,2 miliona boe węglowodorów dziennie, a rok zakończyła mając udokumentowane rezerwy wynoszące 261 milionów boe. MOL i INA wspólnie mają mocną pozycję na szybko rosnącym rynku produktów naftowych w Europie Południowo-Wschodniej.

## Prywatyzacja INA

Proces prywatyzacji INA postępował w 2006 roku zgodnie z chorwacką ustawą o prywatyzacji. W ramach początkowej oferty publicznej na giełdach w Zagrzebiu i Londynie sprzedano w sumie 17% akcji spółki. Po przeprowadzeniu tej transakcji rząd Chorwacji pozostał udziałowcem większościowym, do którego należy 52% akcji. Właścicielem 25% akcji jest MOL, a 7% akcji należy do funduszu weteranów wojennych.

Na podstawie porozumienia zawartego z rządem Chorwacji, MOL mianuje dwóch członków Rady Nadzorczej i Zarządu INA, w tym członka zarządu odpowiedzialnego za sprawy

finansowe CFO oraz dyrektora korporacji ds. usług CSD. Ponadto MOL mianuje dwóch członków siedmioosobowej Rady Nadzorczej.

### **Program rozwoju rafinerii INA**

MOL zapewnia także INA wiedzę fachową pozyskaną w wyniku własnych przekształceń i udziela tej spółce pomocy w przygotowaniu się do stawienia czoła przyszłym wyzwaniom w tym sektorze. Zgodnie z przyjętą strategią MOL zapewnia wsparcie dla programu modernizacji rafinerii INA. Dzięki temu programowi produkty petrochemiczne INA będą od 2009 roku spełniać standardy jakościowej Unii Europejskiej. Projekt, którego całkowita wartość wyniesie 1-1,1 miliarda USD, zostanie przeprowadzony w kilku etapach. Po wstępnych pracach technicznych, pierwsza faza projektu rozpoczęła się w 2005 roku zawarciem umowy na instalację odsiarczania dla rafinerii Sisak.

### **System zarządzania łańcuchem dostaw w INA**

Dzięki doświadczeniu i wiedzy fachowej MOL, spółka INA w 2004 roku wprowadziła w życie koncepcję i system zarządzania łańcuchem dostaw. Pierwsze korzyści wynikające z tego podejścia pojawiły się w 2005 roku w postaci lepszej kontroli kosztów w całym łańcuchu dostaw od zakupów ropy naftowej po sprzedaż produktów i lepsze relacje z klientami. INA i MOL mają obecnie na celu dalsze usprawnienia i harmonizację tych działań w celu podwyższenia wydajności operacyjnej działalności rafinerijnej i hurtowej.

### **Partnerstwo z Energopetrol**

W ramach skonsolidowanej strategii marketingowej w regionie Europy Południowej i Wschodniej, INA i MOL wspólnie złożyły ofertę na zakup 67% udziałów z Energopetrol d.d. z Sarajewa, która jest wiodącą spółką detaliczną i hurtową w Federacji Bośni i Hercegowiny. Energopetrol jest właścicielem i operatorem 65 stacji benzynowych w Bośni i Hercegowinie.

### **Inne obszary współpracy**

Oprócz trwającej od dawna współpracy w ramach ponadgranicznej eksploatacji pól wzdłuż granicy węgiersko-chorwackiej, wspólnie rozpatrujemy pewne możliwości w międzynarodowej działalności w segmencie upstream, których celem byłoby podzielenie ryzyka oraz połączenie zasobów finansowych i kadrowych. Ponadto MOL wspiera INA we wdrożeniu zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem SAP. Pierwszą fazę tego projektu zakończono w 2006 roku. Zainicjowane w procesach biznesowych zmiany, takie jak uruchomiony właśnie projekt redukcji kosztów oraz wprowadzenie w INA zintegrowanego systemu zamówień przyczyniły się w sumie do poprawy efektywności operacyjnej.

### **Perspektywy**

W 2007 roku będziemy kontynuować wdrażanie systemu ERM. W tym samym czasie będziemy w dalszym ciągu prowadzić program rozwoju rafinerii INA. Dalszy rozwój naszych stosunków umożliwi nam skuteczniejsze rozwiązywanie przyszłych problemów w skali regionalnej oraz wykorzystanie synergii w celu podwyższenia wydajności w obu firmach.

**Ownership structure of INA**  
**(31 December 2006)**



## **Wartości korporacyjne**

**Rok 2006** był dla Grupy MOL wyjątkowy pod względem działań na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz coraz większego nacisku na kwestie środowiskowe, społeczne i ekonomiczne. Naszym celem jest stać się firmą, która w każdej dziedzinie ma wzorcowe osiągnięcia, cenioną przez swoich interesariuszy nie tylko za jakość oferowanych produktów i usług, ale także za zasady, którymi kierujemy się we wszystkich naszych działaniach.

**Zrównoważony rozwój** oznacza dążenie do zapewnienia lepszej jakości życia dla obecnego i przyszłych pokoleń. Jest to złożona i cały czas rozwijana koncepcja, obejmująca wszystkie obszary życia społecznego i gospodarczego, a także kwestie ekologiczne.

**Naszym celem** jest stworzenie w obrębie firmy systematycznego podejścia wykraczającego poza kwestie lokalne, skutkującego myśleniem i działaniem na skalę międzynarodową. W ten sposób chcemy w równym stopniu wbudować trzy filary zrównoważonego wzrostu – społeczny, środowiskowy i gospodarczy – w naszą strategię korporacyjną i wszystkie działania operacyjne.

### **Nowy system zarządzania zrównoważonym wzrostem na poziomie Grupy MOL**

Wyższe kierownictwo Grupy MOL zatwierdziło utworzenie systemu zarządzania zrównoważonym wzrostem (SZZW), który wyznacza jasne cele i procesy, a także definiuje obowiązki i odpowiedzialność za wykonywanie konkretnych zadań. System uwzględnia cele zarówno krótko-, jak i długoterminowe. MOL dokłada starań, żeby dopasować się i dotrzymać kroku najlepszym międzynarodowym praktykom i wymogom, a także dbać o długoterminowy cel, jakim jest rozwój zrównoważonej działalności w obrębie firmy.

### **Wewnętrzna struktura ładu korporacyjnego SZZW**

Najwyższym organem decyzyjnym SZZW jest Komitet ds. Zrównoważonego Rozwoju przy Radzie Dyrektorów. Gwarantuje to najwyższy poziom zaangażowania na rzecz zrównoważonego rozwoju i reprezentowania tych kwestii w zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych relacjach Grupy MOL. Wdrażaniem celów SZZW zajmuje się Grupa Robocza ds. Zrównoważonego Rozwoju, składająca się z przedstawicieli działów funkcjonalnych i biznesowych MOL, co gwarantuje integrację zrównoważonego rozwoju z codzienną działalnością oraz opracowanie nowych metod myślenia w obrębie całej firmy.

### **Fundacja Nowa Europa**

Spółka po raz kolejny pokazała swoje zaangażowanie na rzecz społecznej odpowiedzialności, powołując do życia Fundację Nowa Europa. Jest to organizacja użyteczności publicznej, która będzie w bardziej przejrzysty i uporządkowany sposób zarządzać szeregiem programów charytatywnych.

Rada Powiernicza składa się ze znanych osobistości o uznanych osiągnięciach na tym polu. Ich wiedza oraz zaangażowanie z całą pewnością będą stanowić o sile Fundacji.

W 2006 r. Fundacja położyła specjalny nacisk na programy związane z młodymi talentami i zdrowiem dzieci. Ustanowiono dwa programy - Talent Support i Child Healing - działające pod hasłem "Czy mogę pomóc?". Dzięki tym dwóm programom 89 utalentowanych, młodych sportowców i 34 młodych artystów otrzymało w 2006 r. wsparcie finansowe o łącznej wartości 30 milionów HUF. Natomiast dalszych 40 milionów HUF, pod auspicjami programu Child Healing, otrzymało 29 organizacji pediatrycznych oferujących programy rehabilitacyjne dla chronicznie chorych dzieci lub ułatwiających transport tych dzieci między domem a szpitalem. Przytłaczająca liczba wniosków demonstruje sukces tych programów na Węgrzech w 2006 r.

Przygotowywane są już podobne programy wsparcia dla innych krajów w regionie, gdzie obecna jest Grupa MOL.

### **Program Zielony pas**

Krok po kroku wzbogacamy naszą społeczność o coraz większe i piękniejsze obszary zielone, tworzone w ramach regionalnego programu ekologicznego Grupy MOL. Program został po raz pierwszy uruchomiony w 2005 r. we współpracy z Węgierską Fundacją Partnerstwa Ekologicznego (Fundacja Ökotárs). Jego celem było wsparcie coraz większej liczby lokalnych społeczności realizujących najważniejsze projekty.

Celem programu było zwiększenie rozmiarów zielonego pasa dzięki zasadzeniu występujących naturalnie w danej okolicy drzew oraz wzmocnieniu świadomości ekologicznej i zachęceniu do współpracy w lokalnych społecznościach. W ramach programu, do końca 2006 r. 13 węgierskich społeczności zdołało stworzyć obszary zielone, do pracy przy których zaangażowały się setki ochotników.

Widząc pozytywne efekty i sukces programu, MOL i Fundacja Ökotárs zdecydowały się kontynuować współpracę w krajach regionu, w którym działa Grupa MOL. Plan został ponownie ogłoszony w 2006 r. pod nazwą „Zielony pas”. Celem programu jest przyczyniać się do tworzenia i odtwarzania lokalnych obszarów zielonych, przy wsparciu fundacji współpracujących z lokalnymi szkołami. Trzydzieści trzy projekty spośród około 200 zgłoszonych otrzymało wsparcie finansowe.

W celu uhonorowania odnoszących największe sukcesy wnioskodawców, firma MOL ustanowiła nagrodę Zielony Pas MOL, wręczaną lokalnej społeczności, która zdołała stworzyć najpiękniejszy i najbardziej ekologiczny obszar zielony w najbardziej efektywny sposób.

### **Zdrowie, bezpieczeństwo i ochrona środowiska**

#### **Najważniejsze wskaźniki wyników**

Grupa MOL określiła bardzo ambitne cele strategiczne w zakresie zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony środowiska na lata 2006-2010, które są zgodne z nową strategią Grupy. Jednym z takich celów jest sprawić, aby wskaźnik LTIF (Lost Time Injury Frequency – częstotliwość utraty czasu w wyniku urazów) był w pierwszym kwartylu w porównaniu do grupy podobnych firm, lub przynajmniej osiągnął wartość 1,0 do 2008 r.

W 2006 r. liczba urazów prowadzących do utraty czasu wyniosła 58, co przekłada się na wskaźnik LTIF dla Grupy MOL równy 2,2. Do tego doszło 105 przypadków niezakwalifikowanych jako LTI (mniej poważne obrażenia) i 19 przypadków pożarów na terenie naszych zakładów. W związku z dokonaniem w 2006 r. rozszerzeniem systemu raportowania, który teraz obejmuje nasze finansowo skonsolidowane spółki zależne, obydwie wartości wykazują wzrost w porównaniu do poprzedniego roku.

W 2006 r. żaden z pracowników MOL nie doznał obrażeń śmiertelnych związanych z pracą. Z przykrością jednak informujemy, że jeden z zewnętrznych wykonawców doznał ciężkiego porażenia prądem podczas prac budowlanych, co spowodowało jego śmierć.

#### **Ocena zewnętrznej odpowiedzialności środowiskowej**

Grupa MOL dąży do tego, żeby do 2015 r. zmniejszyć ilość znanych zobowiązań środowiskowych wynikających z określonych zapisów, o 90% w stosunku do poziomu bazowego na koniec 2004 r. Przejrzystość jest gwarantowana przez naszą zasadę zatrudniania niezależnego konsultanta dokonującego co 5 lat weryfikacji zobowiązań środowiskowych Grupy.

W 2006 r. firma ERM Hungária Ltd. oceniła i zweryfikowała proces identyfikacji zobowiązań środowiskowych w MOL Plc, TVK Plc, Slovnaft a.s. i wybranych spółkach zależnych i przedstawiła zalecenia dot. drobnych modyfikacji.

### **Emisja gazów cieplarnianych**

Po wprowadzeniu w 2005 r. planu handlu emisjami (Emission Trading Scheme – ETS), regulującego handel limitami na emisję gazów cieplarnianych, najwyższe kierownictwo Grupy MOL opracowało i zatwierdziło strategię zarządzania emisją gazów cieplarnianych. Strategia jasno określa zadania i zakresy odpowiedzialności. Jej ostatecznym celem jest osiągnięcie efektywnej kosztowo zgodności z regulacjami na temat handlu emisjami, przy użyciu nowych osiągnięć technologicznych zmniejszających emisję CO<sub>2</sub> i zwiększających efektywność energetyczną. Strategia także zakłada poszukiwanie szans na wspólne projekty wdrożeniowe.

### **Projekt bezpiecznego miejsca pracy**

W 2006 r. Grupa MOL podpisała kontrakt z DuPont Safety Resources na rozszerzenie Projektu bezpiecznego miejsca pracy o wyspecjalizowaną sekcję poświęconą zarządzaniu bezpieczeństwem procesów (ZBP), co jest w zgodzie z naszym celem, jakim jest wdrożenie uporządkowanej metodologii ZBP w całej firmie.

### **Wykonaj KROK w kierunku zdrowia**

Program promocji zdrowia w miejscu pracy (KROK) został uruchomiony w trzecim kwartale 2006 r. jako zatwierdzona część Programu Nowa Europa. Jego celem jest pomóc pracownikom Grupy MOL dowiedzieć się więcej na temat stanu swojego zdrowia i poprawić je. W ciągu pierwszego roku tego 5-letniego programu tworzony jest indywidualny plan zdrowotny dla wszystkich pracowników, świadczone są też badania medyczne grupy docelowej.

### **Wartości ludzkie**

#### **Zarządzanie karierą**

Wzrost i stała poprawa efektywności możliwa jest tylko przy pomocy dobrze przeszkolonego, zaangażowanego i zorientowanego na wyniki personelu. Dlatego nieustannie rozwijamy systemy kadrowe, żeby położyć nacisk na wiedzę, umiejętności i wyniki pracowników.

W 2005 r. rozpoczęliśmy formalną ocenę uzdolnień pracowników w obrębie grupy, chcąc wewnętrznie zidentyfikować i rozwijać utalentowane osoby, które będą mogły objąć szereg stanowisk kierowniczych i eksperckich na wszystkich poziomach i we wszystkich działach. Działają kilka zorganizowanych programów skoncentrowanych na talentach, których celem jest rozwijanie umiejętności biznesowych i przywódczych ich uczestników oraz przygotowanie wewnętrznego zasobu talentów, który wesprze strategię wzrostu Grupy. Istnieją między innymi Program absolwencki NOWY, Programy talentów działów i Program talentów przywódczych / kierowniczych – wszystkie uruchomione w 2006 i 2007 r.

#### **Wynagrodzenie bazujące na ujednoliconym systemie oceny pracy**

W 2006 r. kontynuowaliśmy program ujednolicania naszego systemu oceny pracy i wynagradzania w obrębie całej Grupy MOL. Program został uruchomiony w 2005 r. z zamiarem stworzenia pojedynczego, logicznego, przejrzystego i spójnego systemu.

#### **Rekrutacja strategiczna**

Działania rekrutacyjne zostały uruchomione z nową siłą w celu wsparcia korporacyjnej strategii wzrostu i internacjonalizacji. Nowy strategiczny program kadrowy obejmuje cały

łańcuch dostaw potencjalnej siły roboczej, włączając w to szkoły średnie, uniwersytety, organizacje studenckie i międzynarodowy rynek pracy. Oprócz zachęcania naszych przyszłych kolegów do podjęcia u nas pracy, koncentrujemy się na długoterminowych i tworzących wartość relacjach, związanych z transferem wiedzy, wspólną działalnością innowacyjną i prowadzeniem projektów badawczych. Program absolwencki NOWY obejmuje takie fazy zatrudnienia jak wprowadzenie, rozwój oraz zarządzanie karierą. Wykorzystujemy wiele nowatorskich sposobów, żeby wybrać najlepszych kandydatów, m.in. konkurs na esej, w którym absolwenci zostali poproszeni o nadsyłanie swoich prac na temat „Wyobraź sobie siebie w roli prezesa MOL”.

### **Badanie zaangażowania pracowniczego**

W 2006 r. przeprowadziliśmy ankietę pracowniczą, która objęła wszystkich 13 500 pracowników w naszych największych 18 firmach w 6 krajach. Celem było określenie i przeanalizowanie poziomu zaangażowania pracowników Grupy MOL oraz zidentyfikowanie tych czynników, które zmniejszają lub zwiększają to zaangażowanie oraz wydajność pracowników. Zastosowana metodologia umożliwiła porównania krzyżowe wyników w ponad 100 oddziałach Grupy MOL.

Ankieta pokazała, że ogólny poziom zaangażowania pracowników jest na dobrym poziomie, udało nam się nawet w tym względzie uzyskać mały postęp od czasu ostatniego badania w 2004 r. Jednakże zidentyfikowaliśmy oddziały, grupy pracowników i obszary działania, w których wciąż konieczne są ulepszenia. Wnioski zostały omówione podczas dorocznego, spotkania starszego kierownictwa, podczas którego wyznaczono niezbędne działania mające doprowadzić do poprawy. Jeden z najważniejszych wniosków dotyczył kluczowej roli kierownictwa w motywowaniu personelu i zachęcaniu go do wkładania maksimum wysiłku w pracę. Rewitalizacja i mobilizacja personelu będzie jednym z naszych najważniejszych priorytetów na 2007 r.

W celu wzmocnienia zaangażowania pracowników dbamy o ciągłą, spójną i aktywną z nimi komunikację. Ta inicjatywa pozostaje w zgodzie z jedną z naszych czterech głównych wartości kadrowych (otwarty umysł i wolność głosu), co jest niezbędne do utrzymania efektywnych relacji z pracownikami.