

**Sprawozdanie Zarządu  
z działalności  
Grupy Kapitałowej  
ORLEN  
za rok zakończony  
31 grudnia 2011 roku**



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

**Spis treści:**

I.	PODSTAWY SPORZĄDZENIA SPRAWOZDANIA ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY KAPITAŁOWEJ	
	PKN ORLEN S.A. („Grupa ORLEN”) .....	4
II.	PRZEGLĄD NAJWAŻNIEJSZYCH WYDARZEŃ, PRYZNANE NAGRODY I WYRÓŻNIENIA .....	5
2.1	Najważniejsze wydarzenia 2011 roku w Grupie ORLEN .....	5
2.2	Wydarzenia po zakończeniu okresu sprawozdawczego .....	6
2.3	Przyznane nagrody i wyróżnienia .....	8
2.4	Wybrane dane operacyjno-finansowe za lata 2007-2011 .....	9
III.	CHARAKTERYSTYKA GRUPY ORLEN I JEJ DZIAŁALNOŚCI .....	10
3.1	Powiązania kapitałowe i organizacyjne Grupy ORLEN .....	10
3.2	Przedmiot, charakter i zakres działalności podmiotów Grupy ORLEN objętych konsolidacją .....	12
3.2.1	PKN ORLEN .....	13
3.2.2	Anwil S.A. (łącznie z własną Grupą Kapitałową) .....	13
3.2.3	Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. (łącznie z własną Grupą Kapitałową) .....	14
3.2.4	ORLEN Oil Sp. z o.o. (łącznie z własną Grupą Kapitałową) .....	14
3.2.5	ORLEN Gaz Sp. z o.o. ....	15
3.2.6	Unipetrol a.s. (łącznie z własną Grupą Kapitałową) .....	15
3.2.7	AB ORLEN Lietuva (łącznie z własną Grupą Kapitałową) .....	16
3.2.8	ORLEN Deutschland GmbH .....	16
3.2.9	Pozostałe wybrane spółki Grupy ORLEN .....	17
3.3	Zmiany w zasadach zarządzania Grupą ORLEN .....	18
3.4	Zatrudnienie w Grupie ORLEN .....	19
3.5	Polityka kadrowa i realizowane programy .....	20
3.6	Wynagrodzenia organów zarządzających i nadzorujących Grupy ORLEN .....	21
3.7	Struktura akcjonariatu PKN ORLEN .....	23
3.8	Liczba akcji PKN ORLEN i pozostałych podmiotów Grupy ORLEN, będąca w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących PKN ORLEN .....	24
3.9	Informacja o systemie kontroli programów akcji pracowników .....	24
3.10	Informacja o transakcjach nabywania akcji własnych .....	24
3.11	Notowania PKN ORLEN na rynku kapitałowym .....	24
IV.	CHARAKTERYSTYKA BRANŻY I KONKURENCJA .....	26
4.1	Wprowadzenie .....	26
4.2	Segment rafineryjny .....	27
4.3	Segment detaliczny .....	29
4.4	Segment petrochemiczny .....	30
V.	OSIĄGNIĘCIA W DZIEDZINIE BADAŃ I ROZWOJU TECHNICZNEGO .....	31
5.1	Segment rafineryjny .....	31
5.2	Segment petrochemiczny .....	32
5.3	Wydobycie i energetyka .....	32
5.4	Ochrona środowiska .....	33
5.5	Bezpieczeństwo i higiena pracy .....	33
VI.	AKTUALNA SYTUACJA OPERACYJNO-FINANSOWA GRUPY ORLEN .....	34
6.1	Informacje o podstawowych produktach, towarach i usługach oraz o rynkach zbytu Grupy ORLEN .....	34
6.1.1	Wolumenowa sprzedaż Grupy ORLEN .....	34
6.1.2	Segment Rafineria (Hurt) .....	34
6.1.3	Segment Detal .....	40
6.1.4	Segment Petrochemia .....	43
6.2	Informacja o źródłach zaopatrzenia w materiały do produkcji .....	45
6.3	Zestawienie znaczących umów publikowanych w komunikatach bieżących do dnia publikacji Sprawozdania Zarządu .....	46
6.4	Informacja o umowie z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych .....	48
6.5	Omówienie podstawowych wielkości ekonomiczno-finansowych oraz ocena czynników i nietypowych zdarzeń mających znaczący wpływ na osiągnięty wynik finansowy .....	49
6.5.1	Przychody .....	49
6.5.2	Wynik operacyjny .....	51
6.5.3	Wyniki operacyjne podstawowych podmiotów spółek Grupy ORLEN .....	52
6.5.4	Segmenty operacyjne .....	53
6.5.5	Koszty finansowe i wynik netto .....	56
6.5.6	Instrumenty finansowe .....	56
6.5.7	Informacje o podmiotach powiązanych – istotne transakcje na warunkach innych niż rynkowe .....	56
6.5.8	Informacja o istotnych postępowaniach toczących się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej .....	56
6.5.9	Sprawozdanie z sytuacji finansowej .....	57

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

6.5.10	Sprawozdanie z przepływów pieniężnych.....	61
6.5.11	Wybrane wskaźniki finansowe.....	62
6.6	Podsumowanie .....	63
6.7	Objaśnienie różnic pomiędzy wynikami finansowymi wykazanymi w raporcie rocznym a wcześniej publikowanymi prognozami wyników na dany rok .....	63
VII.	STRATEGIA I PLANY ROZWOJOWE GRUPY ORLEN.....	65
7.1	Kierunki rozwoju zgodne z realizowaną strategią Grupy ORLEN .....	65
7.2	Ryzyka działalności .....	67
7.2.1	Ryzyko kredytowe .....	67
7.2.2	Ryzyko płynności .....	68
7.2.3	Ryzyka rynkowe .....	68
7.3	Wpływ czynników makroekonomicznych na generowane wyniki finansowe oraz analiza wrażliwości .....	72
7.4	Zarządzanie kapitałem pracującym .....	74
7.5	Działalność operacyjna Grupy ORLEN.....	75
7.6	Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych.....	75
VIII.	ŁAD KORPORACYJNY .....	77
8.1	Zbiór zasad Ładu Korporacyjnego, któremu podlegał PKN ORLEN w 2011 roku .....	77
8.2	Opis podstawowych cech stosowanych w PKN ORLEN systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych .....	79
8.3	Akcjonariusze PKN ORLEN posiadający znaczne pakiety akcji .....	81
8.4	Akcjonariusze PKN ORLEN posiadający specjalne uprawnienia kontrolne oraz ograniczenia prawa głosu .....	81
8.5	Zasady zmiany statutu PKN ORLEN .....	84
8.6	Sposób działania Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN i jego zasadniczych uprawnień oraz prawa akcjonariuszy i sposób ich wykonywania.....	84
8.6.1	Zwołanie i odwołanie Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN.....	84
8.6.2	Kompetencje Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN .....	85
8.6.3	Głosowanie na Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN .....	85
8.6.4	Uczestnictwo w Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN .....	86
8.6.5	Walne Zgromadzenie w 2011 roku .....	87
8.7	Skład osobowy i zasady działania organów zarządzających i nadzorczych PKN ORLEN oraz ich komitetów .....	87
8.7.1	Skład osobowy Zarządu PKN ORLEN w 2011 roku .....	87
8.7.2	Udział kobiet i mężczyzn w Zarządzie PKN ORLEN w okresie ostatnich dwóch lat: .....	89
8.7.3	Podział kompetencji Członków Zarządu Spółki .....	89
8.7.4	Skład osobowy Rady Nadzorczej PKN ORLEN w 2011 roku .....	89
8.7.5	Udział kobiet i mężczyzn w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN w okresie ostatnich dwóch lat.....	91
8.7.6	Skład osobowy Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN w 2011 roku.....	91
8.7.7	Zasady działania Zarządu i Rady Nadzorczej oraz Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN .....	92
8.7.8	Zasady działania Rady Nadzorczej PKN ORLEN .....	92
8.7.9	Zasady działania Zarządu PKN ORLEN .....	97
8.7.10	Opis polityki wynagrodzeń oraz zasady jej ustalania .....	99
	Słownik Rafineryjny .....	101
	Słownik Finansowy .....	101

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

**I. PODSTAWY SPORZĄDZENIA SPRAWOZDANIA ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY KAPITAŁOWEJ PKN ORLEN S.A. („Grupa ORLEN”)**

Zakres Sprawozdania Zarządu z działalności Grupy ORLEN („Sprawozdanie Zarządu”) jest zgodny z wymaganiami:

- Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim („Rozporządzenie Ministra Finansów”),
- Ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości („Ustawa o rachunkowości”),
- Ustawy z dnia 15 września 2000 roku Kodeks Spółek Handlowych,
- Regulaminu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. oraz stosownych uchwał Zarządu Giełdy.

Niniejsze Sprawozdanie Zarządu obejmuje okres sprawozdawczy od 1 stycznia do 31 grudnia 2011 roku i okres porównywalny od 1 stycznia do 31 grudnia 2010 roku.

Sprawozdanie Zarządu zostało sporządzone przy zachowaniu zasady spójności wewnętrznej dokumentu oraz spójności ze skonsolidowanym sprawozdaniem finansowym i raportami bieżącymi i okresowymi.

Zawartość Sprawozdania Zarządu jest zgodna z § 92 ust. 3 i 4 Rozporządzenia Ministra Finansów i zawiera wymagane elementy określone w § 91 ust. 5-6 dla emitentów prowadzących działalność wytwórczą, budowlaną, handlową lub usługową.

Zastosowanie mają także przepisy określone w Ustawie o rachunkowości określone w art. 55 ust. 2 pkt 5 w powiązaniu z art. 49 ust. 2 i 3.

Zawartość Sprawozdania Zarządu jest zgodna z art. 363 § 2 oraz 395 § 2 pkt 1 Kodeksu Spółek Handlowych.

W przypadku Regulaminu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. zastosowanie mają przepisy § 28 ust. 2 i § 29 ust. 1, 2, 3 i 5.

## **II. PRZEGLĄD NAJWAŻNIEJSZYCH WYDARZEŃ, PRYZNANE NAGRODY I WYRÓŻNIENIA**

### **2.1 Najważniejsze wydarzenia 2011 roku w Grupie ORLEN**

#### **– Powołanie Zarządu PKN ORLEN na nową kadencję**

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 24 marca 2011 roku powołała na wspólną trzyletnią kadencję do Zarządu PKN ORLEN następujące osoby:

- Pana Dariusza Jacka Krawca na stanowisko Prezesa Zarządu,
- Pana Sławomira Jędrzejczyka na stanowisko Wiceprezesa Zarządu,
- Pana Krystiana Patera na stanowisko Członka Zarządu,
- Panią Grażynę Piotrowską – Oliwa na stanowisko Członka Zarządu,
- Pana Marka Serafina na stanowisko Członka Zarządu.

Pani Grażyna Piotrowska – Oliwa została powołana na wniosek Ministra Skarbu Państwa na podstawie § 9 ust. 1 pkt 3 Statutu PKN ORLEN.

Nowa kadencja Zarządu rozpoczęła się w dniu następującym po dniu odbycia się Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za 2010 rok.

#### **– Wygaśnięcie umowy dotyczącej gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej**

W dniu 31 marca 2011 roku wygasła umowa dotycząca gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej, którą PKN ORLEN zawarł rok wcześniej z LAMBOURN Sp. z o.o. W związku z powyższym oraz realizacją ustawy z dnia 16 lutego 2007 roku o zapasach ropy naftowej, produktów naftowych i gazu ziemnego oraz zasadach postępowania w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa paliwowego państwa i zakłóceń na rynku naftowym (Dz. U. Nr 52, poz. 343), PKN ORLEN zakupił ropę naftową posiadaną przez LAMBOURN Sp. z o.o. Wartość transakcji wyniosła około 421 milionów USD. Cena surowca została ustalona w oparciu o notowania rynkowe. Przekazanie środków przez PKN ORLEN, a tym samym przeniesienie własności surowca na Spółkę, nastąpiło w dniu 1 kwietnia 2011 roku. PKN ORLEN zabezpieczył cenę zakupu ropy kontraktem terminowym. Rozliczenie transakcji zabezpieczającej pomniejszyło cenę zakupu surowca o około 122 miliony USD. Dodatkowo, w trakcie trwania umowy gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej LAMBOURN Sp. z o.o. ponosił opłatę na rzecz PKN ORLEN z tytułu gwarantowania przechowywania zapasów.

#### **– Podpisanie umowy dotyczącej refinansowania linii kredytowych**

W dniu 28 kwietnia 2011 roku, w ramach refinansowania swoich linii kredytowych, PKN ORLEN podpisał umowę kredytową z konsorcjum czternastu banków. Maksymalna wartość zadłużenia wynosi 2 625 milionów EUR. Umowa umożliwi zastąpienie z wyprzedzeniem zapadających w latach 2011 – 2012, a dostępnych aktualnie dla PKN ORLEN linii kredytowych obejmujących:

- kredyt wielowalutowy w wysokości 1 000 milionów EUR, udzielony przez konsorcjum jedenastu banków w grudniu 2005 roku,
- kredyt odnawialny w wysokości 800 milionów EUR, udzielony przez konsorcjum ośmiu banków w listopadzie 2006,
- kredyt konsorcjalny w wysokości 300 milionów EUR, udzielony przez konsorcjum sześciu banków w styczniu 2008 roku,
- wielowalutowy kredyt odnawialny na kwotę 325 milionów EUR udzielony przez konsorcjum siedmiu banków w sierpniu 2008 roku.

Środki pozyskane z kredytu będą przeznaczone na spłatę istniejącego zadłużenia walutowego oraz finansowanie działalności zarówno PKN ORLEN jak i spółek z Grupy ORLEN.

#### **– Skarga o uchylenie wyroku sądu arbitrażowego w sprawie toczącej się z powództwa Agrofert Holding a.s.**

W dniu 3 października 2011 roku PKN ORLEN otrzymał z sądu skargę o uchylenie korzystnego dla PKN ORLEN wyroku sądu arbitrażowego wydanego w czwartej sprawie, która toczyła się przed Sądem Arbitrażowym przy Czeskiej Izbie Gospodarczej i Czeskiej Izbie Rolnej w Pradze z powództwa Agrofert Holding a.s. („AGH”). Pozew wniesiony przez AGH przeciwko PKN ORLEN dotyczył zapłaty odszkodowania z tytułu szkód będących wynikiem czynów nieuczciwej konkurencji, bezprawnego naruszenia dobrego imienia firmy AGH oraz niewykonania zobowiązań umownych wynikających z umów podpisanych w latach 2003 – 2004 pomiędzy PKN ORLEN a AGH w wysokości 19 464 milionów CZK. Wyrokiem z dnia 21 października 2010 roku doręczonym PKN ORLEN w dniu 3 listopada 2010 roku, sąd arbitrażowy oddalił w całości roszczenia AGH w przedmiotowej sprawie oraz zobowiązał AGH do pokrycia kosztów postępowania poniesionych przez PKN ORLEN. AGH zwrócił PKN ORLEN zasądzone koszty i korzystając z uprawnienia wynikającego z czeskiego Kodeksu postępowania cywilnego złożył w sądzie powszechnym skargę o

## GRUPA ORLEN

### SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN

---

uchylenie wyroku. PKN ORLEN stoi na stanowisku, że rozstrzygnięcie zawarte w wyroku sądu arbitrażowego z dnia 21 października 2010 roku jest słuszne i nie ma podstaw do jego uchylenia.

Dnia 16 stycznia 2012 roku PKN ORLEN złożył w sądzie odpowiedź na skargę, w której ustosunkował się do zarzutów Agrofert Holding a.s., wniósł o oddalenie skargi i obciążenie Agrofert Holding a.s. kosztami postępowania.

#### – Transakcja sprzedaży akcji spółki Polkomtel S.A.

W dniu 24 października 2011 roku Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów wydał zgodę na sprzedaż 100% akcji spółki Polkomtel S.A. na rzecz Spartan Capital Holdings Sp. z o.o.

W dniu 9 listopada 2011 roku PKN ORLEN przeniósł własność 5 000 266 akcji zwykłych imiennych Polkomtel S.A., o wartości nominalnej 100 PLN za akcję, reprezentujących 24,39% kapitału zakładowego Polkomtel S.A. oraz 24,39% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu Polkomtel S.A. na rzecz Spartan Capital Holdings Sp. z o.o. Przeniesienie akcji nastąpiło na podstawie podpisanej umowy sprzedaży akcji Polkomtel S.A. zawartej w dniu 30 czerwca 2011 roku pomiędzy PKN ORLEN, PGE Polska Grupa Energetyczna S.A., KGHM Polska Miedź S.A., Vodafone Americas Inc, Vodafone International Holdings B.V. i WĘGŁOKOKS S.A. a Spartan Capital Holdings Sp. z o.o. jako sprzedającymi i kupującym. Cena zapłacona na rzecz PKN ORLEN w zamian za akcje wyniosła 3 672 miliony PLN i została uiszczona gotówką.

#### – Zmiany w składzie Zarządu PKN ORLEN

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 8 grudnia 2011 roku, podjęła uchwałę w sprawie odwołania Pana Marka Serafina ze stanowiska Członka Zarządu Spółki. Jednocześnie Rada Nadzorcza PKN ORLEN delegowała – ze skutkiem od dnia 9 grudnia 2011 roku, członka Rady Nadzorczej Spółki, Pana Piotra Wielowieyskiego do czasowego wykonywania czynności Członka Zarządu PKN ORLEN ds. Petrochemii.

Skład Zarządu PKN ORLEN na koniec 2011 roku został zaprezentowany w pkt. 8.7.1 niniejszego Sprawozdania Zarządu.

## 2.2 Wydarzenia po zakończeniu okresu sprawozdawczego

#### – Zmiany w składzie Rady Nadzorczej i Zarządu PKN ORLEN

Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN w dniu 12 stycznia 2012 roku odwołało ze składu Rady Nadzorczej Pana Krzysztofa Kołacha. Jednocześnie Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN powołało do składu Rady Nadzorczej Pana Michała Gołębiowskiego. Dodatkowo Minister Skarbu Państwa w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki z dniem 11 stycznia 2012 roku odwołał Pana Janusza Zielińskiego ze składu oraz pełnionej funkcji Członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN, zaś z dniem 12 stycznia 2012 roku powołał Pana Cezarego Banasińskiego na Członka Rady Nadzorczej Spółki.

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 6 marca 2012 roku dokonała wyboru na Członka Zarządu ds. Petrochemii Pana Piotra Chełmińskiego, dotychczasowego Prezesa Zarządu spółki Unipetrol a.s. Nowy Członek Zarządu rozpoczął pracę na powierzonym stanowisku w dniu 10 marca 2012 roku. Jednocześnie Rada Nadzorcza PKN ORLEN zezwoliła na zajmowanie przez Piotra Chełmińskiego stanowiska w Zarządzie spółki Unipetrol a.s. - spółki zależnej PKN ORLEN., bez prawa do wynagrodzenia.

W dniu 7 marca 2012 roku Pani Grażyna Piotrowska – Oliwa, Członek Zarządu ds. Sprzedaży PKN ORLEN złożyła oświadczenie o rezygnacji z dniem 18 marca 2012 roku z pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki.

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 14 marca 2012 roku powołała z dniem 19 marca 2012 roku Pana Marka Podstawę na stanowisko Członka Zarządu PKN ORLEN ds. Sprzedaży.

W dniu 28 marca Panowie Marek Karabuła i Piotr Wielowieyski złożyli oświadczenie o rezygnacji z pełnienia funkcji członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN z dniem 28 marca 2012 roku.

Skład Zarządu PKN ORLEN na dzień 19 marca 2012 roku został zaprezentowany w pkt. 8.7.1 niniejszego Sprawozdania Zarządu natomiast skład Rady Nadzorczej na dzień 28 marca 2012 roku został zaprezentowany w pkt. 8.7.4.

#### – Wygaśnięcie umowy dotyczącej gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej

31 stycznia 2012 roku wygasła umowa dotycząca gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej, którą PKN ORLEN zawarł w dniu 23 grudnia 2010 roku z Maury Sp. z o.o., z siedzibą w Warszawie.

W związku z powyższym oraz realizacją ustawy z dnia 16 lutego 2007 roku o zapasach ropy naftowej, produktów naftowych i gazu ziemnego oraz zasadach postępowania w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa paliwowego państwa i zakłóceń na rynku naftowym (Dz. U. Nr 52, poz. 343 ze zm.), PKN ORLEN zakupił ropę naftową posiadaną

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

przez Maury Sp. z o.o. Wartość transakcji wyniosła około 374 miliony USD. Cena surowca została ustalona w oparciu o notowania rynkowe. Przekazanie środków przez PKN ORLEN, a tym samym przeniesienie własności surowca na Spółkę, nastąpiło w dniu 31 stycznia 2012 roku. W dniu zawarcia umowy sprzedaży, PKN ORLEN zabezpieczył cenę zakupu ropy kontraktem terminowym. Rozliczenie transakcji zabezpieczającej pomniejszyło cenę zakupu surowca o około 63 miliony USD. W wyniku tych działań PKN ORLEN rozpoznał w pierwszym kwartale 2012 roku zakup ropy naftowej o wartości około 311 milionów USD. Dodatkowo, w trakcie trwania umowy gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej Maury Sp. z o.o. ponosiła opłatę na rzecz PKN ORLEN z tytułu gwarantowania przechowywania zapasów.

– **Wykup dłużnych papierów wartościowych i nowa emisja**

W dniu 27 lutego 2012 roku, na podstawie umowy z 2006 roku, PKN ORLEN dokonał wykupu dłużnych papierów wartościowych na kwotę 750 000 tysięcy PLN. W tym samym dniu, w ramach wyżej wspomnianej umowy, nastąpiła nowa emisja dłużnych papierów wartościowych na kwotę 1 000 000 tysięcy PLN.

– **Umowa utworzenia i utrzymywania zapasów ropy naftowej**

W dniu 28 marca 2012 roku w ramach procesu zmiany formuły utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej przez PKN ORLEN podpisana została z Ashby Sp. z o.o., z siedzibą w Warszawie, umowa sprzedaży części zapasów oraz umowa zlecenia utworzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej.

Na podstawie umowy sprzedaży PKN ORLEN sprzedał spółce Ashby Sp. z o.o. ropę naftową o wartości około 1 250 000 tysięcy PLN przeliczone kursem z dnia 28 marca 2012 roku (co odpowiada około 403 000 tysięcy USD). Cena surowca została ustalona w oparciu o notowania rynkowe.

Na podstawie umowy utworzenia i utrzymywania zapasów ropy naftowej Ashby Sp. z o.o. będzie świadczył usługę utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy na rachunek PKN ORLEN, zaś PKN ORLEN będzie gwarantował przechowywanie zapasów w dotychczasowej lokalizacji. Umowa utworzenia i utrzymywania zapasów ropy naftowej została zawarta na okres 1 roku, przy czym Jednostka Dominująca uwzględnia możliwość jej przedłużenia na kolejny okres.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

**2.3 Przyznane nagrody i wyróżnienia**

styczeń	Grupa ORLEN, podobnie jak w ubiegłym roku, spełniła bardzo wysokie wymagania i kryteria dzięki czemu pozostała w gronie spółek notowanych w ramach RESPECT Index na II kadencję.
luty	Przyznanie PKN ORLEN tytułu „Partnera Polskiej Ekologii”.
kwiecień	<p>W badaniu WarsawScan 2011 analitycy i zarządzający aktywami ocenili, że PKN ORLEN jest najlepszy pod względem jakości prowadzonej polityki informacyjnej i przestrzegania zasad ładu korporacyjnego.</p> <p>Na „Liście 500” dziennika „Rzeczpospolita” PKN ORLEN ponownie zajął pierwsze miejsce wśród największych polskich przedsiębiorstw.</p> <p>Karta FLOTA po raz piąty została uznana za Produkt Flotowy Roku w ogólnopolskim plebiscycie Fleet Awards 2011.</p>
maj	<p>W rankingu „Best Managed Companies in CEE 2010” organizowanym przez brytyjski magazyn finansowy Euromoney, PKN ORLEN otrzymał tytuł najlepiej zarządzanej firmy w Polsce.</p> <p>Dziesiąty raz z rzędu PKN ORLEN został wyróżniony tytułem Marki Godnej Zaufania w kategorii „Stacja Benzynowa” w największym europejskim sondażu konsumenckim, organizowanym przez miesięcznik „Reader’s Digest”. PKN ORLEN został również najwyżej oceniona jako marka o najlepszej reputacji pod względem ekologii, zdobywając Certyfikat Marki Najbardziej Przyjaznej Środowisku.</p>
czerwiec	PKN ORLEN nagrodzony w konkursie „Orły Polskiego Biznesu w Niemczech”, potwierdzając swoją silną pozycję wśród inwestorów i przedsiębiorstw działających na terenie Niemiec.
lipiec	Trzeci raz z rzędu prestiżowy miesięcznik IR Magazine przyznał PKN ORLEN nagrodę „Best investor relations by a Polish company 2011”. Przedstawiciele międzynarodowego rynku kapitałowego docenili PKN ORLEN za otwartą i przejrzystą politykę informacyjną, często wykraczającą poza standardy obowiązujące wśród spółek notowanych na GPW.
sierpień	PKN ORLEN otrzymał złoty Laur Klienta 2011 w kategorii „Stacje paliw - oferta dla klienta biznesowego”. Program flotowy PKN ORLEN został doceniony już po raz trzeci z rzędu.
październik	<p>Raport Roczny PKN ORLEN w formie internetowej nagrodzony przez Instytut Rachunkowości i Podatków.</p> <p>W piątej edycji prestiżowego konkursu „Liderzy Filantropii” organizowanego przez Forum Darczyńców pod patronatem Giełdy Papierów Wartościowych, PKN ORLEN został uhonorowany Nagrodą Specjalną za długoletnie i konsekwentne wspieranie działań społecznych.</p>
listopad	<p>Firma Platts ogłosiła ranking „Top 250 Global Energy Company”, w którym PKN ORLEN znalazł się w ścisłej czołówce branży, utrzymując ósmą pozycję w globalnej klasyfikacji w kategorii „Refining&amp;Marketing”.</p> <p>Podczas Ogólnopolskich Targów Flotowych Fleet Market 2011 PKN ORLEN otrzymał statuetkę Fleet Leader oraz wyróżnienie dla pracowników PKN ORLEN - Ludzie Dekady Branży Flotowej 2001-2011.</p>
grudzień	<p>PKN ORLEN został głównym laureatem konkursu „Raporty Społeczne 2011”, który wyróżnia najlepsze sprawozdania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Jury konkursu zwróciło szczególną uwagę na zachowanie ciągłości i wysoki poziom raportowania.</p> <p>PKN ORLEN po raz piąty z rzędu został laureatem konkursu „Ranking Najcenniejszych Polskich Marek 2011”, organizowanego corocznie przez dziennik „Rzeczpospolita”. Marka stacji ekonomicznych BLISKA zajęła 13. miejsce w tegorocznym zestawieniu.</p> <p>PKN ORLEN zajął 7 miejsce w rankingu Idealnych Pracodawców według profesjonalistów w kategorii Inżynieria.</p>



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

**2.4 Wybrane dane operacyjno-finansowe za lata 2007-2011**

Tabela 1. Wybrane dane operacyjno-finansowe za lata 2007-2011.

Wyszczególnienie	2011	2010	2009	2008	2007
<b>I. CZYNNIKI MAKROEKONOMICZNE (wartość średnia w okresie)</b>					
Cena ropy Brent (USD/bbl)	111,3	79,5	61,7	97,2	72,4
Dyferencjał URAL/Brent (USD/bbl)	1,7	1,4	0,8	2,9	3,1
Modelowa marża rafineryjna (USD/bbl)	2,1	3,8	3,8	6,4	5,9
Modelowa marża petrochemiczna (EUR/t)	705	694	547	735	763
<b>II. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA</b>					
Przerób ropy Grupy ORLEN, w tym (tys. ton):	27 783	28 083	27 357	28 310	23 114
Przerób ropy PKN ORLEN	14 547	14 452	14 526	14 218	13 646
Przerób ropy Grupy Unipetrol	3 940	4 353	4 110	4 533	4 138
Przerób ropy Grupy ORLEN Lietuva	9 007	8 985	8 407	9 241	5 061
Sprzedaż produktów i towarów (tys. ton)	35 446	34 177	33 623	34 844	30 881
Sprzedaż rafineryjna (tys. ton)	23 033	22 419	22 093	24 439	21 477
Sprzedaż detaliczna (tys. ton)	7 345	7 025	6 713	5 690	4 521
Sprzedaż petrochemiczna (tys. ton)	5 068	4 733	4 817	4 715	4 883
CAPEX	2 133	3 011	3 776	4 018	3 721
<b>III. DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA</b>					
<b>3.1. Skonsolidowane sprawozdanie z całkowitych dochodów [w mln PLN]</b>					
Przychody ze sprzedaży	106 973	83 547	67 928	79 533	63 793
Koszt własny sprzedaży	-98 398	-75 567	-61 843	-73 999	-56 126
Zysk brutto na sprzedaży	8 575	7 980	6 085	5 534	7 667
Koszty sprzedaży	-3 660	-3 394	-3 508	-3 324	-3 176
Koszty ogólnego zarządu	-1 468	-1 365	-1 505	-1 462	-1 637
Pozostałe przychody / koszty operacyjne, netto	-1 381	-98	25	-2 351	-250
Zysk z działalności operacyjnej*	2 066	3 123	1 097	-1 603	2 604
Przychody i koszty finansowe, netto	537	-305	72	-1 579	140
Udział w wyniku finansowym jednostek konsolidowanych metodą praw własności	189	252	272	267	267
Zysk przed opodatkowaniem i zyskiem akcjonariuszy mniejszościowych	2 792	3 070	1 441	-2 915	3 011
Podatek dochodowy od osób prawnych	-777	-615	-141	388	-531
Zysk netto	2 015	2 455	1 300	-2 527	2 480
<b>3.2. Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej [w mln PLN]</b>					
Aktywa trwałe razem, w tym:	28 599	30 431	29 655	29 281	26 736
Rzeczowe aktywa trwałe	26 579	27 403	26 998	26 269	24 834
Wartości niematerialne	1 323	1 103	690	645	617
Aktywa obrotowe, w tym:	30 132	20 719	19 433	17 695	19 367
Zapasy	16 297	11 295	10 620	9 089	10 365
Należności	8 105	6 337	5 659	6 748	7 000
Środki pieniężne	5 409	2 821	2 941	1 344	1 498
Aktywa razem	58 731	51 150	49 088	46 976	46 103
Kapitał własny razem	26 799	24 240	21 707	20 532	22 573
Zobowiązania długoterminowe, w tym:	12 120	10 685	13 223	4 634	11 091
Kredyty i pożyczki	10 538	9 124	11 611	2 611	8 603
Zobowiązania krótkoterminowe, w tym:	19 812	16 225	14 158	21 810	12 439
Kredyty i pożyczki	2 460	1 544	1 594	11 282	1 719
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług	15 093	13 436	11 495	8 377	9 181
Pasywa razem	58 731	51 150	49 088	46 976	46 103
<b>3.3. Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych [w mln PLN]</b>					
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej	761	6 110	5 162	3 617	1 965
Środki pieniężne netto z (wykorzystane w) działalności inwestycyjnej**	1 497	-2 920	-2 527	-4 385	-2 845
Środki pieniężne netto z (wykorzystane w) działalności finansowej	332	-3 298	-1 035	612	27
(Zmniejszenie)/Zwiększenie netto stanu środków pieniężnych i ekwiwalentów	2 590	-108	1 600	-156	-853
<b>3.4. Podstawowe wskaźniki</b>					
Wskaźnik płynności bieżącej	1,52	1,28	1,37	0,81	1,56
Zwrot na zaangażowanym kapitale (ROACE)	5,0%	7,9%	2,7%	-4,0%	6,9%
Dźwignia finansowa netto	30,2%	39,4%	54,0%	49,6%	38,4%
Dług netto/(EBITDA+dywidenda z Polkomtel S.A.)	1,62	1,38	2,52	11,72	1,67

\*) wyniki z działalności operacyjnej w latach 2008 i 2011 roku zawierają odpisy z tytułu utraty wartości majątku w wysokości odpowiednio 2 376 milionów PLN i 1 795 milionów PLN.

\*\*) dodatnie środki pieniężne z działalności inwestycyjnej w 2011 roku wynikają z ujęcia przychodów z tytułu sprzedaży akcji Polkomtel S.A. w wysokości 3 672 milionów PLN.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

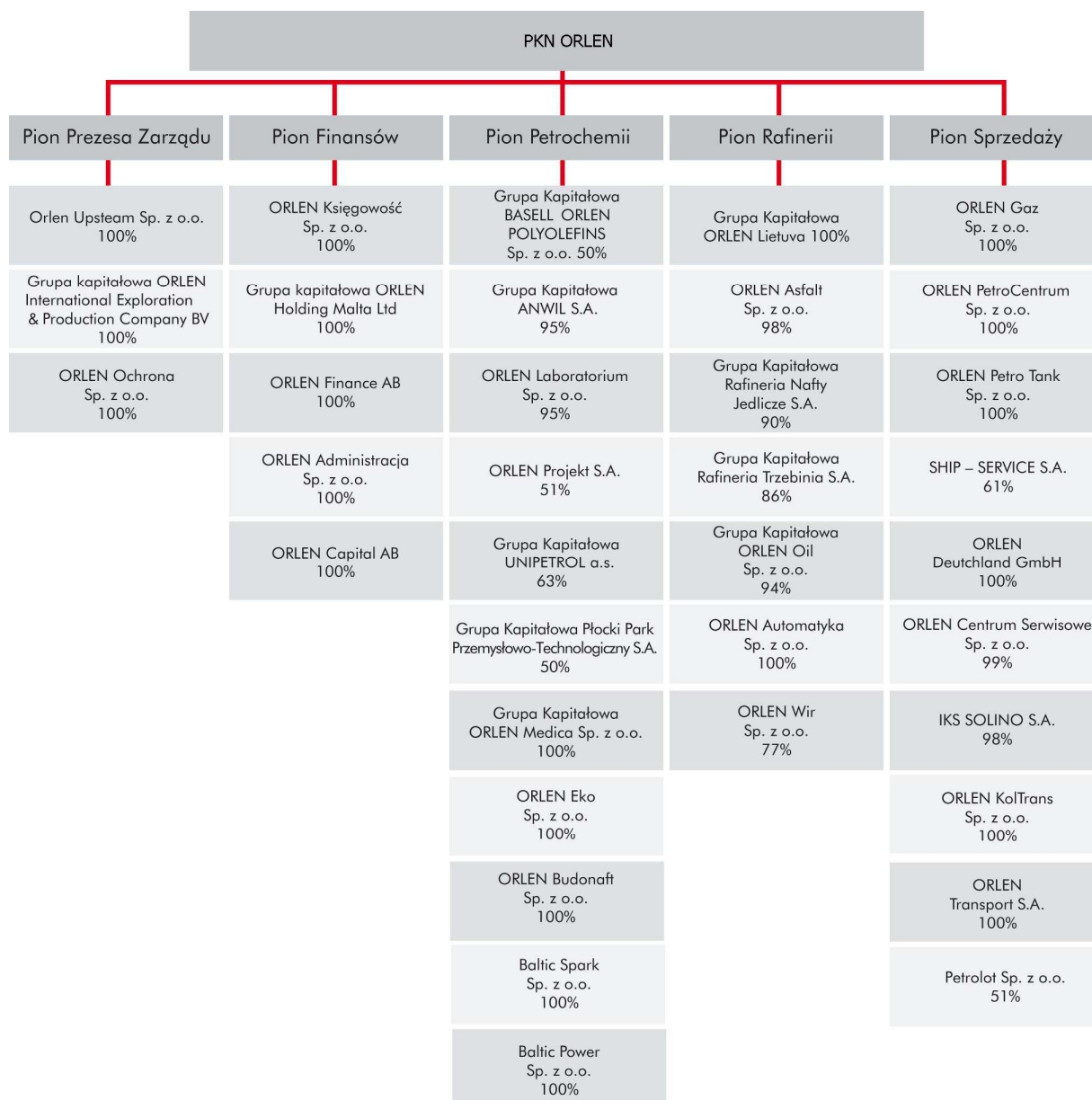
### III. CHARAKTERYSTYKA GRUPY ORLEN I JEJ DZIAŁALNOŚCI

#### 3.1 Powiązania kapitałowe i organizacyjne Grupy ORLEN

Jednostką Dominującą Grupy ORLEN jest Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A. („PKN ORLEN”, „Spółka”, „Emitent”) z siedzibą w Płocku, przy ul. Chemików 7.

Spółki wchodzące w skład Grupy ORLEN są przypisane do poszczególnych pionów funkcjonujących w PKN ORLEN oraz segmentów biznesowych.

Schemat 1. Przypisanie spółek Grupy ORLEN do pionów organizacyjnych PKN ORLEN.



Grupa ORLEN obejmuje PKN ORLEN jako Jednostkę Dominującą oraz jednostki zlokalizowane głównie na terenie Polski, Niemiec, Czech i Litwy.

Na dzień 31 grudnia 2011 roku Jednostka Dominująca posiadała bezpośrednio lub pośrednio udziały i akcje w 92 spółkach, w tym:

– 81 spółkach zależnych,

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

- 5 spółkach współkontrolowanych,
- 6 spółkach stowarzyszonych.

W stosunku do stanu z końca 2010 roku liczba spółek zależnych, współkontrolowanych i stowarzyszonych Grupy ORLEN zmniejszyła się o 3 podmioty.

Grupa ORLEN umacnia pozycję w spółkach z obszaru działalności podstawowej, koordynuje ich działalność poprzez zarządzanie segmentowe oraz prowadzi restrukturyzację i konsolidację posiadanych aktywów strategicznych. Jednocześnie prowadzone są procesy dezinwestycyjne, mające na celu dalsze ograniczenie liczby spółek i zwiększenie efektywności zarządzania.

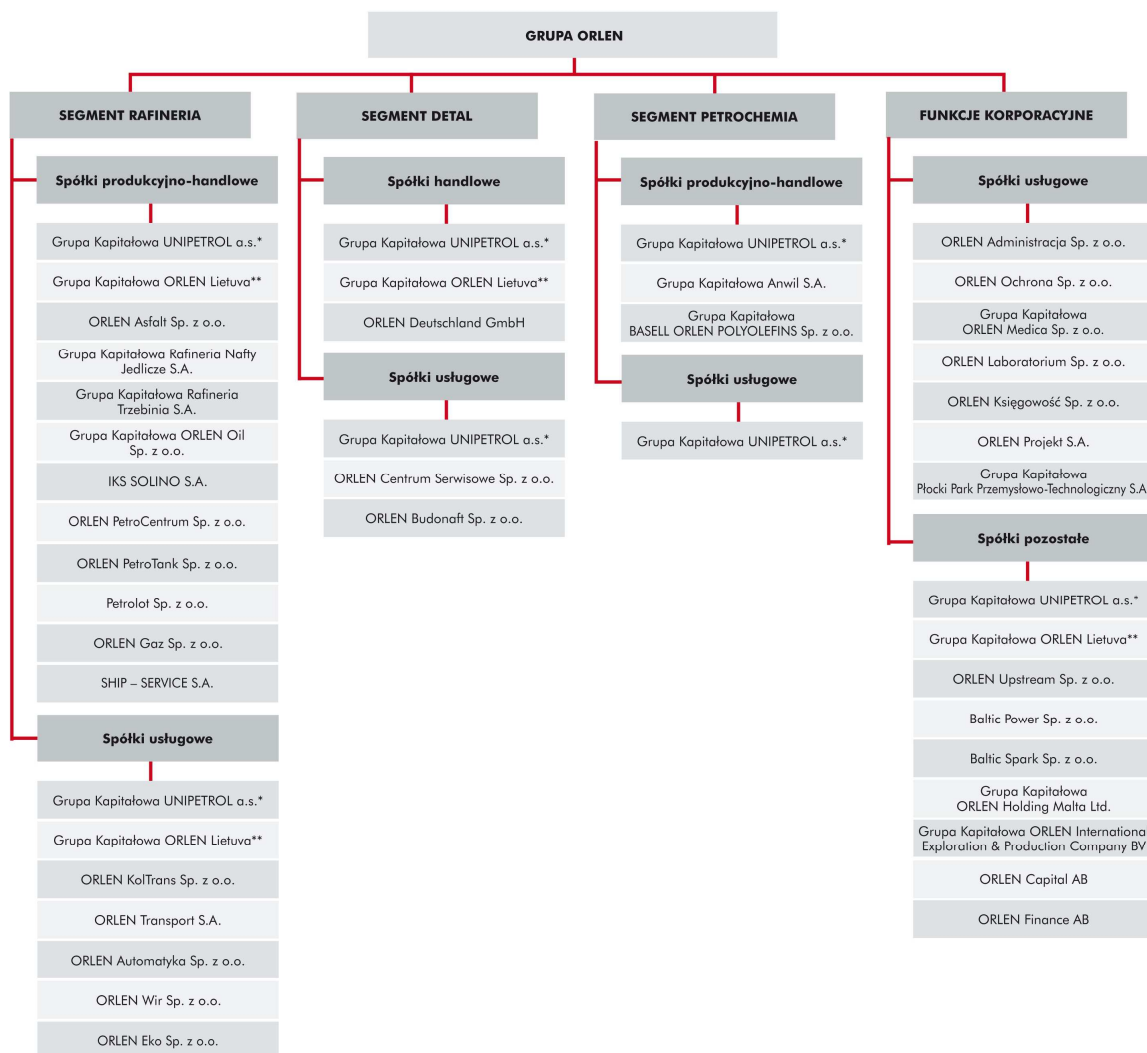
**Najistotniejsze zmiany w powiązaniach kapitałowych w Grupie ORLEN w 2011 roku:**

- nabycie w dniu 20 kwietnia 2011 roku przez PKN ORLEN od Skarbu Państwa pakietu 781 000 akcji Rafinerii Nafty Jedlicze S.A. reprezentującego 10,01% kapitału zakładowego spółki. Udział PKN ORLEN w kapitale zakładowym spółki po transakcji wyniósł 85,01%.
- nabycie w dniu 21 kwietnia 2011 roku przez ORLEN Automatyka Sp. z o.o. 2 284 udziałów własnych od udziałowców mniejszościowych w celu ich dobrowolnego umorzenia. Udział PKN ORLEN w kapitale spółki po transakcji wzrósł z 52,42% do 100,00%.
- przeniesienie własności 801 udziałów spółki ORLEN Wir Sp. z o.o. od 65 udziałowców mniejszościowych na rzecz PKN ORLEN w dniu 13 maja 2011 roku. Po transakcji udział PKN ORLEN w kapitale zakładowym spółki zwiększył się z 51,00% do 76,03%.
- połączenie w dniu 31 maja 2011 roku spółek ORLEN Eko Sp. z o.o. i ORLEN Prewencja Sp. z o.o.
- nabycie w dniu 1 lipca 2011 roku przez PKN ORLEN od Polimex – Mostostal S.A. 18 udziałów spółki ORLEN Wir Sp. z o.o. Udział PKN ORLEN w kapitale zakładowym spółki po transakcji wyniósł 76,59%.
- nabycie w dniu 5 lipca 2011 roku przez PKN ORLEN od Skarbu Państwa pakietu 482 527 akcji IKS Solino S.A. reprezentujących 25,20% kapitału zakładowego spółki. Udział PKN ORLEN w kapitale zakładowym spółki po transakcji wyniósł 95,74%.
- realizacja w dniu 29 lipca 2011 roku przez CDM Pekao S.A. zlecenia kupna pakietu 559 569 akcji Anwil S.A., w wyniku którego PKN ORLEN nabył 4,15% akcji spółki, zwiększając zaangażowanie kapitałowe do poziomu 94,5%.
- zawiązanie w dniu 18 października 2011 roku spółek: Baltic Power Sp. z o.o. i Baltic Spark Sp. z o.o., których przedmiotem działalności jest wytwarzanie, przesył, dystrybucja i handel energią elektryczną.
- podpisanie w dniu 9 listopada 2011 roku umowy sprzedaży całościowego pakietu akcji Polkomtel S.A. pomiędzy PKN ORLEN, PGE Polska Grupa Energetyczna S.A., KGHM Polska Miedź S.A., Vodafone Americas Inc, Vodafone International Holdings B.V. i WĘGŁOKOKS S.A. jako sprzedającymi a Spartan Capital Holdings Sp. z o.o. jako kupującym.
- rozliczenie w dniu 22 grudnia 2011 roku transakcji zakupu akcji przez PKN ORLEN od akcjonariuszy mniejszościowych. W wyniku transakcji PKN ORLEN nabył:
  - 86 906 akcji Anwil S.A. zwiększając posiadany udział o 0,64% do 95,14%,
  - 46 400 akcji IKS Solino S.A. zwiększając posiadany udział o 2,42% do 98,17%,
  - 384 811 akcji Rafineria Nafty Jedlicze S.A. zwiększając posiadany udział o 4,93% do 89,95%.
- podwyższenie w dniu 23 września oraz 28 listopada 2011 roku kapitału spółki ORLEN Insurance Limited. Nowe akcje objęła w całości spółka ORLEN Holding Malta Limited, która jest jedynym akcjonariuszem ORLEN Insurance Limited.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

### 3.2 Przedmiot, charakter i zakres działalności podmiotów Grupy ORLEN objętych konsolidacją

Schemat 2. Przypisanie spółek Grupy ORLEN do segmentów operacyjnych oraz funkcji korporacyjnych.



\*) Spółki Grupy Kapitałowej Unipetrol a.s.:

- rafineria: spółki produkcyjno-handlowe: Grupa Paramo a.s., Ceska Rafinerska a.s., Unipetrol Slovensko s.r.o., MOGUL SLOVAKIA s.r.o.; spółki usługowe: Unipetrol Doprava s.r.o.,
- detal: spółki handlowe: Benzina s.r.o.; spółki usługowe: Petrotrans s.r.o.,
- petrochemia: spółki produkcyjno-handlowe: Butadien Kralupy a.s., Unipetrol Deutschland GmbH, Unipetrol RPA s.r.o.; spółki usługowe: Polymer Institute Brno s.r.o., Vyzkumny ustav anorganické chemie a.s.,
- funkcje korporacyjne: Unipetrol a.s., Unipetrol Services s.r.o., HC Verva Litvinov a.s.

\*\*) Spółki Grupy Kapitałowej ORLEN Lietuva:

- rafineria: spółki produkcyjno-handlowe: AB ORLEN Lietuva, Grupa Kapitałowa UAB Mezeikiu naftos prekybos namai; spółki usługowe: UAB PSLAUGOS TAU, UAB EMAS
- detal: AB Ventus-Nafta,
- funkcje korporacyjne: UAB Mazeikiu naftos sveikatos prieziuros centras.

Spółki Grupy ORLEN realizują szeroki wachlarz usług obejmujących:

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

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

- pozostałe rodzaje działalności – poszukiwanie i rozpoznawanie złóż węglowodorów oraz wytwarzanie, przesyłanie, dystrybucja i handel energią elektryczną.

Szczegółowy wykaz jednostek objętych konsolidacją metodą pełną i proporcjonalną został przedstawiony w nocie 5 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

### **3.2.1 PKN ORLEN**

PKN ORLEN został utworzony aktem notarialnym z dnia 29 czerwca 1993 roku w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną. Spółka została zarejestrowana pod nazwą Mazowieckie Zakłady Rafineryjne i Petrochemiczne „Petrochemia Płock” S.A. w Sądzie Rejonowym w Płocku. Od 20 maja 1999 roku Spółka zmieniła nazwę na Polski Koncern Naftowy Spółka Akcyjna.

7 września 1999 roku nastąpiła inkorporacja Centrali Produktów Naftowych Spółka Akcyjna („CPN”) i tym samym nastąpiło wykreślenie CPN z rejestru handlowego. Od 12 kwietnia 2000 roku Spółka zmieniła nazwę na Polski Koncern Naftowy ORLEN Spółka Akcyjna.

Głównym przedmiotem działalności PKN ORLEN jest przerób ropy naftowej, wytwarzanie produktów rafineryjnych i petrochemicznych oraz sprzedaż hurtowa i detaliczna produktów spółki.

W 2011 roku Spółka osiągnęła wzrost wolumenowej sprzedaży produktów o 3,2% (r/r), głównie w wyniku wyższej sprzedaży hurtowej oleju napędowego i rozpoczęcia sprzedaży kwasu tereftalowego („PTA”) po oddaniu do eksploatacji Kompleksu PX/PTA.

Tabela 2. Podstawowe dane finansowo-operacyjne PKN ORLEN (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	j.m.	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(3-4)	6=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	tys. PLN	79 037 122	62 215 581	16 821 541	27,0%
Zysk operacyjny	tys. PLN	3 173 938	2 756 827	417 111	15,1%
Zysk netto	tys. PLN	1 386 166	2 357 127	-970 961	-41,2%
Kapitał własny	tys. PLN	20 846 723	19 539 049	1 307 674	6,7%
Aktywa razem	tys. PLN	45 869 082	39 894 058	5 975 024	15,0%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	4 445	4 513	-68	-1,5%

Wynik operacyjny PKN ORLEN w roku 2011 został pomniejszony o (-) 70 696 tysięcy PLN w wyniku aktualizacji odpisu z tytułu utraty wartości aktywów PKN ORLEN. Szczegółowe informacje zaprezentowano w nocie nr 14 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

### **3.2.2 Anwil S.A. (łącznie z własną Grupą Kapitałową)**

ANWIL S.A. została utworzona w dniu 15 marca 1993 roku w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w Jednoosobową Spółkę Skarbu Państwa. Wg stanu na 31 grudnia 2011 roku PKN ORLEN posiadał 95,14% udziału w kapitale akcyjnym spółki.

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).

W 2011 roku spółka osiągnęła wzrost wolumenowej sprzedaży produktów o 4,8% (r/r) głównie w wyniku wyższej sprzedaży polichloru winylu.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Tabela 3. Podstawowe dane finansowo-operacyjne Grupy Kapitałowej Anwil (Grupy Anwil) (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	j.m.	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(3-4)	6=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	tys. PLN	3 270 124	2 525 090	745 034	29,5%
Zysk/(Strata) operacyjna	tys. PLN	-377 535	30 579	-408 114	-
Zysk/(Strata) netto	tys. PLN	-335 408	46 114	-381 522	-
Kapitał własny	tys. PLN	1 681 565	1 993 931	-312 366	-15,7%
Aktywa razem	tys. PLN	2 427 045	2 645 389	-218 344	-8,3%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	3 190	3 246	-56	-1,7%

Wynik operacyjny Grupy Anwil w roku 2011 został pomniejszony o (-) 732 683 tysiące PLN w wyniku aktualizacji odpisu z tytułu utraty wartości aktywów Grupy Anwil. Szczegółowe informacje zaprezentowano w nocie nr 14 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

### 3.2.3 Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. (łącznie z własną Grupą Kapitałową)

Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. jest spółką joint venture, która została zarejestrowana 19 grudnia 2002 roku. Kapitał zakładowy spółki na 31 grudnia 2011 roku był objęty w równych częściach przez PKN ORLEN oraz Basell Europe Holdings B.V. Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. specjalizuje się w produkcji i sprzedaży polimerów.

W 2011 roku wolumenowa sprzedaż spółki utrzymała się na poziomie 2010 roku.

Tabela 4. Podstawowe dane finansowo-operacyjne Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	j.m.	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(3-4)	6=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	tys. PLN	1 747 653	1 513 023	234 630	15,5%
Zysk operacyjny	tys. PLN	73 745	77 799	-4 054	-5,2%
Zysk netto	tys. PLN	21 666	52 587	-30 921	-58,8%
Kapitał własny	tys. PLN	540 195	518 529	21 666	4,2%
Aktywa razem	tys. PLN	1 294 292	1 219 123	75 169	6,2%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	412	410	2	0,5%

### 3.2.4 ORLEN Oil Sp. z o.o. (łącznie z własną Grupą Kapitałową)

ORLEN Oil Sp. z o.o. została utworzona w 1998 roku przez PKN ORLEN, Rafinerię Czechowice, Rafinerię Nafty Jedlicze i Rafinerię Trzebinia. Początkowo spółka była operatorem rynku, stopniowo przejmując aktywa produkcyjne swoich udziałowców w zakresie produkcji olejowej. Kapitał zakładowy spółki na 31 grudnia 2011 roku był objęty przez:

- PKN ORLEN 51,69%,
- Rafineria Trzebinia S.A. 43,84%,
- Rafineria Nafty Jedlicze S.A. 4,47%.

Przedmiotem działalności spółki jest produkcja, dystrybucja i sprzedaż olejów smarowych, środków smarnych, baz olejowych oraz kosmetyków samochodowych i płynów eksploatacyjnych.

W 2011 roku wolumenowa sprzedaż spółki utrzymała się na poziomie 2010 roku.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Tabela 5. Podstawowe dane finansowo-operacyjne Grupy Kapitałowej ORLEN Oil (Grupy ORLEN Oil) (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	j.m.	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(3-4)	6=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	tys. PLN	1 173 171	912 619	260 552	28,5%
Zysk operacyjny	tys. PLN	120 247	81 223	39 024	48,0%
Zysk netto	tys. PLN	88 510	64 176	24 334	37,9%
Kapitał własny	tys. PLN	321 036	232 515	88 521	38,1%
Aktywa razem	tys. PLN	606 086	429 605	176 481	41,1%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	718	590	128	21,7%

### 3.2.5 ORLEN Gaz Sp. z o.o.

ORLEN Gaz Sp. z o.o. została zarejestrowana 15 grudnia 1995 roku pod nazwą Petroenergogaz Sp. z o.o. W dniu 23 października 2002 roku nazwa spółki została zmieniona na ORLEN Gaz Sp. z o.o. Kapitał zakładowy spółki na dzień 31 grudnia 2011 roku był w całości objęty przez PKN ORLEN.

ORLEN Gaz Sp. z o.o. prowadzi sprzedaż hurtową gazu płynnego, zajmując się również dystrybucją gazu butlowego oraz realizacją instalacji przemysłowych na gaz płynny.

W 2011 roku spółka osiągnęła wzrost wolumenowej sprzedaży o 8,6% (r/r), w wyniku zmiany modelu dystrybucji i orientacji z produkcyjnej na handlową.

Tabela 6. Podstawowe dane finansowo-operacyjne ORLEN Gaz Sp. z o.o. (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	j.m.	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(3-4)	6=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	tys. PLN	1 766 605	1 305 870	460 735	35,3%
Zysk operacyjny	tys. PLN	18 369	14 026	4 343	31,0%
Zysk netto	tys. PLN	6 103	6 125	-22	-0,4%
Kapitał własny	tys. PLN	87 793	81 690	6 103	7,5%
Aktywa razem	tys. PLN	334 195	265 250	68 945	26,0%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	166	167	-1	-0,6%

### 3.2.6 Unipetrol a.s. (łącznie z własną Grupą Kapitałową)

Grupa Kapitałowa Unipetrol a.s. (Grupa Unipetrol) powstała w 1994 roku w wyniku restrukturyzacji czeskiego przemysłu naftowego. W jej skład weszły firmy petrochemiczne: Kaucuk, Chemopetrol, Benzina, Ceska Rafinerska, Unipetrol Trade, Spolana, Paramo, Koramo, Unipetrol Rafinerie oraz spółka Unipetrol a.s. W 2005 roku PKN ORLEN nabył 62,99% akcji spółki Unipetrol a.s.

Głównym przedmiotem działalności Grupy Unipetrol jest przerób ropy naftowej oraz produkcja i dystrybucja produktów rafineryjnych, petrochemicznych i chemicznych.

Przeprowadzony na przełomie września i października 2011 roku cykliczny postój remontowy petrochemii w Litvinovie wpłynął na obniżenie dostępności oraz spadek wolumenowej sprzedaży monomerów i polimerów. W efekcie sprzedaż wolumenowa w 2011 roku była niższa o (-) 5,3% (r/r).



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Tabela 7. Podstawowe dane finansowo-operacyjne Grupy Unipetrol (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	j.m.	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(3-4)	6=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	tys. PLN	16 298 962	13 652 040	2 646 922	19,4%
Zysk/(Strata) operacyjna	tys. PLN	-964 575	194 417	-1 158 992	-
Zysk/(Strata) netto	tys. PLN	-978 876	115 401	-1 094 277	-
Kapitał własny	tys. PLN	5 559 525	6 012 460	-452 935	-7,5%
Aktywa razem	tys. PLN	9 784 985	9 680 033	104 952	1,1%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	4 275	4 250	25	0,6%

Wynik operacyjny Grupy Unipetrol w roku 2011 został pomniejszony o (-) 810 793 tysiące PLN w wyniku dokonanych odpisów z tytułu utraty wartości aktywów Grupy Unipetrol. Szczegółowe informacje zaprezentowano w nocie 14 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

### 3.2.7 AB ORLEN Lietuva (łącznie z własną Grupą Kapitałową)

Spółka 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 dzięki zakupowi akcji spółki od Rządu Republiki Litewskiej. Od 1 września 2009 roku spółka działa pod firmą AB ORLEN Lietuva.

Głównym przedmiotem działalności AB ORLEN Lietuva jest przerób ropy naftowej, wytwarzanie produktów rafineryjnych oraz sprzedaż hurtowa i detaliczna produktów spółki na rynku lokalnym oraz w eksporcie lądowym i morskim z wykorzystaniem terminala Kłajpedos Nafta.

W 2011 roku spółka osiągnęła wzrost wolumenowej sprzedaży produktów o 4,0% (r/r), głównie w wyniku wyższej sprzedaży oleju napędowego.

Tabela 8. Podstawowe dane finansowo-operacyjne Grupy ORLEN Lietuva (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	j.m.	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(3-4)	6=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	tys. PLN	24 210 730	17 614 408	6 596 322	37,4%
Strata operacyjna	tys. PLN	-232 688	-281 263	48 575	17,3%
Strata netto	tys. PLN	-288 509	-355 468	66 959	18,8%
Kapitał własny	tys. PLN	4 654 560	4 288 215	366 345	8,5%
Aktywa razem	tys. PLN	8 849 296	7 895 178	954 118	12,1%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	2 552	2 696	-144	-5,3%

Wynik operacyjny Grupy ORLEN Lietuva w roku 2011 został pomniejszony o (-) 118 222 tysięcy PLN w wyniku aktualizacji odpisu z tytułu utraty wartości aktywów Grupy ORLEN Lietuva. Szczegółowe informacje zaprezentowano w nocie 14 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

### 3.2.8 ORLEN Deutschland GmbH

ORLEN Deutschland GmbH powstała 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 2011 roku był w całości objęty przez PKN ORLEN.

Spółka ORLEN Deutschland GmbH prowadzi sprzedaż detaliczną i hurtową paliw płynnych na terenie Niemiec.



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

W 2011 roku spółka osiągnęła wzrost wolumenowej sprzedaży o 8,4% (r/r), głównie w wyniku wyższej sprzedaży oleju napędowego oraz benzyny.

Tabela 9. Podstawowe dane finansowo-operacyjne ORLEN Deutschland GmbH (zgodne z ujętymi na potrzeby konsolidacji Grupy ORLEN).

Wyszczególnienie	j.m.	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(3-4)	6=(3-4)/4
Przychody ze sprzedaży	tys. PLN	14 550 978	11 584 150	2 966 828	25,6%
Zysk operacyjny	tys. PLN	107 958	84 703	23 255	27,5%
Zysk netto	tys. PLN	90 362	60 934	29 428	48,3%
Kapitał własny	tys. PLN	552 331	465 716	86 615	18,6%
Aktywa razem	tys. PLN	1 790 831	1 379 418	411 413	29,8%
Zatrudnienie na dzień 31 grudnia	osoby	138	126	12	9,5%

### 3.2.9 Pozostałe wybrane spółki Grupy ORLEN

Tabela 10. Zakres działalności wybranych pozostałych spółek Grupy ORLEN.

Nazwa jednostki	Przedmiot działalności
<b>Spółki produkcyjne</b>	
Rafineria Nafty Jedlicze S.A. (łącznie z własną Grupą Kapitałową)	przerób ropy naftowej, regeneracja olejów przepracowanych, produkcja i sprzedaż baz olejowych, olejów opałowych oraz rozpuszczalników organicznych
Rafineria Trzebinia S.A. (łącznie z własną Grupą Kapitałową)	przerób ropy naftowej, produkcja i sprzedaż biopaliw i olejów, świadczenie usług logistycznych oraz magazynowych
Inowrocławskie Kopalnie Soli „Solino” S.A. (IKS Solino S.A.)	konfekcjonowanie soli, wydobywanie solanki, magazynowanie ropy i paliw
ORLEN Asfalt Sp. z o.o.	produkcja i sprzedaż asfaltów drogowych, modyfikowanych, wielorodajowych, przemysłowych i specyfik asfaltowych
<b>Spółki handlowe</b>	
ORLEN PetroCentrum Sp. z o.o.	hurtowa sprzedaż paliw płynnych
ORLEN PetroTank Sp. z o.o.	hurtowa sprzedaż paliw płynnych, usługi magazynowania oraz usługi transportowe
Petrolot Sp. z o.o.	dystrybucja paliw lotniczych i samochodowych, usługi w zakresie magazynowania, przechowywania tankowania i ekspedycji paliw
<b>Spółki transportowe</b>	
ORLEN KolTrans Sp. z o.o.	kolejowe przewozy towarowe, obsługa kolejowa punktów załadunku i wyładunku, spedycja produktów, naprawy i modernizacja taboru kolejowego
ORLEN Transport S.A.	transport paliw, gazu płynnego oraz chemii ciężkiej
<b>Spółki serwisowe</b>	
ORLEN Automatyka Sp. z o.o.	usługi konserwacyjno-remontowe, montażowe, obsługa aparatury, urządzeń i systemów automatyki
ORLEN Wir Sp. z o.o.	remonty bieżące i kapitalne sprężarek, wirówek, silników lokomotyw i agregatów prądowych, modernizacje konstrukcji sprężarek i turbin oraz doradztwo techniczne
ORLEN Eko Sp. z o.o.	gospodarka odpadami z wykorzystaniem instalacji do odzysku i unieszkodliwiania odpadów, w tym także odpadów niebezpiecznych, świadczenie usług w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, prewencji przeciwpożarowej, ochrony środowiska, serwis sprzętu ratowniczego i gaśniczego

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Spółka wydobywcza	
ORLEN Upstream Sp. z o.o.	poszukiwanie i rozpoznanie złóż węglowodorów, wydobywanie ropy naftowej i gazu ziemnego, poszukiwanie, rozpoznanie i eksploatacja złóż ropy naftowej oraz gazu ziemnego

Przypisanie spółek Grupy ORLEN do segmentów operacyjnych oraz funkcji korporacyjnych zostało również przedstawione w nocie 5 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

### 3.3 Zmiany w zasadach zarządzania Grupą ORLEN

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 24 marca 2011 roku powołała na trzyletnią kadencję do Zarządu PKN ORLEN następujące osoby:

- Dariusza Jacka Krawca na stanowisko Prezesa Zarządu,
- Sławomira Jędrzejczyka na stanowisko Wiceprezesa Zarządu,
- Krystiana Patera na stanowisko Członka Zarządu,
- Grażynę Piotrowską – Oliwę na stanowisko Członka Zarządu,
- Marka Serafina na stanowisko Członka Zarządu.

Nowa kadencja Zarządu rozpoczęła się w kolejnym dniu po zwołaniu Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki w dniu 29 czerwca 2011 roku.

Zmiany w zakresie kompetencji poszczególnych Członków Zarządu PKN ORLEN w 2011 roku obejmowały przejście przez Prezesa Zarządu od Członka Zarządu ds. Sprzedaży z dniem 29 marca 2011 roku obszaru marketingu, a od 2 sierpnia 2011 objęcie nadzoru nad infrastrukturą krytyczną i sprawami obronnymi oraz przejście od 31 maja 2011 roku przez Wiceprezesa Zarządu ds. Finansowych całości działań funkcji kontrolingowych realizowanych dotychczas częściowo także w pionie rafinerii, petrochemii i sprzedaży.

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 8 grudnia 2011 roku odwołała Marka Serafina ze stanowiska Członka Zarządu ds. Petrochemii i jednocześnie podjęta została uchwała o delegowaniu Członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN Piotra Wielowieyskiego do czasowego wykonywania czynności Członka Zarządu PKN ORLEN ds. Petrochemii. W związku z powyższymi zmianami w dniu 9 grudnia 2011 roku przyjęty został podział kompetencji, który obowiązywał również na koniec 2011 roku zgodnie z poniższym schematem.

Schemat 3. Schemat podziału odpowiedzialności Członków Zarządu PKN ORLEN obowiązujący na koniec 2011 roku.



Skład Zarządu PKN ORLEN na koniec 2011 roku został zaprezentowany w pkt. 8.7.1 niniejszego Sprawozdania Zarządu.

W ramach działań restrukturyzacyjnych w roku 2011 w obszarze Dyrektora Wykonawczego ds. Handlu Hurtowego Produktami Rafineryjnymi PKN ORLEN nastąpiła likwidacja Regionów Handlu Hurtowego, w miejsce których powołane zostały regionalne zespoły sprzedaży. Wprowadzone zmiany pozwoliły na centralizację wybranych funkcji wsparcia sprzedaży, wprowadzenie jednoznacznego podziału odpowiedzialności kanałów sprzedaży za pozyskanie zdefiniowanych klientów, wydzielenie dedykowanego kanału sprzedaży dla klientów kluczowych.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

W obszarze Dyrektora Wykonawczego ds. Kadr PKN ORLEN scentralizowano procesy obsługi kadrowej dla pracowników PKN ORLEN w zakresie zatrudniania, wynagradzania, świadczeń socjalnych i medycznych w centrum usług wspólnych w ramach ORLEN Księgowość Sp. z o.o.

Prowadzone w 2011 roku działania reorganizacyjne w skali Grupy ORLEN dotyczyły przede wszystkim ujednolicenia zasad funkcjonowania spółek oraz wzmocnienia i zintegrowania obecnego modelu zarządzania segmentowego.

W 2011 roku w 17 spółkach Grupy ORLEN wdrożono Konstytucję Grupy ORLEN („Konstytucja”) obejmującą umowę o współpracy w ramach Grupy ORLEN oraz Regulamin Grupy ORLEN („regulamin”). Regulamin ma charakter aktu organizacyjnego regulującego stosunki wewnętrzne w ramach Grupy ORLEN i sankcjonuje jednolite zasady ładu korporacyjnego. Główne cele i jednocześnie zalety wdrożenia Konstytucji to harmonizacja interesów w ramach Grupy ORLEN, zapewnienie skutecznego monitoringu kluczowych decyzji biznesowych podejmowanych przez spółki w obrębie segmentów operacyjnych czy funkcji wsparcia Grupy ORLEN a także ujednolicenie standardów organizacyjnych.

W kolejnym roku planowane jest objęcie zasadami Konstytucji kolejnych spółek Grupy ORLEN.

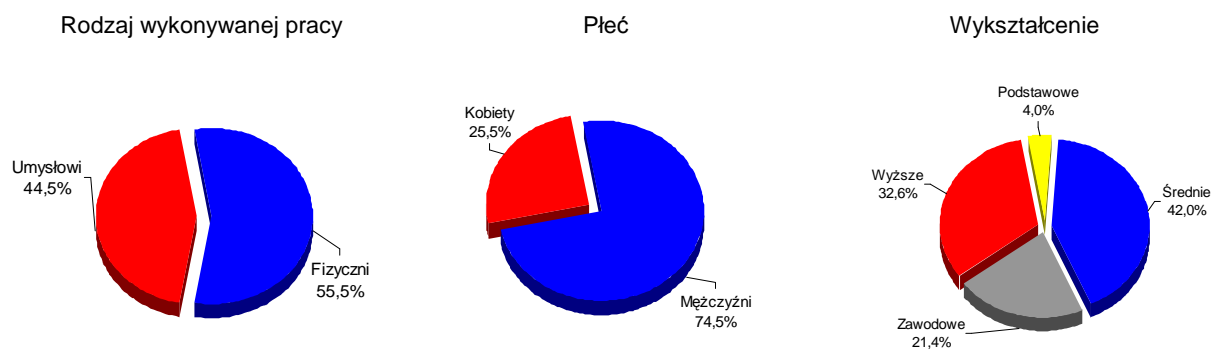
Rafineria Trzebinia S.A. w 2011 roku rozpoczęła przebudowę swojej Grupy Kapitałowej poprzez unie personalne w Zarządach i kierownictwie Grupy Kapitałowej Rafinerii Trzebinia (Grupy Trzebinia).

W 2011 roku w Grupie Unipetrol zakończono projekt restrukturyzacji Grupy Unipetrol Trade, zajmującej się handlem produktami chemicznymi i petrochemicznymi poza granicami Republiki Czeskiej w wyniku czego przeniesiono aktywności sprzedażowe do spółki Unipetrol RPA s.r.o.

### 3.4 Zatrudnienie w Grupie ORLEN

W 2011 roku polityka zatrudnienia w Grupie ORLEN koncentrowała się na dwóch kluczowych aspektach. Pierwszy z nich dotyczył procesów restrukturyzacyjnych w Grupie ORLEN Lietuva, Grupie Unipetrol oraz Grupie Trzebinia. Drugi element to działania rozwojowe związane z wejściem na nowe rynki (rozpoczęcie świadczenia usług w Czechach przez ORLEN Ochrona Sp. z o.o.), łączeniem podmiotów (przejęcie Platinum Oil Małopolskie Centrum Dystrybucji Sp. z o.o. przez ORLEN Oil Sp. z o.o.) czy zmianą formy zatrudnienia pracowników (ORLEN Koltrans Sp. z o.o.).

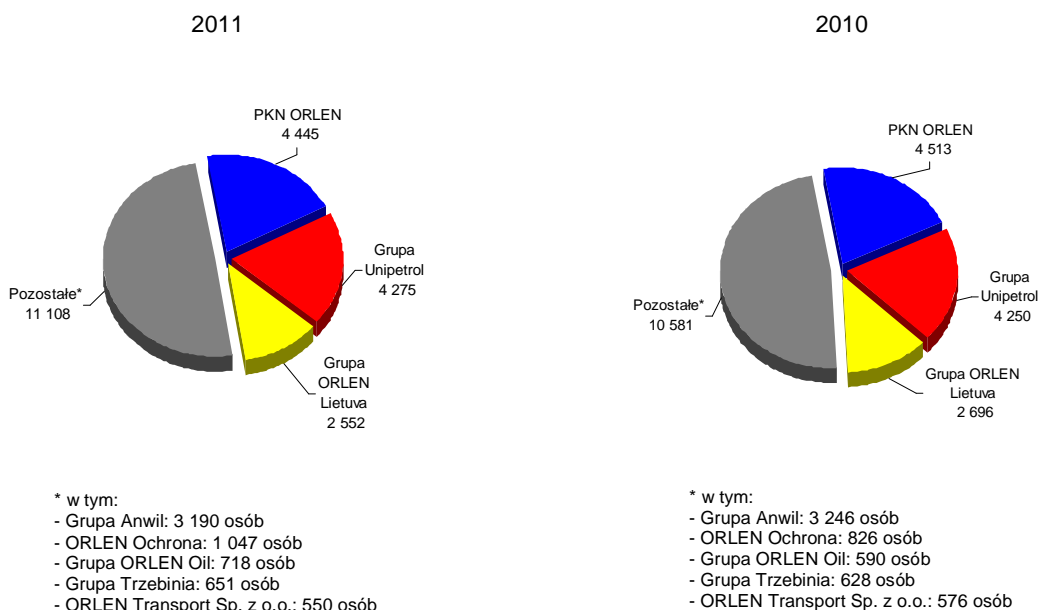
Wykres 1. Struktura zatrudnienia w Grupie ORLEN w grupach zawodowych w 2011 roku.



Na koniec 2011 roku w Grupie ORLEN zatrudnionych było 22 380 osób. Zatrudnienie w największych podmiotach Grupy ORLEN przedstawia poniższy wykres.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Wykres 2. Stan zatrudnienia na koniec 2011 i 2010 roku w Grupie ORLEN.



W efekcie działań restrukturyzacyjnych prowadzonych w Grupie ORLEN Lietuva, Grupie Unipetrol oraz Grupie Trzebinia, zatrudnienie w Grupie ORLEN spadło o 449 osób (r/r). Rozwój nowych obszarów oraz świadczonych usług oraz objęcie konsolidacją metodą pełną spółek z Grupy Unipetrol, Rafinerii Nafty Jedlicze, Rafinerii Trzebinia, ORLEN Oil, ORLEN Medica i PPPT spowodował wzrost zatrudnienia o 789 osób (r/r).

### 3.5 Polityka kadrowa i realizowane programy

#### Polityka rekrutacji

W 2011 roku polityka rekrutacyjna Grupy ORLEN koncentrowała się na pozyskaniu wysokiej klasy specjalistów, których wiedza oraz kompetencje w połączeniu z doświadczeniem dotychczasowych pracowników pozwoli zapewnić ciągłość oraz najwyższy poziom realizowanych przez Grupę ORLEN procesów biznesowych.

Kontynuowano realizację Programu Adaptacji dla nowozatrudnionych pracowników oraz zindywidualizowano Program Adaptacji dedykowany kadrze menadżerskiej. W ramach realizowanych działań, nowozatrudnieni pracownicy uczestniczą w warsztatach, w trakcie których eksperci z różnych obszarów działalności przybliżają im specyfikę Grupy ORLEN. Ponadto, pracownicy realizują dedykowane im szkolenie e-learningowe obejmujące swoim zakresem zarówno historię jak i aktualne kwestie organizacyjne i pracownicze.

#### Polityka kadrowa

W roku 2011 kontynuowano działania ukierunkowane na ujednolicenie zasad i standardów zarządzania personelem w skali Grupy ORLEN. Przygotowane i wdrożone zostały umowy pomiędzy PKN ORLEN a spółkami Grupy ORLEN stwarzające ramy prawne zarządzania segmentowego procesami HR.

W ramach projektu centralizacji procesów kadrowo-płacowych rozpoczęto budowę Centrum Transakcyjnego w ramach struktury ORLEN Księgowość Sp. z o.o. Założeniem projektu jest przejęcie obsługi 23 polskich spółek z Grupy ORLEN w zakresie procesów: kadrowych, płacowych, socjalnych, premiowych, raportowania i prowadzenia akt osobowych. Wdrożenie Centrum Transakcyjnego pozwoli na standaryzację i optymalizację organizacji procesów, podniesie jakość obsługi pracowników, jak również umożliwi skoncentrowanie pracy obszarów HR spółek na działaniach strategicznych.

#### Rozwój i szkolenia

Działania w 2011 roku koncentrowały się na wzmacnianiu kompetencji pracowników pod kątem zabezpieczenia celów biznesowych oraz kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej. W ramach bogatej oferty szkoleniowo-rozwojowej przeszkolono ponad 9 tysięcy pracowników.

Jednym z kluczowych przedsięwzięć rozwojowych w 2011 roku było przygotowanie programu ORLEN EkstraKlasa. Ma on na celu wyłonienie pracowników, którzy wyróżniają się nie tylko wysokim poziomem kompetencji, ale również nieprzeciętną motywacją do pracy i chęcią zdobywania dodatkowego doświadczenia biznesowego.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

### Praktyki studenckie i program stażowy

W Programach Praktyk Studenckich w 2011 roku udział wzięło 336 osób, w tym 27 osób w ramach praktyk indywidualnych oraz 309 osób w ramach praktyk grupowych (293 uczniów i studentów z rynku lokalnego oraz 16 studentów z innych uczelni).

Konsekwentnie, od 2002 roku PKN ORLEN realizuje Program Stażowy stwarzając absolwentom uczelni wyższych możliwość zdobycia praktycznego doświadczenia zawodowego. W 2011 roku staże koncentrowały się w obszarze produkcji, a po ich zakończeniu wybrani stażyści rozpoczęli pracę w PKN ORLEN.

W 2011 roku PKN ORLEN po raz pierwszy przystąpił do ogólnopolskiego konkursu „Gras o staż” i ufundował płatne praktyki dla 5 laureatów konkursu, z których jedna osoba została pracownikiem Grupy ORLEN.

### Dialog społeczny i świadczenia socjalne

Obowiązujące w PKN ORLEN zasady dialogu społecznego oparte są na regulacjach wewnętrznych oraz wynikających z powszechnie obowiązujących przepisów prawa. Otwarty dialog społeczny oraz jego podstawowe formy instytucjonalne spełniają istotną rolę w przebiegu złożonych procesów kadrowych w spółkach Grupy ORLEN, pozwalając na budowanie konstruktywnych i trwałych rozwiązań we współpracy z przedstawicielami pracowników.

Grupa ORLEN zapewnia pracownikom wsparcie socjalne w formie różnorodnych świadczeń takich jak dofinansowanie do wypoczynku lub leczenia sanatoryjnego, rehabilitacji, opieki nad dzieckiem, zajęć rekreacyjno-sportowych oraz działalności kulturalno-oświatowej, bezzwrotne zapomogi, zwrotne pożyczki na cele mieszkaniowe oraz zakup paczek lub bonów świątecznych dla dzieci pracowników.

### 3.6 Wynagrodzenia organów zarządzających i nadzorujących Grupy ORLEN

Tabela 11. Wynagrodzenia wypłacone Członkom Zarządu Spółki pełniącym funkcję w 2011 roku oraz w latach poprzednich (tys. PLN).

	2011	2010
<b>Wynagrodzenia Członków Zarządu Spółki, w tym:</b>		
<b>- wynagrodzenia i inne świadczenia</b>	<b>6 498</b>	<b>6 040</b>
Krawiec Dariusz	1 524	1 524
Jędrzejczyk Sławomir	1 404	1 404
Kotlarek Wojciech	549 <sup>1)</sup>	979
Pater Krystian	1 015	924
Piotrowska-Oliwa Grażyna	555 <sup>2)</sup>	-
Serafin Marek	1 381	1 209
Wielowieyski Piotr <sup>3)</sup>	70	-
<b>- premie za rok poprzedni</b>	<b>5 454</b>	<b>5 454</b>
Krawiec Dariusz	1 440	1 440
Jędrzejczyk Sławomir	1 320	1 320
Kotlarek Wojciech	756	756
Pater Krystian	798	798
Serafin Marek	1 140	1 140
<b>Wynagrodzenia Członków Zarządu Spółki pełniących funkcje w latach poprzednich, w tym:</b>		
<b>- wynagrodzenia i inne świadczenia</b>	<b>-</b>	<b>646</b>
Wiśniewski Janusz	-	646 <sup>4)</sup>
<b>Ogółem:</b>	<b>11 952</b>	<b>12 140</b>

1) dotyczy okresu pełnienia funkcji od 1 stycznia do 29 czerwca 2011 roku oraz świadczenia z tytułu zakazu konkurencji

2) za okres pełnienia funkcji od 30 czerwca 2011 roku

3) delegowany do czasowego wykonywania czynności Członka Zarządu od 9 grudnia 2011 roku

4) wypłata z tytułu ugody sądowej dotyczącej wynagrodzenia za 2005 rok

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Tabela 12. Premie potencjalnie należne Członkom Zarządu Spółki za dany rok do wypłaty w roku kolejnym (tys. PLN).

	2011	2010
Krawiec Dariusz	1 440	1 440
Jędrzejczyk Sławomir	1 320	1 320
Kotlarek Wojciech	374	756
Pater Krystian	910	798
Piotrowska-Oliwa Grażyna	516	-
Serafin Marek	900	1 140
<b>Ogółem:</b>	<b>5 460</b>	<b>5 454</b>

Wysokość premii potencjalnie należnej została oszacowana przy założeniu pełnej realizacji przez Członków Zarządu zadań premiowych.

Wynagrodzenia należne z tytułu odprawy i zakazu konkurencji byłego Członka Zarządu Marka Serafina do wypłaty w 2012 roku wyniosły 1 140 tysięcy PLN.

Tabela 13. Wynagrodzenia kluczowego personelu kierowniczego Grupy ORLEN (tys. PLN).

	2011	2010
<b>Wynagrodzenia i inne świadczenia członków kluczowego personelu kierowniczego:</b>		
– pozostały kluczowy personel kierowniczy Spółki	32 762	31 522
– kluczowy personel kierowniczy spółek zależnych Grupy ORLEN	146 253	141 463
<b>Ogółem:</b>	<b>179 015</b>	<b>172 985</b>

**Zasady premiowania kluczowego personelu kierowniczego (w tym Członków Zarządu)**

W 2011 roku kluczowa kadra menedżerska Grupy ORLEN była objęta rocznym systemem premiowania opartym o zarządzanie przez cele – tzw. MBO. Regulaminy funkcjonujące dla Zarządu PKN ORLEN, Zarządów spółek Grupy ORLEN oraz pozostałych kluczowych stanowisk w Grupie ORLEN mają wspólne podstawowe cechy. Osoby objęte powyższymi systemami premiowane są za realizację indywidualnych celów, wyznaczanych na początku okresu premiowego przez Radę Nadzorczą dla Członków Zarządu oraz przez Zarządy dla pracowników kluczowego personelu kierowniczego. Systemy Premiowania są konstruowane w sposób promujący współpracę pomiędzy poszczególnymi pracownikami w celu osiągnięcia najlepszych wyników w skali Grupy ORLEN.

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

Członkowie Zarządu PKN ORLEN zasiadający w roku 2011 i 2010 w Zarządach lub Radach Nadzorczych spółek zależnych, współkontrolowanych i stowarzyszonych Grupy ORLEN nie pobierali z tego tytułu wynagrodzenia, z wyłączeniem Unipetrol a.s., przy czym wynagrodzenia z tego tytułu przekazywane były na rzecz Fundacji ORLEN Dar Serca. Trzech Członków Zarządu PKN ORLEN zasiadało w Zarządach AB ORLEN Lietuva oraz Unipetrol a.s.

Tabela 14. Wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN (tys. PLN).

	2011	2010
<b>Wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej Spółki, w tym:</b>		
Borowiec Grzegorz	143	137
Gabor Artur	143	70 <sup>1)</sup>
Karabula Marek	143	137
Kołach Krzysztof	143	137

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Mataczyński Maciej	184	176
Michniewicz Grzegorz	-	8
Pawłowicz Leszek	146	71 <sup>1)</sup>
Rocławski Jarosław	-	66 <sup>2)</sup>
Sarota Angelina	143	137
Wielowieyski Piotr	133 <sup>3)</sup>	137
Zieliński Janusz	144	137
<b>Ogółem:</b>	<b>1 322</b>	<b>1 213</b>

1) za okres pełnienia funkcji od 25 czerwca 2010 roku

2) za okres pełnienia funkcji do 25 czerwca 2010 roku

3) za okres do 8 grudnia 2011 roku, od 9 grudnia 2011 roku delegowany do czasowego wykonywania czynności Członka Zarządu

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

Zgodnie z umowami Członkowie Zarządu PKN ORLEN zobowiązani są przez okres 6 lub 12 miesięcy, licząc od dnia rozwiązania lub wygaśnięcia umowy, do powstrzymania się od działalności konkurencyjnej. W okresie tym uprawnieni są do otrzymywania wynagrodzenia w wysokości sześć- lub dwunastokrotności miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, płatnego w równych ratach miesięcznych. Ponadto umowy przewidują wypłatę wynagrodzenia w przypadku rozwiązania umowy na skutek odwołania z zajmowanego stanowiska. Wynagrodzenie w takim przypadku wynosi sześć- lub dwunastokrotność miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego.

W przypadku pozostałych spółek Grupy ORLEN Członkowie Zarządu standardowo zobowiązani są od dnia rozwiązania lub wygaśnięcia umowy do powstrzymania się od działalności konkurencyjnej przez okres 6 miesięcy. W tym okresie otrzymują wynagrodzenie w wysokości 50% sześciokrotności miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, płatne w 6 równych ratach miesięcznych. Natomiast odprawa z tytułu odwołania z zajmowanego stanowiska wynosi standardowo trzy- lub sześciokrotność miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego.

Opis polityki wynagrodzeń Zarządu PKN ORLEN oraz zasady jej ustalania zostały opisane w pkt. 8.7.10 niniejszego Sprawozdania Zarządu

### 3.7 Struktura akcjonariatu PKN ORLEN

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

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

W 2011 roku oraz do dnia publikacji niniejszego raportu nie nastąpiły zmiany w składzie akcjonariuszy posiadających ponad 5% udziału w kapitale zakładowym Spółki.

Tabela 15. Struktura akcjonariatu PKN ORLEN na dzień 31 grudnia 2011 roku.

Akcjonariusze	Liczba akcji	Liczba głosów na Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN	Udział w ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN	Udział w kapitale zakładowym PKN ORLEN
Skarb Państwa	117 710 196	117 710 196	27,52%	27,52%
Aviva OFE *	21 744 036	21 744 036	5,08%	5,08%
Pozostali	288 254 829	288 254 829	67,40%	67,40%
<b>Razem</b>	<b>427 709 061</b>	<b>427 709 061</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

\*Według informacji otrzymanych przez Spółkę 9 lutego 2010 roku.



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

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

Tabela 16. Liczba akcji PKN ORLEN i pozostałych podmiotów Grupy ORLEN będąca w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących PKN ORLEN.

	Liczba akcji, opcji na dzień przekazania skonsolidowanego raportu za IV kwartał 2011 roku	Zwiększenie	Zmniejszenia	Liczba akcji, opcji na dzień przekazania niniejszego Sprawozdania Zarządu <sup>1</sup>
<b>Rada Nadzorcza</b>	<b>3 707</b>			<b>3 300</b>
Grzegorz Borowiec	100			100
Artur Gabor	3 200			3 200
Janusz Zieliński	407	-	-407	0

1) Według informacji posiadanych przez Spółkę na dzień 31 stycznia 2012 roku.

Zmniejszenia w stanie posiadania akcji Spółki wynikają ze zmian w składzie Rady Nadzorczej i dotyczą Pana Janusza Zielińskiego, który od dnia 11 stycznia 2012 roku nie pełni funkcji Członka Rady Nadzorczej.

**3.9 Informacja o systemie kontroli programów akcji pracowniczych**

W 2011 roku w Grupie ORLEN nie był realizowany program akcji pracowniczych.

**3.10 Informacja o transakcjach nabywania akcji własnych**

W 2011 roku PKN ORLEN nie przeprowadzał transakcji nabywania akcji własnych.

**3.11 Notowania PKN ORLEN na rynku kapitałowym**

Akcje PKN ORLEN notowane są na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. oraz w formie Globalnych Kwitów Depozytowych (GDR) na London Stock Exchange. Jednostką transakcyjną na giełdzie londyńskiej jest 1 GDR, na który przypadają dwie akcje PKN ORLEN. Obrót kwitami depozytowymi ma miejsce również w USA na pozagiełdowym rynku Over The Counter (OTC) w formie Amerykańskich Kwitów Depozytowych (ADR). Depozytariuszem kwitów depozytowych PKN ORLEN jest The Bank of New York Mellon.

Akcje PKN ORLEN notowane są na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w systemie notowań ciągłych i wchodzą w skład indeksów WIG, WIG20, a także indeksu branżowego WIG-paliwa. Od 19 listopada 2009 roku akcje PKN ORLEN należą do indeksu spółek zaangażowanych w społeczną odpowiedzialność biznesu – Respect Index.

W 2011 roku indeks największych spółek WIG20 stracił na wartości 21,9% (r/r). W tym okresie cena akcji PKN ORLEN obniżyła się o 26% (r/r). Na rynku notowań ciągłych w trakcie minionego roku właściciela zmieniło 322 miliony akcji co odpowiada 75,4% liczby wyemitowanych akcji.

Tabela 17. Kluczowe dane dotyczące akcji PKN ORLEN.

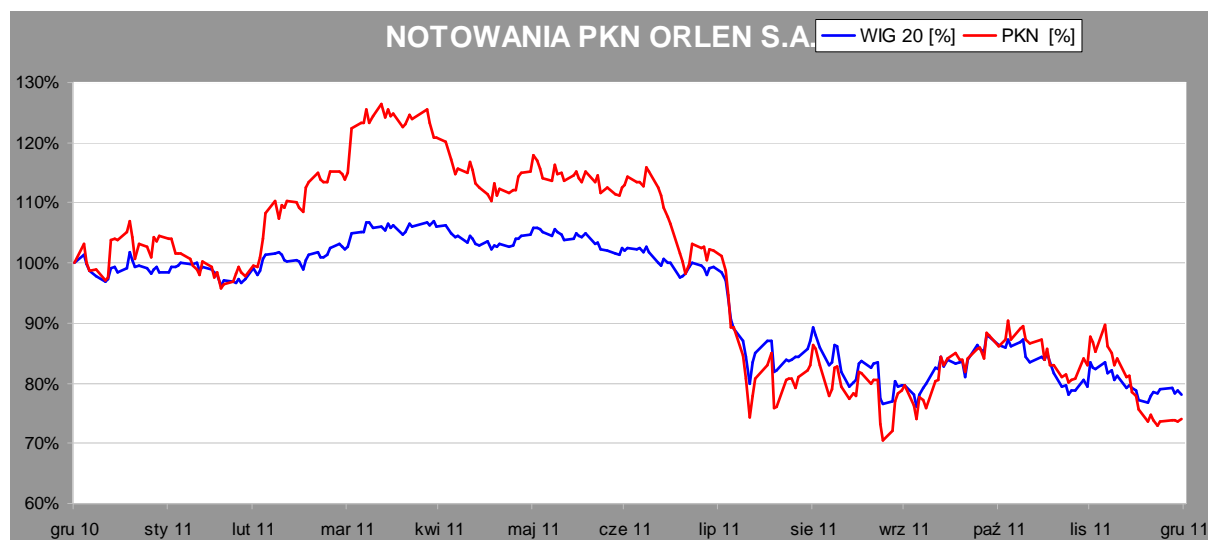
Kluczowe dane	j.m.	2011	2010	Zmiana %
1	2	3	4	5=(3-4)/4
Zysk netto Grupy ORLEN	tys. PLN	2 015 003	2 455 467	-17,9%
Najwyższy kurs akcji	PLN	58,85	49,55	18,8%
Najniższy kurs akcji	PLN	30,33	30,90	-1,8%
Cena akcji na koniec roku	PLN	33,90	45,80	-26,0%
Wskaźnik P/E na koniec roku		7,20	7,98	-9,8%
Liczba akcji w obrocie giełdowym	szt.	427 709 061	427 709 061	0,0%
Kapitalizacja na koniec roku	tys. PLN	14 499 337	19 589 075	-26,0%
Średni dzienny wolumen obrotu	szt.	1 284 292	1 193 320	7,6%



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

Wykres 3. Notowania PKN ORLEN i WIG20 na GPW.\*



\*) zmiana procentowa notowań PKN ORLEN i WIG 20 w stosunku do notowań z 31 grudnia 2010 roku

Wykres 4. Notowania PKN ORLEN w latach 1999-2011.





#### **4.2 Segment rafineryjny**

Grupa ORLEN zarządza kompleksem 7 rafinerii zlokalizowanych w Polsce (Płock, Trzebinia, Jedlicze), na Litwie (Możejki) oraz w Republice Czeskiej (Litvinov, Kralupy i Pardubice). Pozostałe aktywa segmentu tworzą głównie ORLEN Asphalt Sp. z o.o., ORLEN Gaz Sp. z o.o., Grupa ORLEN Oil oraz spółki serwisowe ORLEN Automatyka Sp. z o.o., ORLEN Wir Sp. z o.o. i ORLEN Eko Sp. z o.o.

Największy kompleks rafineryjno-petrochemiczny Grupy ORLEN zlokalizowany w Płocku uznawany jest za jeden z najnowocześniejszych zintegrowanych zakładów produkcyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej. W 2011 roku przerób ropy naftowej w rafinerii w Płocku osiągnął poziom 14,5 miliona ton. Łącznie krajowi producenci paliw pokrywają ponad 85% zapotrzebowania na paliwa w Polsce. Pozostała część rynku jest bilansowana importem. Rafinerie południowe (Trzebinia, Jedlicze) specjalizują się w usługach związanych z magazynowaniem i dystrybucją paliw, produkcją biokomponentów, baz olejowych, olejów opałowych a także regeneracją olejów przepracowanych.

Rafineria w Możejках jest jedyną rafinerią na rynku państw bałtyckich (Litwa, Łotwa i Estonia). W 2011 roku przerób ropy naftowej wyniósł 9 milionów ton. Aktualne zdolności produkcyjne litewskiej rafinerii znacznie przewyższają zapotrzebowanie lokalnego rynku, co pozwala AB ORLEN Lietuva kierować znaczną część produktów na rynki europejskie oraz drogą morską na rynek amerykański.

Przerób ropy naftowej w Republice Czeskiej prowadzą Ceska Rafinerska a.s. (Kralupy i Litvinov) oraz Paramo a.s. (Pardubice). W 2011 roku przerobiły one łącznie 3,9 miliona ton ropy naftowej. Rynek czeski jest bilansowany przede wszystkim rodzimą produkcją. Jedynie w przypadku paliwa lotniczego, przy stałym udziale produkcji własnej, rosnący rynek jest uzupełniany importem.

Główne źródło zaopatrzenia w surowiec do produkcji stanowią północna i południowa nitka ropociągu „Przyjaźń” (Płock i Litvinov, Kralupy) oraz rurociąg IKL (Kralupy). Dostawy ropy do rafinerii w Możejках są realizowane drogą morską przez terminal w Butyndze w związku z przerwaniem w 2006 roku dostaw rurociągiem „Przyjaźń”.

Trendy w konsumpcji paliw na rynkach obsługiwanych przez Grupę ORLEN zostały zaprezentowane w pkt. 7.2.3 niniejszego Sprawozdania Zarządu

Do największych konkurentów Grupy ORLEN w regionie należą rafinerie:

- Grupa Lotos położona na wybrzeżu Morza Bałtyckiego w Gdańsku, druga co do wielkości rafineria w Polsce. Moce przerobowe Rafinerii z Gdańska wynoszą 10,5 milionów ton ropy naftowej rocznie.
- Rafineria Mitteldeutschland w Leuna/Spargau z Grupy Total położona w południowo-wschodnich Niemczech w odległości około 150 km od granicy polsko-niemieckiej. Zdolność przerobowa rafinerii wynosi 11,0 milionów ton rocznie.
- Rafineria PCK w Schwedt położona na północny wschód od Berlina, w odległości około 20 km od granicy polsko-niemieckiej. Akcjonariat PCK stanowią międzynarodowe koncerny naftowe (Shell, BP, Eni, Total i Rosneft). Moce przerobowe rafinerii wynoszą około 10,5 milionów ton ropy naftowej rocznie.
- Slovnaft – Grupa rafineryjna, dystrybucyjna oraz petrochemiczna o dominującej pozycji w Republice Słowackiej, zlokalizowana w pobliżu Bratysławy, około 350 km na południe od granicy z Polską. Zdolności przerobu ropy naftowej przez tę rafinerię wynoszą około 6,0 milionów ton rocznie.
- Rafineria Mozyr - największa rafineria na Białorusi o zdolności przerobu ropy naftowej na poziomie 15,7 miliona ton ropy rocznie.

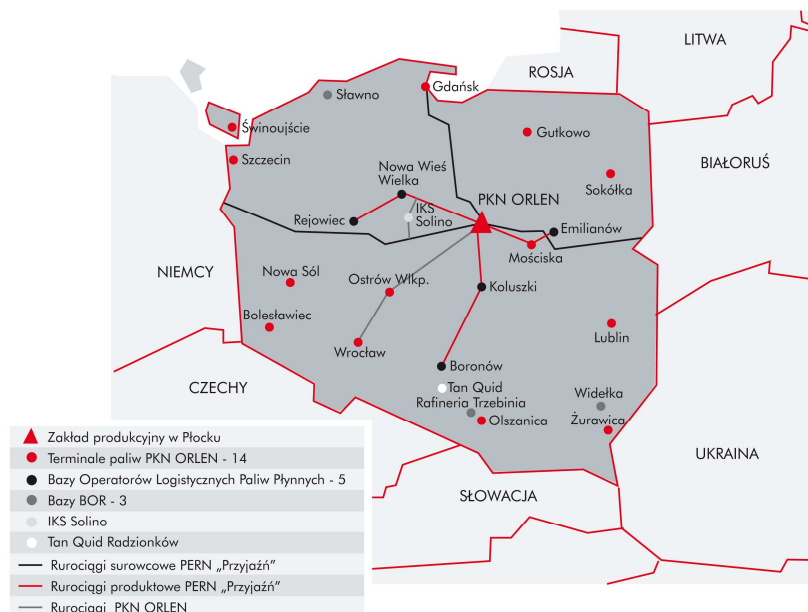
Rozwinięta infrastruktura logistyczna zapewnia Grupie ORLEN istotną przewagę konkurencyjną. Dążąc do maksymalizacji efektywności magazynowania oraz płynności przesyłu surowców i produktów, Grupa ORLEN wykorzystuje terminale paliw, lądowe i morskie bazy przeładunkowo-magazynowe, sieć przesyłowych rurociągów surowcowo-produktowych oraz transport kolejowy i samochodowy.

W 2011 roku transport rurociągowy był podstawową formą przesyłu surowców i produktów Grupy ORLEN. Łączna długość wykorzystywanych sieci rurociągów, w tym własnych i dzierżawionych w Polsce, Czechach i na Litwie, wynosiła ponad 2 tysiące km.

W 2011 roku został oddany do użytkowania rurociąg produktowy Ostrów Wielkopolski Wrocław o długości 105 km. Grupa ORLEN na rynku polskim korzystała z infrastruktury transportowej, w skład której wchodziło 274 km rurociągów własnych oraz 570 km rurociągów należących do Przedsiębiorstwa Eksploatacji Rurociągów Naftowych "Przyjaźń".

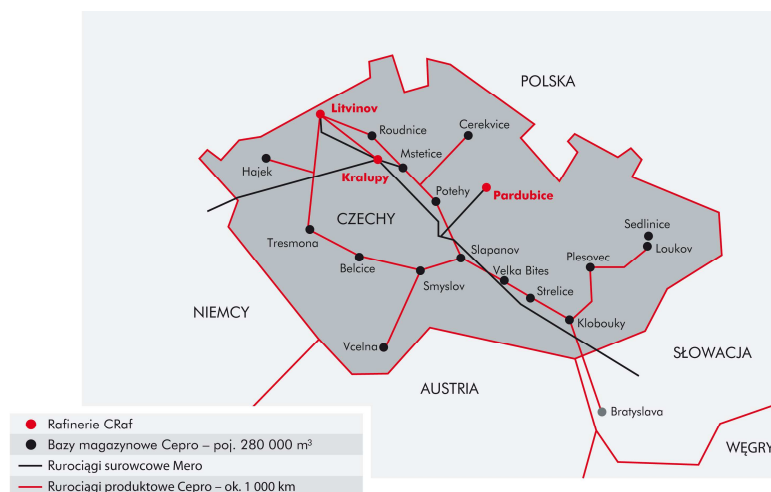
**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Schemat 5. Infrastruktura logistyczna wykorzystywana przez Grupę ORLEN w Polsce.



W 2011 roku na rynku czeskim Grupa ORLEN korzystała z 1 100 km rurociągów należących do państwowego operatora CEPRO.

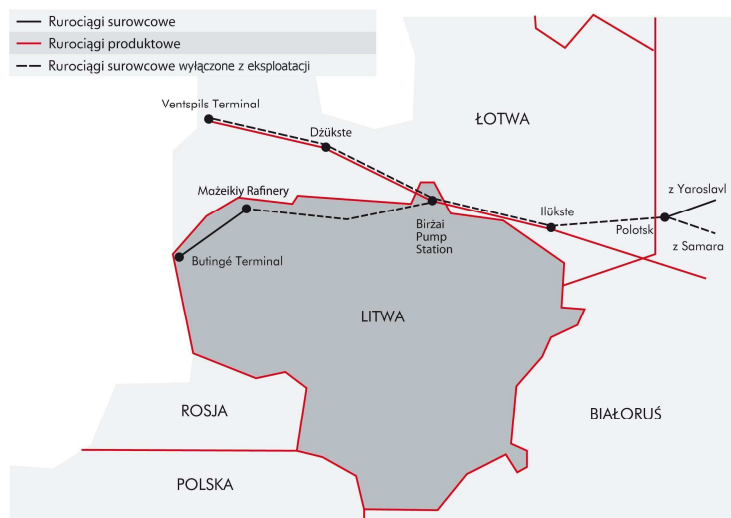
Schemat 6. Infrastruktura logistyczna wykorzystywana przez Grupę ORLEN w Republice Czeskiej.



W 2011 roku na rynku litewskim AB ORLEN Lietuva korzystała z trzech terminali do prowadzenia operacji logistycznych i dwóch do przechowywania zapasów obowiązkowych. Rurociąg przesyłowy „Przyjaźń”, którym do lipca 2006 roku dostarczana była ropa do rafinerii w dalszym ciągu pozostał nieczynny. Na terytorium Litwy zlokalizowany jest odcinek rurociągu produktowego Samara – Ventspils należący do AB ORLEN Lietuva.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Schemat 7. Infrastruktura logistyczna wykorzystywana przez Grupę ORLEN na Litwie.



#### 4.3 Segment detaliczny

Grupa ORLEN dysponuje siecią blisko 2 700 stacji paliw działających w segmencie premium i ekonomicznym na rynku polskim, niemieckim, czeskim i litewskim.

W Polsce stacje paliw działają pod marką ORLEN w segmencie Premium oraz BLISKA w segmencie ekonomicznym, w Republice Czeskiej odpowiednio pod marką Benzina Plus i Benzina, natomiast na Litwie pod markami ORLEN Lietuva i Ventus. Na rynku niemieckim stacje paliw funkcjonują głównie w segmencie ekonomicznym pod marką STAR.

Grupa ORLEN na rynku polskim na koniec 2011 roku zarządzała siecią 1 756 stacji paliw. Programy lojalnościowe oraz skuteczne zarządzanie sprzedażą pozapaliwową przyczyniły się do osiągnięcia ponad 32% udziału w polskim rynku sprzedaży detalicznej paliw. Znaczącymi uczestnikami rynku są również międzynarodowe koncerny BP, Shell i Statoil oraz Grupa Lotos.

W roku 2011 osiągnięto dalszy wzrost sprzedaży wolumenowej paliw oraz zwiększenie poziomu sprzedaży pozapaliwowej. Jednocześnie realizowano prace w celu optymalizacji kosztów operacyjnych mimo wzrostu cen energii i kosztów pracy. Jako pierwszy koncern paliwowy w Polsce Grupa ORLEN wprowadziła do sprzedaży nowoczesne paliwo pochodzenia naturalnego BIO-85 oraz konsekwentnie rozwijała ofertę pozapaliwową, uruchamiając pierwszy w kraju „Meeting Point” oferujący poza standardową ofertą stacji paliw rozbudowane usługi pozostałe tj. nowoczesną myjnię samochodową, szeroką ofertę gastronomiczną, możliwość zlecenia czyszczenia wnętrza pojazdu oraz miejsce do realizacji spotkań biznesowych.

Rynek detaliczny w Niemczech należy do największych i najbardziej rozwiniętych w Europie. Do głównych konkurentów Grupy ORLEN operującej na rynku niemieckim siecią ponad 567 stacji paliw należą sieci międzynarodowe takie jak: Aral, Shell, Esso, Total i Agip. Grupa ORLEN z marką STAR jest drugim po JET podmiotem działającym w segmencie ekonomicznym. W końcu 2010 roku zakupiono sieć 56 stacji paliw, które w trakcie 2011 roku włączono do użytkowania w pełnym zakresie. Grupa ORLEN zwiększyła w roku 2011 udział w niemieckim rynku detalicznym do ponad 5%.

Grupa ORLEN jest liderem na czeskim rynku detalicznym z 338 stacjami paliw oraz z 14% udziałem w rynku. Głównymi konkurentami są OMV, Shell, Euro Oil i Łukoil oraz stacje zlokalizowane przy hipermarketach. Sieć Benzina w 2011 roku kontynuowała proces rebrandingu stacji paliw mający na celu dalsze wzmocnienie pozycji marki oraz zwiększenie liczby stacji działających w segmencie Premium. Dodatkowo w 2011 roku zwiększono dostępność paliw marki Verva oraz z sukcesem wprowadzano markę „Stop Cafe”.

Grupa ORLEN na Litwie posiada 35 stacji i osiągnęła na koniec 2011 roku blisko 4% udział w rynku sprzedaży detalicznej. Głównymi konkurentami w tym segmencie są koncerny Łukoil, Statoil i Neste. Spółka AB Ventus Nafta z Grupy ORLEN Lietuva odnotowała w 2011 roku około 15,9% (r/r) spadek wolumenu sprzedaży przy jednocześnie spadającej konsumpcji paliw na terenie Litwy.

#### **4.4 Segment petrochemiczny**

Segment petrochemiczny Grupy ORLEN tworzą wybrane instalacje produkcyjne PKN ORLEN oraz Grupy Unipetrol, a także Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. (BOP) i Grupa Anwil. Grupa ORLEN jest jedynym producentem monomerów, polimerów i większości petrochemikaliów w Polsce i Republice Czeskiej.

Kluczową instalacją segmentu petrochemicznego PKN ORLEN jest instalacja Olefin o maksymalnych mocach wytwórczych około 700 tysięcy ton etylenu oraz 380 tysięcy ton propylenu w skali roku. Pełna integracja instalacji rafineryjnych i petrochemicznych w PKN ORLEN oraz infrastruktura rurociągową łącząca z Grupą Anwil i BOP jest istotnym elementem przewagi konkurencyjnej w tym segmencie. Produkowane przez PKN ORLEN monomery stanowią wsad na instalacje polimerów w Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. oraz instalację polichlorku winylu w Grupie Anwil. Pozostałe produkty są kierowane zarówno na rynek polski, jak i na eksport (Republika Czeska, Dania, Niemcy, Litwa).

Grupa Unipetrol jest jednym z największych producentów petrochemikaliów w Republice Czeskiej. Kluczowymi instalacjami segmentu są zlokalizowane w Litwinovie instalacje Poliolefin i Olefin o rocznych mocach produkcyjnych odpowiednio około 600 tysięcy ton i 540 tysięcy ton w skali roku. Udział Grupy Unipetrol w produkcji polietylenu wysokiej gęstości i polipropylenu wynosi odpowiednio około 5% i 3% mocy wytwórczych w Europie. Na rynku czeskim, Grupa Unipetrol jest jedynym producentem etylenu, natomiast jej konkurentami w produkcji propylenu są głównie OMV i PCK Raffinerie GmbH.

Grupa Anwil jest zarówno jednym z największych przedsiębiorstw chemicznych w Europie Środkowej, jak i wiodącym producentem polichlorku winylu (PCW) oraz jednym z głównych producentów wodorotlenku sodu i nawozów sztucznych w Polsce. Potencjał produkcyjny Grupy Anwil wynosi 1 160 tysięcy ton nawozów azotowych, około 560 tysięcy ton PCW i granulatów, około 360 tysięcy ton wodorotlenku sodu oraz około 50 tysięcy ton kaprolaktamu. Produkty Grupy Anwil są kierowane zarówno na rynki lokalne jak i na eksport. W zakresie nieprzetworzonego PCW z Grupą Anwil silnie konkurują firmy zagraniczne, głównie z Niemiec i Węgier oraz INEOS Group Limited na rynku krajowym. W zakresie wodorotlenku sodu największymi konkurentami Grupy Anwil są Zakłady Chemiczne Rokita S.A., Zachem Bydgoszcz S.A., Borsodchem z Węgier, Karpatnieftechim z Ukrainy oraz czeskie Spolchemie i słowackie Novaky. Na rynku nawozów azotowych Grupa Anwil konkuruje z Grupą Azoty Tarnów i spółką Zakłady Azotowe Puławy, a także importerami nawozów. Główni konkurenci w zakresie produkcji kaprolaktamu to firmy DSM, BASF i DOMO.

Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. specjalizuje się w produkcji polimerów i posiada instalacje do produkcji polietylenu i polipropylenu o łącznych mocach wytwórczych na poziomie 820 tysięcy ton w skali roku. Produkty Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. dystrybuowane są zarówno w kraju jak i na rynkach zagranicznych, gdzie znajdują szerokie zastosowanie przy produkcji opakowań, folii, wyrobów włókienniczych i tekstylnych, a także części samochodowych i rur.

Na rynku petrochemicznym obserwuje się znaczącą zmianę struktury podaży. Kraje posiadające własne złoża ropy naftowej i gazu w coraz większym stopniu wykorzystują niskie koszty surowcowe do budowania istotnych przewag konkurencyjnych w bardziej zaawansowanych gałęziach przemysłu. W segmencie petrochemicznym w tym zakresie widoczna jest dominacja Azji i Bliskiego Wschodu, których udział w nowych mocach produkcyjnych oddanych do użytkowania na świecie w okresie ostatnich 5 lat szacowany jest na około 80%. Widoczna koncentracja inwestycji następuje w Chinach.

## **V. OSIĄGNIĘCIA W DZIEDZINIE BADAŃ I ROZWOJU TECHNICZNEGO**

W 2011 roku Grupa ORLEN prowadziła szereg działań związanych z opracowaniem i doskonaleniem technologii produkcji, zwiększeniem efektywności działalności, poprawą jakości wyrobów oraz z ograniczeniem negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne. Prace prowadzone były zarówno we własnym zakresie jak i wspólnie z instytucjami i ośrodkami badawczymi, uczelniami wyższymi oraz jednostkami prowadzącymi działalność badawczo-rozwojową.

### **5.1 Segment rafineryjny**

Działalność badawczo-rozwojowa w PKN ORLEN realizowana była głównie przy współpracy z instytutami i ośrodkami badawczymi oraz szkołami wyższymi. W 2011 roku zawarto 63 nowe oraz aneksowano 9 umów na łączną kwotę 9 906 tysięcy PLN. Do najważniejszych opracowań powstałych w ramach prac należą: ocena jakościowa skuteczności działania dodatków do benzyn w celu wytypowania najskuteczniejszych pakietów uszlachetniających, ocena zgodności wyznaczenia energii elektrycznej w skojarzeniu z produkcją ciepła w PKN ORLEN oraz przegląd raportów o emisji dwutlenku węgla z instalacji spalania paliw.

W 2011 roku pracę rozpoczęła nowa instalacja Hydroodsiarczania Olejów Napędowych (HON VII) w PKN ORLEN. Instalacja powiększyła potencjał Grupy ORLEN w zakresie produkcji oleju napędowego o zawartości siarki poniżej 10 ppm o około 1 milion ton w skali roku co jest odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie rynku na ten produkt. Olej napędowy z nowej instalacji charakteryzuje się wyższą wartością cetanową, co pozwala na lepsze wykorzystanie mocy silników przy jednoczesnym ograniczeniu zawartości siarki, co skutkuje mniejszą emisją SO<sub>2</sub>.

W obszarze logistyki PKN ORLEN w 2011 roku zakończono budowę rurociągu paliwowego łączącego Terminale Paliw w Ostrowie Wielkopolskim i Wrocławiu. Ponad stukilometrowy odcinek rurociągu wyposażony został w najnowocześniejszy system monitoringu wycieków umożliwiający zdalne wyłączenia poszczególnych odcinków rurociągu. W grudniu 2011 roku zakończono prace związane z budową dodatkowych zbiorników magazynowych paliw, których odbiór pozwolił na zwiększenie możliwości wydawczych i dostosowanie terminala paliw we Wrocławiu do przyjmowania paliw dostarczanych nowo wybudowanym rurociągiem.

W Grupie ORLEN Lietuva kontynuowano prace badawczo-rozwojowe mające na celu dalszą poprawę efektywności produkcji. Wiosenny postój remontowy rafinerii został wykorzystany na wdrożenie szeregu usprawnień technologicznych. Na instalacji do produkcji paliwa lotniczego Jet A-1 przeprowadzono wymianę reaktora i katalizatora, co rozwiązało problemy związane z ograniczeniami produkcji oraz wpłynęło na poprawę efektywności energetycznej. Zmodernizowano instalację Fluidalnego Krakingu Katalitycznego zwiększając możliwy przerób i poziom konwersji przy jednoczesnym wyposażeniu w innowacyjny system usuwania sadzy wpływający na poprawę efektywności energetycznej.

W 2011 roku badania dotyczące dalszej poprawy i optymalizacji procesów rafineryjnych Grupy Unipetrol były realizowane we współpracy ze spółką Výzkumný ústav anorganické chemie a.s. (VUAnCh). Grupa Unipetrol przeprowadziła kilka projektów badawczych związanych m.in. z określeniem wpływu dodatków na uzyski lekkich frakcji na instalacji Fluidalnego Krakingu Katalitycznego oraz alternatywnego wykorzystania oleju sklarowanego z tej instalacji. Kolejny projekt dotyczył wykorzystania oleju rzepakowego w różnych etapach rafinacji jako biokomponentu do produkcji średnich destylatów. Ponadto, analizowano wpływ zewnętrznych dostaw benzyny do pirolizy w celu maksymalizacji efektów produkcyjnych na instalacji Olefin.

W 2011 roku ORLEN Oil Sp. z o.o. prowadziła prace badawczo-rozwojowe związane głównie z nowymi technologiami produkcji olejów silnikowych dedykowanych do samochodów osobowych w klasie 5W-30. Opracowane technologie powstały w oparciu o unikalną formułę Complex Protection Formula (CPF) zapewniającą spełnienie wymagań zarówno europejskich, jak i światowych standardów jakości. Oleje nowej technologii pozwalają na obniżenie emisji szkodliwych substancji oraz zapewniają pełną kompatybilność z układami oczyszczania spalin. Program rozwoju ORLEN Oil Sp. z o.o. był realizowany przy współpracy z producentami środków smarnych, koncernami samochodowymi i producentami maszyn i urządzeń oraz jednostkami naukowo-badawczymi.

W celu poprawy wydajności i energochłonności procesów produkcyjnych Rafinerii Trzebinia S.A. w 2011 roku wprowadzono rozwiązania pozwalające na bardziej efektywne zagospodarowanie alternatywnych surowców do produkcji biokomponentów obejmujących zużyte oleje rzepakowe oraz kwasy tłuszczowe, co przyczyniło się do rekordowej w skali roku produkcji estrów metylowych. W 2011 roku Rafineria Trzebinia S.A. rozszerzyła również portfel produktów o nową markę najwyższej jakości parafin hydrowerowanych Crystal.

W 2011 roku w Rafinerii Nafty Jedlicze S.A. przeprowadzono analizy nowego typu katalizatora dearomatyzacji o zwiększonej aktywności zakończone decyzją o jego zastosowaniu w 2012 roku, przeprowadzono próby odsiarczania benzyny do lakierów skutkujące określeniem zakresu prac modernizacyjnych węzła odsiarczania, które pozwolą na uruchomienia produkcji odsiarczonej benzyny do lakierów. Opracowane zostały również założenia techniczne –

## GRUPA ORLEN

### SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN

---

ekonomiczne dla projektu modernizacji instalacji Destylacji Olejów Przepracowanych ukierunkowanej na poprawę wskaźników energochłonności.

W 2011 roku Grupa ORLEN realizowała wymagania programu REACH (Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals) wynikające z rozporządzenia (WE) 1907/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej, którego celem jest zastąpienie wybranych substancji chemicznych ich bezpieczniejszymi odpowiednikami. W ramach programu producenci środków chemicznych są zobowiązani do rejestracji substancji chemicznych wykorzystywanych w produkcji i przedstawiania informacji o ich właściwościach. Według stanu na koniec 2011 roku w bazie Europejskiej Agencji Chemikaliów znajdowało się 231 substancji, dla których Grupa ORLEN przedłożyła wymagane dokumentacje rejestracyjne.

#### 5.2 Segment petrochemiczny

W 2011 roku, w PKN ORLEN uruchomiony został kompleks petrochemiczny do produkcji paraksyleny i kwasu tereftalowego (PX/PTA). Jest on drugim pod względem wielkości i zarazem najnowocześniejszym tego typu obiektem w Europie. Moce produkcyjne instalacji PTA wynoszą 600 tysięcy ton kwasu tereftalowego rocznie, co stanowi około 20% europejskiej produkcji. Projekt został zrealizowany przy współpracy z czołowymi dostawcami technologii i urządzeń m.in. z Mitsubishi Chemical Engineering Corporation, Mitsubishi Heavy Industries, Fluor oraz Universal Oil Product.

W 2011 roku w Grupie Unipetrol działalność badawczo-rozwojowa obejmująca obszar monomerów była realizowana dzięki współpracy ze spółką VUAnCh, natomiast badania dotyczące polimerów były realizowane dzięki współpracy z Polymer Institute Brno s.r.o. Główne prace dotyczyły analiz jakości surowca do pirolizy pod kątem uzysków najbardziej rentownych produktów z instalacji Olefin, badań nad wykorzystaniem wolnych mocy produkcyjnych instalacji benzenu do przetworzenia dostępnego surowca z części rafinerijnej oraz możliwości użycia nowego typu surowca na instalacji POX. W obszarze polimerów poszerzono ofertę rynkową o polietylen (Liten FB 29 F) wykorzystywany do produkcji izolacji kablowych, przeprowadzano eksperymentalną produkcję czarnej wersji polietyleny (Liten VB 33) o dużej elastyczności do zastosowań w przemyśle motoryzacyjnym. Rozwijano również obszar kopolimerów blokowych do produkcji wielkogabarytowych pojemników oraz cienkich i przezroczystych opakowań.

Grupa Anwil w zakresie prac badawczo – rozwojowych w 2011 roku koncentrowała się na usprawnieniach procesów technologicznych oraz dotyczących ochrony środowiska naturalnego. Wykonano badania nad ponownym wykorzystaniem do celów procesowych strumieni filtratu z wirówek PCW co pozwoliło zgromadzić dane do zaprojektowania instalacji, której realizacja przyniesie oszczędności w zakresie zużycia wody oraz ograniczy wolumen ścieków przemysłowych. W 2011 roku Grupa Anwil przeprowadziła badania nad usuwaniem, metodą ultrafiltracji, związków organicznych z solanki zużywanej w procesach elektrolizy. Praca nad projektem będzie kontynuowana w 2012 roku w celu opracowania założeń instalacji, która pozwoli na zwiększenie efektywności procesu elektrolizy.

#### 5.3 Wydobycie i energetyka

W 2011 roku w Grupie ORLEN kontynuowane były prace przygotowawcze do budowy elektrowni gazowo-parowej we Włocławku o mocy do 500 MWe, której termin oddania do eksploatacji przewidywany jest na rok 2015. W 2011 roku PKN ORLEN otrzymał pozwolenie na budowę elektrowni, zawarł umowę na budowę gazociągu przyłączeniowego oraz kontynuował proces wyboru wykonawcy bloku.

Największymi zaletami elektrowni gazowo-parowych (CCGT) jest wysoka sprawność i elastyczność reżimu pracy. Technologia ta umożliwia także utrzymanie na niskim poziomie emisji szkodliwych substancji, takich jak NO<sub>x</sub>, SO<sub>2</sub> i gazów cieplarnianych, bez budowania dodatkowych instalacji oczyszczania spalin. Duże znaczenie ma również krótki czas budowy bloku wynoszący około 3 lata oraz niższe niż w technologii węglowej nakłady inwestycyjne w przeliczeniu na MW energii elektrycznej. Technologia bloków gazowo-parowych stanowi nową generację źródeł energetycznych i w ostatnich latach dzięki swoim zaletom stała się nierozłącznym elementem systemów energetycznych w wielu krajach w Europie i na świecie.

W PKN ORLEN kontynuowano realizację Programu Inwestycji Energetyczno-Ekologicznych. Zgodnie z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej 2010/75/UE z dnia 24 listopada 2010 roku, w sprawie emisji przemysłowych od 1 stycznia 2016 roku, wielkość emisji pochodzącej z procesu energetycznego spalania (SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> i pyły) z kotłów elektrociepłowni musi zostać zredukowana o około 90%. Uzyskanie tak dużej redukcji emisji będzie możliwe dzięki realizacji nowych obiektów obejmujących instalację mokrego odsiarczania spalin, katalitycznego odazotowania spalin oraz zabudowy elektrofiltrów, które umożliwią dostosowanie Elektrociepłowni do nowych standardów.

W celu pokrycia wzrastającego zapotrzebowania zakładu w Płocku na media energetyczne realizowana jest budowa kotła parowego K8 o mocy 300 MWt. Będzie on spełniał najostrzejsze wymagania ochrony środowiska w zakresie emisji dwutlenku siarki, tlenków azotu oraz pyłów. Planowane włączenie nowej jednostki do pracy nastąpi w drugiej połowie 2012 roku. W drugiej połowie 2015 roku wszystkie kotły Elektrociepłowni zostaną przełączone na nowo wybudowaną instalację odsiarczania spalin. W 2011 roku dla projektów obejmujących budowę Instalacji



## GRUPA ORLEN

### SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN

---

Katalitycznego Odazotowania Spalin oraz Instalacji Odsiarczania Spalin kontynuowano procedury przetargowe związane z wyborem realizatora inwestycji.

W 2011 roku w ramach obszaru działalności upstream w okolicach Sierakowa zrealizowany został przez ORLEN Upstream Sp. z o.o. i PGNiG S.A. pierwszy z dwóch odwiertów rozpoznawczych zaplanowanych na lata 2011-2012. Celem prowadzonych prac było zdobycie dalszych informacji odnośnie potencjalnych zasobów ropy naftowej w tej lokalizacji. Odwiert jest zlokalizowany na terenie Niecki Szczecińskiej, na wschód od największego, odkrytego w ostatnich latach, złoża ropy naftowej i gazu ziemnego Lubiatów – Międzychód – Grotów.

W ramach projektu Lublin Shale związanego ze złożami niekonwencjonalnymi spółka ORLEN Upstream Sp. z o.o. kontynuowała prace dotyczące pozyskania, przetwarzania oraz integracji danych z nowych profili sejsmicznych na blokach koncesyjnych Garwolin, Lubartów i Wierzbica. Po wyłonieniu wykonawców wierceń w październiku 2011 roku rozpoczęto wiercenie otworu Syczyn OU-1, a bezpośrednio po jego zakończeniu, w grudniu 2011 roku rozpoczęto wiercenie otworu Berejów OU-1. Materiał skalny, w tym próbki rdzeni zgromadzone w trakcie wiercenia są poddawane analizom laboratoryjnym, których wyniki zdeterminują dalsze działania Grupy ORLEN na tym obszarze.

#### 5.4 Ochrona środowiska

Rok 2011 był kolejnym rokiem zintegrowanych działań Grupy ORLEN na rzecz ochrony środowiska w procesach produkcyjnych oraz magazynowo dystrybucyjnych. Proekologiczny wizerunek firmy stanowi ważny element w budowaniu pozycji na rynku, jest również świadectwem odpowiedzialności za środowisko naturalne. W ramach powyższych inicjatyw Grupa ORLEN podejmowała szereg działań edukacyjnych, inwestycyjnych i organizacyjnych służących ochronie środowiska oraz angażowała w nie szeroki krąg pracowników.

W 2011 roku uzyskane zostały zgodnie z wymaganymi terminami decyzje i zezwolenia sankcjonujące dalsze funkcjonowanie instalacji produkcyjnych, z których najważniejsze obejmowały:

- nowe pozwolenie wodno-prawne na odprowadzanie ścieków z Zakładu Produkcyjnego w Płocku,
- decyzje uzgadniające sposób rekultywacji gruntów i wód gruntowych,
- zezwolenia na emisje gazów ciepłarniach dla instalacji chemicznych objętych systemem handlu CO<sub>2</sub> od 2013 roku.

Do istotnych projektów ekologicznych wdrożonych w 2011 roku należy zaliczyć objęcie wszystkich obiektów biurowych i administracyjnych PKN ORLEN systemem selektywnej zbiórki odpadów oraz wdrożenie narzędzia informatycznego służącego monitorowaniu emisji CO<sub>2</sub> ze źródeł objętych systemem handlu emisjami.

W roku 2011 PKN ORLEN odebrał Certyfikat wdrożenia Ramowego Systemu Zarządzania Responsible Care, który oficjalnie zakończył proces wdrażania Ramowego Systemu Zarządzania. Przyznany Certyfikat, według wytycznych Europejskiego Stowarzyszenia Przemysłu Chemicznego CEFIC potwierdza funkcjonowanie PKN ORLEN zgodne z najwyższymi międzynarodowymi standardami zarządzania w obszarze tzw. triady HSE (Health, Safety and Environment).

Prowadzone przez PKN ORLEN działania dotyczące ochrony środowiska były weryfikowane i oceniane przez jury konkursów ekologicznych. Otrzymane nagrody i tytuły m.in. Ekostrateg, czy Ekoodpowiedzialni w biznesie dowodzą wysokiego poziomu odpowiedzialności Grupy ORLEN w kwestiach związanych z obecnym i przyszłym oddziaływaniem procesów produkcyjnych na środowisko naturalne.

#### 5.5 Bezpieczeństwo i higiena pracy

Głównym zadaniem systemu bezpieczeństwa i higieny pracy („BHP”) w Grupie ORLEN jest kształtowanie właściwych warunków pracy oraz ciągła identyfikacja i eliminowanie zagrożeń. Systemem objęte są wszystkie komórki organizacyjne PKN ORLEN oraz spółki Grupy ORLEN. Zagadnienia BHP są priorytetem działań Zarządu i kadry kierowniczej, czego obrazem jest poprawa wskaźników wypadkowości w Grupie ORLEN. W 2011 roku liczba wypadków przy pracy była niższa o blisko 40% w porównaniu z rokiem poprzednim.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

**VI. AKTUALNA SYTUACJA OPERACYJNO-FINANSOWA GRUPY ORLEN**

**6.1 Informacje o podstawowych produktach, towarach i usługach oraz o rynkach zbytu Grupy ORLEN**

**6.1.1 Wolumenowa sprzedaż Grupy ORLEN**

Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN ogółem w 2011 roku osiągnęła poziom 35 446 tysięcy ton i była o 3,7% wyższa od zrealizowanej w roku poprzednim.

Tabela 18. Struktura asortymentowa sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN (tys. ton).

Sprzedaż	2011	2010	Zmiana	Zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>Segment Rafineria</b>				
Benzyna	4 752	4 966	-214	-4,3%
Olej napędowy	8 764	8 419	345	4,1%
Lekki olej opałowy	703	847	-144	-17,0%
Jet A-1	831	763	68	8,9%
LPG	545	492	53	10,8%
Oleje	159	128	31	24,2%
Asfalt	1 159	1 089	70	6,4%
Ciężki olej opałowy	3 169	2 869	300	10,5%
Pozostałe	2 951	2 846	105	3,7%
<b>Razem</b>	<b>23 033</b>	<b>22 419</b>	<b>614</b>	<b>2,7%</b>
<b>Segment Detal</b>				
Benzyna	2 549	2 498	51	2,0%
Olej napędowy	4 203	3 838	365	9,5%
LPG	331	404	-73	-18,1%
Pozostałe	262	285	-23	-8,1%
<b>Razem</b>	<b>7 345</b>	<b>7 025</b>	<b>320</b>	<b>4,6%</b>
<b>Segment (Rafineria + Detal)</b>	<b>30 378</b>	<b>29 444</b>	<b>934</b>	<b>3,2%</b>
<b>Segment Petrochemia</b>				
Polimery	819	876	-57	-6,5%
Monomery	499	512	-13	-2,5%
PTA	336	0	336	-
PCW	396	336	60	17,9%
Nawozy	1 115	1 170	-55	-4,7%
Benzen	361	282	79	28,0%
Butadien	126	93	33	35,5%
Aceton	26	23	3	13,0%
Tlenek etylenu	28	18	10	55,6%
Fenol	41	34	7	20,6%
Glikol	80	65	15	23,1%
Toluen	22	37	-15	-40,5%
Ortoksylen	12	6	6	100,0%
Pozostałe	1 207	1 281	-74	-5,8%
<b>Razem</b>	<b>5 068</b>	<b>4 733</b>	<b>335</b>	<b>7,1%</b>
<b>Grupa ORLEN razem</b>	<b>35 446</b>	<b>34 177</b>	<b>1 269</b>	<b>3,7%</b>

**6.1.2 Segment Rafineria (Hurt)**

W skład obszaru hurtowego Grupy ORLEN wchodzi jednostki zajmujące się sprzedażą produktów rafineryjnych oraz LPG i JET na terenie Polski, a także spółki zagraniczne: Unipetrol Slovensko s.r.o., Unipetrol RPA s.r.o. i Paramo a.s. (Czechy) oraz AB ORLEN Lietuva i Grupa Kapitałowa UAB Mezeikiu naftos prekybos namai (Litwa). W 2011 roku

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Grupa ORLEN prowadziła hurtową sprzedaż produktów rafineryjnych głównie na terenie Polski, Republiki Czeskiej, Niemiec, Słowacji, Litwy, Łotwy, Estonii, Rosji i Ukrainy oraz drogą morską przede wszystkim na rynek amerykański.

Segment rafineryjny w 2011 roku osiągnął wzrost sprzedaży o 2,7% (r/r) do poziomu 23 033 tysięcy ton oraz 65,0% udział w całkowitej sprzedaży Grupy ORLEN. Na wzrost sprzedaży największy wpływ miało zwiększenie o 4,1% (r/r) sprzedaży oleju napędowego. Wzrost sprzedaży oraz udziału oleju napędowego w łącznej sprzedaży segmentu wynika z obserwowanych w ostatnich latach trendów w konsumpcji tego paliwa. Wzrost wolumenowej sprzedaży o 10,5% (r/r) został również odnotowany w przypadku ciężkiego oleju opałowego oraz w obszarze olejowym, którego sprzedaż wzrosła o 24,2% (r/r). Wysoka sprzedaż ciężkiego oleju opałowego jest następstwem prowadzonych prac remontowych w PKN ORLEN. Niższą sprzedaż zanotowano jedynie w przypadku benzyny i lekkiego oleju opałowego odpowiednio o (-) 4,3% (r/r) i (-) 17,0% (r/r) z powodu zmniejszającego się popytu na te produkty.

Wykres 5. Struktura sprzedaży wolumenowej w 2011 i 2010 roku w Segmencie Rafineria Grupy ORLEN.

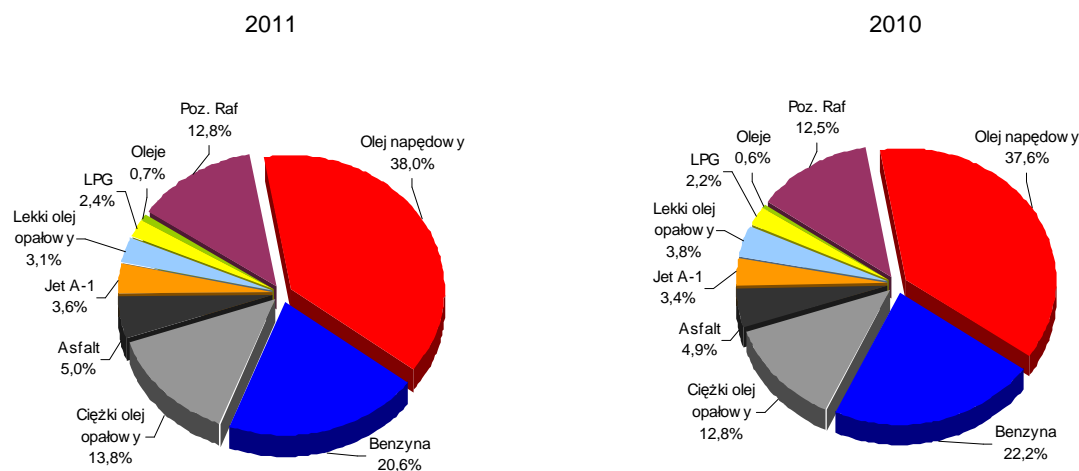
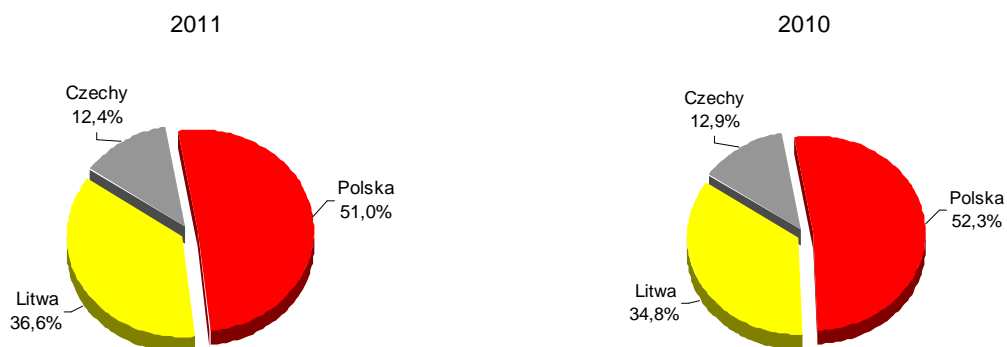


Tabela 19. Struktura sprzedaży wolumenowej na poszczególnych rynkach [tys. ton].

Sprzedaż	2011	2010	Zmiana	Zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>Rynki</b>				
Polska	11 741	11 722	19	0,2%
Litwa	8 440	7 808	632	8,1%
Czechy	2 852	2 889	-37	-1,3%
<b>Razem</b>	<b>23 033</b>	<b>22 419</b>	<b>614</b>	<b>2,7%</b>

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Wykres 6. Struktura sprzedaży wolumenowej w Grupie ORLEN na obsługiwanych rynkach.



### Rynek polski

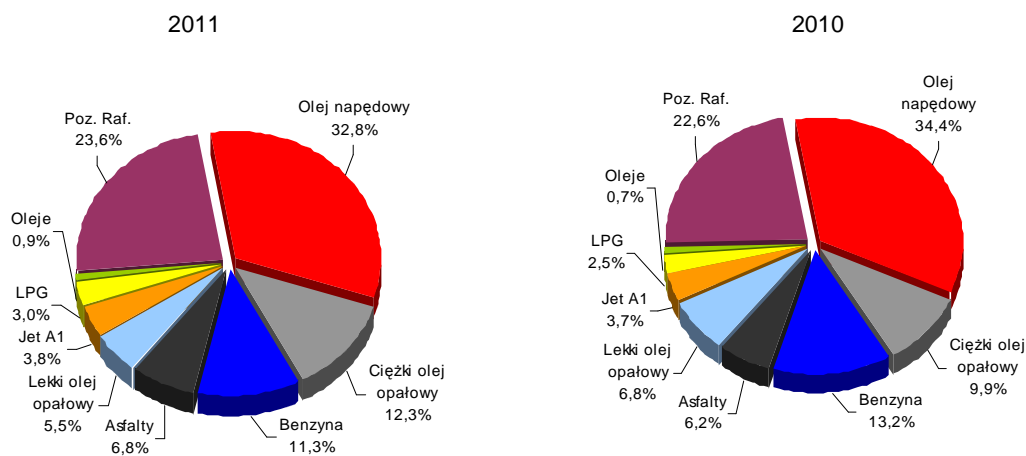
Silna konkurencja na rynku hurtowym w Polsce obserwowana w 2011 roku wymuszała dopasowanie oferty rynkowej do aktualnego popytu oraz poziomu cen konkurencji. Najważniejszym paliwem pod względem wielkości sprzedaży oraz udziału w strukturze sprzedaży był olej napędowy. Drugim, pod względem wielkości sprzedaży paliwem był ciężki olej opałowy, którego udział w całkowitej sprzedaży rafinerijnej wzrósł w 2011 roku w stosunku do 2010 roku głównie w efekcie prac remontowych prowadzonych na instalacjach produkcyjnych w 2011 roku, obejmujących instalację Hydrokrakingu, HOG i Wytwórni Wodoru I i II. Zmniejszenie sprzedaży benzyny jest efektem panujących trendów w konsumpcji tego paliwa. Spadek popytu na lekki olej opałowy był przyczyną zmniejszenia wolumenowej sprzedaży tego paliwa (r/r).

Tabela 20. Struktura asortymentowa sprzedaży wolumenowej na rynku polskim [tys. ton].

Sprzedaż	2011	2010	Zmiana	Zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>Rynek polski</b>				
Benzyna	1 323	1 551	-228	-14,7%
Olej napędowy	3 853	4 027	-174	-4,3%
Lekki olej opałowy	648	792	-144	-18,2%
Paliwo Jet A1	441	430	11	2,6%
LPG	349	296	53	17,9%
Oleje	103	86	17	19,8%
Asfalty	794	721	73	10,1%
Ciężki olej opałowy	1 442	1 166	276	23,7%
Pozostałe	2 788	2 653	135	5,1%
<b>Razem</b>	<b>11 741</b>	<b>11 722</b>	<b>19</b>	<b>0,2%</b>

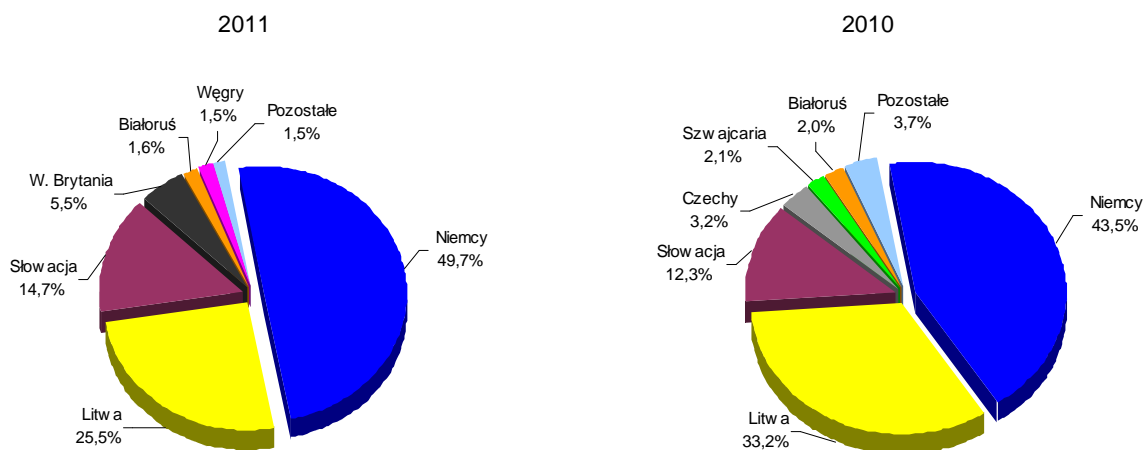
**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Wykres 7. Struktura sprzedaży wolumenowej w 2011 i 2010 roku w Segmencie Rafineria na rynku polskim.



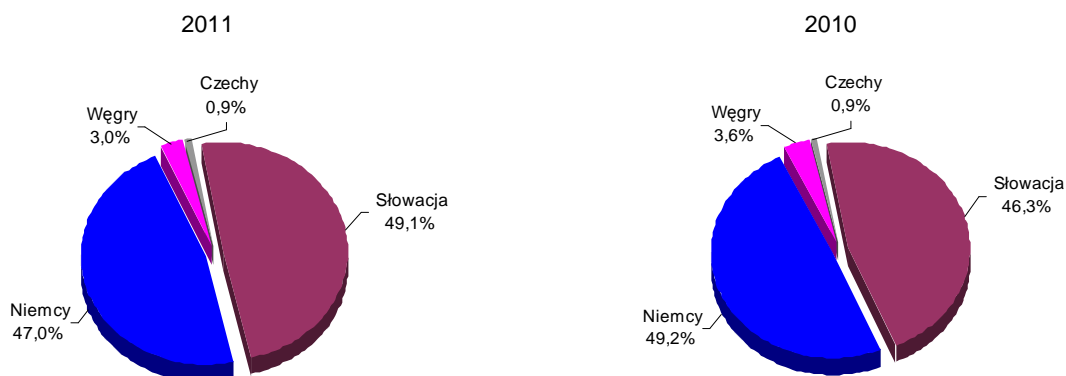
Rynek krajowy, poza produkcją wewnętrzną był zasilany również z importu. Importu dokonywali krajowi producenci paliw, koncerny zagraniczne oraz grupy sprzedawców hurtowych. Z uwagi na położenie geograficzne, a także ceny oferowanych paliw najważniejszymi dostawcami paliw importowych były rafinerie zlokalizowane wokół naszych granic, tzn. rafinerie niemieckie, czeskie, słowackie, rosyjskie i białoruskie. Istotny był także import z krajów skandynawskich przez porty w Zatoce Gdańskiej. Importowane paliwa kierowane są przede wszystkim na rynki Polski Południowej (Górny i Dolny Śląsk), Zachodniej (obszar od Szczecina po Wrocław) oraz Północno-Wschodniej i Wschodniej. Całkowity wolumen zakupów zagranicznych paliw do Polski w 2011 roku zmniejszył się o (-) 1,4% (r/r) w stosunku do roku poprzedniego i wyniósł 2 442 tysiące ton, z czego olej napędowy stanowił 78% a benzyna 22% całkowitej masy paliw sprowadzanych z zagranicy.

Wykres 8. Struktura importu/zakupów wewnątrzwspólnotowych oleju napędowego do Polski w latach 2010-2011.



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

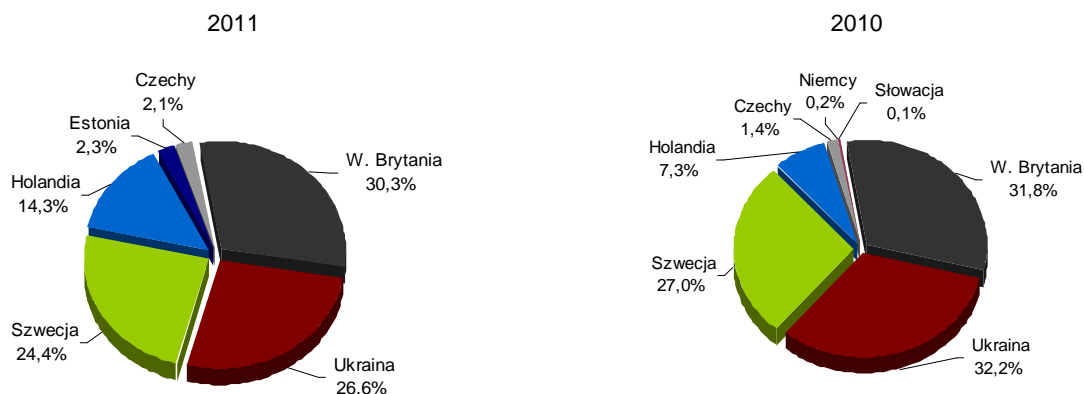
Wykres 9. Struktura importu/zakupów wewnątrzwspólnotowych benzyny do Polski w latach 2010-2011.



W 2011 roku sprowadzono 1 905 tysięcy ton oleju napędowego, co oznacza spadek o (-) 7,0% w stosunku do 2010 roku. Spadek ilości sprowadzonego do Polski oleju napędowego został częściowo skompensowany większą ilością sprowadzonej benzyny o 27,7% (r/r), która w 2011 roku wyniosła 530 tysięcy ton.

Wielkość wolumenowa sprzedaży zagranicznej benzyny wyniosła w 2011 roku 518 tysięcy ton i była o prawie 12% (r/r) wyższa w porównaniu do 2010 roku.

Wykres 10. Struktura eksportu/sprzedaży wewnątrzwspólnotowej benzyny z Polski w latach 2010-2011.



Oprócz eksportu benzyny Polska sprzedaje za granicę również niewielkie ilości oleju napędowego. W 2011 roku sprzedaż zagraniczna wyniosła 112 tysięcy ton. Największe ilości sprzedano do Wielkiej Brytanii (42 tysiące ton), Francji (33 tysiące ton) i Hiszpanii (20 tysięcy ton). Opisanie dostawy miały charakter incydentalny. W 2010 roku nie sprzedawano oleju napędowego do tych krajów.

#### Rynek czeski

W roku 2011 zacieśniona została współpraca z kluczowymi koncernami paliwowymi, sieciami hipermarketowymi oraz niezależnymi hurtownikami i sieciami detalicznymi. Rozwijano również eksport na rynki państw ościennych, w szczególności na Słowację. W ramach Grupy ORLEN zoptymalizowane zostały dostawy paliw i biokomponentów pomiędzy rafineriami.

Wielkość sprzedaży zrealizowanej w 2011 roku przez Grupę Unipetrol wyniosła 2 852 tysiące ton i była o (-) 1,3% (r/r) niższa w porównaniu z rokiem poprzednim. Pomimo zwiększonych obciążeń podatkowych i przestojów produkcyjnych w Litvinowie i Paramo, utrzymane zostały udziały w sprzedaży benzyny i oleju napędowego na rynku czeskim. Za sprawą nowych kontraktów i scentralizowanych działań sprzedażowych w ramach grupy Unipetrol, uzyskano wzrost sprzedaży benzyny o 4,3% (r/r), przy spadkowych trendach rynkowych w konsumpcji o tego paliwa o około (-) 5% (r/r). Zmniejszenie sprzedaży asfaltów wynikało głównie z okresowych przestojów rafinerii w Pardubicach oraz przerwy w dostawach asfaltu z Litvinova w okresie sierpień – wrzesień 2011 roku w związku z postojem remontowym. Dodatkowy wpływ miało zmniejszenie popytu na rynku czeskim szacowane na 15-20% oraz niższe zapotrzebowanie

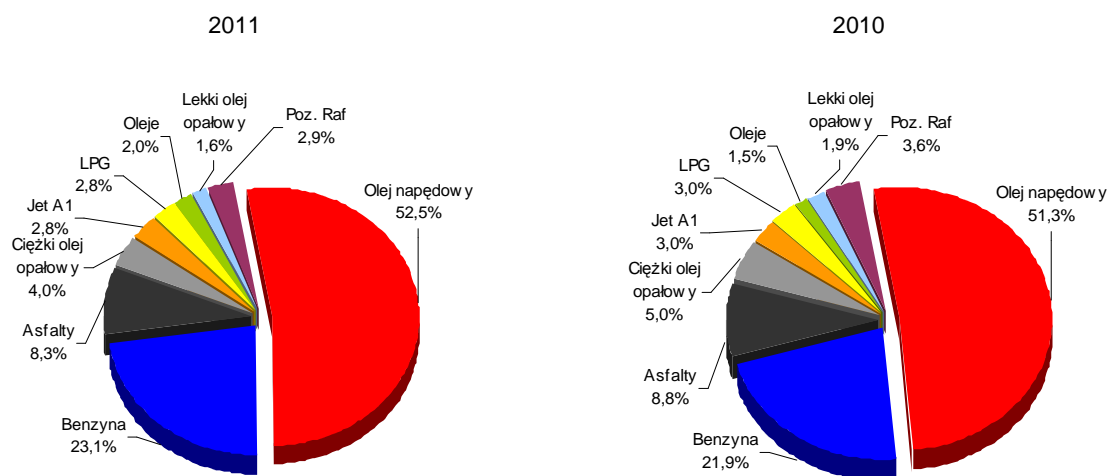
**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

państw ościennych spowodowane trudną sytuacją ekonomiczną. Nie bez znaczenia pozostały zwiększona aktywność konkurencji w tym regionie oraz czynniki makroekonomiczne powodujące relatywny wzrost cen asfaltu.

Tabela 21. Struktura asortymentowa sprzedaży wolumenowej na rynku czeskim [tys. ton].

Sprzedaż	2011	2010	Zmiana	Zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>Rynek czeski</b>				
Benzyna	659	632	27	4,3%
Olej napędowy	1 497	1 483	14	0,9%
Lekki olej opałowy	46	54	-8	-14,8%
Paliwo Jet A1	79	86	-7	-8,1%
LPG	79	86	-7	-8,1%
Oleje	56	43	13	30,2%
Asfalty	236	255	-19	-7,5%
Ciężki olej opałowy	114	144	-30	-20,8%
Pozostałe	86	106	-20	-18,9%
<b>Razem</b>	<b>2 852</b>	<b>2 889</b>	<b>-37</b>	<b>-1,3%</b>

Wykres 11. Struktura sprzedaży wolumenowej w 2011 i 2010 roku w Segmencie Rafineria na rynku czeskim.



### Rynek litewski

Grupa ORLEN Lietuva w 2011 roku odnotowała najwyższy wzrost sprzedaży segmentu rafineryjnego spośród spółek Grupy ORLEN. Sukcesem spółki było zwiększenie udziałów w sprzedaży głównych produktów na rynkach, na których operuje, a w szczególności na rynku łotewskim i estońskim. W 2011 roku sprzedaż produktów rafineryjnych wzrosła o 8,1% (r/r). Wzrost sprzedaży oleju napędowego Grupa ORLEN Lietuva zawdzięcza znacznemu wzrostowi konsumpcji tego paliwa w krajach bałtyckich i rekordowej sprzedaży na rynek rosyjski (około 130 tysięcy ton). Niewielki spadek sprzedaży benzyny, przy spadku konsumpcji tego paliwa, był możliwy dzięki wzrostowi udziałów spółki w handlu benzyną i większej niż w roku ubiegłym sprzedaży lądowej. Sprzedaż ciężkiego oleju opałowego w 2011 roku była wyższa o 3,5% (r/r). W związku z ograniczeniami emisji spalin wprowadzonymi na terenie UE, ciężki olej opałowy jest prawie w całości sprzedawany w handlu morskim poza Europę. W 2011 roku osiągnięto znaczny wzrost sprzedaży paliwa lotniczego Jet A-1, który wynikał przede wszystkim ze zwiększenia udziałów sprzedaży Grupy ORLEN Lietuva na wszystkich rynkach krajów bałtyckich.

W 2011 roku kontynuowano podpisane rok wcześniej długoterminowe kontrakty na sprzedaż i dostawę produktów naftowych na rynkach lądowych obsługiwanych przez Grupę ORLEN Lietuva. Zawarto również szereg kontraktów na

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

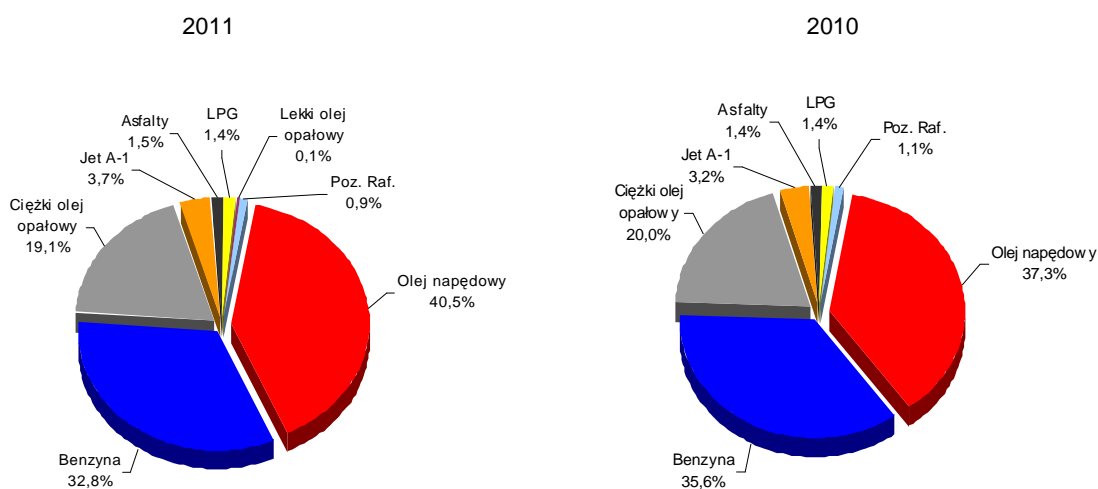
całoroczne dostawy morskie dla największych światowych operatorów, które gwarantują zbyt większości paliwa produkowanego przez rafinerię w Możejках.

Dzięki wysokiej jakości oferowanych produktów naftowych, efektywnemu systemowi logistyki dostaw i obsługi klienta, w roku 2011 większość hurtowych odbiorców nie skorzystała z opcji zakupu czy importu z innych zakładów rafineryjnych i zdecydowała się kontynuować współpracę z Grupą ORLEN Lietuva.

Tabela 22. Struktura asortymentowa sprzedaży wolumenowej na rynku litewskim [tys. ton].

Sprzedaż	2011	2010	Zmiana	Zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>Rynek litewski</b>				
Benzyna	2 770	2 783	-13	-0,5%
Olej napędowy	3 414	2 909	505	17,4%
Lekki olej opałowy	9	1	8	800,0%
Paliwo Jet A1	311	247	64	25,9%
LPG	117	109	8	7,3%
Asfalty	129	113	16	14,2%
Ciężki olej opałowy	1 613	1 559	54	3,5%
Pozostałe rafineryjne	77	87	-10	-11,5%
<b>Razem</b>	<b>8 440</b>	<b>7 808</b>	<b>632</b>	<b>8,1%</b>

Wykres 12. Struktura sprzedaży wolumenowej w 2011 i 2010 roku w Segmencie Rafineria Grupy ORLEN Lietuva.



### 6.1.3 Segment Detal

Sprzedaż wolumenowa segmentu detalicznego w 2011 roku osiągnęła 4,3% wzrost (r/r) i wyniosła ponad 8,9 miliarda litrów. Wzrost wolumenowej sprzedaży oleju napędowego o 9,5% (r/r) i benzyny o 2,0% (r/r) został osiągnięty głównie dzięki utrzymującej się dobrej koniunkturze na rynku polskim i niemieckim w przypadku oleju napędowego oraz wyższej sprzedaży benzyny na rynku niemieckim.

#### Rynek polski

W całym 2011 roku sieć detaliczna PKN ORLEN w Polsce zwiększyła się o 42 obiekty i na dzień 31 grudnia 2011 roku liczyła 1 756 stacji, z czego 1 337 stanowiły stacje własne a 419 stacje działające w formule franczyzowej. Na dzień 31 grudnia 2011 roku 985 stacji w sieci własnej PKN ORLEN funkcjonowało pod marką ORLEN w segmencie



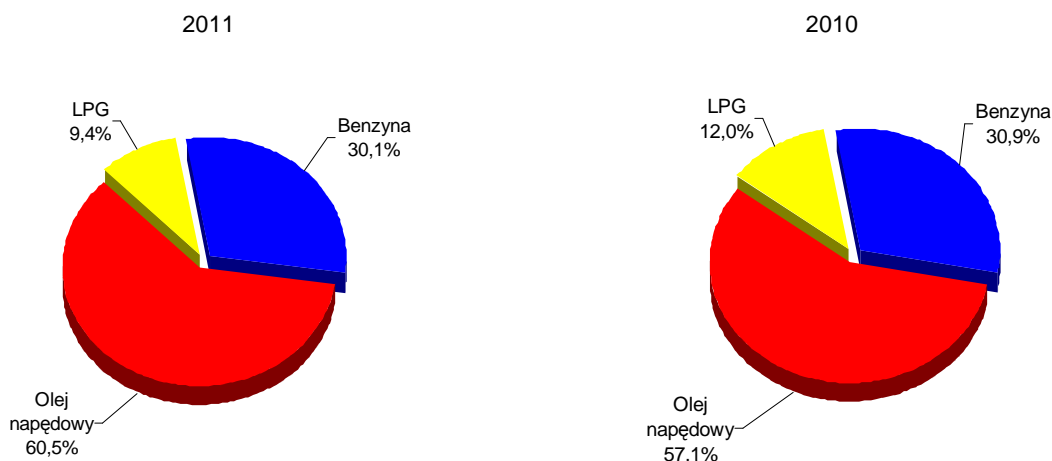
**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

premium, natomiast 340 stacji pod marką BLISKA w segmencie ekonomicznym. Pozostałe 12 stacji funkcjonowało jako stacje Petrochemii i CPN z logo ORLEN.

Sprzedaż paliw na stacjach PKN ORLEN w Polsce ponownie osiągnęła historycznie rekordowy poziom i była o 2,8% (r/r) wyższa dzięki wyższej sprzedaży oleju napędowego, realizowanej w ramach programu FLOTA skierowanego do klientów instytucjonalnych. Programy flotowe PKN ORLEN były w 2011 roku wielokrotnie wyróżniane jako najlepsza oferta dla odbiorców biznesowych na rynku. Konsekwentna realizacja strategii rozwoju sieci detalicznej pozwoliła na zwiększenie udziału PKN ORLEN w polskim rynku detalicznym o około 1 pp. (r/r) do poziomu ponad 32%. Dynamika wzrostu przychodów ze sprzedaży pozapaliwowej wyniosła 6,0% (r/r). Liczba punktów Stop Cafe i Stop Cafe Bistro wyniosła na koniec 2011 roku odpowiednio 431 i 222.

Wykres 13. Struktura sprzedaży wolumenowej na rynku polskim przez PKN ORLEN w 2011 i 2010 roku.

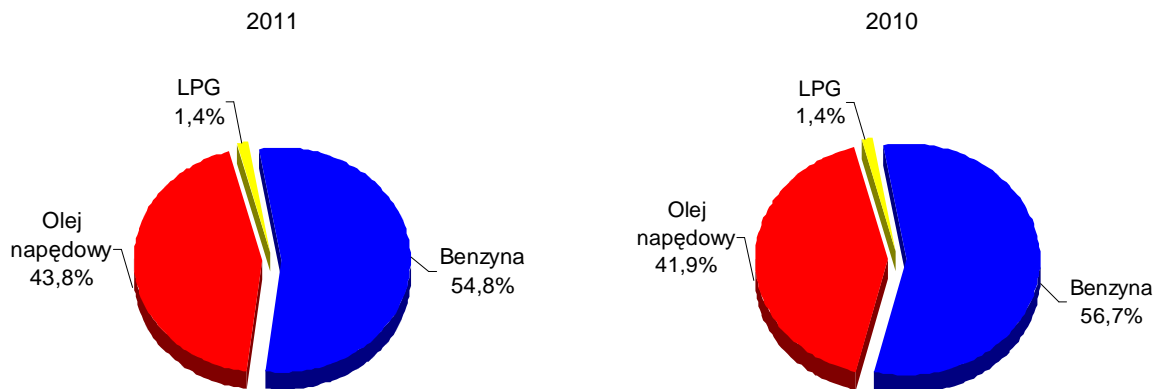


#### Rynek niemiecki

ORLEN Deutschland GmbH zarządzała na dzień 31 grudnia 2011 roku siecią 567 stacji, z tego 541 pod marką Star w segmencie ekonomicznym, 25 stacjami zlokalizowanymi w centrach handlowych oraz 1 stacją Premium. Sukcesem zakończył się proces włączenia do sieci 56 stacji paliw, kupionych pod koniec 2010 roku od OMV.

W roku 2011 ORLEN Deutschland GmbH odnotował po raz kolejny rekordowy wolumen sprzedaży paliw - ponad 2,6 miliarda litrów. Wzrost sprzedanego przez ORLEN Deutschland GmbH wolumenu paliw o ponad 10% w porównaniu do roku poprzedniego przy dynamice popytu poniżej 1% zaowocował dalszym wzrostem udziału w rynku do ponad 5%. Kolejnym sukcesem ORLEN Deutschland GmbH było zwiększenie obrotów sprzedaży w sklepach o prawie 9% (r/r).

Wykres 14. Struktura sprzedaży wolumenowej na rynku niemieckim przez ORLEN Deutschland w 2011 i 2010 roku.



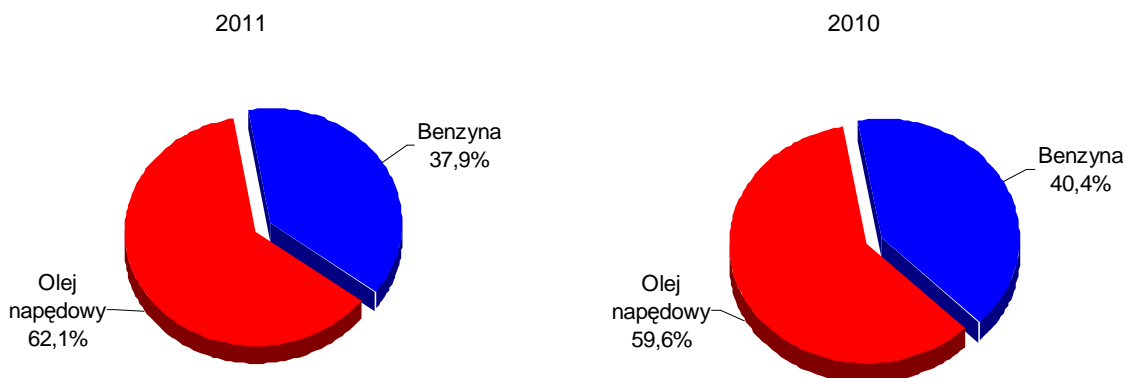
### Rynek czeski

Na dzień 31 grudnia 2011 roku spółka Benzina s.r.o. reprezentująca segment detaliczny Grupy ORLEN w Czechach zarządzała siecią 338 obiektów funkcjonujących w dwóch głównych brandach tj. Benzina w segmencie ekonomicznym i Benzina Plus w segmencie premium. Dodatkowo uruchomiono testowo stację samoobsługową Expres 24 celem analizy potencjału rozwoju tego kanału sprzedaży.

W 2011 roku zaobserwowano spadek konsumpcji paliw na rynku czeskim o ponad (-) 2% (r/r), przy czym udział Benziny s.r.o. w rynku sprzedaży detalicznej paliw został utrzymany na stabilnym poziomie około 14%. Głównymi czynnikami negatywnie wpływającymi na rozwój czeskiego rynku detalicznego w 2011 roku było uruchomienie rządowego pakietu oszczędnościowego skutkującego m. in. redukcją płac w sferze budżetowej oraz utrzymujące się wysokie cen ropy naftowej i w konsekwencji paliw.

Dużym sukcesem Benziny w 2011 roku był wzrost sprzedaży oleju napędowego premium pod marką Verva Diesel o ponad 60% (r/r) osiągnięty dzięki jego najwyższej jakości oraz dostępności już na 208 stacjach Benzina i Benzina Plus. Pozwoliło to osiągnąć wyższą od rynku dynamikę sprzedaży oleju napędowego. Ponadto Benzina w minionym roku zwiększyła obrót w obszarze gastronomii o 19% (r/r) i z sukcesem wprowadza markę "Stop Cafe".

Wykres 15. Struktura sprzedaży wolumenowej na rynku czeskim przez spółkę Benzina w 2011 i 2010 roku.



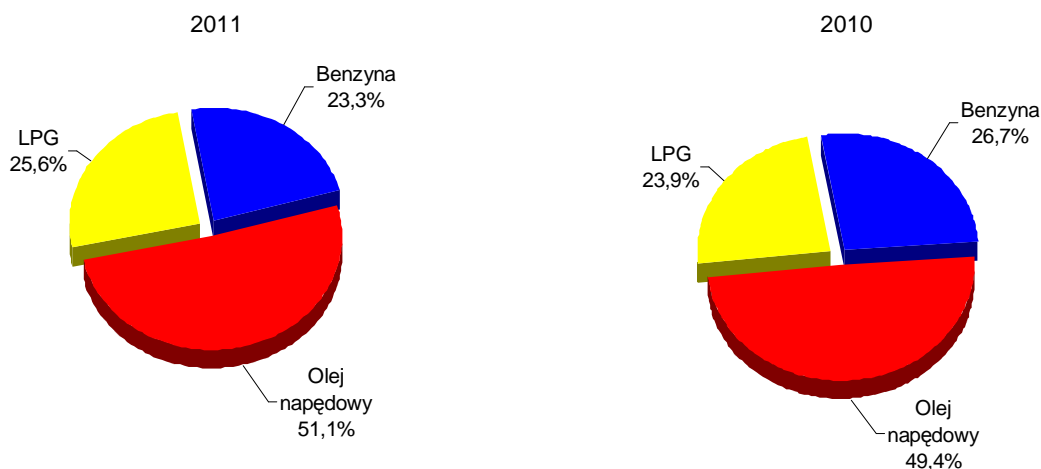
### Rynek litewski

Sieć detaliczna na Litwie na dzień 31 grudnia 2011 roku liczyła 35 stacji, w tym 26 własnych i 9 w formule franczyzowej. Stacje funkcjonują w brandach ORLEN w segmencie Premium i Ventus w segmencie ekonomicznym.

Spółka AB Ventus Nafta z Grupy ORLEN Lietuva odnotowała w 2011 roku (-) 15,9% (r/r) spadek wolumenu sprzedaży, przy jednocześnie spadającej konsumpcji paliw na terenie Litwy.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Wykres 16. Struktura sprzedaży wolumenowej na rynku litewskim przez spółkę AB Ventus Nafta w 2011 i 2010 roku.



#### 6.1.4 Segment Petrochemia

W 2010 roku sprzedaż wolumenowa segmentu petrochemicznego zwiększyła się o 7,1% (r/r), głównie dzięki wprowadzeniu do oferty handlowej nowego produktu - kwasu tereftalowego pochodzącego z Kompleksu PX/PTA.

#### Rynek polski

Wolumenowa sprzedaż petrochemiczna na rynku polskim w 2011 roku zwiększyła się o 16,0% (r/r), głównie dzięki oddaniu do eksploatacji Kompleksu PX/PTA i rozpoczęcia sprzedaży kwasu tereftalowego PTA w wysokości 336 tysięcy ton. Wprowadzenie do sprzedaży nowego produktu spowodowało istotne zmiany w strukturze sprzedaży segmentu petrochemicznego, a udział kwasu tereftalowego w łącznej sprzedaży osiągnął w 2011 roku poziom około 10%. Sprzedaż wolumenowa monomerów i polimerów w 2011 roku osiągnęła poziom porównywalny do wielkości sprzedaży z roku poprzedniego i wyniosła 704 tysiące ton.

Nieznaczne pogorszenie koniunktury na rynku nawozów sztucznych obserwowane w II połowie 2011 roku wpłynęło na niższy poziom sprzedaży.

Wzrost sprzedaży tworzyw sztucznych to głównie efekt stopniowego odzyskiwania zdolności produkcyjnych przez Grupę Anwil po ograniczeniach spowodowanych pożarem na Wydziale Elektrolizy z czerwca 2010 roku.

Wzrost wolumenowej sprzedaży benzenu został osiągnięty głównie w efekcie uzyskiwania dodatkowych wolumenów produktu z nowej instalacji paraksylenu oraz braku postępu technologicznego instalacji, który miał miejsce na przełomie kwietnia i maja 2010 roku. Zwiększona sprzedaż butadienu to przede wszystkim rezultat braku w 2011 roku postojów instalacji produkcyjnych.

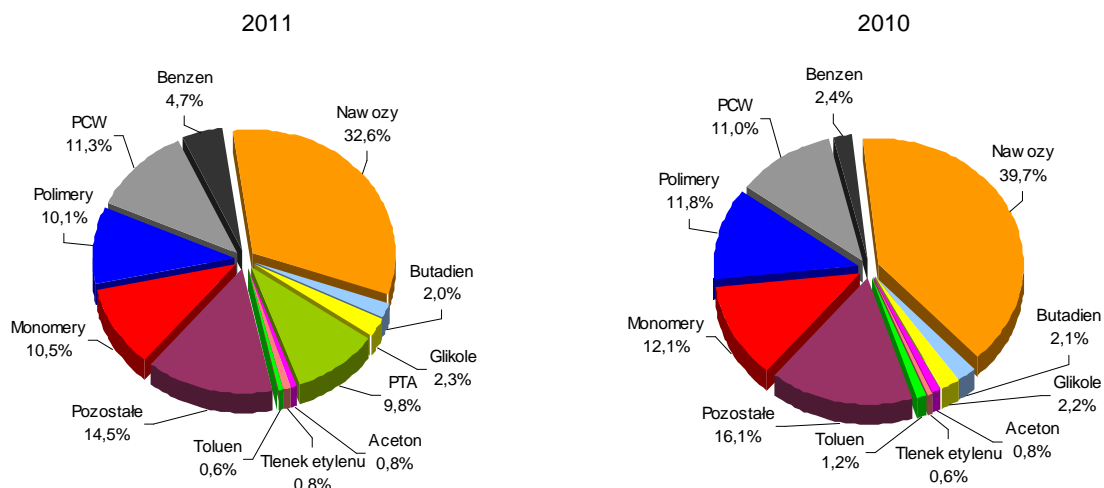
Tabela 23. Struktura asortymentowa sprzedaży wolumenowej na rynku polskim [tys. ton].

Sprzedaż	2011	2010	Zmiana	Zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>Rynek polski</b>				
Polimery	346	347	-1	-0,3%
Monomery	358	356	2	0,6%
PTA	336	0	336	-
PCW	385	324	61	18,8%
Nawozy	1 115	1 170	-55	-4,7%
Benzen	159	71	88	123,9%
Butadien	67	63	4	6,3%
Aceton	26	23	3	13,0%

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Tlenek etylenu	28	18	10	55,6%
Glikol	79	64	15	23,4%
Toluen	20	34	-14	-41,2%
Pozostałe	500	478	22	4,5%
<b>Razem</b>	<b>3 419</b>	<b>2 948</b>	<b>471</b>	<b>16,0%</b>

Wykres 17. Struktura asortymentowa sprzedaży wolumenowej segmentu petrochemicznego w 2011 i 2010 roku na rynku polskim.



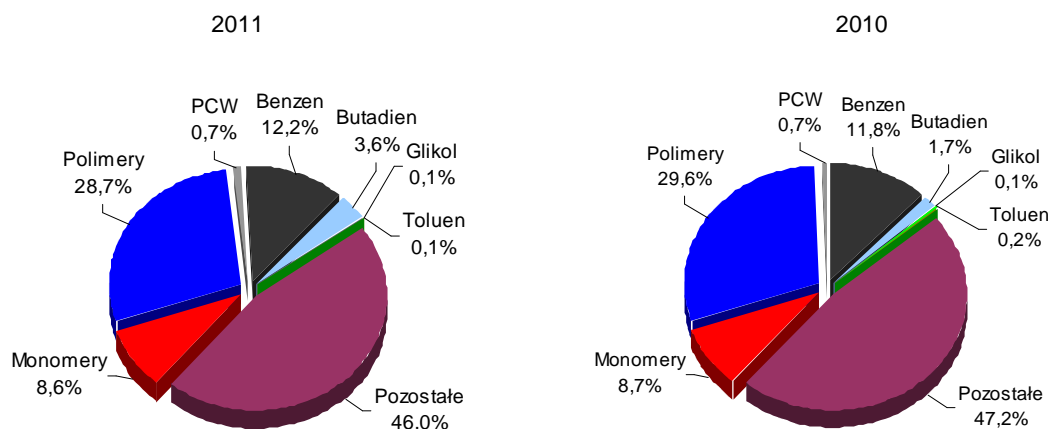
#### Rynek czeski

Poziom sprzedaży wolumenowej na rynku czeskim w 2011 roku uległ zmniejszeniu o (-) 7,6% (r/r). Przeprowadzony na przełomie września i października 2011 roku cykliczny postój remontowy petrochemii w Litvinovie wpłynął na obniżenie dostępności i tym samym zmniejszony (r/r) poziom sprzedaży monomerów i polimerów. Wzrost sprzedaży butadienu jest głównie efektem prowadzenia działalności gospodarczej w spółce Butadien Kralupy przez cały rok 2011 po uruchomieniu produkcji w czerwcu 2010 roku.

Tabela 24. Struktura asortymentowa sprzedaży wolumenowej na rynku czeskim [tys. ton].

Sprzedaż	2011	2010	Zmiana	Zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>Rynek czeski</b>				
Polimery	473	529	-56	-10,6%
Monomery	141	155	-14	-9,0%
PCW	11	12	-1	-8,3%
Benzen	202	211	-9	-4,3%
Butadien	59	30	29	96,7%
Glikol	1	1	0	0,0%
Toluen	2	3	-1	-33,3%
Pozostałe	760	844	-84	-10,0%
<b>Razem</b>	<b>1 649</b>	<b>1 785</b>	<b>-136</b>	<b>-7,6%</b>

Wykres 18. Struktura asortymentowa sprzedaży segmentu petrochemicznego w 2011 i 2010 roku na rynku czeskim.



## 6.2 Informacja o źródłach zaopatrzenia w materiały do produkcji

W roku 2011 funkcjonowały trzy umowy na dostawy ropy naftowej dla rafinerii w Płocku (zawarte z firmami Petraco Oil Company Ltd., Mercuria Energy Trading S.A. oraz Souz Petroleum S.A.). Każda z umów przewiduje możliwość corocznej renegotjacji ceny i rozwiązania w przypadku braku porozumienia w tej kwestii. Umowy mają charakter terminowy, co zapewnia bezpieczeństwo i ciągłość dostaw surowca do rafinerii oraz zawierają klauzule gwarancji dostaw oparte o gwarancje finansowe.

PKN ORLEN dostarcza dodatkowo ropę naftową do trzech rafinerii z Grupy ORLEN zlokalizowanych w Litwinowie i Kralupach w Czechach oraz w Możejках na Litwie. W 2011 roku dostawy ropy naftowej na wszystkich kierunkach przebiegały zgodnie z planem.

Zgodnie z podpisanymi na 2011 rok kontraktami, głównymi dostawcami surowca do rafinerii w Płocku były firmy operujące na rynku ropy rosyjskiej oraz traderzy operujący na międzynarodowym rynku naftowym. W związku z powyższym ropa naftowa REBCO kupowana przez PKN ORLEN w 2011 roku dostarczana była do Płocka przede wszystkim z Rosji oraz dodatkowo z Norwegii i Wielkiej Brytanii.

Rafinerie w Czechach zaopatrywane są zarówno w ropę REBCO, jak i dostarczane drogą morską ropy niskosiarkowe. W 2011 roku ropę dostarczano z Rosji, Azerbejdżanu i Kazachstanu.

Od lipca 2006 roku dostawy surowca do rafinerii w Możejках realizowane są wyłącznie drogą morską poprzez port w Butyndze. W 2011 roku ropa naftowa kupowana do tej rafinerii pochodziła wyłącznie z obszaru Rosji.

Powyższe kierunki dostaw ropy w porównaniu z 2010 rokiem nie uległy istotnym zmianom.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

**6.3 Zestawienie znaczących umów publikowanych w komunikatach bieżących do dnia publikacji Sprawozdania Zarządu**

<b>Umowy dotyczące dostaw surowców</b>	<b>na potrzeby PKN ORLEN:</b>
	1. W dniu 28 września 2011 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Souz Petroleum S.A., Genewa, Szwajcaria dotycząca dostawy ropy naftowej REBCO rurociągiem „Przyjaźń” do PKN ORLEN we wrześniu 2011 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 120 milionów USD.
	2. 22 grudnia 2011 roku została zawarta umowa pomiędzy PKN ORLEN a Souz Petroleum S.A. z siedzibą w Genewie dotycząca dostawy rurociągiem „Przyjaźń” do PKN ORLEN 2,4 milionów ton ropy naftowej typu REBCO rocznie w okresie od 1 stycznia 2012 roku do 31 grudnia 2014 roku. W określonych w umowie sytuacjach dostawy ropy naftowej mogą być również realizowane drogą morską do Gdańska. Na dzień zawarcia umowy, przewidywana wartość dostaw do 31 grudnia 2014 roku to około 5,7 miliarda USD.
	<b>na potrzeby ORLEN Lietuva:</b>
	1. W dniu 10 stycznia 2011 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Shell International Trading and Shipping Company Limited, Londyn, Wielka Brytania dotycząca dostawy ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 67 milionów USD.
	2. W dniu 7 lutego 2011 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Vitol S.A., Geneva, Switzerland dotycząca dostawy ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 68 milionów USD.
	3. W dniu 21 marca 2011 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Gunvor International B.V. Amsterdam, Geneva Branch dotycząca dostaw ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 79 milionów USD.
	4. W dniu 24 czerwca 2011 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Shell International Trading and Shipping Company Limited, Londyn, Wielka Brytania dotycząca dostawy ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 82 miliony USD.
	5. W dniu 12 lipca 2011 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Glencore Energy UK Ltd, Londyn, Wielka Brytania dotycząca dostawy ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 82 miliony USD.
	6. W dniu 1 września 2011 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Shell International Trading and Shipping Company Limited, Londyn, Wielka Brytania dotycząca dostawy ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 80 milionów USD.
	7. W dniu 21 listopada 2011 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Statoil ASA, Stavanger, Norwegia dotycząca dostawy ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 81 milionów USD.
	8. 23 stycznia 2012 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Shell International Trading and Shipping Company Limited, Londyn, Wielka Brytania dotycząca dostawy ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 80 milionów USD.
	9. W dniu 31 stycznia 2012 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Gunvor S.A. dotycząca dostawy ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 80 milionów USD.
	<b>na potrzeby Grupy Unipetrol:</b>
	1. W dniu 20 czerwca 2011 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Star Oil FZE, United Arab Emirates dotycząca dostaw ropy naftowej REBCO rurociągiem „Przyjaźń” do Grupy Unipetrol w lipcu 2011 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 85 milionów USD.
	2. W dniu 26 października 2011 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Socar Trading S.A., Genewa, Szwajcaria dotycząca dostawy ropy naftowej do Grupy Unipetrol. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 67 milionów USD.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

	<p>3. W dniu 22 listopada 2011 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Glencore Energy UK Ltd, Londyn, Wielka Brytania dotycząca dostawy ropy naftowej do Grupy Unipetrol. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 83 miliony USD.</p>
Umowy dotyczące dostaw towarów	<p>1. W dniu 27 kwietnia 2011 roku zostały zawarte dwie umowy roczne pomiędzy ORLEN Deutschland GmbH a Shell Deutschland Oil GmbH dotyczące dostaw paliwa dla stacji ORLEN Deutschland GmbH w okresie od 1 stycznia 2011 roku do 31 grudnia 2011 roku. Szacunkowa łączna wartość umów wynosi odpowiednio około 450 milionów EUR.</p> <p>2. W dniu 9 czerwca 2011 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy ORLEN Deutschland GmbH a BP Europe SE, z siedzibą w Bochum, dotycząca dostaw paliw przez BP Europe dla stacji ORLEN Deutschland GmbH w okresie od 1 stycznia 2011 roku do 31 grudnia 2011 roku. Szacunkowa wartość netto transakcji wynosi około 1 000 milionów EUR.</p> <p>3. W dniu 7 lutego 2012 roku została zawarta umowa pomiędzy ORLEN Deutschland GmbH a Lekkerland Deutschland GmbH &amp; Co dotycząca dostaw towarów pozapaliwowych na stacje paliw prowadzone przez ORLEN Deutschland GmbH w okresie od 1 lutego 2012 roku do 31 stycznia 2015 roku. Szacunkowa wartość netto umowy w całym okresie jej trwania wynosi około 657 milionów EUR.</p>
Umowy dotyczące sprzedaży produktów	<p><b>zawarte przez PKN ORLEN:</b></p> <p>1. W dniu 4 stycznia 2011 roku została zawarta roczna umowa pomiędzy PKN ORLEN a Statoil Poland Sp. z o.o. dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny, oleju napędowego oraz oleju napędowego grzewczego w okresie od 1 stycznia 2011 roku do 31 grudnia 2011 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 783 miliony PLN.</p> <p>2. W dniu 4 stycznia 2011 roku została zawarta roczna umowa pomiędzy PKN ORLEN a Lukoil Polska Sp. z o.o., dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2011 roku do 31 grudnia 2011 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 1 601 milionów PLN.</p> <p>3. W dniu 13 stycznia 2011 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN a BP Europa S.E. dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2011 roku do 31 grudnia 2011 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 5 482 miliony PLN.</p> <p>4. W dniu 23 lutego 2011 roku PKN ORLEN zawarł umowę na czas nieokreślony z SK EUROCHEM z siedzibą we Włocławku na dostawę do SK EUROCHEM kwasu tereftalowego. Zawarta umowa zastępuje umowę zawartą 31 maja 2006 roku z SK EUROCHEM na sprzedaż PTA i stanowi jednocześnie jej wypowiedzenie. Szacunkowa wartość przedmiotu umowy w okresie pierwszych pięciu lat wynosi około 1 802 miliony PLN.</p> <p>5. W dniu 3 stycznia 2012 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN a BP Europa S.E. dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2012 roku do 31 grudnia 2012 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 6 645 milionów PLN.</p> <p>6. W dniu 5 stycznia 2012 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN a Lukoil Polska Sp. z o.o. dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2012 roku do 31 grudnia 2012 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 2 129 milionów PLN.</p> <p><b>zawarte przez Grupę ORLEN Lietuva:</b></p> <p>1. W dniu 18 stycznia 2011 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy AB ORLEN Lietuva a BP Oil International LTD, z siedzibą w Londynie dotycząca sprzedaży przez AB ORLEN Lietuva oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2011 roku do 31 grudnia 2011 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 1 000 milionów USD.</p> <p>2. W dniu 18 stycznia 2011 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy AB ORLEN Lietuva a MAERSK A/S z siedzibą w Kopenhadze dotycząca sprzedaży przez AB ORLEN Lietuva ciężkiego oleju opałowego w okresie od 1 stycznia 2011 roku do 31 grudnia 2011 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 685 milionów USD.</p> <p>3. W dniu 18 stycznia 2011 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy AB ORLEN Lietuva a TRAFIGURA BEHEER B.V. z siedzibą w Amsterdamie dotycząca sprzedaży</p>



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

	<p>przez AB ORLEN Lietuva benzyny w okresie od 1 stycznia 2011 roku do 31 grudnia 2011 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 830 milionów USD.</p> <p>4. W dniu 24 stycznia 2012 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy SIA ORLEN Latvija a SIA Lukoil Baltija R. dotycząca sprzedaży przez SIA ORLEN Latvija oleju napędowego oraz benzyny w okresie od 1 stycznia 2012 roku do 31 grudnia 2012 roku. Szacunkowa łączna wartość netto umowy wynosi 151 milionów USD.</p> <p>5. W dniu 24 stycznia 2012 roku zostały zawarte umowy roczne pomiędzy SIA ORLEN Latvija a SIA Latvija Statoil oraz pomiędzy OÜ ORLEN Eesti a AS Eesti Statoil dotycząca sprzedaży przez SIA ORLEN Latvija oraz OÜ ORLEN Eesti oleju napędowego, benzyny oraz paliwa JET w okresie od 1 stycznia 2012 roku do 31 grudnia 2012 roku. Szacunkowa łączna wartość netto tych umów wynosi 463 miliony USD.</p> <p>6. W dniu 10 lutego 2012 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy AB ORLEN Lietuva a Cargill International S.A. dotycząca sprzedaży przez AB ORLEN Lietuva benzyny w okresie od 1 stycznia 2012 roku do 31 grudnia 2012 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 691 milionów USD.</p> <p>7. W dniu 10 lutego 2012 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy AB ORLEN Lietuva a MAERSK A/S. dotycząca sprzedaży przez AB ORLEN Lietuva ciężkiego oleju opałowego w okresie od 1 stycznia 2012 roku do 31 grudnia 2012 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 1 141 milionów USD.</p> <p>8. W dniu 10 lutego 2012 roku zostały zawarte dwie umowy roczne pomiędzy AB ORLEN Lietuva a Vitol S.A. dotyczące sprzedaży przez AB ORLEN Lietuva oleju napędowego oraz benzyny w okresie od 1 stycznia 2012 roku do 31 grudnia 2012 roku. Szacunkowa łączna wartość netto tych umów wynosi 1 665 milionów USD.</p>
<b>Umowy dotyczące finansowania działalności</b>	<p>1. W dniu 28 kwietnia 2011 roku, w ramach refinansowania swoich linii kredytowych, została zawarta umowa kredytowa pomiędzy PKN ORLEN a konsorcjum czterestu banków. Maksymalna wartość zadłużenia w ramach umowy wynosi 2 625 milionów EUR.</p>
<b>Umowy pozostałe</b>	<p>1. W dniu 30 czerwca 2011 roku została zawarta przedwstępna umowa pomiędzy PKN ORLEN, PGE Polska Grupa Energetyczna S.A., KGHM Polska Miedź S.A., Vodafone Americas Inc, Vodafone International Holdings B.V. i Węgłokoks S.A. a Spartan Capital Holdings Sp. z o.o. dotycząca sprzedaży 100% akcji spółki Polkomtel S.A. Zgodnie z umową PKN ORLEN sprzedał 5 000 266 zwykłych akcji imiennych Polkomtel S.A., o wartości nominalnej 100 PLN za akcję, reprezentujących 24,39% kapitału zakładowego Polkomtel S.A., za łączną cenę 3 672 miliony PLN.</p> <p>2. W dniu 9 listopada 2011 roku PKN ORLEN przeniósł własność 5 000 266 akcji zwykłych imiennych Polkomtel S.A., o wartości nominalnej 100 PLN za akcję, reprezentujących 24,39% kapitału zakładowego Polkomtel S.A. oraz 24,39% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu Polkomtel S.A. na rzecz Spartan Capital Holdings Sp. z o.o. Przeniesienie akcji nastąpiło na podstawie podpisanej umowy sprzedaży akcji Polkomtel S.A. zawartej w dniu 30 czerwca 2011 roku pomiędzy PKN ORLEN, PGE Polska Grupa Energetyczna S.A., KGHM Polska Miedź S.A., Vodafone Americas Inc, Vodafone International Holdings B.V. i WĘGŁOKOKS S.A. a Spartan Capital Holdings Sp. z o.o. jako sprzedającymi i kupującym. Cena zapłacona na rzecz PKN ORLEN w zamian za akcje wyniosła 3 672 miliony PLN i została uiszczona gotówką.</p>

Przez „znaczącą umowę” w rozumieniu przepisów Rozporządzenia Ministra Finansów należy rozumieć umowę lub sumę umów, których łączna wartość za okres 12 miesięcy przekracza 10% kapitałów własnych PKN ORLEN.

#### **6.4 Informacja o umowie z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych**

Podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych Grupy ORLEN za rok 2011 była KPMG Audyt Sp. z o.o.

Dodatkowo informacje o umowie z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych zostały opisane w nocy 40 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

**6.5 Omówienie podstawowych wielkości ekonomiczno-finansowych oraz ocena czynników i nietypowych zdarzeń mających znaczący wpływ na osiągnięty wynik finansowy**

**6.5.1 Przychody**

Tabela 25. Skonsolidowane sprawozdanie z całkowitych dochodów.

WYSZCZEGÓLNIENIE (tysiące PLN)	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
Przychody ze sprzedaży	106 973 074	83 547 432	23 425 642	28,0%
Koszt własny sprzedaży	-98 397 811	-75 566 961	-22 830 850	30,2%
<b>Zysk brutto ze sprzedaży</b>	<b>8 575 263</b>	<b>7 980 471</b>	<b>594 792</b>	<b>7,5%</b>
Koszty sprzedaży	-3 660 256	-3 394 612	-265 644	7,8%
Koszty ogólnego zarządu	-1 468 298	-1 365 195	-103 103	7,6%
Pozostałe przychody operacyjne	1 006 655	771 321	235 334	30,5%
Pozostałe koszty operacyjne	-2 386 892	-869 336	-1 517 556	174,6%
<b>Zysk z działalności operacyjnej</b>	<b>2 066 472</b>	<b>3 122 649</b>	<b>-1 056 177</b>	<b>-33,8%</b>
Przychody finansowe	2 780 145	446 754	2 333 391	522,3%
Koszty finansowe	-2 243 175	-751 248	-1 491 927	198,6%
<b>Przychody i koszty finansowe</b>	<b>536 970</b>	<b>-304 494</b>	<b>841 464</b>	<b>-</b>
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	188 299	252 012	-63 713	-25,3%
<b>Zysk przed opodatkowaniem</b>	<b>2 791 741</b>	<b>3 070 167</b>	<b>-278 426</b>	<b>-9,1%</b>
Podatek dochodowy	-776 738	-614 700	-162 038	26,4%
<b>Zysk netto</b>	<b>2 015 003</b>	<b>2 455 467</b>	<b>-440 464</b>	<b>-17,9%</b>

W 2011 roku Grupa ORLEN osiągnęła wzrost przychodów ze sprzedaży o 23 425 642 tysiące PLN (o 28,0%) (r/r) do poziomu 106 973 074 tysięcy PLN.

Wzrost wartości sprzedaży w 2011 roku wynika głównie ze zwiększenia przychodów ze sprzedaży segmentu rafineryjnego o 12 996 881 tysięcy PLN (r/r) w efekcie wzrostu wolumenów sprzedaży o 2,7% (r/r) oraz notowań głównych produktów na skutek rosnących cen ropy naftowej. W porównaniu do 2010 roku notowania benzyny zwiększyły się o 33,0% (r/r), oleju napędowego o 38,4% (r/r), lekkiego oleju opałowego o 38,6% (r/r) oraz paliwa Jet A-1 o 40,2% (r/r).

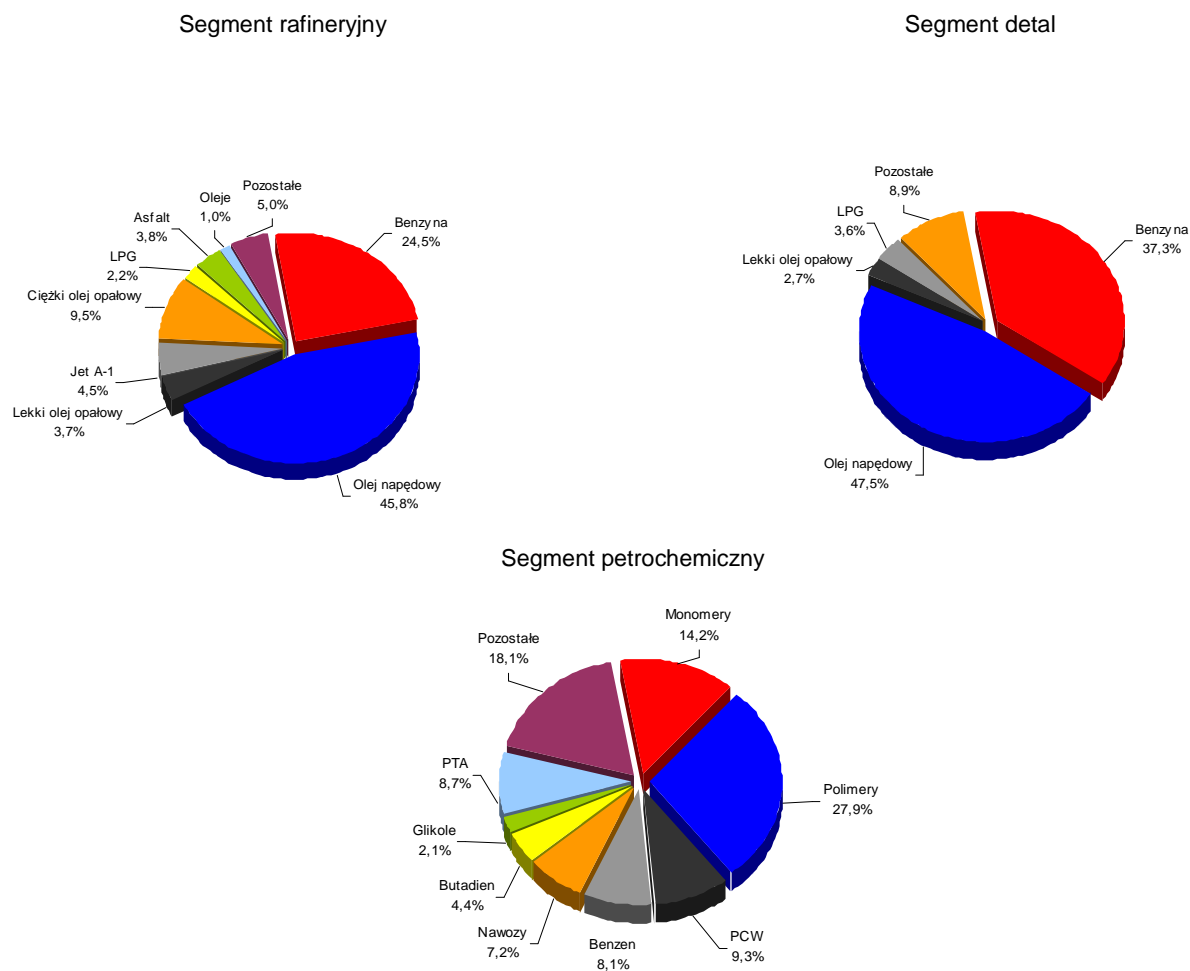
Przychody segmentu detalicznego wzrosły o 7 000 460 tysięcy PLN (25,9%) (r/r) głównie w efekcie wyższej sprzedaży wolumenowej o 4,6% (r/r), wzrostu cen paliw na skutek rosnących notowań ropy naftowej oraz wyższych przychodów ze sprzedaży towarów i usług pozapaliwowych.

Wzrost przychodów segmentu petrochemicznego o 3 360 340 tysięcy PLN (30,7%) (r/r) jest wynikiem wyższej sprzedaży wolumenowej o 7,1% (r/r), głównie w związku z wprowadzeniem do oferty kwasu tereftalowego (PTA) oraz wyższą sprzedażą tworzyw sztucznych, przy ograniczeniu wolumenów monomerów, polimerów i nawozów sztucznych na skutek prowadzonych remontów. Pozytywnie na wielkość realizowanych przychodów ze sprzedaży wpłynął również wzrost notowań głównych produktów segmentu, tj. polietylenu o 15,7% (r/r), polipropylenu o 9,5% (r/r), etylenu o 19,2% (r/r) i propylenu o 18,8% (r/r).

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

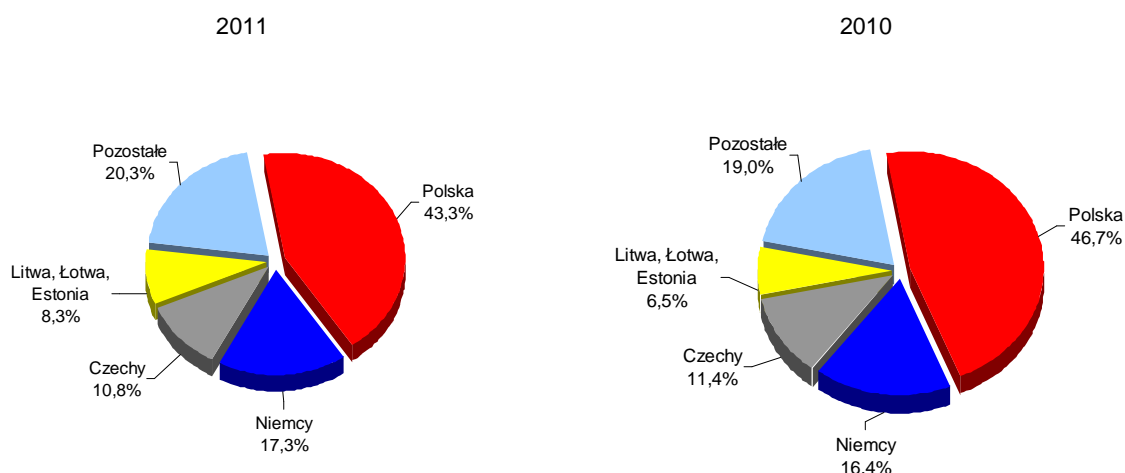
Wykres 19. Struktura asortymentowa przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN w segmentach operacyjnych w 2011 roku.



Przychody Grupy ORLEN w podziale na główne produkty i usługi zostały również przedstawione w notce 6.3 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Wykres 20. Podział geograficzny przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN.



Pozycja pozostałe kraje zawiera głównie sprzedaż zrealizowaną dla zleceniodawców ze Szwajcarii, Danii, Wielkiej Brytanii, Austrii i Ukrainy.

Szczegółowe informacje o przychodach ze sprzedaży w podziale geograficznym zostały również przedstawione w nocie 6.2.3 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

#### 6.5.2 Wynik operacyjny

Zysk z działalności operacyjnej Grupy ORLEN za 2011 rok wyniósł 2 066 472 tysiące PLN w porównaniu z 3 122 649 tysięcy PLN w roku ubiegłym.

Grupa ORLEN wycenia zapasy w sprawozdaniach finansowych zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej według metody średnio ważonego kosztu wytworzenia lub ceny nabycia. Taka metoda wyceny powoduje opóźnienie rozpoznania skutków wzrostu lub spadku cen zakupu ropy naftowej w stosunku do cen uzyskiwanych ze sprzedaży wyrobów gotowych. W związku z tym tendencja wzrostowa cen ropy wpływa pozytywnie, a spadkowa negatywnie na raportowane wyniki operacyjne.

Dodatni wpływ rosnących cen ropy naftowej na wycenę zapasów Grupy ORLEN w 2011 roku wyniósł 2 349 465 tysięcy PLN i był wyższy o 940 929 tysięcy PLN (r/r).

Ujemny wpływ zmian czynników makroekonomicznych, szczególnie widoczny w segmencie rafineryjnym, wpłynął na pogorszenie wyników z działalności operacyjnej Grupy ORLEN w 2011 roku o około (-) 821 000 tysięcy PLN.

Dodatni wpływ wzrostu sprzedaży w segmencie detalicznym i petrochemicznym przewyższył ujemny efekt wolumenowy w segmencie rafineryjnym spowodowany zmianą struktury produkcji i sprzedaży w konsekwencji przeprowadzonych postojów remontowych i wpłynął na zwiększenie wyniku z działalności operacyjnej Grupy ORLEN o około 561 000 tysięcy PLN (r/r).

Utrzymujące się wysokie notowania ropy naftowej spowodowały wzrost cen paliw i wpłynęły na zmniejszenie realizowanych marż detalicznych. Łączny wpływ niższych marż detalicznych oraz wzrostu kosztów funkcjonowania stacji w efekcie wyższej sprzedaży wolumenowej, przy wyższych marżach ze sprzedaży pozapaliwowej spowodował obniżenie wyniku operacyjnego segmentu o (-) 352 000 tysięcy PLN (r/r).

Wpływ pozostałych elementów operacyjnych obejmujących głównie zmiany legislacyjne w zakresie opodatkowania biokomponentów w paliwach wyniósł (-) 313 884 tysiące PLN (r/r).

W 2 kwartale 2011 roku PKN ORLEN odkupił od LAMBOURN Sp. z o.o. pierwszą transzę zapasów obowiązkowych sprzedanych w marcu 2010 roku. Cena odkupu ropy została zabezpieczona kontraktem terminowym i efektywnie była zbliżona do ceny sprzedaży z roku ubiegłego, a tym samym niższa od notowań rynkowych w momencie odkupu. Łączny, dodatni wpływ opisanej powyższej transakcji na wynik operacyjny wyniósł około 211 000 tysięcy PLN (r/r).

Ujemny wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej wyniósł (-) 1 282 222 tysiące PLN (r/r) i wynikał przede wszystkim z wyższych o (-) 1 524 975 tysięcy PLN (r/r) odpisów aktualizujących wartość składników

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

rzeczowych aktywów trwałych netto oraz wyższych przychodów netto z tytułu uzyskanych kar, grzywien i odszkodowań o 184 040 tysięcy PLN.

Odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości majątku dokonane w 2011 roku dotyczyły głównie: aktywów Grupy Unipetrol w segmencie petrochemicznym w wysokości (-) 601 435 tysięcy PLN, rafinerii Paramo w wysokości (-) 209 358 tysięcy PLN, Grupy Anwil w wysokości (-) 455 712 tysięcy PLN w Anwil S.A. i (-) 276 971 tysięcy PLN w Spolana a.s., Grupy ORLEN Lietuva w wysokości (-) 118 222 tysięcy PLN oraz PKN ORLEN w segmencie detalicznym w wysokości (-) 70 696 tysięcy PLN.

Otrzymane w omawianym okresie kary, grzywny i odszkodowania obejmowały głównie otrzymane przez Grupę ORLEN Lietuva odszkodowanie w wysokości 97 514 tysięcy PLN z tytułu ostatecznego rozliczenia skutków pożaru rafinerii z 2006 roku, zwrot kary zapłaconej przez Unipetrol w wysokości 39 060 tysięcy PLN, otrzymane przez Anwil S.A. odszkodowanie w wysokości 39 031 tysięcy PLN z tytułu pożaru instalacji elektrolizy w zakładzie chloru i ługu sodowego w roku 2010 oraz zwrot w PKN ORLEN wcześniej zapłaconej kwoty 75 879 tysięcy PLN od ENERGA-OPERATOR S.A.

W 2011 roku wskaźnik EBITDA (zysk operacyjny powiększony o amortyzację) wyniósł 4 446 420 tysięcy PLN w porównaniu z 5 545 396 tysiącami PLN w 2010 roku.

### **6.5.3 Wyniki operacyjne podstawowych podmiotów spółek Grupy ORLEN**

- PKN ORLEN - zysk operacyjny był wyższy o 417 111 tysięcy PLN (r/r) i wyniósł 3 173 938 tysięcy PLN.
  - wyższy wynik operacyjny segmentu rafineryjnego o 69 060 tysięcy PLN (r/r) to głównie efekt dodatniego wpływu rosnących cen ropy naftowej na wycenę zapasów w kwocie 957 719 tysięcy PLN (r/r) przy ujemnym wpływie czynników makroekonomicznych i zmian legislacyjnych w zakresie opodatkowania biokomponentów w paliwach. Przeprowadzone postoje remontowe wpłynęły na zwiększony udział ciężkich frakcji w strukturze sprzedaży i w konsekwencji ujemny efekt wolumenowy,
  - niższy o (-) 391 813 tysięcy PLN wynik operacyjny segmentu detalicznego to przede wszystkim efekt niższych marż paliwowych na skutek wysokich cen paliw oraz dokonanych odpisów z tytułu utraty wartości rzeczowych aktywów trwałych, częściowo skompensowany dodatnim wpływem rosnących wolumenów sprzedaży i marż uzyskiwanych na sprzedaży towarów i usług pozapaliwowych,
  - wyższy o 678 188 tysięcy PLN (r/r) wynik segmentu petrochemicznego obejmuje pozytywny wpływ zmian czynników makroekonomicznych oraz wyższej sprzedaży wolumenowej przy rosnących kosztach amortyzacji w związku z uruchomieniem Kompleksu PX/PTA,
  - niższe koszty funkcji korporacyjnych o 61 676 tysięcy PLN (r/r) obejmują dodatnie efekty na pozostałej działalności operacyjnej z tytułu otrzymanych odszkodowań od ENERGA-OPERATOR S.A. w następstwie uchylecia przez Sąd Najwyższy niekorzystnego dla PKN ORLEN wyroku.
- Grupa ORLEN Lietuva - wynik operacyjny był wyższy o 48 575 tysięcy PLN (r/r) i wyniósł (-) 232 688 tysięcy PLN.
  - obniżenie wyniku operacyjnego segmentu rafineryjnego o (-) 7 380 tysięcy PLN (r/r) to głównie efekt niższego wpływu cen ropy naftowej na wycenę zapasów w kwocie (-) 63 413 tysięcy PLN (r/r) oraz niekorzystnego wpływu czynników makroekonomicznych, przy wyższych wolumenach sprzedaży, pozytywnym wpływie zmian wyniku na pozostałej działalności operacyjnej głównie w efekcie niższych (r/r) odpisów aktualizujących wartość aktywów oraz niższych kosztach amortyzacji,
  - wynik segmentu detalicznego niższy o (-) 13 004 tysiące PLN (r/r) głównie w rezultacie dokonanych odpisów z tytułu utraty wartości rzeczowych aktywów trwałych w spółce AB Ventus Nafta oraz niższych wolumenów sprzedaży przy wyższych marżach na sprzedaży paliwowej i pozapaliwowej,
  - niższe o 68 959 tysięcy PLN (r/r) koszty funkcji korporacyjnych są rezultatem dodatnich efektów na pozostałej działalności operacyjnej związanych z otrzymanym odszkodowaniem z tytułu rozliczenia skutków pożaru rafinerii z 2006 roku.
- Grupa Unipetrol - wynik operacyjny był niższy o (-) 1 158 992 tysiące PLN (r/r) i wyniósł (-) 964 575 tysięcy PLN.
  - niższy o (-) 481 155 tysięcy PLN wynik operacyjny segmentu rafineryjnego to głównie efekt niekorzystnego wpływu czynników makroekonomicznych, niższych wolumenów sprzedaży w rezultacie cyklicznego postoiu remontowego rafinerii w Litvinowie oraz dokonanych odpisów z tytułu utraty wartości rzeczowych aktywów trwałych rafinerii w Paramo,
  - zmniejszony o (-) 14 934 tysiące PLN (r/r) wynik segmentu detalicznego to przede wszystkim rezultat niższych marż paliwowych oraz obniżonej sprzedaży wolumenowej,
  - obniżenie wyniku segmentu petrochemicznego o (-) 702 710 tysięcy PLN (r/r) głównie na skutek ujemnego wpływu czynników makroekonomicznych i odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych, przy niższych kosztach amortyzacji,
  - niższe o 39 807 tysięcy PLN (r/r) koszty funkcji korporacyjnych wynikają przede wszystkim z dodatnich efektów na pozostałej działalności operacyjnej w związku ze zwrotem nieuzasadnionej kary nałożonej w poprzednich latach przez Komisję Europejską.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

**6.5.4 Segmenty operacyjne**

• **Segment rafineryjny**

Tabela 26. Podstawowe wielkości finansowe segmentu rafineryjnego.

Segment Rafineria (tysiące PLN)	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>Przychody segmentu</b>	<b>83 487 180</b>	<b>63 981 969</b>	<b>19 505 211</b>	<b>30,5%</b>
Sprzedaż zewnętrzna	58 475 608	45 478 727	12 996 881	28,6%
Sprzedaż między segmentami	25 011 572	18 503 242	6 508 330	35,2%
<b>Koszty segmentu</b>	<b>-81 137 448</b>	<b>-61 343 255</b>	<b>-19 794 193</b>	<b>32,3%</b>
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	-243 838	-157 446	-86 392	-54,9%
<b>Zysk operacyjny</b>	<b>2 105 894</b>	<b>2 481 268</b>	<b>-375 374</b>	<b>-15,1%</b>
<b>Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA)</b>	<b>3 219 805</b>	<b>3 731 189</b>	<b>-511 384</b>	<b>-13,7%</b>
Nakłady na rzeczowe aktywa trwałe i wartości niematerialne (CAPEX)	899 882	778 026	121 856	15,7%
CAPEX / EBITDA	27,9%	20,9%	7,0p.p.	7,0p.p.

W 2011 roku zysk operacyjny segmentu rafineryjnego Grupy ORLEN wyniósł 2 105 894 tysiące PLN w porównaniu z 2 481 268 tysięcy PLN w 2010 roku.

Pozytywny wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów był wyższy w stosunku do 2010 roku o 884 350 tysięcy PLN (r/r).

Łączny ujemny efekt zmian czynników makroekonomicznych obejmujących dyferencjał Ural/Brent, marżę rafineryjną i kurs PLN względem walut obcych wyniósł około (-) 996 000 tysięcy PLN (r/r).

Przeprowadzone w 2011 roku postoje remontowe instalacji produkcyjnych w PKN ORLEN (Hydrokraking, Hydroodsierczania Gudronu, Wytwórnia Wodoru oraz Fluidalny Kraking Katalityczny II) oraz cykliczny postój rafinerii w Litwinowie na przełomie 3 i 4 kwartału 2011 roku wpłynęły na ograniczenie uzysków paliw i w konsekwencji zmianę struktury sprzedaży produktów, co spowodowało ujemny efekt wolumenowy segmentu w wysokości (-) 281 000 tysięcy PLN (r/r).

Wpływ pozostałych elementów operacyjnych obejmujących głównie zmiany legislacyjne w zakresie opodatkowania biokomponentów w paliwach, niższe o (-) 86 392 tysiące PLN (r/r) saldo na pozostałej działalności operacyjnej w efekcie dokonanych odpisów aktualizujących wartość składników rzeczowych aktywów trwałych oraz niższe koszty amortyzacji wyniósł (-) 193 724 tysiące PLN (r/r).

W 2 kwartale 2011 roku PKN ORLEN odkupił od LAMBOURN Sp. z o.o. pierwszą transzę zapasów obowiązkowych sprzedanych w marcu 2010 roku. Cena odkupu ropy została zabezpieczona kontraktem terminowym i efektywnie była zbliżona do ceny sprzedaży z roku ubiegłego, a tym samym niższa od notowań rynkowych w momencie odkupu. Łączny, dodatni wpływ opisanej powyższej transakcji na wynik operacyjny wyniósł 211 000 tysięcy PLN (r/r).

W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 nastąpiło zwiększenie nakładów inwestycyjnych („CAPEX”) segmentu o 121 856 tysięcy PLN (r/r) do poziomu 899 882 tysiące PLN.

Do największych zadań inwestycyjnych realizowanych w 2011 roku należały:

- PKN ORLEN: budowa nowego kotła K8 w Zakładzie Elektrociepłowni, budowa instalacji Claus II wraz z infrastrukturą, modernizacja i intensyfikacja instalacji Alkylacji HF, zakończenie rozruchu technologicznego instalacji Hydroodsierczania Oleju Napędowego VII wraz z infrastrukturą, wymiana elementów wysokociśnieniowych na instalacji Hydrokrakingu, prace modernizacyjne na instalacji Wytwórni Wodoru I, przebudowa Bloków Wodno-Rafineryjnych nr 1, 3, 4 oraz rozbudowa Bazy Magazynowej we Wrocławiu,
- Grupa ORLEN Lietuva: wymiana części reaktora na instalacji Fluidalnego Krakingu Katalitycznego, prace na Instalacji do granulacji i odgazowywania siarki oraz zakup i instalacja obudowy wymienników ciepła,
- Grupa Unipetrol: przeprowadzony okresowy remont instalacji rafineryjnych.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

• **Segment detal**

Tabela 27. Podstawowe wielkości finansowe segmentu detal.

Segment Detal (tysiące PLN)	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>Przychody segmentu</b>	<b>34 153 466</b>	<b>27 152 190</b>	<b>7 001 276</b>	<b>25,8%</b>
Sprzedaż zewnętrzna	34 037 500	27 037 040	7 000 460	25,9%
Sprzedaż między segmentami	115 966	115 150	816	0,7%
<b>Koszty segmentu</b>	<b>-33 645 953</b>	<b>-26 351 006</b>	<b>-7 294 947</b>	<b>27,7%</b>
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	-81 779	23 274	-105 053	-
<b>Zysk operacyjny</b>	<b>425 734</b>	<b>824 458</b>	<b>-398 724</b>	<b>-48,4%</b>
<b>Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA)</b>	<b>759 535</b>	<b>1 145 301</b>	<b>-385 766</b>	<b>-33,7%</b>
Nakłady na rzeczowe aktywa trwałe i wartości niematerialne (CAPEX)	425 064	353 723	71 341	20,2%
CAPEX / EBITDA	56,0%	30,9%	25,1p.p.	25,1p.p.

W 2011 roku zysk operacyjny segmentu detalicznego Grupy ORLEN wyniósł 425 734 tysiące PLN w porównaniu z 824 458 tysiącami PLN w 2010 roku.

Wzrost wolumenowej sprzedaży paliw o 4,6% (r/r) osiągnięty głównie na rynkach polskim i niemieckim wpłynął na poprawę wyniku operacyjnego segmentu o 98 000 tysięcy PLN (r/r).

Utrzymujące się wysokie notowania ropy naftowej spowodowały wzrost cen paliw i w konsekwencji obniżenie marż detalicznych. Wpływ niższych marż paliwowych na rynku polskim i czeskim przy rosnących marżach pozapaliwowych wpłynął na obniżenie wyniku operacyjnego segmentu o (-) 266 000 tysięcy PLN (r/r).

Wyższe koszty funkcjonowania stacji paliw związane głównie z wyższą sprzedażą wolumenową wpłynęły na obniżenie wyniku operacyjnego segmentu o (-) 86 000 tysięcy PLN (r/r).

Ujemny wpływ pozostałych czynników wyniósł (-) 144 724 tysiące PLN (r/r) i obejmował głównie ujemny wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej w kwocie (-) 105 053 tysiące PLN (r/r) przede wszystkim w efekcie tytułu odpisów z tytułu utraty wartości rzeczowych aktywów trwałych segmentu w PKN ORLEN oraz w Grupie ORLEN Lietuva.

W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 nastąpiło zwiększenie nakładów inwestycyjnych („CAPEX”) segmentu o 71 341 tysięcy PLN (r/r) do poziomu 425 064 tysięcy PLN.

W 2011 roku w Grupie ORLEN uruchomiono 68 nowych stacji paliw (6 w Polsce, 59 w Niemczech i 3 w Czechach), ukończono modernizację 44 stacji (39 w Polsce, 1 w Niemczech i 4 w Czechach) oraz uruchomiono 43 nowe stacje w systemie franczyzowym w Polsce.

• **Segment petrochemiczny**

Tabela 28. Podstawowe wielkości finansowe segmentu petrochemia.

Segment Petrochemia (tysiące PLN)	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>Przychody segmentu</b>	<b>17 657 085</b>	<b>13 606 949</b>	<b>4 050 136</b>	<b>29,8%</b>
Sprzedaż zewnętrzna	14 313 184	10 952 844	3 360 340	30,7%
Sprzedaż między segmentami	3 343 901	2 654 105	689 796	26,0%
<b>Koszty segmentu</b>	<b>-16 398 891</b>	<b>-13 218 690</b>	<b>-3 180 201</b>	<b>24,1%</b>
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	-1 244 706	98 109	-1 342 815	-
<b>Zysk operacyjny</b>	<b>13 488</b>	<b>486 368</b>	<b>-472 880</b>	<b>-97,2%</b>

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

<b>Zysk operacyjny powiększony o amortyzację (EBITDA)</b>	<b>834 897</b>	<b>1 223 538</b>	<b>-388 641</b>	<b>-31,8%</b>
Nakłady na rzeczowe aktywa trwałe i wartości niematerialne (CAPEX)	641 796	1 748 482	-1 106 686	-63,3%
CAPEX / EBITDA	76,9%	142,9%	-66,0p.p.	-66,0p.p.

W 2011 roku zysk operacyjny segmentu wyniósł 13 488 tysięcy PLN w porównaniu z 486 368 tysiącami PLN w 2010 roku.

Pozytywny wpływ zmian cen produktów petrochemicznych na wycenę zapasów był wyższy w stosunku do 2010 roku o 56 579 tysięcy PLN (r/r).

Wpływ czynników makroekonomicznych związany ze wzrostem marż na produktach petrochemicznych oraz zmianami kursów walutowych spowodował zwiększenie wyniku operacyjnego segmentu o 175 000 tysięcy PLN (r/r).

Wzrost sprzedaży wolumenowej, głównie w związku z wprowadzeniem do oferty kwasu tereftalowego (PTA) oraz wyższą sprzedażą tworzyw sztucznych, przy ograniczeniu wolumenów monomerów, polimerów i nawozów sztucznych na skutek prowadzonych remontów, zwiększył wynik operacyjny segmentu o 744 000 tysiące PLN (r/r).

Pozostałe czynniki obejmujące głównie wyższe (r/r) koszty amortyzacji w związku z oddaniem do użytkowania kompleksu PX/PTA oraz niższy o (-) 1 342 815 tysięcy PLN (r/r) wynik na pozostałej działalności operacyjnej w efekcie dokonanych w 2011 roku odpisów z tytułu utraty wartości aktywów trwałych segmentu w Grupie Unipetrol i Grupie Anwil obniżyły wynik operacyjny o (-) 1 448 459 tysięcy PLN (r/r).

W 2011 roku w porównaniu z 2010 rokiem nastąpiło zmniejszenie nakładów inwestycyjnych („CAPEX”) segmentu o (-) 1 106 686 tysięcy PLN (r/r) do poziomu 641 796 tysięcy PLN.

Do największych zadań inwestycyjnych realizowanych w 2011 roku należały:

- PKN ORLEN: prace końcowe dotyczące Kompleksu PX/PTA,
- Grupa Anwil: budowa instalacji tlenowni i doprowadzenia mediów do Wytwórni PTA, budowa Ekspandera Gazów, wytwórni granulowanego siarczanu magnezu, instalacji osuszania gazu syntezowego oraz modernizacja oczyszczalni ścieków,
- Grupa Unipetrol: wymiana zespołu napędowego GT/GB, rekonstrukcja pieca pirolitycznego na instalacji Olefin oraz wydatki związane z prowadzonym okresowym remontem instalacji petrochemicznych.

• **Funkcje korporacyjne**

Tabela 29. Podstawowe wielkości finansowe funkcji korporacyjnych.

<b>Funkcje korporacyjne (tysiące PLN)</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>zmiana</b>	<b>zmiana %</b>
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>Przychody segmentu</b>	<b>364 557</b>	<b>277 333</b>	<b>87 224</b>	<b>31,5%</b>
Sprzedaż zewnętrzna	146 782	78 821	67 961	86,2%
Sprzedaż między segmentami	217 775	198 512	19 263	9,7%
<b>Koszty segmentu</b>	<b>-1 033 296</b>	<b>-884 841</b>	<b>-148 455</b>	<b>16,8%</b>
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	190 086	-61 952	252 038	-
<b>Strata operacyjna</b>	<b>-478 653</b>	<b>-669 460</b>	<b>190 807</b>	<b>28,5%</b>
<b>Strata operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)</b>	<b>-367 826</b>	<b>-554 647</b>	<b>186 821</b>	<b>33,7%</b>
Nakłady na rzeczowe aktywa trwałe i wartości niematerialne (CAPEX)	166 712	130 961	35 751	27,3%
CAPEX / EBITDA	-45,3%	-23,6%	-21,7p.p.	-21,7p.p.

W 2011 roku, polityka w zakresie kosztów funkcji korporacyjnych była ukierunkowana na ich optymalizację przy uwzględnieniu aktualnych potrzeb oraz sytuacji rynkowej. Dodatkowe kwoty przeznaczone były głównie na realizację rozwojowych projektów strategicznych przede wszystkim w obszarze upstream i energetyki.



## GRUPA ORLEN

### SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN

---

Wyższy o 252 038 tysięcy PLN (r/r) wynik na pozostałej działalności operacyjnej związany był przede wszystkim ze zwrotem kary zapłaconej ENERGA-OPERATOR S.A. w następstwie uchylecia przez Sąd Najwyższy niekorzystnego dla PKN ORLEN wyroku, otrzymanym odszkodowaniem z tytułu rozliczenia szkód po pożarze rafinerii AB ORLEN Lietuva z 2006 roku oraz zwrotem kary nałożonej w poprzednich latach przez Komisję Europejską na Grupę Unipetrol.

W rezultacie koszty funkcji korporacyjnych w 2011 roku wyniosły (-) 478 653 tysiące PLN i były niższe o 190 807 tysięcy PLN w porównaniu z rokiem poprzednim.

Wydatki inwestycyjne („CAPEX”) w 2011 roku w wysokości 166 712 tysięcy PLN dotyczyły głównie inwestycji realizowanych w obszarze IT oraz upstream.

#### **6.5.5 Koszty finansowe i wynik netto**

Koszty finansowe netto w 2011 roku wyniosły 536 970 tysięcy PLN i obejmowały zysk w wysokości 2 278 528 tysięcy PLN w związku z finalizacją transakcji sprzedaży akcji Polkomtel S.A., ujemne różnice kursowe netto od kredytów i pozostałych pozycji w walutach obcych w kwocie (-) 1 071 228 tysięcy PLN oraz odsetki netto i wycenę instrumentów finansowych w łącznej wysokości (-) 623 935 tysięcy PLN.

Po uwzględnieniu udziału w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności oraz obciążeń podatkowych zysk netto Grupy ORLEN za 2011 rok wyniósł 2 015 003 tysiące PLN i był o (-) 440 464 tysiące PLN niższy w porównaniu z rokiem ubiegłym.

#### **6.5.6 Instrumenty finansowe**

Aktywa finansowe na dzień 31 grudnia 2011 roku wyniosły 12 928 102 tysiące PLN, co oznacza wzrost o 4 356 712 tysięcy PLN w porównaniu ze stanem z końca 2010 roku. Główne pozycje aktywów finansowych stanowiły należności z tytułu dostaw i usług w kwocie 7 055 689 tysięcy PLN oraz środki pieniężne i ich ekwiwalenty w kwocie 5 409 166 tysięcy PLN.

Zobowiązania finansowe na dzień 31 grudnia 2011 roku wyniosły 25 403 323 tysiące PLN, co oznacza wzrost o 4 318 088 tysięcy PLN w porównaniu ze stanem z końca 2010 roku. Główne pozycje aktywów finansowych stanowiły kredyty i pożyczki w wysokości 11 834 373 tysięcy PLN i dłużne papiery wartościowe w kwocie 1 163 218 tysięcy PLN oraz zobowiązania z tytułu dostaw i usług w kwocie 10 984 529 tysięcy PLN.

Grupa ORLEN wykorzystuje instrumenty finansowe do minimalizacji negatywnych skutków ryzyk, na jakie jest narażona podczas prowadzonej działalności, tj. ryzyka kredytowego, ryzyka płynności i ryzyk rynkowych (w tym ryzyka walutowego, ryzyka stopy procentowej, ryzyka zmiany cen towarów, cen uprawnień do emisji CO<sub>2</sub>). Grupa ORLEN bada również jak zmiany czynników takich jak kursy walutowe, stopy procentowe oraz ceny ropy naftowej i głównych produktów wpływają na realizowane przez Grupę ORLEN wyniki finansowe.

Instrumenty finansowe zostały szczegółowo opisane w nocie 33 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

#### **6.5.7 Informacje o podmiotach powiązanych – istotne transakcje na warunkach innych niż rynkowe**

W 2011 roku w Grupie ORLEN nie wystąpiły istotne transakcje zawarte z podmiotami powiązanymi na innych warunkach niż rynkowe.

Informacje o istotnych transakcjach zawartych przez PKN ORLEN lub jednostki zależne z podmiotami powiązanymi zostały opisane w nocie 38 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

#### **6.5.8 Informacja o istotnych postępowaniach toczących się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej**

Do istotnych postępowań, których łączna wartość stanowi więcej niż 10% kapitałów własnych PKN ORLEN, należy postępowanie toczące się pomiędzy PKN ORLEN a Agrofert Holding a.s. w związku z nabyciem przez PKN ORLEN akcji spółki Unipetrol a.s.

Wyrokiem z dnia 21 października 2010 roku Trybunał Arbitrażowy w Pradze oddalił w całości powództwo Agrofert Holding a.s. przeciwko PKN ORLEN o zapłatę około 3 330 371 tysięcy PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2011 roku (co odpowiada 19 464 473 tysiącom CZK) wraz z odsetkami oraz zobowiązał Agrofert Holding a.s. do pokrycia kosztów postępowania poniesionych przez PKN ORLEN. Sprawa dotyczyła zapłaty odszkodowania z tytułu szkód będących między innymi wynikiem czynów nieuczciwej konkurencji oraz bezprawnego naruszenia dobrego imienia firmy Agrofert Holding a.s.



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Orzeczenie Trybunału Arbitrażowego z 21 października 2010 roku zakończyło ostatnie z czterech postępowań arbitrażowych zainicjowanych przez Agrofert Holding a.s. w związku z nabyciem przez PKN ORLEN akcji spółki Unipetrol a.s.

3 października 2011 roku PKN ORLEN otrzymał z sądu w Pradze (Republika Czeska) skargę o uchylenie powyższego wyroku sądu arbitrażowego.

PKN ORLEN stoi na stanowisku, że rozstrzygnięcie zawarte w wyroku Trybunału Arbitrażowego z dnia 21 października 2010 roku jest słuszne i nie ma podstaw do jego uchylenia.

Dnia 16 stycznia 2012 roku PKN ORLEN złożył w sądzie odpowiedź na skargę, w której ustosunkował się do zarzutów Agrofert Holding a.s., wniósł o oddalenie skargi i obciążenie Agrofert Holding a.s. kosztami postępowania.

Pozostałe istotne postępowania, których łączna wartość nie przekracza 10% kapitałów własnych PKN ORLEN zostały opisane w nocy 42 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

#### 6.5.9 Sprawozdanie z sytuacji finansowej

Tabela 30. Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej – aktywa.

WYSZCZEGÓLNIENIE (tysiące PLN)	31.12.2011	31.12.2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>AKTYWA</b>				
Rzeczowe aktywa trwałe	26 578 651	27 403 013	-824 362	-3,0%
Nieruchomości inwestycyjne	117 645	71 976	45 669	63,5%
Wartości niematerialne	1 323 044	1 102 709	220 335	20,0%
Prawo wieczystego użytkowania gruntów	95 664	96 354	-690	-0,7%
Akcje i udziały w jednostkach wycenianych metodą praw własności	13 125	1 501 016	-1 487 891	-99,1%
Aktywa finansowe dostępne do sprzedaży	40 520	42 783	-2 263	-5,3%
Aktywa z tytułu podatku odroczonego	399 526	163 893	235 633	143,8%
Pozostałe aktywa długoterminowe	30 966	49 130	-18 164	-37,0%
<b>Aktywa trwałe razem</b>	<b>28 599 141</b>	<b>30 430 874</b>	<b>-1 831 733</b>	<b>-6,0%</b>
Zapasy	16 296 517	11 294 851	5 001 666	44,3%
Należności handlowe oraz pozostałe należności	8 071 011	6 288 802	1 782 209	28,3%
Pozostałe krótkoterminowe aktywa finansowe	293 434	224 601	68 833	30,6%
Należności z tytułu podatku dochodowego	33 684	48 273	-14 589	-30,2%
Środki pieniężne	5 409 166	2 820 742	2 588 424	91,8%
Aktywa trwałe przeznaczone do sprzedaży	28 525	41 649	-13 124	-31,5%
<b>Aktywa obrotowe razem</b>	<b>30 132 337</b>	<b>20 718 918</b>	<b>9 413 419</b>	<b>45,4%</b>
<b>Aktywa razem</b>	<b>58 731 478</b>	<b>51 149 792</b>	<b>7 581 686</b>	<b>14,8%</b>

Suma bilansowa na dzień 31 grudnia 2011 roku wyniosła 58 731 478 tysięcy PLN i była wyższa o 7 581 686 tysięcy PLN (o 14,8%) w stosunku do stanu na dzień 31 grudnia 2010 roku.

Wartość aktywów trwałych zmniejszyła się w stosunku do stanu na dzień 31 grudnia 2010 roku o (-) 1 831 733 tysiące PLN (o 6,0%) i osiągnęła wartość 28 599 141 tysięcy PLN. Najistotniejszy wpływ na powyższą zmianę miało zmniejszenie o (-) 1 487 891 tysięcy PLN (r/r) wartości akcji i udziałów w jednostkach powiązanych (głównie w związku ze sprzedażą akcji Polkomtel S.A.) i rzeczowych aktywów trwałych o (-) 824 362 tysiące PLN (3,0%) (r/r) przede wszystkim w efekcie dokonanych odpisów aktualizujących oraz wzrost aktywów z tytułu podatku odroczonego o 235 633 tysiące PLN (o 143,8%) (r/r).

Na dzień 31 grudnia 2011 roku wartość aktywów obrotowych zwiększyła się o 9 413 419 tysięcy PLN (o 45,4%) (r/r) do kwoty 30 132 337 tysięcy PLN. Wartość zapasów wzrosła o 5 001 666 tysięcy PLN (o 44,3%) (r/r) głównie w

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

efekcie wzrostu cen ropy naftowej i produktów oraz transakcji odkupu od LAMBOURN Sp. z o.o. pierwszej transzy zapasów obowiązkowych ropy naftowej sprzedanych w marcu 2010 roku.

Wzrost należności o 1 782 209 tysięcy PLN (o 28,3%) (r/r) nastąpił głównie w rezultacie wyższej sprzedaży wolumenowej spółki oraz rosnących cen produktów.

Stan środków pieniężnych wzrósł o 2 588 424 tysiące PLN (91,8%) (r/r), głównie w efekcie wpływu środków ze sprzedaży akcji Polkomtel S.A.

Tabela 31. Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej – pasywa.

WYSZCZEGÓLNIENIE (tysiące PLN)	31.12.2011	31.12.2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>PASYWA</b>				
Kapitał podstawowy	1 057 635	1 057 635	-	-
Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej	1 227 253	1 227 253	-	-
Kapitał z tytułu stosowania rachunkowości zabezpieczeń	-24 305	63 872	-88 177	-
Kapitał z aktualizacji wyceny	5 301	0	5 301	-
Różnice kursowe z przeliczenia jednostek podporządkowanych	415 628	-149 492	565 120	-
Zyski zatrzymane	21 852 261	19 428 670	2 423 591	12,5%
<b>Kapitał własny przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej</b>	<b>24 533 773</b>	<b>21 627 938</b>	<b>2 905 835</b>	<b>13,4%</b>
Kapitał własny przypadający udziałom niekontrolującym	2 264 910	2 612 015	-347 105	-13,3%
<b>Kapitał własny razem</b>	<b>26 798 683</b>	<b>24 239 953</b>	<b>2 558 730</b>	<b>10,6%</b>
Kredyty i pożyczki	10 537 792	9 123 987	1 413 805	15,5%
Rezerwy	621 379	635 618	-14 239	-2,2%
Rezerwy na podatek odroczony	740 910	818 581	-77 671	-9,5%
Przychody przyszłych okresów	16 239	16 960	-721	-4,3%
Pozostałe zobowiązania długoterminowe	203 682	89 675	114 007	127,1%
<b>Zobowiązania długoterminowe razem</b>	<b>12 120 002</b>	<b>10 684 821</b>	<b>1 435 181</b>	<b>13,4%</b>
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania	15 092 524	13 435 998	1 656 526	12,3%
Kredyty i pożyczki	2 459 799	1 543 740	916 059	59,3%
Zobowiązania z tytułu podatku dochodowego	673 643	23 370	650 273	2782,5%
Rezerwy	1 008 140	1 002 428	5 712	0,6%
Przychody przyszłych okresów	136 379	74 959	61 420	81,9%
Pozostałe zobowiązania finansowe	442 308	144 523	297 785	206,0%
<b>Zobowiązania krótkoterminowe razem</b>	<b>19 812 793</b>	<b>16 225 018</b>	<b>3 587 775</b>	<b>22,1%</b>
<b>Zobowiązania razem</b>	<b>31 932 795</b>	<b>26 909 839</b>	<b>5 022 956</b>	<b>18,7%</b>
<b>Pasywa razem</b>	<b>58 731 478</b>	<b>51 149 792</b>	<b>7 581 686</b>	<b>14,8%</b>

Kapitał własny na dzień 31 grudnia 2011 roku wyniósł 26 798 683 tysiące PLN i był wyższy o 2 558 730 tysięcy PLN (o 10,6%) w stosunku do stanu na dzień 31 grudnia 2010 roku, głównie w efekcie wypracowanego w 2011 roku zysku netto w wysokości 2 015 003 tysięcy PLN oraz zwiększenia salda różnic kursowych z przeliczenia jednostek podporządkowanych o 565 120 tysięcy PLN (r/r).

Zadłużenie netto Grupy ORLEN na dzień 31 grudnia 2011 roku wyniosło 7 588 425 tysięcy PLN i było niższe o (-) 258 560 tysięcy PLN w stosunku do stanu z końca 2010 roku. Jest to efekt netto zaciągnięcia kredytów, wzrostu

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

salda środków pieniężnych oraz wyceny zadłużenia w łącznej wysokości (-) 1 701 000 tysięcy PLN (r/r) przy wzroście o 1 443 000 tysiące PLN (r/r) z tytułu ujemnych różnic kursowych z przeszacowania.

Tabela 32. Podział źródeł finansowania.

Wyszczególnienie (tysiące PLN)	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
Kredyty bankowe	11 824 318	8 952 079	2 872 239	32,1%
Pożyczki	10 055	560 359	-550 304	-98,2%
Dłużne papiery wartościowe	1 163 218	1 155 289	7 929	0,7%
<b>Zadłużenie finansowe</b>	<b>12 997 591</b>	<b>10 667 727</b>	<b>2 329 864</b>	<b>21,8%</b>
Wg terminu zapadalności:				
Długoterminowe	10 537 792	9 123 987	1 413 805	15,5%
Krótkoterminowe	2 459 799	1 543 740	916 059	59,3%
<b>Środki pieniężne</b>	<b>5 409 166</b>	<b>2 820 742</b>	<b>2 588 424</b>	<b>91,8%</b>
<b>Zadłużenie finansowe netto</b>	<b>7 588 425</b>	<b>7 846 985</b>	<b>-258 560</b>	<b>-3,3%</b>

Zmniejszenie poziomu zadłużenia finansowego netto na dzień 31 grudnia 2011 roku o (-) 258 560 tysięcy PLN (r/r) wpłynęło na poprawę bezpieczeństwa finansowego i poziom wskaźników finansowych ocenianych przez banki kredytujące działalność Grupy ORLEN. W 2011 roku osiągnięty został 30,2% wskaźnik zadłużenia finansowego netto kapitałów własnych oraz poziom 1,62 wskaźnika zadłużenia netto do zysku operacyjnego powiększonego o amortyzację oraz dywidendę z Polkomtel S.A.

W przypadku większości umów kredytowych, Grupa ORLEN zobowiązana jest do utrzymywania wybranych wskaźników finansowych w ramach określonych poziomów. W 2011 roku wskaźniki finansowe oceniane przez banki kredytujące nie zostały przekroczone, a Grupa ORLEN utrzymała bezpieczny poziom zadłużenia. Tym samym potwierdzona została pełna zdolność do wykonywania zobowiązań płatniczych wynikających z umów kredytowych oraz innych umów z bankami i instytucjami finansowymi.

W 2011 roku Grupa ORLEN korzystała z kredytów i pożyczek zarówno w złotych polskich, jak i walutach obcych oprocentowanych głównie na bazie zmiennych stóp procentowych. Na potrzeby zarządzania płynnością w Grupie ORLEN funkcjonuje złotówkowy i walutowy, prowadzony w banku zagranicznym dla PKN ORLEN oraz zagranicznych spółek Grupy ORLEN (ORLEN Finance AB, AB ORLEN Lietuva, ORLEN Deutschland GmbH, Unipetrol Deutschland GmbH) system koncentracji środków finansowych tzw. cash-pooling. System ten pozwala na optymalizację kosztów finansowych oraz efektywne zarządzanie bieżącą płynnością finansową w ramach Grupy ORLEN.

W bieżącej działalności Grupa ORLEN korzysta z kompleksowych usług banków o wysokiej wiarygodności, wysokim kapitale własnym i silnej pozycji rynkowej, posiadających duże doświadczenie w obszarze zarządzania finansami na rynku polskim i zagranicznym. Pozwala to na ograniczenie ponoszonych kosztów bankowych przy jednoczesnym zagwarantowaniu wysokich standardów świadczonych usług.

Do najważniejszych kredytów wykorzystywanych w 2011 roku w Grupie ORLEN należą kredyty zaciągnięte przez PKN ORLEN, w tym:

- umowa długoterminowego kredytu konsorcjalnego na kwotę 2 625 milionów EUR, podpisana w kwietniu 2011 roku. Kredyt ten ma charakter długoterminowej, wielowalutowej linii odnawialnej udzielonej przez konsorcjum czternastu banków. Okres kredytowania wynosi 5 lat z dwiema opcjami przedłużenia, każda o 1 rok. PKN ORLEN może przeznaczyć pozyskane środki na ogólne cele korporacyjne i finansowanie spółek z Grupy ORLEN. Kredyt może być wykorzystywany w czterech walutach, tj. w EUR, USD, CZK i PLN. Został on przeznaczony na refinansowanie zadłużenia w ramach 4 dotychczasowych umów kredytów konsorcyjnych, które zostały rozwiązane z dniem całkowitej ich spłaty, w maju 2011 roku.
- dwie umowy kredytowe bilateralne, przeznaczone na finansowanie inwestycji, które zostały podpisane w 2007 oraz 2011 roku, odpowiednio z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI) oraz Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju (EBOiR). Kwota 210 milionów EUR przyznana została przez EBI na inwestycje z zakresu rozbudowy sieci stacji paliw i ochrony środowiska. Dostępne waluty kredytu to: EUR, USD, GBP i PLN oraz 9 letni okres spłaty z możliwością 3 letniego okresu karencji. Kwota 250 milionów EUR przyznana została przez EBOiR na inwestycje z zakresu rozbudowy i modernizacji Elektrociepłowni w Płocku oraz na ogólne cele korporacyjne i na cele kapitału obrotowego. Okres kredytowania wynosi 7 lat. Kwota przyznanego kredytu zostanie zredukowana

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

do 167 milionów EUR w piątą rocznicę podpisania kredytu oraz do 83 milionów EUR w szóstą rocznicę. Dostępne waluty kredytu to: EUR, USD i PLN.

- pozostałych 8 umów bilateralnych dotyczy kredytów krótkoterminowych, zabezpieczających bieżącą płynność PKN ORLEN.

Szczegółowe informacje o strukturze zadłużenia zostały podane w nocie 21 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

W ramach umowy programu emisji obligacji PKN ORLEN emituje niezabezpieczone obligacje na okaziciela. Oferta jest kierowana do inwestorów instytucjonalnych i ma charakter niepubliczny. Banki, z grona znanych sobie inwestorów, wybierają grupę podmiotów, do których kierują ofertę nabycia obligacji. Propozycja nie może być skierowana do więcej niż 99 podmiotów. Program umożliwia emisję obligacji nieoprocentowanych (zerokuponowych) i oprocentowanych (kuponowych). Obligacje nieoprocentowane emitowane są z dyskontem na okres od 7 dni do 1 roku. Od obligacji oprocentowanych naliczane są odsetki według stałej lub zmiennej stopy procentowej. Obligacje te są emitowane na okres od 1 roku do 7 lat. Emisje mogą być dokonywane w czterech walutach: PLN, EUR, USD oraz CZK co umożliwia emitowanie obligacji skierowanych do zagranicznych spółek z Grupy ORLEN.

W 2011 roku z programu emisji papierów wartościowych korzystała Grupa Unipetrol oraz PKN ORLEN. Łączna wartość wyemitowanych papierów w Grupie Unipetrol wyniosła 399 790 tysięcy PLN w stosunku do 394 225 tysięcy PLN w 2010 roku, a w PKN ORLEN 763 428 tysięcy PLN przy 761 064 tysiącach PLN w 2010 roku. Łączna wartość wyemitowanych papierów wartościowych w Grupie ORLEN, według stanu na dzień 31 grudnia 2011 roku wyniosła 1 163 218 tysięcy PLN, w porównaniu z 1 155 289 tysiącami PLN w 2010 roku.

Szczegółowe informacje o emisji dłużnych papierów wartościowych zostały podane w nocie 21.3 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

W lutym 2012 roku PKN ORLEN wyemitował w ramach oferty niepublicznej 7-letnie obligacje kuponowe na kwotę 1 miliarda PLN. Nowa emisja jest zgodna z realizowaną przez PKN ORLEN strategią dywersyfikacji źródeł finansowania, wydłużenia średniego terminu zapadalności zadłużenia oraz jego refinansowania. PKN ORLEN planuje wprowadzić emisję na zorganizowany rynek Catalyst Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

W 2011 roku PKN ORLEN był stroną następujących pożyczek:

- długoterminowa umowa pożyczki zawarta w drugim półroczu 2005 roku z ORLEN Transport Kraków Sp. z o.o. na kwotę 2 700 tysięcy PLN. Na dzień 31 grudnia 2011 roku kwota pożyczki wymagająca spłaty wyniosła 122 tysiące PLN.
- umowa długoterminowa zawarta ze spółką zależną AB ORLEN Lietuva w kwocie 200 milionów USD, z ostatecznym terminem spłaty w dniu 6 czerwca 2014 roku.

We wrześniu 2011 roku spółka Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. dokonała przedterminowej spłaty pożyczki udzielonej w kwocie 10 milionów euro wraz z naliczonymi odsetkami. Termin spłaty pożyczki, wynikający z umowy, przypadał w dniu 31 grudnia 2013 roku.

Na dzień 31 grudnia 2011 roku wartość udzielonych przez Grupę ORLEN gwarancji i poręczeń wyniosła 3 610 870 tysięcy PLN. Kwota ta obejmuje:

- 2 117 823 tysiące PLN za zobowiązania spółek zależnych, z czego 940 778 tysięcy PLN stanowią gwarancje korporacyjne udzielone spółce ORLEN Finance AB,
- 156 346 tysięcy PLN na zobowiązania wobec osób trzecich wystawione w toku bieżącej działalności,
- 1 336 701 tysięcy PLN z tytułu zabezpieczeń akcyzowych i akcyzy od wyrobów i towarów znajdujących się w procedurze zawieszonego poboru.

Łączna wartość zobowiązań warunkowych, według stanu na dzień 31 grudnia 2011 roku zmniejszyła się w porównaniu ze stanem na dzień 31 grudnia 2010 roku o (-) 7 605 tysięcy PLN z tytułu spraw spornych dochodzonych na drodze sądowej i wyniosła na dzień 31 grudnia 2011 roku 30 845 tysięcy PLN.

Szczegółowa prezentacja zobowiązań warunkowych została przedstawiona w nocie 36 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

**6.5.10 Sprawozdanie z przepływów pieniężnych**

Tabela 33. Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych.

WYSZCZEGÓLNIENIE (tysiące PLN)	2011	2010	zmiana	zmiana %
1	2	3	4=(2-3)	5=(2-3)/3
<b>Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej</b>				
<b>Zysk netto</b>	<b>2 015 003</b>	<b>2 455 467</b>	<b>-440 464</b>	<b>-17,9%</b>
Korekty o pozycje:				
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	-188 299	-252 012	63 713	-25,3%
Amortyzacja	2 379 948	2 422 747	-42 799	-1,8%
Strata/(Zysk) z tytułu różnic kursowych	729 342	-36 860	766 202	-
Odsetki netto	381 683	393 130	-11 447	-2,9%
Dywidendy otrzymane	-1 287	-3 152	1 865	-59,2%
(Zysk)/Strata na działalności inwestycyjnej	-68 924	206 817	-275 741	-
Zmiana stanu należności	-1 319 184	-799 146	-520 038	65,1%
Zmiana stanu zapasów	-4 565 020	-608 981	-3 956 039	649,6%
Zmiana stanu zobowiązań	1 080 799	2 282 677	-1 201 878	-52,7%
Zmiana stanu rezerw	594 175	715 077	-120 902	-16,9%
Podatek dochodowy od zysku przed opodatkowaniem	776 738	614 700	162 038	26,4%
Podatek dochodowy (zapłacony)	-333 469	-517 882	184 413	-35,6%
Pozostałe korekty	-720 399	-762 383	41 984	-5,5%
<b>Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej</b>	<b>761 106</b>	<b>6 110 199</b>	<b>-5 349 093</b>	<b>-87,5%</b>
<b>Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej</b>				
Nabycie składników rzeczowego majątku trwałego oraz wartości niematerialnych	-2 542 445	-3 724 370	1 181 925	-31,7%
Sprzedaż składników rzeczowego majątku trwałego oraz wartości niematerialnych	324 705	686 025	-361 320	-52,7%
Sprzedaż akcji i udziałów	3 675 922	53 339	3 622 583	6791,6%
Nabycie akcji i udziałów	-121 348	-115 927	-5 421	4,7%
Sprzedaż papierów wartościowych i depozytów	115 700	198 711	-83 011	-41,8%
Nabycie papierów wartościowych i depozytów	-111 280	-174 955	63 675	-36,4%
Odsetki otrzymane	8 333	8 857	-524	-5,9%
Dywidendy otrzymane	251 300	149 880	101 420	67,7%
Pozostałe	-103 866	-1 620	-102 246	6311,5%
<b>Środki pieniężne netto z/(wykorzystane w) działalności inwestycyjnej</b>	<b>1 497 021</b>	<b>-2 920 060</b>	<b>4 417 081</b>	<b>-</b>

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

<b>Przepływy pieniężne z działalności finansowej</b>				
Wpływy z otrzymanych pożyczek i kredytów	18 892 646	14 688 673	4 203 973	28,6%
Spłata pożyczek i kredytów	-18 021 857	-17 408 772	-613 085	3,5%
Zapłacone odsetki	-496 462	-545 378	48 916	-9,0%
Płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu finansowego	-27 553	-24 060	-3 493	14,5%
Dywidendy wypłacone akcjonariuszom/udziałowcom niekontrolującym	-13 986	-10 468	-3 518	33,6%
Pozostałe	-412	2 265	-2 677	-
<b>Środki pieniężne netto z /(wykorzystane w) działalności finansowej</b>	<b>332 376</b>	<b>-3 297 740</b>	<b>3 630 116</b>	<b>-</b>
<b>(Zmniejszenie)/Zwiększenie netto stanu środków pieniężnych i ekwiwalentów</b>	<b>2 590 503</b>	<b>-107 601</b>	<b>2 698 104</b>	<b>-</b>
Zmiana stanu środków pieniężnych i ich ekwiwalentów z tytułu różnic kursowych	-2 079	-12 696	10 617	-83,6%
<b>Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na początek okresu</b>	<b>2 820 742</b>	<b>2 941 039</b>	<b>-120 297</b>	<b>-4,1%</b>
<b>Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na koniec okresu</b>	<b>5 409 166</b>	<b>2 820 742</b>	<b>2 588 424</b>	<b>91,8%</b>

Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej w 2011 roku wyniosły 761 106 tysięcy PLN i były niższe o (-) 5 349 093 tysięcy PLN w porównaniu z rokiem 2010.

Poziom środków pieniężnych wypracowanych na działalności operacyjnej został w głównej mierze zdeterminowany zwiększonym zapotrzebowaniem na kapitał obrotowy w związku z rosnącymi cenami ropy naftowej i produktów Grupy ORLEN, wyższą sprzedażą wolumenową oraz odkupem od LAMBOURN Sp. z o.o. pierwszej transzy zapasów obowiązkowych sprzedanych w marcu 2010 roku.

Wpływ środków pieniężnych netto z działalności inwestycyjnej w 2011 roku wyniósł 1 497 021 tysięcy PLN. Główne pozycje przepływów pieniężnych z działalności inwestycyjnej obejmowały wpływy z tytułu sprzedaży akcji i udziałów w kwocie 3 675 922 tysiące PLN (głównie sprzedaż akcji Polkomtel S.A.) oraz wydatki netto na nabycie środków trwałych i wartości niematerialnych w kwocie (-) 2 217 740 tysięcy PLN w związku z realizowanymi programami inwestycyjnymi.

W 2011 roku przepływy pieniężne netto z działalności finansowej wyniosły 332 376 tysięcy PLN. Wpływy z tytułu zaciągnięcia netto kredytów i pożyczek w 2011 roku wyniosły 870 789 tysięcy PLN i zostały pomniejszone o wydatki z tytułu kosztów obsługi zadłużenia w wysokości (-) 496 462 tysiące PLN.

W rezultacie stan środków pieniężnych zwiększył się o 2 588 424 tysiące PLN w porównaniu ze stanem z końca roku poprzedniego i na dzień 31 grudnia 2011 roku wyniósł 5 409 166 tysięcy PLN.

#### 6.5.11 Wybrane wskaźniki finansowe

Tabela 34. Zestawienie wskaźników finansowych.

Wyszczególnienie	j.m.	2011	2010
<b>Wskaźniki płynności, kapitału i zadłużenia</b>			
Płynność bieżąca	x	1,5	1,3
Płynność szybka	x	0,7	0,6
Kapitał pracujący	mln PLN	12 368	7 461
<b>Wskaźniki rotacji</b>			
Szybkość obrotu należności	dni	21	21
Szybkość obrotu zobowiązań	dni	37	39

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Szybkość obrotu zapasów	dni	47	48
Szybkość obrotu majątku	x	1,9	1,7
<b>Wskaźniki rentowności</b>			
Rentowność sprzedaży netto	%	1,9	2,9
Rentowność kapitału własnego	%	8,1	11,3
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	%	7,5	10,1
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	%	3,4	4,8
Zwrot na zaangażowanym kapitale (ROACE)	%	5,0	7,9
<b>Wskaźniki zdolności obsługi zadłużenia</b>			
Dźwignia finansowa	%	30,2	39,4
Dług netto/(EBITDA+dywidenda z Polkomtel S.A.)	x	1,62	1,38

Metodologia obliczania wskaźników prezentowanych w sprawozdaniu została przedstawiona w Słowniku Finansowym na końcu niniejszego Sprawozdania Zarządu.

## 6.6 Podsumowanie

Podejmowane działania są ukierunkowane na wzrost wartości rynkowej Grupy ORLEN, umocnienie jej pozycji na rynkach macierzystych oraz ekspansję produktową i geograficzną. Skuteczne działania wzmacniające efektywność skupione na zapewnieniu doskonałości operacyjnej, integracji aktywów i zarządzaniu segmentowym stanowią fundament do dalszego rozwoju Grupy ORLEN w obszarze działalności podstawowej, wydłużaniu łańcucha wartości, jak również wykorzystaniu nowych obszarów działalności jako dźwigni dynamicznego wzrostu.

W 2011 roku Grupa ORLEN konsekwentnie realizowała działania zaplanowane w strategii, którym towarzyszyła systematyczna redukcja zadłużenia.

Działając w trudnym otoczeniu makroekonomicznym Grupa ORLEN zwiększyła w roku 2011 łączne wolumeny sprzedaży o 3,7%, do rekordowego poziomu ponad 35 milionów ton. Zwiększona sprzedaż wolumenowa oraz wysokie ceny ropy naftowej wpływające na notowania produktów spowodowały wzrost przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN o ponad 23 miliardy PLN do poziomu blisko 107 miliardów PLN.

W ramach działalności inwestycyjnej, w roku 2011 oddano do użytkowania instalację HON VII oraz Kompleks PX/PTA, które zwiększyły możliwości przerobu ropy naftowej Grupy ORLEN o ponad 1 milion ton rocznie oraz wzbogaciły ofertę handlową segmentu petrochemicznego o kolejny produkt – PTA.

Zawarto długoterminowe umowy refinansujące zadłużenie Grupy ORLEN o wartości blisko 3 miliardów EUR. Zakończono niezwykle skomplikowany proces sprzedaży akcji Polkomtel S.A. za kwotę 3,7 miliarda PLN. Zadłużenie netto Grupy ORLEN zmniejszyło się do poziomu 7,6 miliarda PLN a dźwignia finansowa netto obniżyła się do 30,2%. Kowenant zawarty w umowach kredytowych (dług netto/(EBITDA + dywidenda z Polkomtel S.A.)) znajdował się na koniec roku 2011 na bezpiecznym poziomie 1,62.

Istotne zmniejszenie poziomu zadłużenia oraz stabilne wyniki operacyjne wpłynęły na poprawę wiarygodności PKN ORLEN na rynku finansowym i przyczyniły się do zmiany przez agencje Fitch i Moody's perspektywy ratingu PKN ORLEN z negatywnej na stabilną.

Kontynuowane były również projekty rozwojowe w obszarze wydobywania. W 2011 roku przeprowadzono 1 odwiert rozpoznawczy w ramach konwencjonalnych i 1 odwiert w ramach niekonwencjonalnych projektów wydobywania ropy i gazu.

W ramach inwestycji w segmencie energetycznym Grupa ORLEN przygotowuje budowę elektrowni gazowej o mocy do 500 MWe we Włocławku. Rozstrzygnięcie przetargu na wykonawcę bloku energetycznego planowane jest na I połowę 2012 roku.

## 6.7 Objaśnienie różnic pomiędzy wynikami finansowymi wykazanymi w raporcie rocznym a wcześniej publikowanymi prognozami wyników na dany rok

Grupa ORLEN nie publikowała prognoz wyników finansowych dotyczących 2011 roku.

Pogorszenie sytuacji makroekonomicznej w roku 2011, utrzymujące się wysokie ceny ropy naftowej przy osłabieniu lokalnych walut oraz presja na marże rafinerijne i petrochemiczne, spadek kursu akcji PKN ORLEN notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie poniżej ich wartości księgowej oraz wymagane zmiany

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

technologiczne stanowiły przesłanki do przeprowadzenia testów i w efekcie ujęcie odpisów z tytułu utraty wartości części aktywów trwałych Grupy ORLEN.

Wynik operacyjny Grupy ORLEN za rok 2011, w porównaniu do wyników opublikowanych w dniu 9 lutego 2012 roku w skonsolidowanym raporcie kwartalnym za IV kwartał 2011 roku, obniżył się o kwotę (-) 1 187 880 tysięcy PLN, głównie w wyniku utworzenia odpisów aktualizujących wartość rzeczowych aktywów trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych.

Szczegółowe informacje zostały również przedstawione w nocie 4 i 14 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.



## **VII. STRATEGIA I PLANY ROZWOJOWE GRUPY ORLEN**

### **7.1 Kierunki rozwoju zgodne z realizowaną strategią Grupy ORLEN**

Zgodnie z przyjętą strategią, Grupa ORLEN konsekwentnie realizuje inicjatywy zmierzające do wzrostu jej wartości. Działania skoncentrowane są w trzech obszarach obejmujących:

- wzrost efektywności oraz dalszy rozwój podstawowych segmentów działalności,
- rozwój segmentu wydobywania oraz budowę segmentu energetycznego,
- dezinvestycje aktywów nie związanych z działalnością podstawową.

Działania w zakresie poprawy efektywności koncentrują się na utrzymaniu sprawności operacyjnej, integracji aktywów i zarządzaniu segmentowym, co przynosi wymierne korzyści i pozwala na dalszy rozwój Grupy ORLEN w obszarze działalności podstawowej, wydłużania łańcucha wartości, jak również wykorzystania nowych obszarów działalności jako dźwigni dynamicznego wzrostu.

Dalszy rozwój i wzmocnienie efektywności kluczowych segmentów operacyjnych będzie możliwy dzięki kontynuacji rozpoczętych projektów inwestycyjnych. Instalacja odzysku siarki Claus II w PKN ORLEN umożliwi płynne zwiększenie poziomu przerabianej ropy naftowej. Realizowany projekt modernizacji i intensyfikacji instalacji Alkilacji, zwiększy zdolności wytwórcze alkilatu ze 150 do 280 tysięcy ton/rok oraz zmniejszy zagrożenie jakie stwarza proces jego produkcji dla otoczenia. Budowa nowego kotła K8 w Zakładzie Elektrociepłowni w Płocku wzmocni potencjał w zakresie produkcji pary i energii elektrycznej. Projekt rozwoju Elektrociepłowni obejmuje również budowę instalacji mokrego odsiarczania spalin, katalitycznego odazotowania spalin oraz zabudowy elektrofiltrów, które przyczynią się w kolejnych latach do spełnienia rygorystycznych wymagań w zakresie redukcji emisji przemysłowych od początku 2016 roku.

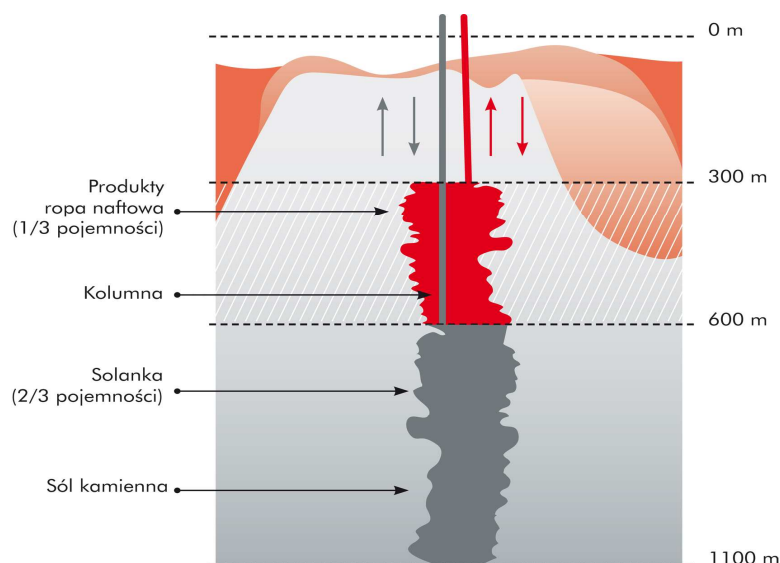
W Grupie ORLEN Lietuva w trakcie realizacji znajduje się projekt związany z budową instalacji separatora próżniowego (Visbreaker Vacuum Flasher), który zapewni w kolejnych latach wzrost realizowanych marż dzięki wyższemu uzyskom lekkich frakcji oraz ograniczeniu zużycia średnich destylatów w procesie komponowania ciężkiego oleju opałowego. Na wysokim stopniu zaawansowania znajduje się również realizacja instalacji granulacji siarki, która umożliwi składowanie i sprzedaż siarki.

W Grupie Unipetrol w segmencie detalicznym prowadzony będzie pilotażowy program zamiany marki Benzina Plus i Benzina na markę ORLEN oraz Star. Jego wyniki zostaną wykorzystane na dalszych etapach rozwoju sieci stacji paliw. Dodatkowo przeprowadzona w 2011 roku intensyfikacja instalacji pirolizy do ponad 540 tysięcy ton/rok etylenu umożliwi w kolejnych okresach wyższą produkcję polimerów.

Zadania realizowane w Grupie Anwil związane ze zmianą technologii skraplania chloru zapewnią stabilną produkcję PCW oraz niezakłócony odbiór etylenu z PKN ORLEN. Instalacja suszenia osadów z biologicznego oczyszczania ścieków pozwoli zoptymalizować gospodarkę ściekami.

W obszarze logistyki realizowana jest strategia kawernowa związana z zabezpieczeniem własnych i komercyjnych potrzeb magazynowych ropy i produktów naftowych.

Schemat 8. Podziemna komora magazynowa IKS Solino S.A.



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

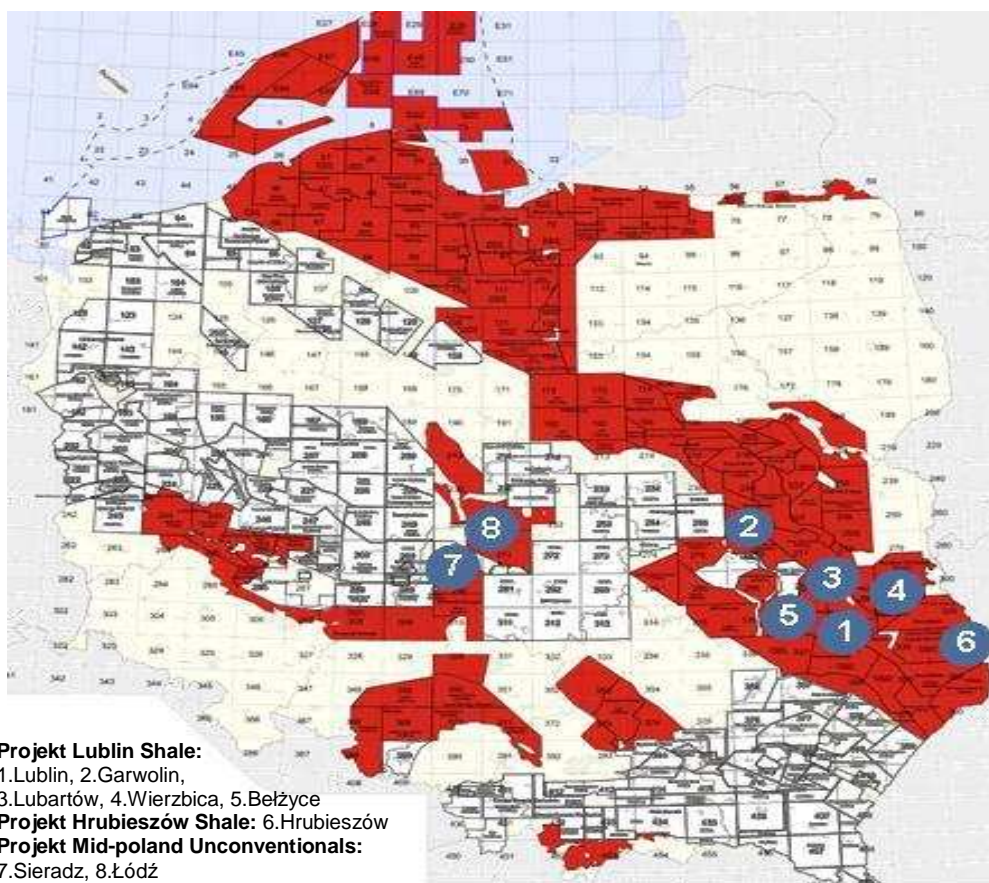
Podniesienie efektywności podstawowych segmentów działalności w kolejnych latach będzie również możliwe dzięki realizowanym pracom remontowym na instalacjach produkcyjnych. Przeprowadzone postoje remontowe instalacji Hydrokrakingu, Hydroodsierczania Gudronu oraz Wytwórni Wodoru I i II w PKN ORLEN oraz cykliczny postój remontowy w rafinerii w Litwinowie w Grupie Unipetrol zapewniły gruntowną modernizację instalacji produkcyjnych mającą na celu podniesienie uzysków oraz wzrost ich niezawodności. Dodatkowo, planowany na przełomie kwietnia i maja 2012 roku okresowy postój remontowy rafinerii na Litwie przyczyni się do poprawy jakości technicznej instalacji produkcyjnych, co przełoży się na poziom uzysków oraz obniżenie energochłonności.

Realizacja inicjatyw w ramach drugiego filara strategii Grupy ORLEN zmierza do budowy zintegrowanego, wielosegmentowego koncernu paliwowo-energetycznego o zdywersyfikowanej strukturze aktywów (model Multi-Utility). Inwestycje w tym obszarze koncentrują się na poszukiwaniu i wydobywaniu węglowodorów oraz produkcji energii elektrycznej.

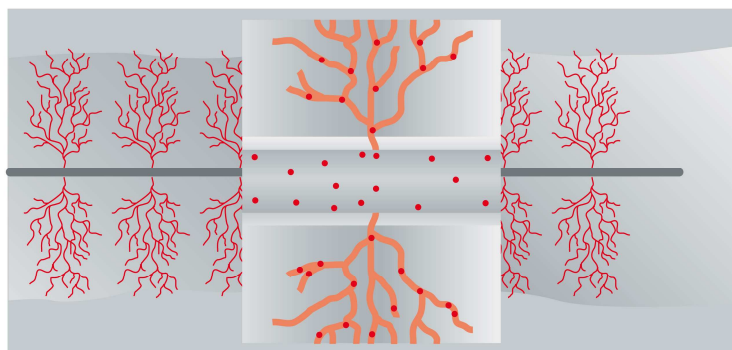
W zakresie rozwoju segmentu wydobywania kontynuowane będą rozpoczęte przez Grupę ORLEN prace związane z:

- trzema projektami konwencjonalnymi w zakresie ropy i gazu: w łódzkiej strefie szelfu Morza Bałtyckiego we współpracy z firmą Kuwait Energy Company, w okolicach Sierakowa z Polskim Górnictwem Naftowym i Gazownictwem (PGNiG) oraz samodzielnie na Lubelszczyźnie.
- trzema projektami poszukiwawczymi w zakresie gazu niekonwencjonalnego: Lublin Shale, Hrubieszów Shale, Mid-Poland Unconventionals realizowanymi na obszarze 8 koncesji posiadanych przez Grupę ORLEN. Projekt Lublin Shale stanowi znakomity przykład synergii z innym celem strategii rozwoju Grupy ORLEN, to jest rozwojem segmentu energetycznego. W przypadku sukcesu tego projektu będzie on generował źródło paliw dla przyszłych elektrowni gazowych.

Schemat 9. Potencjalne obszary występowania gazu łupkowego.



Schemat 10. Przekrój skały łupkowej.



Drugim obszarem rozwoju nowych segmentów jest budowa sektora energetycznego. Grupa ORLEN systematycznie prowadzi prace przygotowawcze w zakresie budowy elektrowni gazowej o mocy nominalnej do 500 MWe we Włocławku. W I półroczu 2012 roku sfinalizowany zostanie proces wyboru wykonawcy elektrowni. Rozpoczęcie budowy bloku planowane jest w 2012 roku, co powinno pozwolić na jej oddanie do eksploatacji na przełomie 2014 i 2015 roku. Wartość szacowanych nakładów związanych z inwestycją wynosi 1,5 miliarda PLN. Drugim z kluczowych projektów w segmencie energetyki jest modernizacja elektrociepłowni w Płocku. Celem programu jest spełnienie norm środowiskowych związanych z ograniczeniem emisji oraz zwiększenie mocy wytwórczych energii i pary ciepłej. Wartość programu inwestycyjnego szacowana jest na poziomie 1 miliarda PLN w ciągu kolejnych 2-3 lat.

Zgodnie z przyjętą strategią energetyczną Grupa ORLEN planuje również zaangażowanie w inwestycje w odnawialne źródła energii jako uzupełnienie energetyki konwencjonalnej. W ramach tego projektu analizowane są możliwości inwestycyjne w morskie elektrownie wiatrowe. Ze względu na ograniczoną dostępność lokalizacji pod potencjalne farmy wiatrowe w polskich obszarach morskich, Grupa ORLEN poprzez nowoutworzone spółki celowe złożyła dwa wnioski do Ministerstwa Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej o pozwolenia na wznoszenie i wykorzystywanie sztucznych wysp, konstrukcji i urządzeń w polskich obszarach morskich. Lokalizacje, na które zostały złożone wnioski, stanowią łącznie obszar około 200 km<sup>2</sup>, co potencjalnie daje możliwość wybudowania morskich farm wiatrowych o mocy około 2000 MWe. Uzyskanie pozwoleń umożliwi rozpoczęcie badań, niezbędnych do oceny możliwości inwestycyjnych, które obejmą pomiary wietrzności, badania geologiczne i geotechniczne oraz monitoring środowiska. Horyzont czasowy na uzyskanie wiarygodnych wyników badań wynosi około 4 lat. W energetyce wiatrowej Grupa ORLEN widzi wysoki potencjał rozwoju. Morskie farmy wiatrowe odegrają w przyszłości kluczową rolę w dostarczaniu energii oraz w spełnieniu unijnych wymogów polityki klimatycznej.

Grupa ORLEN konsekwentnie realizuje również inicjatywę w ramach trzeciego filaru strategii dążąc do uporządkowania struktury Grupy ORLEN zgodnie z przyjętym modelem zarządzania segmentowego.

W 2011 roku sfinalizowana została sprzedaż pakietu 24,39% akcji Polkomtel S.A. należących do PKN ORLEN w ramach wspólnej transakcji sprzedaży przez dotychczasowych akcjonariuszy. Wartość Polkomtel S.A. została ustalona na 18,1 miliarda PLN, a po odjęciu długu przypisanego do Polkomtel S.A. kwota netto transakcji wyniosła 15,1 miliarda PLN. PKN ORLEN za posiadany pakiet otrzymał 3,7 miliarda PLN.

Kontynuowane są działania związane z potencjalną dezinwestycją spółki Anwil S.A. lub jej części. W ubiegłym roku wznowiono prace analityczne związane z wydzieleniem dwóch jednostek biznesowych – nawozy i PCW. Może to wpłynąć na wzrost zainteresowania ofertą ze strony potencjalnych inwestorów w kolejnych latach. W grudniu 2011 roku PKN ORLEN zwiększył udział w Anwil S.A. do poziomu 95%, a dalszy wykup akcji Anwil S.A. będzie kontynuowany w 2012 roku, co w przyszłości powinno ułatwić przeprowadzenie ewentualnej transakcji.

## **7.2 Ryzyka działalności**

### **7.2.1 Ryzyko kredytowe**

Grupa ORLEN prowadząc działalność handlową realizuje sprzedaż produktów i usług dla podmiotów gospodarczych z odroczonym terminem płatności. W rezultacie Grupa ORLEN jest narażona na ryzyko kredytowe związane z nieregulowaniem przez kontrahentów należności za dostarczone produkty i usługi.

W celu zminimalizowania powyższego ryzyka oraz utrzymania możliwie najniższego poziomu kapitału obrotowego Grupa ORLEN stosuje procedurę przyznawania limitu kredytu kupieckiego dla kontrahentów kupujących z odroczonym terminem płatności. Procedura obejmuje indywidualną ocenę kontrahenta pod kątem ryzyka kredytowego oraz określenie formy zabezpieczenia udzielanego kredytu kupieckiego.

## GRUPA ORLEN

### SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN

---

Poziom należności kontrahentów Grupy ORLEN jest regularnie kontrolowany i w przypadku wystąpienia należności przeterminowanych zgodnie z obowiązującymi procedurami następuje wstrzymanie sprzedaży oraz rozpoczęcie procedury windykacji. Dodatkowo, część należności jest ubezpieczana w ramach zorganizowanych programów ubezpieczenia kredytu kupieckiego.

Ryzyko kredytowe, wynikające z aktywów z tytułu dodatniej wyceny instrumentów pochodnych, jest uważane za niskie z uwagi na fakt, iż wszystkie transakcje zawierane są z bankami o wysokim ratingu kredytowym. Jednym z istotnych parametrów wyboru banku jest posiadanie ratingu na poziomie nie mniejszym niż A.

Szczegółowe informacje dotyczące ryzyka kredytowego zostały przedstawione w nocie 33.7 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

#### **7.2.2 Ryzyko płynności**

Grupa ORLEN narażona jest na ryzyko utraty płynności związane ze zdolnością do terminowego regulowania zobowiązań.

Do monitorowania poziomu płynności Grupa ORLEN stosuje wskaźnik płynności bieżącej liczony jako relacja aktywów obrotowych do zobowiązań krótkoterminowych. Na dzień 31 grudnia 2011 roku wskaźnik płynności bieżącej wyniósł 1,5 w porównaniu z 1,3 na dzień 31 grudnia 2010 roku.

Dla zminimalizowania ryzyka związanego z utratą płynności Grupa ORLEN korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania w postaci otwartych linii kredytowych. Na dzień 31 grudnia 2011 roku maksymalne możliwe zadłużenie z tytułu zawartych umów kredytowych wynosiło 20 899 193 tysiące PLN. Do wykorzystania na dzień 31 grudnia 2011 roku i pozostało 7 562 831 tysięcy PLN.

W celu zapewnienia dodatkowego źródła środków potrzebnych do zabezpieczenia swojej płynności finansowej Grupa ORLEN korzysta z Programu emisji obligacji uruchomionego w 2007 roku. Emisje obligacji umożliwiają wyjście poza tradycyjny rynek bankowy i pozyskanie środków od innych instytucji finansowych, korporacji czy osób fizycznych. Program emisji obligacji jest również wykorzystywany do zarządzania płynnością w ramach jednostek Grupy ORLEN na rynku krajowym i zagranicznym.

W celu wsparcia procesów zarządzania płynnością w Grupie ORLEN funkcjonują również systemy koncentracji środków finansowych („cash pool”) – złotówkowy system obejmujący na dzień 31 grudnia 2011 roku 22 spółki Grupy ORLEN oraz międzynarodowy system koncentracji środków w walutach EUR, USD i PLN prowadzony w banku zagranicznym dla PKN ORLEN oraz zagranicznych spółek Grupy ORLEN (ORLEN Finance AB, AB ORLEN Lietuva, ORLEN Deutschland GmbH, Unipetrol Deutschland GmbH).

Szczegółowe informacje dotyczące ryzyka płynności zostały przedstawione w nocie 33.7 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

#### **7.2.3 Ryzyka rynkowe**

Grupa ORLEN prowadząc działalność gospodarczą jest narażona na szereg ryzyk rynkowych związanych z otoczeniem makroekonomicznym.

Grupa ORLEN zarządza ryzykami rynkowymi w oparciu o politykę zarządzania ryzykiem rynkowym, określającą zasady pomiaru ekspozycji na poszczególne ryzyka oraz parametry i horyzont czasowy ich instrumentów zabezpieczających. Za realizację procedur wynikających z polityki zarządzania ryzykiem rynkowym odpowiedzialne są wskazane komórki organizacyjne pod nadzorem Komitetu Ryzyka Finansowego PKN ORLEN, Zarządu PKN ORLEN i Rady Nadzorczej PKN ORLEN.

Zarządzanie ryzykiem rynkowym w Grupie ORLEN ma na celu ograniczenie niepożądanych wpływów zmian czynników ryzyka rynkowego na przepływy pieniężne oraz wyniki w krótkim oraz średnim horyzoncie czasowym.

Grupa ORLEN realizuje cele zarządzania ryzykiem w oparciu o strategię zabezpieczającą wykorzystującą instrumenty pochodne. Stosowanie instrumentów pochodnych ma wyłącznie za zadanie ograniczenie ryzyka zmian wartości godziwej i ryzyka zmian przepływów pieniężnych. Grupa ORLEN stosuje tylko te instrumenty, które jest w stanie wycenić wewnętrznie z zastosowaniem standardowych modeli wyceny dla danego instrumentu. Pozyskując wycenę rynkową instrumentów, Grupa ORLEN polega na informacjach uzyskanych z wiodących na danym rynku banków oraz firm brokerskich lub serwisów informacyjnych. Transakcje zawierane są wyłącznie z wiarygodnymi partnerami, dopuszczonymi do udziału w transakcjach w wyniku zastosowania odpowiednich procedur i podpisania odpowiedniej dokumentacji.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

Najważniejsze ryzyka rynkowe na które narażona jest Grupa ORLEN obejmują:

– **ryzyko cen surowców i produktów naftowych**

Działalność operacyjna Grupy ORLEN obejmuje ryzyka:

- zmiany cen ropy naftowej zużywanej do przerobu,
- obowiązku utrzymywania zapasów ropy naftowej i paliw,
- fluktuacji dyferencjału Ural/Brent,
- zmian cen sprzedaży produktów rafineryjnych i petrochemicznych, które uzależnione są od notowań ropy naftowej i produktów na rynkach światowych.

Na dzień 31 grudnia 2011 roku występowały instrumenty zabezpieczające ryzyko zmian cen surowców i produktów naftowych wynikające z zabezpieczenia przepływów pieniężnych w związku ze sprzedażą/zakupem ropy naftowej, benzyn i oleju napędowego.

Szczegółowe informacje dotyczące ryzyka cen surowców i produktów naftowych zostały przedstawione w nocie 33.7 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

– **ryzyko walutowe**

Grupa ORLEN narażona jest na ryzyko walutowe wynikające z należności i zobowiązań krótkoterminowych, środków pieniężnych i ich ekwiwalentów, wydatków inwestycyjnych oraz zobowiązań z tytułu kredytów w walutach obcych oraz przyszłych planowanych przepływów pieniężnych z tytułu sprzedaży i zakupów towarów oraz produktów rafineryjnych i petrochemicznych. Ekspozycja walutowa jest zabezpieczana instrumentami typu forward lub swap.

Dla kursu USD/PLN występuje częściowo naturalny hedging, gdyż przychody ze sprzedaży produktów uzależnionych od kursu USD są równoważone przez koszty zakupu ropy w tej samej walucie. W przypadku kursu EUR/PLN, w walucie tej denominowane są przychody ze sprzedaży produktów petrochemicznych. Dla tej grupy pozycji hedging naturalny występuje w ograniczonym zakresie (np. odsetki od kredytów denominowane w EUR, część zakupów inwestycyjnych).

Szczegółowe informacje dotyczące ryzyka walutowego zostały przedstawione w nocie 33.7 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

– **ryzyko stopy procentowej**

Ryzyko zmienności przepływów pieniężnych z tytułu stopy procentowej wynika z udzielonych pożyczek, posiadanych lokat bankowych oraz zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek opartych o zmienne stopy procentowe. PKN ORLEN posiada transakcje pochodne zabezpieczające (swapy procentowe - IRS) część ryzyka przepływów pieniężnych z tytułu stopy procentowej, dla których stosuje rachunkowość zabezpieczeń przepływów pieniężnych, natomiast Grupa Anwil dla instrumentu swap walutowo-procentowy (CCIRS) nie stosuje rachunkowości zabezpieczeń.

Zabezpieczanie ryzyka stóp procentowych odbywa się na zasadzie identyfikacji przepływów finansowych narażonych na zmienność stóp procentowych, wynikających z bieżącej ekspozycji Grupy ORLEN.

Szczegółowe informacje dotyczące ryzyka stopy procentowej zostały przedstawione w nocie 33.7 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2011 rok.

– **ryzyko związane z dostawą surowców**

Dostawy surowców w Grupie ORLEN są realizowane w głównej mierze poprzez systemem rurociągów, transport lądowy oraz morski. Ryzyko związane z dostawą surowców wynika z konieczności terminowego zabezpieczenia dopływu surowców do produkcji.

Czynniki, które mają istotny wpływ na realizację dostaw surowców do spółek Grupy ORLEN dotyczą głównie sytuacji politycznej w państwach eksportujących ropę, sprawności systemu rurociągów i linii kolejowych oraz warunków pogodowych.

Przyjęta przez PKN ORLEN strategia ma za zadanie przeciwdziałać zaburzeniom w dostawach surowców, głównie poprzez dywersyfikację ich źródeł oraz dostosowanie instalacji produkcyjnych do przerobu różnych gatunkowo typów surowców. Dodatkowo Grupa ORLEN realizuje inwestycje mające na celu pozyskanie własnych źródeł gazu i ropy naftowej.



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

**– ryzyko zmian regulacji prawnych**

Ryzyko wynikające ze zmian w przepisach prawnych dotyczy głównie realizacji Narodowego Celu Wskaźnikowego (NCW), limitów ilościowych przyznawanych uprawnień do emisji CO<sub>2</sub> oraz regulacji w kwestii gromadzenia i magazynowania zapasów obowiązkowych.

Zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów z 2007 roku w ramach dostosowania do regulacji wspólnotowego prawa w zakresie udziału energii z odnawialnych źródeł, poprawy efektywności energetycznej oraz redukcji emisji gazów cieplarnianych – tzw. pakietu 3x20, począwszy od 2008 roku na producentów paliw nakłada się obowiązek spełnienia Narodowego Celu Wskaźnikowego (NCW). NCW określa minimalny udział biokomponentów i innych paliw odnawialnych liczony według wartości opałowej w ogólnej ilości paliw i biopaliw ciekłych zużywanych w ciągu roku kalendarzowego w transporcie.

Tabela 35. Wskaźnik NCW w latach 2008-2011.

Wyszczególnienie	j.m.	2008	2009	2010	2011
Wartość wskaźnika NCW	%	3,45	4,60	5,75	6,20

Od 1 maja 2011 roku zniesione zostały ulgi podatkowe związane z wykorzystywaniem biokomponentów i biopaliw, co dodatkowo skutkuje wzrostem kosztów realizacji wyznaczonego poziomu wskaźnika NCW.

Istotne ryzyko zmian regulacji prawnych dotyczy także ograniczeń w liczbie przyznawanych uprawnień do emisji CO<sub>2</sub>. Zgodnie z obowiązującymi przepisami przyjętego przez Unię Europejską Protokołu z Kioto do Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatycznych, podmioty gospodarcze otrzymują przydział uprawnień, które określają maksymalną dopuszczalną wielkość emisji CO<sub>2</sub> wynikającą z rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Przekroczenie wyznaczonych limitów powoduje nałożenie kar finansowych.

W związku z tym Grupa ORLEN corocznie weryfikuje liczbę posiadanych uprawnień i określa sposoby bilansowania niedoborów/nadwyżek w ramach transakcji wewnątrzgrupowych oraz na rynku terminowym i spot. W 2011 roku Grupa ORLEN sprzedała posiadane nadwyżki uprawnień do emisji CO<sub>2</sub> oraz zawarła terminowe transakcje zakupu uprawnień.

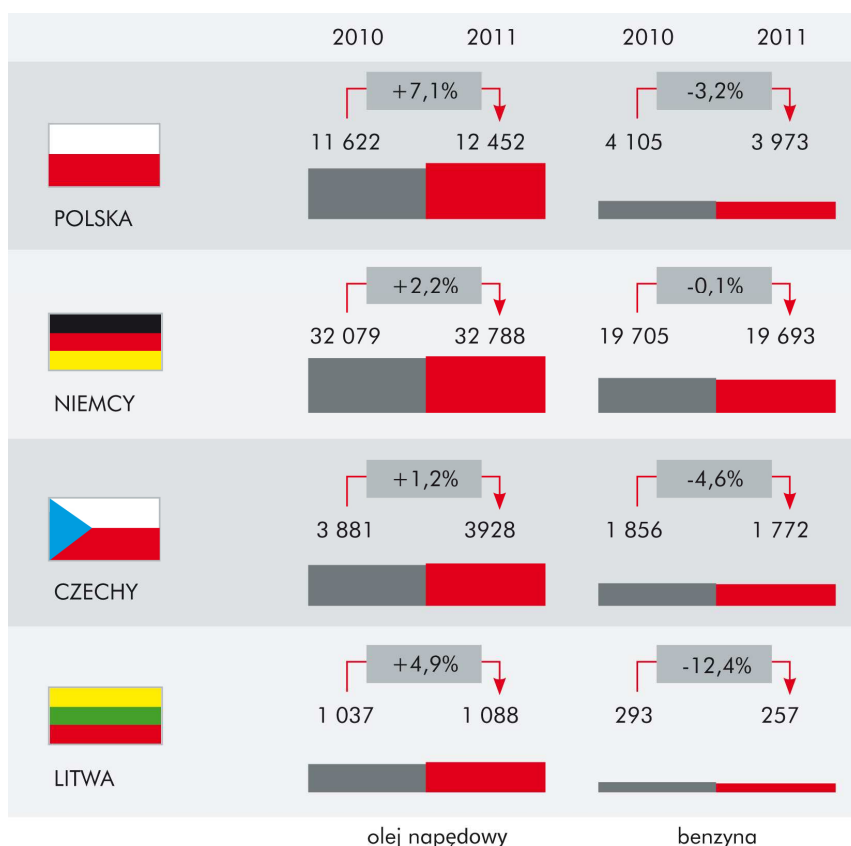
Z punktu widzenia działalności operacyjnej znaczące ryzyko wynika również z obowiązującego w Polsce systemu utrzymywania zapasów obowiązkowych, regulowanego ustawą z dnia 16 lutego 2007 roku o zapasach ropy naftowej, produktów naftowych i gazu ziemnego oraz zasadach postępowania w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa paliwowego państwa i zakłóceń na rynku naftowym. Nakłada ona na wszystkie firmy działające na rynku paliw obowiązek gromadzenia rezerw ropy naftowej proporcjonalnych do obrotów. Wartość zapasów obowiązkowych Grupy ORLEN na koniec roku 2011 przekroczyła 8,2 miliarda PLN i może się istotnie wahać głównie w efekcie zmian cen ropy naftowej a także osiąganych wolumenów sprzedaży.

**– ryzyko zmian trendów w konsumpcji i imporcie paliw**

Zmiana trendów w konsumpcji i imporcie paliw może wywierać istotny wpływ na wielkość sprzedaży i poziom możliwych do uzyskania cen na produkty spółek Grupy ORLEN, a tym samym na sytuację finansową Grupy ORLEN. Zmiany poziomu konsumpcji oleju napędowego i benzyny na głównych rynkach działalności Grupy ORLEN przedstawiono poniżej.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Wykres 21. Konsumpcja benzyny i oleju w krajach obsługiwanych przez Grupę ORLEN.



Na podstawie danych ARE łączny import paliw do Polski w 2011 roku zmniejszył się w stosunku do 2010 roku o (-) 35 tysięcy ton (tj. (-) 1,4%) do poziomu 2 442 tysięcy ton. Import benzyny zwiększył się o blisko 28% i osiągnął poziom 530 tysięcy ton, co stanowiło około 22% importu wszystkich paliw. Największy import benzyny zanotowano ze Słowacji (około 49%) i Niemiec (około 47%). Szacuje się, że w 2011 roku zaimportowano do Polski około 1 905 tysięcy ton oleju napędowego tj. o (-) 7% mniej niż w 2010 roku. Import oleju napędowego stanowił około 78% łącznej wielkości importu paliw do Polski. Największa ilość oleju napędowego pochodziła z Niemiec (50%), Litwy (26%) i Słowacji (15%).

– **ryzyko związane ze światowym kryzysem gospodarczym, zmianami poziomu wzrostu gospodarczego i stopy bezrobocia**

W 2011 roku Grupa ORLEN funkcjonowała w trudnych warunkach rynkowych w związku z pojawieniem się drugiej fali kryzysu finansowego. Negatywny wpływ kryzysu dotyczył głównie osłabienia złotego względem walut obcych, a także pogorszenia popytu na paliwa oraz obniżenia marż na produkty rafineryjne i petrochemiczne. Miało to bezpośrednie odzwierciedlenie w sytuacji finansowej Grupy ORLEN poprzez wpływ na wielkość generowanych przychodów, zysk operacyjny i zysk netto jak również wielkość rozrachunków i zadłużenia w walutach obcych.

Wskaźnik produktu krajowego brutto (PKB) odgrywa znaczącą rolę jako narzędzie określające poziom wzrostu gospodarczego, aktualne trendy oraz cykl koniunkturalny, w którym znajduje się gospodarka. Niekorzystne zmiany poziomu tego wskaźnika są oznaką spowolnienia gospodarczego i skutkują ograniczeniem konsumpcji dóbr w tym również produktów i usług oferowanych przez spółki Grupy ORLEN.

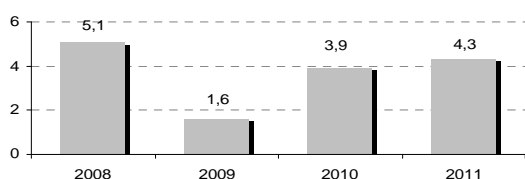
Istotnym wskaźnikiem gospodarczym z punktu widzenia działalności Grupy ORLEN jest również stopa bezrobocia. Wzrost wskaźnika może oznaczać osłabienie popytu na produkty i usługi Grupy ORLEN w związku ze zmniejszeniem siły nabywczej klientów na rynku.

### 7.3 Wpływ czynników makroekonomicznych na generowane wyniki finansowe oraz analiza wrażliwości

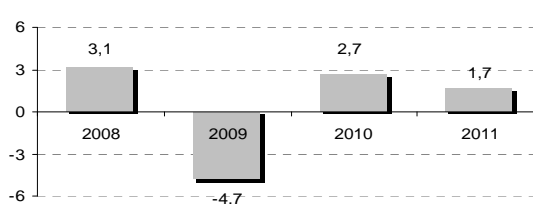
Na wyniki realizowane przez Grupę ORLEN znaczący wpływ wywiera charakteryzująca się dużą zmiennością i wysokim stopniem niepewności sytuacja makroekonomiczna.

Sytuacja gospodarcza, na rynku pracy oraz trendy makroekonomiczne mają istotny wpływ na poziom sprzedaży produktów i wyników Grupy ORLEN. Podstawowym wskaźnikiem odzwierciedlającym sytuację gospodarczą jest wskaźnik PKB, który jako determinowany przez konsumpcję, nakłady inwestycyjne oraz eksport pozwala ocenić w jakim stadium rozwoju znajduje się gospodarka. Ze zmianami wskaźnika PKB zazwyczaj skorelowane są zmiany stopy bezrobocia. Wysoka stopa bezrobocia ogranicza popyt wewnętrzny i wpływa na poziom siły nabywczej konsumentów.

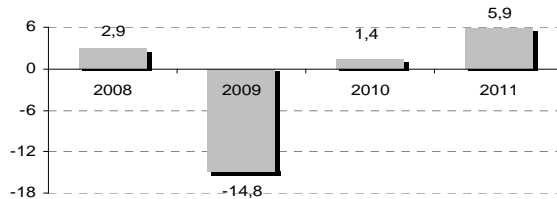
Wykres 22. PKB w Polsce (wzrost rok/rok)\*



Wykres 23. PKB w Czechach (wzrost rok/rok)\*



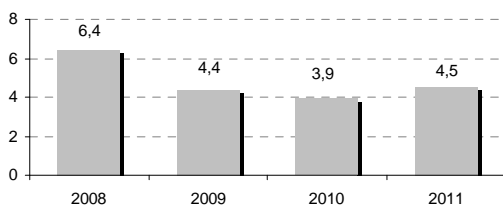
Wykres 24. PKB na Litwie (wzrost rok/rok)\*



\*) Na podstawie danych EUROSTAT

Zmiany stóp procentowych determinują wysokość środków uzyskiwanych z tytułu posiadanych lokat bankowych, udzielonych pożyczek, a także kosztów obsługi zadłużenia z tytułu kredytów opartych o zmienne stopy procentowe.

Wykres 25. Średnia stopa procentowa WIBOR 3M (%).



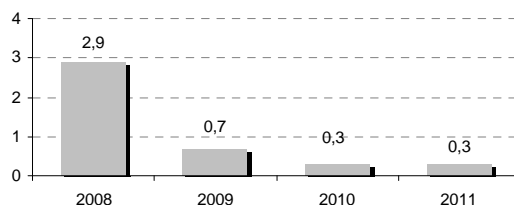
Wykres 26. Średnia stopa procentowa EURIBOR 3M (%).





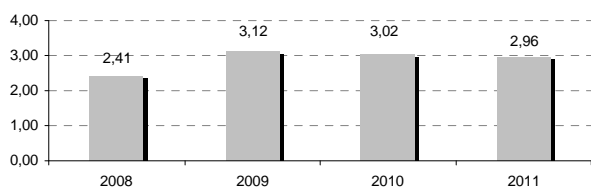
**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Wykres 27. Średnia stopa procentowa LIBOR 3M (%).

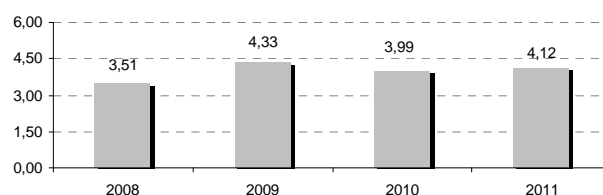


Istotny wpływ na wyniki realizowane przez Grupę ORLEN wywierają zmiany kursów walutowych. Poziom realizowanych przez Grupę ORLEN przychodów w dużej mierze jest pochodną wartości złotego wobec innych walut. Ustalanie cen wyrobów rafineryjnych i petrochemicznych bazuje na notowaniach wytyczanych na rynkach towarowych. Ponoszone przez Grupę ORLEN koszty ropy naftowej i surowców oraz obsługi zadłużenia również są wyrażone w walutach obcych.

Wykres 28. Średni kurs walutowy PLN/USD.



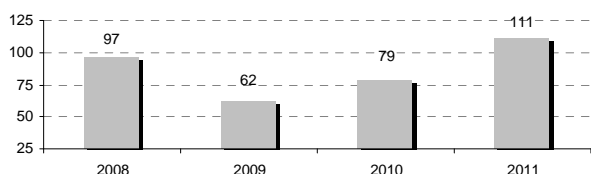
Wykres 29. Średni kurs walutowy PLN/EUR.



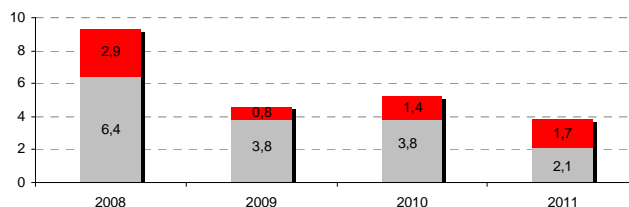
Z czynnikami makroekonomicznymi silnie powiązane są tendencje w zakresie konsumpcji. Sytuacja ogólnorynkowa przekłada się zarówno na konsumentów indywidualnych, jak i inwestorów, którzy uzależniają swoje decyzje konsumpcyjne od aktualnej, a przede wszystkim od przewidywanej koniunktury rynkowej. Światowy kryzys gospodarczy nie ominął rynków paliwowych, które głównie w związku ze spadkiem potrzeb transportowych, zmniejszyły sprzedaż. Wyjątkiem jest tu rynek polski, gdzie pomimo spowolnienia wywołanego sytuacją światową, konsumpcja paliwa z roku na rok rośnie, głównie za sprawą rosnącej sprzedaży oleju napędowego. Wzrost konsumpcji oleju napędowego na rzecz benzyny jest tendencją obserwowaną od wielu lat na rynku europejskim (tzw. dieselizacja rynku).

Istotny wpływ na marże realizowane na sprzedaży produktów oraz koszty ponoszone przez Grupę ORLEN wywierają wahania cen ropy naftowej oraz relacja cen ropy Ural i Brent.

Wykres 30. Notowanie ropy Brent (USD/bbl).

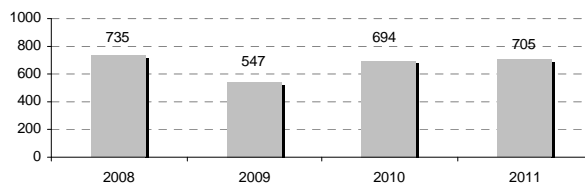


Wykres 31. Modelowa marża rafineryjna\* i dyferencjał Ural/Brent\* (USD/bbl).



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Wykres 32. Modelowa marża petrochemiczna \* [EUR/t].



\*) Metodologie kalkulacji dyferencjału, marży rafineryjnej oraz petrochemicznej zostały zaprezentowane Słowniku Rafineryjnym na końcu niniejszego Sprawozdania Zarządu

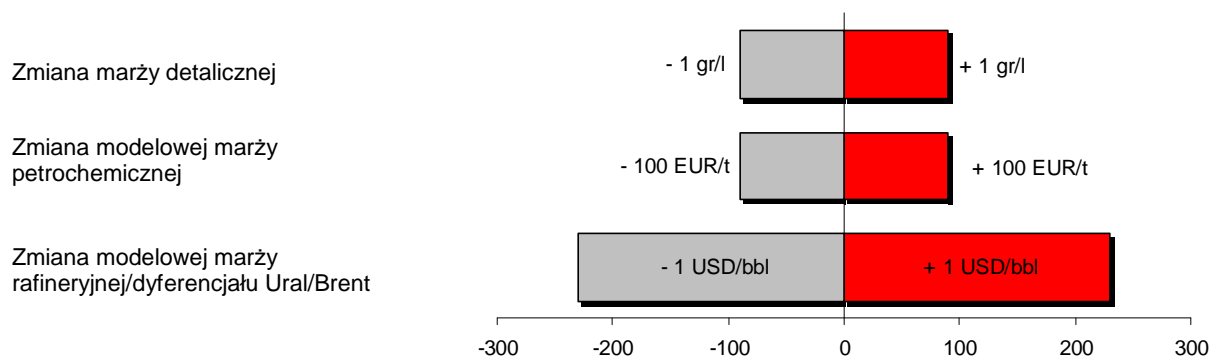
PKN ORLEN prowadzi analizy wpływu kluczowych wskaźników makroekonomicznych na realizowane wyniki operacyjne.

Szacuje się, że zmiana modelowej marży rafineryjnej lub dyferencjału Ural/Brent o +/- 1 USD/bbl przy wykorzystaniu pełnych mocy przerobowych ropy naftowej wynoszących 31,6 miliona ton, czyli około 230 milionów baryłek zwiększa/obniża wynik Grupy ORLEN z tego tytułu o około +/- 230 milionów USD.

Obniżenie/wzrost modelowej marży petrochemicznej o +/- 100 EUR/t, przy założeniu sprzedaży polimerów na poziomie około 900 tysięcy ton zwiększa/obniża wynik Grupy ORLEN o około +/- 90 milionów EUR.

Zmiana marży detalicznej o +/- 1 gr/l, przy założeniu sprzedaży w wysokości około 9 miliardów litrów zwiększa/obniża wynik operacyjny Grupy ORLEN o około +/- 90 milionów PLN.

Wykres 33. Analiza wrażliwości zmian kluczowych parametrów makroekonomicznych – wpływ na wynik operacyjny [mln PLN; mln USD; mln EUR].



Wpływ zmian powyższych parametrów został oszacowany przy założeniu braku zależności pomiędzy nimi a także innym parametrami kształtującymi wyniki Grupy ORLEN. Zmiany czynników makroekonomicznych mogą oddziaływać dodatkowo na wiele innych elementów takich jak optymalizacja struktury koszyka produktów, kierunki sprzedaży czy stopień wykorzystania mocy przerobowych, co może mieć dodatkowy wpływ na prezentowane wyniki działalności.

#### 7.4 Zarządzanie kapitałem pracującym

Grupa ORLEN, w związku z charakterem prowadzonej działalności, w sposób istotny narażona jest na fluktuacje rynków towarowych. Skala działalności oraz pojawiające się w związku z tym wysokie ekspozycje na niekorzystny wpływ zmian trendów rynkowych mogą mieć istotny negatywny wpływ na poziom generowanych przepływów finansowych oraz wyników operacyjnych.

W związku z dynamicznymi zmianami otoczenia rynkowego Grupa ORLEN dysponuje szeregiem narzędzi służących optymalizacji kapitału pracującego.

Do najważniejszych z nich należą umowy dotyczące sprzedaży oraz gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych zapasów ropy naftowej. Dwie tego typu umowy zostały już przeprowadzone w 2010 roku. Na podstawie ww. transakcji PKN ORLEN przeniósł na podmioty zewnętrzne obowiązek utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy na rachunek PKN ORLEN. Po zakończeniu okresu umownego PKN ORLEN może dokonać odkupu ropy naftowej celem realizacji obowiązków ustawowych w zakresie utrzymywania zapasów obowiązkowych.

## GRUPA ORLEN SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN

Kolejnym instrumentem wykorzystywanym w optymalizacji kapitału pracującego są usługi faktoringu bez regresu dla należności kluczowych odbiorców PKN ORLEN. Faktoring pełny, w którym faktor przejmuje od sprzedającego ryzyko niewypłacalności dłużnika, jest wykorzystywany przez PKN ORLEN uzupełniająco, przede wszystkim jako instrument zarządzania płynnością stanowiący dodatkowe źródło finansowania. Obecnie program faktoringu obejmuje płatności wynikające z umów handlowych, zawartych z największymi odbiorcami PKN ORLEN.

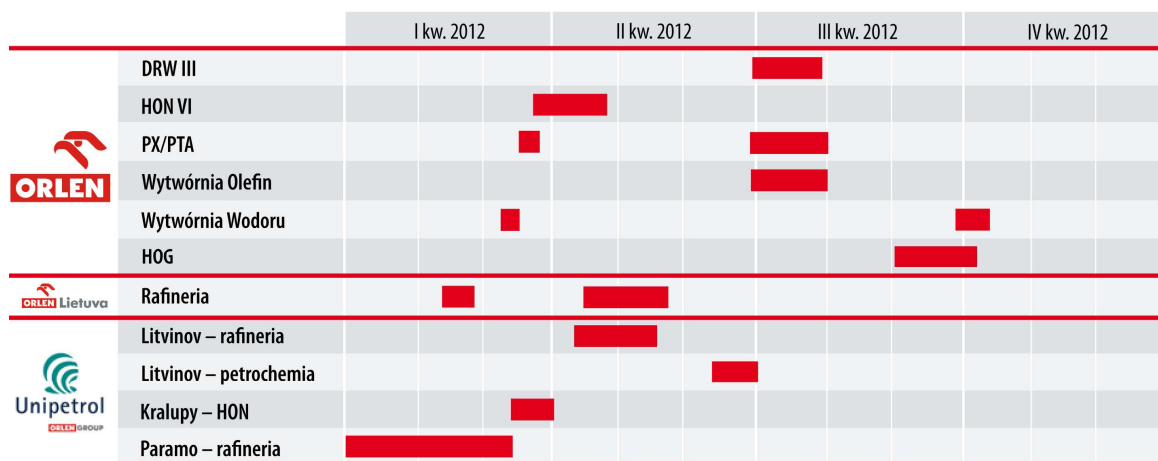
Duże znaczenie dla oceny przyszłej sytuacji finansowej ma również elastyczność doboru źródeł finansowania. Dokonana w lutym 2012 roku emisja 7-letnich obligacji kuponowych na kwotę 1 miliarda PLN pozwala na wydłużenie średniego terminu zapadalności zadłużenia oraz jego refinansowania i stanowi ważny element w dywersyfikacji dostępnych źródeł finansowania.

Grupa ORLEN zakłada na 2012 rok utrzymanie podstawowych wskaźników obejmujących zadłużenie netto, dźwignię finansową netto oraz zadłużenie netto/EBITDA na bezpiecznym poziomie. Otrzymane w 2011 roku wpływy ze sprzedaży akcji Polkomtel S.A. oraz dostępne linie kredytowe zabezpieczają potrzeby finansowe Grupy ORLEN i stanowią podstawę do realizacji dalszych projektów rozwojowych w kolejnych latach.

### 7.5 Działalność operacyjna Grupy ORLEN

PKN ORLEN założył kontynuację działań efektywnościowych mających na celu dalszy wzrost sprawności operacyjnej. Sfinalizowanie prowadzonych w ostatnich latach kluczowych inwestycji rozwojowych w PKN ORLEN obejmujących instalację HON VII oraz kompleks PX/PTA, a także mniejszy zakres postojów remontowych umożliwią zwiększenie przerobu ropy w Grupie ORLEN.

Wykres 34. Plan postojów remontowych głównych instalacji w Grupie ORLEN na 2012 rok.



PKN ORLEN zakłada dalsze umocnienie pozycji regionalnego lidera w segmencie produkcji petrochemicznej. Zakłada się stabilny wzrost produkcji w PKN ORLEN oraz Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o., a także w Grupie Unipetrol dysponującej pełną dostępnością instalacji produkcyjnych po remoncie cyklicznym w 2011 roku. Rok 2012 będzie też pierwszym pełnym rokiem funkcjonowania kompleksu PX/PTA, co przełoży się na wyższą produkcję PTA.

PKN ORLEN zakłada na 2012 rok podjęcie działań mających na celu dalsze umacnianie pozycji na rynku detalicznym. Prowadzone będą działania mające na celu zwiększenie efektywności sprzedaży poprzez maksymalizację wolumenów oraz optymalizację kosztów działalności.

### 7.6 Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych

Program inwestycyjny w 2012 roku i latach kolejnych w Grupie ORLEN ukierunkowany jest na zakończenie obecnie realizowanych kluczowych projektów inwestycyjnych oraz rozpoczęcie nowych zadań o istotnym znaczeniu dla dalszego rozwoju i konkurencyjności Grupy ORLEN, do których należy m.in. Budowa Bloku Gazowo – Parowego o mocy elektrycznej do 500 MWe we Włocławku oraz wydatki w obszarze wydobywania.

Realizacja powyższych projektów inwestycyjnych stanowi priorytet przyszłych działań operacyjnych Grupy ORLEN. Wskaźniki dźwigni finansowej, płynności oraz kowenantów stanowiące bazę do oceny wiarygodności finansowej

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

Grupy ORLEN znajdują się na bezpiecznym poziomie. Poziom aktualnych wskaźników finansowych został zaprezentowany w pkt 6.5.11 niniejszego Sprawozdania Zarządu.

Kluczową rolę z perspektywy bezpieczeństwa finansowego, przy realizacji planów strategicznych, odgrywa polityka uruchamiania projektów inwestycyjnych przewidująca ich weryfikację pod kątem stopy zwrotu oraz oceny aktualnej sytuacji Grupy ORLEN i otoczenia rynkowego celem minimalizacji ryzyka braku możliwości realizacji planowanych zadań inwestycyjnych.

## **VIII. ŁAD KORPORACYJNY**

### **8.1 Zbiór zasad Ładu Korporacyjnego, któremu podlegał PKN ORLEN w 2011 roku**

W 2011 roku PKN ORLEN stosował się do zbioru zasad „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych” („DPSN”), obowiązującego na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Kodeks „DPSN” dostępny jest na stronie internetowej poświęconej ładowi korporacyjnemu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie [www.corp-gov.gpw.pl](http://www.corp-gov.gpw.pl) oraz na korporacyjnej stronie internetowej PKN ORLEN [www.orlen.pl](http://www.orlen.pl) w sekcji przeznaczonej dla akcjonariuszy Spółki – Relacje inwestorskie w zakładce Giełda/Dobre Praktyki GPW.

W 2011 roku PKN ORLEN stosował wszystkie obligatoryjne zasady ładu korporacyjnego zawarte w kodeksie „DPSN”.

#### **Komunikacja z rynkiem kapitałowym**

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

#### **Korporacyjna strona internetowa [www.orlen.pl](http://www.orlen.pl)**

PKN ORLEN prowadzi korporacyjną stronę internetową, która jest wiarygodnym i użytecznym źródłem informacji o Spółce dla przedstawicieli rynku kapitałowego. Specjalnie dla akcjonariuszy Spółki oraz inwestorów i analityków giełdowych na korporacyjnej stronie internetowej działa serwis relacji inwestorskich (<http://www.orlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Strony/default.aspx>). Zawartość serwisu internetowego przygotowywana jest w sposób przejrzysty, rzetelny i kompletny, tak aby umożliwić inwestorom i analitykom podejmowanie decyzji na podstawie prezentowanych przez Spółkę informacji. Sekcja Relacji inwestorskich jest prowadzona jednocześnie w języku polskim i angielskim.

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

W sekcji Relacji inwestorskich mieści się wiele nowoczesnych narzędzi i informacji o Spółce, zgodnie z najnowszymi standardami rynkowymi. W ramach ciągłego doskonalenia komunikacji z przedstawicielami rynku kapitałowego w trakcie 2011 roku Spółka wdrożyła w niej kilka nowych rozwiązań.

Można znaleźć tam między innymi:

- interaktywne wykresy i tabele służące do szybkich porównań wskaźników finansowych dla Spółki w różnych przedziałach czasowych.
- interaktywne wykresy i tabele notowań akcji PKN ORLEN z kalkulatorem zwrotu z inwestycji w akcje Spółki. W 2011 roku wykresy te wzbogacone zostały o narzędzie umożliwiające porównywanie notowań akcji PKN ORLEN z głównymi indeksami giełdowymi, w skład których wchodzi akcje Spółki. Do wykresu notowań akcji PKN ORLEN można dołączyć wykres notowań jednego z indeksów: WIG, WIG 20 lub WIG PALIWA.
- zebrane w jednym miejscu sprawozdania finansowe wraz z omawiającymi je prezentacjami przygotowywanymi dla przedstawicieli rynku kapitałowego, zapisami telekonferencji z analitykami i inwestorami giełdowymi z okazji publikacji wyników finansowych, oraz arkusz kalkulacyjny z danymi z prezentacji wyników, ułatwiający analizę danych.
- specjalny formularz służący do skontaktowania się ze Spółką w sprawach Walnych Zgromadzeń PKN ORLEN, zgodnie z najnowszymi przepisami kodeksu spółek handlowych.
- możliwość zapisania się na różnego rodzaju newslettery PKN ORLEN, w tym najnowsze wiadomości z obszaru relacji inwestorskich.
- funkcję zapisywania się na przypomnienia o wydarzeniach umieszczonych w Kalendarzu wydarzeń – nowość wprowadzoną na przełomie 2011 i 2012 roku. Można wpisać automatycznie wybrane terminy do kalendarzy swoich programów pocztowych, a także zapisać się na wysyłane poprzez e-mail lub SMS przypomnienia o wydarzeniach. Można decydować o tym, przed którymi wydarzeniami otrzymać przypomnienie – może to być jedno lub kilka z nich, jak również wszystkie wpisane do kalendarza relacji inwestorskich PKN ORLEN zarówno w bieżącym roku, jak i w latach następnych.

## GRUPA ORLEN

### SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN

---

Na stronie internetowej w sekcji Relacji inwestorskich umieszczona jest także zakładka dotycząca dobrych praktyk GPW. Z tego miejsca można pobrać roczne raporty Spółki z wypełniania dobrych praktyk, a także kodeks „DPSN”. Znajduje się tam także krótka informacja o stosowanych przez Spółkę dobrych praktykach, zasadach wyboru podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych, a także informacja o udziale kobiet i mężczyzn w Zarządzie Spółki oraz w jej Radzie Nadzorczej w okresie ostatnich dwóch lat.

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

Ponadto na przełomie 2011 i 2012 roku PKN ORLEN uruchomił stronę korporacyjną w wersji mobilnej, przystosowaną do przeglądania serwisu internetowego na telefonach komórkowych i innych urządzeniach mobilnych. Wchodząc na korporacyjną stronę Spółki pod adresem [www.orlen.pl](http://www.orlen.pl) za pomocą telefonu czy smartfona następuje automatyczne przekierowanie do serwisu [m.orlen.pl](http://m.orlen.pl) dedykowanego na te urządzenia. Użytkownicy urządzeń mobilnych mogą w łatwy i szybki sposób korzystać z dostępu do kluczowych informacji dotyczących PKN ORLEN znanych z klasycznej wersji [www.orlen.pl](http://www.orlen.pl), m.in. do raportów giełdowych, notowań akcji, wyników finansowych czy informacji prasowych. Wersja mobilna [m.orlen.pl](http://m.orlen.pl) umożliwia także szybkie nawiązanie połączenia telefonicznego ze Spółką za pomocą funkcji „click to call”.

Na witrynie [m.orlen.pl](http://m.orlen.pl) internauci mają również możliwość sprawdzenia hurtowych cen paliw, przeglądu listy aktualnych ofert przetargowych oraz wyszukania firmowych stacji paliw dla danych lokalizacji. Na urządzeniach mobilnych można też posłuchać branżowego audiobooka o historii polskiej nafty lub sięgnąć po publikacje elektroniczne. W zakładce Centrum Prasowe dostępne są pliki audio z nagraniami konferencji prasowych, które w sposób nieobciążający łączy umożliwiają szybki dostęp do treści przedstawianych i komentowanych przez PKN ORLEN.

Serwis [m.orlen.pl](http://m.orlen.pl) dostępny jest w polskiej i angielskiej wersji językowej.

#### **Bezpośrednie kontakty z przedstawicielami rynku kapitałowego**

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

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

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

Mając na względzie rozwój form i polepszenie jakości komunikacji z rynkiem kapitałowym Spółka publikuje co kwartał tzw. „trading statement”, czyli szacunki danych operacyjnych i finansowych oraz przewidywania co do trendów kształtowania się zysku operacyjnego (EBIT), z uwzględnieniem wpływu czynników makroekonomicznych i znaczących zdarzeń jednorazowych na zysk operacyjny (EBIT). Szacunki te publikowane są na kilka tygodni przed datą publikacji okresowego raportu kwartalnego. „Trading statement” ułatwiają rzetelne budowanie konsensusu odnośnie prognozowanych przez rynek kapitałowy wyników finansowych Spółki przed ich publikacją. Raport ten jest tworzeniem nowych standardów w obszarze relacji inwestorskich. Jego dobry odbiór potwierdza, jak ważna dla PKN ORLEN jest właściwa i dobrze dobrana w czasie komunikacja z rynkiem w kluczowych tematach dla inwestorów.

Dbłość o komunikację z uczestnikami rynku kapitałowego została ponownie doceniona w minionym roku, czego wyrazem są nagrody jakie otrzymała Spółka w obszarze relacji inwestorskich:

- „Best investor relations by a Polish Company 2011” - IR Magazine
- I miejsce WarsawScan 2011 – najlepiej prowadzona polityka informacyjna i ład korporacyjny
- I miejsce WarsawScan 2011 – najlepsza strona internetowa poświęcona relacjom inwestorskim

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

- I miejsce w kategorii "Relacje z inwestorami" rankingu Pulsu Biznesu "Giełdowa Spółka Roku 2011"

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

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

Wspomniane zarządzenie reguluje również zasady reakcji w sytuacji pojawienia się opinii i informacji wypowiedzianych publicznie przez osoby z zewnątrz, szkodzących wizerunkowi Spółki. Proces ten koordynowany jest przez Dyrektora Biura Komunikacji Korporacyjnej. Po pojawieniu się takich opinii i informacji, Spółka sprawdza ich prawdziwość, ocenia wagę i potencjalne skutki i decyduje o wystosowaniu sprostowania lub też zamknięciu sprawy ze względu na interes PKN ORLEN lub niską wagę zaistniałych nieścisłości. W przypadku, gdy stopień przedstawionej przez osobę z zewnątrz informacji/ opinii ma poważny skutek opiniotwórczy Spółka konstruuje treść sprostowania, mającego na celu wyjaśnienie nieprawdziwych opinii lub informacji. W zależności od charakteru sprawy, przygotowane sprostowanie wysyłane jest do instytucji, która przekazała krzywdzące dla PKN ORLEN informacje i/lub zamieszczane jest na korporacyjnej stronie internetowej [www.orlen.pl](http://www.orlen.pl) w zakładce Centrum Prasowe czy też rozsyłane w formie komunikatu prasowego.

#### **Raportowanie na temat działalności PKN ORLEN w obszarze odpowiedzialnego biznesu**

Raportowanie społeczne jest stałym elementem szerokiego systemu komunikowania działań Spółki jej interesariuszom. Spółka publikuje roczne raporty odpowiedzialnego biznesu. W 2011 roku wydany został już siódmy taki raport, trzeci sporządzony zgodnie z Wytycznymi GRI G3.1 na poziomie B.

Raporty roczne prezentujące dokonania Spółki w dziedzinie odpowiedzialnego biznesu znajdują się na korporacyjnej stronie internetowej [www.orlen.pl](http://www.orlen.pl) w zakładce Odpowiedzialny biznes (<http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Strony/default.aspx>). W zakładce tej można znaleźć również szereg informacji na temat działań Spółki na rzecz środowiska naturalnego, społeczeństwa, bezpieczeństwa oraz dbałości o pracowników Grupy ORLEN.

#### **8.2 Opis podstawowych cech stosowanych w PKN ORLEN systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych**

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

- weryfikację stosowania jednolitej polityki rachunkowości przez spółki Grupy ORLEN w zakresie ujęcia, wyceny i ujawnień zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF).
- stosowanie procedur ewidencji księgowej oraz kontrolę ich przestrzegania.
- stosowanie jednolitych wzorców jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych oraz okresową weryfikację prawidłowości ich zastosowania w spółkach Grupy ORLEN.
- weryfikację zgodności sprawozdań finansowych spółek Grupy ORLEN ze skonsolidowanym sprawozdaniem finansowym 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 i opiniowania sprawozdań finansowych przed publikacją.
- dokonywanie niezależnej i obiektywnej oceny systemów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej.

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

System ten jest wiodącym systemem w Grupie ORLEN. Dzięki stosowanej jednolitej platformie informatycznej Jednostka Dominująca ma kontrolę nad sposobem ewidencji zdarzeń finansowo - księgowych w Grupie ORLEN. Posiada on funkcjonalność umożliwiającą sterowanie prawami dostępu różnych użytkowników w sposób zapewniający kontrolę nad ich dostępem do ściśle określonych obiektów i transakcji. Wszystkie działania wykonywane w systemie są rejestrowane dla poszczególnych transakcji i użytkowników. W celu ochrony przed nieuprawnionym dostępem cały system wraz z danymi użytkowników jest zapisywany w specjalnej strukturze katalogów systemu operacyjnego, zabezpieczonej odpowiednimi uprawnieniami.

Bezpieczeństwo i dostępność informacji zawartych w systemie finansowo-księgowym kontrolowane są na wszystkich poziomach bazy danych, aplikacji i prezentacji oraz systemu operacyjnego. Integracja systemu zapewniona jest przez

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

systemy kontroli wprowadzanych danych (walidacje, autoryzacje, listy wartości) oraz dzienniki zmian. W przypadku awarii systemu nie dokończone transakcje są wycofane. Możliwość ścieżek rewizyjnych daje dzienniki zmian. Użytkownicy nie mają bezpośredniego dostępu do systemu operacyjnego i bazy danych. Zintegrowane menu systemu zawiera ścieżki dostępu do wszystkich dostępnych transakcji w systemie. Zabezpieczenie dostępu do poszczególnych transakcji odbywa się na podstawie przypisanych użytkownikowi autoryzacji. Stosowane są systemy zabezpieczeń na poziomie sprzętowym i systemowym.

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

Skonsolidowane sprawozdania finansowe są przygotowywane na podstawie pakietów sprawozdawczych, które spółki Grupy ORLEN wprowadzają do zintegrowanego systemu informatycznego. System jest rozwiązaniem utworzonym dla celów zarządzania finansowego oraz raportowania. Narzędzie to umożliwia ujednolicenie 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.

Nad bezpieczeństwem zarządzania systemem oraz ustalonymi etapami zarządzania procesem konsolidacji sprawują nadzór wyznaczeni użytkownicy systemu. Nadawanie uprawnień poszczególnym użytkownikom ściśle uzależnione jest od zdefiniowanych (przypisanych) im ról bezpieczeństwa. W celu zachowania kontroli dla poszczególnych użytkowników zostały ustanowione odpowiednie klasy bezpieczeństwa. Dostęp do zasobów finansowych ograniczony jest przez system uprawnień, które nadawane są upoważnionym pracownikom wyłącznie w zakresie wykonywanych przez nich obowiązków. Uprawnienia te podlegają regularnym audytom i weryfikacji. Kontrola dostępu do aplikacji prowadzona jest na każdym etapie sporządzania sprawozdania finansowego. Począwszy od wprowadzania danych aż do wygenerowania informacji końcowych.

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

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

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

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

W Spółce funkcjonuje Biuro Audytu, którego celem jest dokonywanie niezależnej i obiektywnej oceny systemów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej oraz analizy procesów biznesowych. Biuro realizuje swoje zadania w oparciu o roczne plany audytów zatwierdzane przez Zarząd oraz przyjmowane przez Komitet Audytowy Rady Nadzorczej i Radę Nadzorczą. Biuro Audytu może realizować także audyty doraźne zlecane przez Radę Nadzorczą lub Zarząd Spółki.

W ramach realizowanych celów i zadań Biuro Audytu dostarcza rekomendacje wdrożenia rozwiązań i standardów, których celem jest redukcja ryzyka niezrealizowania celów PKN ORLEN, poprawa skuteczności systemu kontroli wewnętrznej oraz zwiększenie wydajności procesów biznesowych. Ponadto Biuro Audytu prowadzi monitoring wdrożenia własnych rekomendacji oraz monitoruje realizację rekomendacji audytora co do sprawozdań finansowych Spółki.



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Dwa razy do roku Biuro Audytu przygotowuje sprawozdanie z monitoringu rekomendacji dla Zarządu i Komitetu Audytowego Rady Nadzorczej zawierające podsumowanie wniosków ze zrealizowanych zadań audytowych, zidentyfikowanych ryzyk oraz informacje na temat stopnia wdrożenia rekomendacji.

### **8.3 Akcjonariusze PKN ORLEN posiadający znaczne pakiety akcji**

Akcje PKN ORLEN notowane są na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w systemie notowań ciągłych i wchodzi w skład indeksów największych spółek WIG20 oraz WIG, a także indeksu branżowego WIG PALIWA. Od 19 listopada 2009 roku akcje PKN ORLEN należą do indeksu spółek zaangażowanych w społeczną odpowiedzialność biznesu – Respect Index.

Akcje PKN ORLEN notowane są także w formie Globalnych Kwitów Depozytowych (GDR) na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Obrót kwitami depozytowymi ma miejsce również w USA na pozagiełdowym rynku OTC.

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

Depozytariuszem kwitów depozytowych PKN ORLEN jest The Bank of New York Mellon. Jednostką transakcyjną na giełdzie londyńskiej jest 1 GDR, na który przypadają dwie akcje PKN ORLEN.

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

Poniżej zaprezentowana jest lista akcjonariuszy PKN ORLEN posiadających znaczne pakiety akcji wraz ze wskazaniem liczby posiadanych przez te podmioty akcji, ich procentowego udziału w kapitale zakładowym Spółki, liczby głosów z nich wynikających i ich procentowego udziału w ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN.

W całym 2011 roku oraz do dnia autoryzacji niniejszego raportu nie nastąpiły żadne zmiany w składzie akcjonariuszy posiadających ponad 5% udziału w kapitale zakładowym Spółki.

Tabela 36. Struktura akcjonariatu PKN ORLEN na dzień 31 grudnia 2011 roku.

Akcjonariusze	Liczba akcji	Liczba głosów na Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN	Udział w ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN	Udział w kapitale zakładowym PKN ORLEN
Skarb Państwa	117 710 196	117 710 196	27,52%	27,52%
Aviva OFE *	21 744 036	21 744 036	5,08%	5,08%
Pozostali	288 254 829	288 254 829	67,40%	67,40%
<b>Razem</b>	<b>427 709 061</b>	<b>427 709 061</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

\*Według informacji otrzymanych przez Spółkę 9 lutego 2010 roku.

### **8.4 Akcjonariusze PKN ORLEN posiadający specjalne uprawnienia kontrolne oraz ograniczenia prawa głosu**

Jedna akcja PKN ORLEN daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu Spółki.

Odnosnie prawa głosu poszczególnych akcjonariuszy w Statucie Spółki przyjęto, iż:

- Prawo głosowania akcjonariuszy zostało ograniczone w ten sposób, że żaden z nich nie może wykonywać na Walnym Zgromadzeniu więcej niż 10% ogólnej liczby głosów istniejących w Spółce w dniu odbywania Walnego Zgromadzenia, z zastrzeżeniem że takie ograniczenie prawa głosowania nie istnieje dla potrzeb ustalania obowiązków nabywców znacznych pakietów akcji przewidzianych w:
  - ustawie z dnia 16 lutego 2007 roku o ochronie konkurencji i konsumentów.
  - ustawie z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości.
  - ustawie z dnia 22 września 2006 roku o przejrzystości stosunków finansowych pomiędzy organami publicznymi a przedsiębiorcami publicznymi oraz o przejrzystości finansowej niektórych przedsiębiorców.
  - ustawie z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych.

Ograniczenie prawa głosowania nie dotyczy Skarbu Państwa oraz banku depozytowego, który na podstawie umowy ze Spółką wyemitował kwity depozytowe w związku z akcjami Spółki (w przypadku wykonywania

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

przez ten podmiot prawa głosu z tych akcji Spółki). Wykonywanie prawa głosu przez podmiot zależny uważa się za jego wykonywanie przez podmiot dominujący w rozumieniu wyżej wymienionych ustaw. Dla obliczania liczby głosów przysługujących akcjonariuszowi sumuje się liczbę głosów z akcji i liczbę głosów, które uzyskałby ten akcjonariusz w przypadku zamiany posiadanych przez siebie kwitów depozytowych na akcje.

- Akcjonariuszem jest każda osoba, w tym jej podmiot dominujący i zależny, której przysługuje bezpośrednio lub pośrednio prawo głosu na Walnym Zgromadzeniu na podstawie dowolnego tytułu prawnego; dotyczy to także osoby, która nie posiada akcji Spółki, a w szczególności użytkownika, zastawnika, osoby uprawnionej z kwitu depozytowego w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi, a także osoby uprawnionej do udziału w Walnym Zgromadzeniu mimo zbycia posiadanych akcji po dniu ustalenia prawa do uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu.
- Akcjonariusze, których głosy podlegają kumulacji i redukcji zwani są łącznie Zgrupowaniem. Kumulacja głosów polega na zsumowaniu głosów, którymi dysponują poszczególni akcjonariusze wchodzący w skład Zgrupowania. Redukcja głosów polega na pomniejszeniu ogólnej liczby głosów w Spółce przysługujących na Walnym Zgromadzeniu akcjonariuszom wchodzącym w skład Zgrupowania. Redukcja głosów jest dokonywana według następujących zasad:
  - liczba głosów akcjonariusza, który dysponuje największą liczbą głosów w Spółce spośród wszystkich akcjonariuszy wchodzących w skład Zgrupowania, ulega pomniejszeniu o liczbę głosów równą nadwyżce ponad 10% ogólnej liczby głosów w Spółce przysługujących łącznie wszystkim akcjonariuszom wchodzącym w skład Zgrupowania,
  - jeżeli mimo redukcji, o której mowa powyżej, łączna liczba głosów przysługujących na Walnym Zgromadzeniu akcjonariuszom wchodzącym w skład Zgrupowania przekracza 10% ogólnej liczby głosów w Spółce, dokonuje się dalszej redukcji głosów należących do pozostałych akcjonariuszy wchodzących w skład Zgrupowania. Dalsza redukcja głosów poszczególnych akcjonariuszy następuje w kolejności ustalonej na podstawie liczby głosów, którymi dysponują poszczególni akcjonariusze wchodzący w skład Zgrupowania (od największej do najmniejszej). Dalsza redukcja jest dokonywana aż do osiągnięcia stanu, w którym łączna liczba głosów, którymi dysponują akcjonariusze wchodzący w skład Zgrupowania nie będzie przekraczać 10% ogólnej liczby głosów w Spółce.
  - w każdym przypadku akcjonariusz, któremu ograniczono wykonywanie prawa głosu, zachowuje prawo wykonywania co najmniej jednego głosu.
  - ograniczenie wykonywania prawa głosu dotyczy także akcjonariusza nieobecnego na Walnym Zgromadzeniu.
- W celu ustalenia podstawy do kumulacji i redukcji głosów zgodnie z powyższymi postanowieniami, akcjonariusz Spółki, Zarząd, Rada Nadzorcza oraz poszczególni członkowie tych organów mogą żądać, aby akcjonariusz Spółki udzielił informacji czy jest on podmiotem dominującym lub podmiotem zależnym wobec PKN ORLEN.

Uprawnienie to obejmuje także prawo żądania ujawnienia liczby głosów, którymi akcjonariusz Spółki dysponuje samodzielnie lub łącznie z innymi akcjonariuszami Spółki. Osoba, która nie wykonała lub wykonała w sposób nienależyty obowiązek informacyjny, o którym mowa w niniejszym punkcie, do chwili usunięcia uchybienia obowiązku informacyjnego może wykonywać prawo głosu wyłącznie z jednej akcji, a wykonywanie przez taką osobę prawa głosu z pozostałych akcji jest bezskuteczne.
- Ograniczenie prawa głosowania, o którym mowa powyżej nie dotyczy podmiotów zależnych od Skarbu Państwa.
- Na potrzeby wskazanych wyżej regulacji przez podmiot dominujący oraz podmiot zależny rozumie się odpowiednio osobę:
  - mającą status przedsiębiorcy dominującego, przedsiębiorcy zależnego albo jednocześnie status przedsiębiorcy dominującego i zależnego w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 16 lutego 2007 roku o ochronie konkurencji i konsumentów, lub
  - mającą status jednostki dominującej, jednostki dominującej wyższego szczebla, jednostki zależnej, jednostki zależnej niższego szczebla, jednostki współzależnej albo mającą jednocześnie status jednostki dominującej (w tym dominującej wyższego szczebla) i zależnej (w tym zależnej niższego szczebla i współzależnej) w rozumieniu ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, lub
  - która wywiera (podmiot dominujący) lub na którą jest wywierany (podmiot zależny) decydujący wpływ w rozumieniu ustawy z dnia 22 września 2006 roku o przejrzystości stosunków finansowych pomiędzy organami publicznymi a przedsiębiorcami publicznymi oraz o przejrzystości finansowej niektórych przedsiębiorców, lub
  - której głosy wynikające z posiadanych bezpośrednio lub pośrednio akcji Spółki podlegają kumulacji z głosami innej osoby lub innych osób na zasadach określonych w ustawie z dnia 29 lipca 2005

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych w związku z posiadaniem, zbywaniem lub nabywaniem znacznych pakietów akcji Spółki.

- W razie wątpliwości wykładni postanowień niniejszego rozdziału należy dokonywać zgodnie z art. 65 § 2 kodeksu cywilnego.

Skarb Państwa jest uprawniony do powoływania i odwoływania jednego członka Rady Nadzorczej. Ponadto jeden członek Zarządu PKN ORLEN jest powoływany i odwoływany przez Radę Nadzorczą na wniosek ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa.

Zgodnie z postanowieniami obowiązującego Statutu Spółki do czasu, gdy minister właściwy do spraw Skarbu Państwa albo inny minister wykonuje prawa z akcji PKN ORLEN, należące do Skarbu Państwa, zgodnie z przepisami prawa powszechnie obowiązującego, właściwy minister może ustanowić w Spółce jednego albo dwóch Obserwatorów, uprawnionych do monitorowania działalności Spółki, uczestniczenia w posiedzeniach organów Spółki, badania dokumentów Spółki, żądania sprawozdań i wyjaśnień, dokonywania rewizji majątku Spółki. Szczegółowe zasady funkcjonowania Obserwatorów i ich kompetencji określają Regulamin Walnego Zgromadzenia oraz Regulamin Rady Nadzorczej. Zgodnie z ustawą z dnia 18 marca 2010 roku o szczególnych uprawnieniach ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa oraz ich wykonywaniu w niektórych spółkach kapitałowych lub grupach kapitałowych prowadzących działalność w sektorach energii elektrycznej, ropy naftowej oraz paliw gazowych (dalej „ustawa z dnia 18 marca 2010 roku o szczególnych uprawnieniach ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa”), straciła moc ustawa z dnia 3 czerwca 2005 roku o szczególnych uprawnieniach Skarbu Państwa oraz ich wykonywaniu w spółkach kapitałowych o istotnym znaczeniu dla porządku publicznego lub bezpieczeństwa publicznego, która to ustawa ustanawiała instytucję Obserwatora w Spółce. W związku z powyższym Zarząd Spółki zaproponował Walnemu Zgromadzeniu wykreślenie ze Statutu Spółki zapisów dotyczących Obserwatora. Zwyczajne Walne Zgromadzenie w dniu 25 czerwca 2010 roku nie wyraziło jednak zgody na taką zmianę Statutu Spółki. W okresie obowiązywania ustawy o której mowa wyżej, w Spółce nie została wyznaczona żadna osoba do pełnienia funkcji Obserwatora.

Dodatkowo, specjalne uprawnienia dla akcjonariusza Skarb Państwa wynikać mogą także z postanowień przepisów powszechnie obowiązujących. Uprawnienia takie w szczególności wynikają z ustawy z dnia 18 marca 2010 roku o szczególnych uprawnieniach ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa. Zgodnie z przywołaną ustawą, minister właściwy do spraw Skarbu Państwa może wyrazić sprzeciw wobec podjętej przez Zarząd Spółki uchwały lub innej dokonanej przez Zarząd Spółki czynności prawnej, której przedmiotem jest rozporządzenie składnikami mienia ujawnionymi w jednolitym wykazie obiektów, instalacji, urządzeń i usług wchodzących w skład infrastruktury krytycznej, o którym mowa w art. 5b ust. 7 pkt 1 ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym, stanowiące rzeczywiste zagrożenie dla funkcjonowania, ciągłości działania oraz integralności infrastruktury krytycznej. Sprzeciwem ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa może być również objęta uchwała organu Spółki dotycząca:

- rozwiązania Spółki,
- zmiany przeznaczenia lub zaniechania eksploatacji składnika mienia Spółki, ujawnionego w jednolitym wykazie obiektów, instalacji, urządzeń i usług wchodzących w skład infrastruktury krytycznej, o którym mowa w art. 5b ust. 7 pkt 1 ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym,
- zmiany przedmiotu przedsiębiorstwa Spółki,
- zbycia albo wydzierżawienia przedsiębiorstwa Spółki lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienia na nim ograniczonego prawa rzeczowego,
- przyjęcia planu rzeczowo-finansowego, planu działalności inwestycyjnej lub wieloletniego planu strategicznego,
- przeniesienia siedziby Spółki za granicę,

jeżeli wykonanie takiej uchwały stanowiłoby rzeczywiste zagrożenie dla funkcjonowania, ciągłości działania oraz integralności infrastruktury krytycznej.

Zgodnie z ustawą z dnia 18 marca 2010 roku o szczególnych uprawnieniach ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa, Zarząd Spółki, w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw Skarbu Państwa oraz dyrektorem Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, jest uprawniony do powołania i odwołania pełnomocnika do spraw ochrony infrastruktury krytycznej w Spółce. Do zadań pełnomocnika należy w szczególności zapewnienie ministrowi właściwemu do spraw Skarbu Państwa informacji dotyczących dokonania przez organy Spółki czynności prawnych wskazanych wyżej, przekazywanie informacji o infrastrukturze krytycznej dyrektorowi Rządowego Centrum Bezpieczeństwa na jego wniosek, przekazywanie i odbieranie informacji o zagrożeniu infrastruktury krytycznej we współpracy z dyrektorem Rządowego Centrum Bezpieczeństwa.

W dniu 2 sierpnia 2011 roku Zarząd PKN ORLEN powołał Pełnomocnika do spraw ochrony infrastruktury krytycznej.

## **8.5 Zasady zmiany statutu PKN ORLEN**

Zmiana Statutu PKN ORLEN wymaga uchwały Walnego Zgromadzenia Spółki oraz wpisu do rejestru przedsiębiorców. Uchwała Walnego Zgromadzenia dotycząca zmian Statutu Spółki zapada większością trzech czwartych głosów. Walne Zgromadzenie Spółki może upoważnić Radę Nadzorczą do ustalenia jednolitego tekstu Statutu lub wprowadzenia innych zmian o charakterze redakcyjnym określonych w uchwale Walnego Zgromadzenia.

Po wpisaniu zmian w Statucie do rejestru przedsiębiorców PKN ORLEN przekazuje na ten temat raport bieżący do publicznej wiadomości.

## **8.6 Sposób działania Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN i jego zasadniczych uprawnień oraz prawa akcjonariuszy i sposób ich wykonywania**

Sposób funkcjonowania Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN oraz jego uprawnienia regulują Statut Spółki oraz Regulamin Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN. Dokumenty te dostępne są na stronie internetowej PKN ORLEN [www.orlen.pl](http://www.orlen.pl) w sekcjach: O firmie i Relacje inwestorskie, zakładka Walne zgromadzenie.

### **8.6.1 Zwołanie i odwołanie Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN**

Walne Zgromadzenie zwołuje się w sposób i na zasadach wskazanych w przepisach powszechnie obowiązujących. Walne Zgromadzenie zwołuje się przez ogłoszenie umieszczane na stronie internetowej Spółki oraz poprzez przekazanie raportu bieżącego do instytucji rynku kapitałowego oraz do publicznej wiadomości. Ogłoszenie powinno być dokonane co najmniej na dwadzieścia sześć dni przed terminem Walnego Zgromadzenia.

Zwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki powinno odbyć się nie później niż w ciągu sześciu miesięcy po zakończeniu roku obrotowego.

Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie zwoływane jest przez Zarząd z własnej inicjatywy, na wniosek Rady Nadzorczej albo na wniosek akcjonariusza lub akcjonariuszy reprezentujących co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego Spółki, w terminie dwóch tygodni od zgłoszenia takiego wniosku. Wniosek o zwołanie Zgromadzenia powinien określać sprawy wnoszone pod obrady lub zawierać projekt uchwały dotyczącej proponowanego porządku obrad. Rada Nadzorcza może zwołać Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie, jeżeli zwołanie go uzna za wskazane. Rada Nadzorcza może także zwołać Zwyczajne Walne Zgromadzenie, jeżeli Zarząd nie zwoła Zgromadzenia w terminie dwóch tygodni od dnia zgłoszenia odpowiedniego żądania przez Radę Nadzorczą. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie może zostać także zwołane przez akcjonariuszy reprezentujących co najmniej połowę kapitału zakładowego lub co najmniej połowę ogółu głosów w Spółce.

Akcjonariusz lub akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego mogą żądać umieszczenia określonych spraw w porządku obrad najbliższego Walnego Zgromadzenia na zasadach określonych przepisami powszechnie obowiązującymi.

Komplet materiałów prezentowanych akcjonariuszom na Walnym Zgromadzeniu, w tym szczególnie projekty uchwał proponowane do przyjęcia przez Walne Zgromadzenie oraz inne istotne materiały, Spółka udostępnia od dnia zwołania Walnego Zgromadzenia w swojej siedzibie w Płocku i swoim biurze w Warszawie, a także na korporacyjnej stronie internetowej [www.orlen.pl](http://www.orlen.pl).

Walne Zgromadzenie PKN ORLEN odbywa się w siedzibie Spółki w Płocku, ale może odbyć się także w Warszawie.

Dla akcjonariuszy, którzy nie mogą osobiście uczestniczyć w Walnym Zgromadzeniu Spółka organizuje każdorazowo transmisję internetową z obrad Zgromadzenia, oferując również symultaniczne tłumaczenie na język angielski.

Zgodnie z postanowieniami Regulaminu Walnego Zgromadzenia odwołanie oraz zmiana terminu Walnego Zgromadzenia powinna nastąpić niezwłocznie po wystąpieniu przesłanki uzasadniającej odwołanie lub zmianę terminu, ale nie później, niż na siedem dni przed dniem Walnego Zgromadzenia. Jeżeli odwołanie lub zmiana terminu Walnego Zgromadzenia nie może nastąpić w tym terminie, Walne Zgromadzenie powinno odbyć się. 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.

#### **8.6.2 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, z zastrzeżeniem przepisów szczególnych regulujących w sposób odmienny tryb wykorzystania takich funduszy,
- powoływanie członków Rady Nadzorczej, z zastrzeżeniem § 8 ust. 2 Statutu, oraz ustalanie zasad wynagradzania członków Rady Nadzorczej,
- podwyższenie i obniżenie kapitału zakładowego, jeżeli przepisy kodeksu spółek handlowych oraz Statutu nie stanowią inaczej,
- wszelkie postanowienia dotyczące roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu Spółki oraz sprawowaniu nadzoru lub zarządu,
- wyrażanie zgody na zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego,
- wyrażanie zgody na zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, których wartość księgowa netto przekracza jedną dwudziestą kapitału zakładowego Spółki,
- zmiana Statutu Spółki,
- tworzenie i likwidowanie kapitałów rezerwowych i innych kapitałów oraz funduszy Spółki,
- decydowanie o umorzeniu akcji oraz nabywaniu akcji w celu ich umorzenia i określenie warunków ich umorzenia,
- emisja obligacji zamiennych lub z prawem pierwszeństwa oraz emisja warrantów subskrypcyjnych,
- rozwiązanie, likwidacja i przekształcenie Spółki oraz jej połączenie z inną spółką,
- zawarcie umowy koncernowej w rozumieniu art. 7 kodeksu spółek handlowych.

Nie wymaga zgody Walnego Zgromadzenia Spółki nabycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, niezależnie od wartości takiej nieruchomości, oraz zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, których wartość księgowa netto nie przekracza jednej dwudziestej kapitału zakładowego Spółki.

#### **8.6.3 Głosowanie na Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN**

Z zastrzeżeniem odmiennych postanowień kodeksu spółek handlowych oraz Statutu, uchwały Walnego Zgromadzenia zapadają bezwzględną większością głosów oddanych, przy czym za oddane uważa się głosy "za", "przeciw" i "wstrzymujące się".

Uchwały Walnego Zgromadzenia mające za przedmiot uprzywilejowanie akcji oraz w sprawach połączenia się Spółki poprzez przeniesienie całego jej majątku na inną spółkę, rozwiązania Spółki (w tym na skutek przeniesienia siedziby lub zakładu głównego Spółki za granicę), jej likwidacji i przekształcenia i obniżenia kapitału zakładowego w drodze umorzenia części akcji bez równoczesnego jego podwyższenia wymagają większości 90% głosów oddanych.

Uchwała Walnego Zgromadzenia o zaniechaniu rozpatrywania sprawy umieszczonej w porządku obrad może zapaść jedynie w przypadku, gdy przemawiają za ten istotne powody. Uchwały o zdjęciu z porządku obrad bądź o zaniechaniu rozpatrywania sprawy umieszczonej w porządku obrad na wniosek akcjonariuszy, wymagają większości 75% głosów oddanych z zastrzeżeniem, że obecni na Walnym Zgromadzeniu akcjonariusze, którzy wnioskowali za umieszczeniem tego punktu w porządku obrad, uprzednio wyrazili już zgodę na jego zdjęcie z porządku bądź zaniechanie rozpatrywania tej sprawy.

Jedna akcja PKN ORLEN daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu Spółki. Prawo głosowania akcjonariuszy Spółki zostało ograniczone w ten sposób, że żaden z nich (poza wyjątkami określonymi w Statucie Spółki) nie może wykonywać na Walnym Zgromadzeniu więcej niż 10% ogólnej liczby głosów istniejących w Spółce w dniu odbywania Walnego Zgromadzenia. Szczegółowe zasady wykonywania prawa głosu zostały przedstawione w pkt. 8.4 niniejszego Sprawozdania Zarządu.

Akcjonariusze mają prawo uczestniczyć i wykonywać na Walnym Zgromadzeniu prawo głosu osobiście lub przez swych pełnomocników.

#### **8.6.4 Uczestnictwo w Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN**

Zgodnie z postanowieniami art. 406(1) § 1 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).

Na żądanie akcjonariusza, zgłoszone nie wcześniej niż po ogłoszeniu o zwołaniu Walnego Zgromadzenia i nie później niż w pierwszym dniu powszednim po dniu rejestracji uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu, podmiot prowadzący rachunek papierów wartościowych wystawia imienne zaświadczenie o prawie uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu. Zaświadczenie to zawiera:

- firmę, siedzibę, adres i pieczęć wystawiającego oraz numer zaświadczenia,
- liczbę akcji (na żądanie akcjonariusza powinna zostać wskazana część lub wszystkie akcje zarejestrowane na jego rachunku papierów wartościowych),
- rodzaj i kod akcji,
- firmę, siedzibę i adres Spółki,
- wartość nominalną akcji,
- imię i nazwisko albo firmę (nazwę) uprawnionego z akcji,
- siedzibę (miejsce zamieszkania) i adres uprawnionego z akcji,
- cel wystawienia zaświadczenia,
- datę i miejsce wystawienia zaświadczenia,
- podpis osoby upoważnionej do wystawienia zaświadczenia.

Listę akcjonariuszy uprawnionych do uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu Spółka ustala na podstawie wykazu sporządzonego przez podmiot prowadzący depozyt papierów wartościowych (obecnie Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych S.A., KDPW), zgodnie z przepisami ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi. KDPW sporządza wykaz podmiotów uprawnionych do udziału w Walnym Zgromadzeniu, na podstawie wykazów przekazywanych nie później niż na dwanaście dni przed datą Walnego Zgromadzenia przez podmioty uprawnione. Podstawą sporządzenia wykazów przekazywanych do KDPW są wystawione zaświadczenia o prawie uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu. KDPW udostępnia Spółce wykaz nie później niż na tydzień przed datą Walnego Zgromadzenia. Zarząd PKN ORLEN wyklada listę akcjonariuszy uprawnionych do udziału w Walnym Zgromadzeniu, sporządzoną w oparciu o wykaz udostępniony Spółce przez KDPW, na trzy dni powszechne przed terminem Walnego Zgromadzenia.

W obradach Walnego Zgromadzenia mają prawo uczestniczyć z prawem zabierania głosu członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej nawet nie będący akcjonariuszami, bez potrzeby otrzymywania zaproszeń. W obradach Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia mogą uczestniczyć członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej, których mandaty wygasły przed dniem Walnego Zgromadzenia, a którzy sprawowali swe funkcje w roku obrotowym, za który sprawozdanie Zarządu oraz sprawozdanie finansowe ma być zatwierdzone przez to Zwyczajne Walne Zgromadzenie.

W obradach Walnego Zgromadzenia mają prawo brać udział także inne osoby zaproszone przez organ zwołujący Walne Zgromadzenie lub dopuszczone na salę obrad przez Przewodniczącego, 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.

Członkowie Zarządu oraz Rady Nadzorczej, oraz biegły rewident Spółki, w granicach swoich kompetencji i w zakresie niezbędnym dla rozstrzygnięcia spraw omawianych przez Walne Zgromadzenie, udzielają uczestnikom Zgromadzenia wyjaśnień i informacji dotyczących Spółki. Udzielanie odpowiedzi na pytania uczestników Walnego Zgromadzenia dokonywane jest przy uwzględnieniu faktu, że PKN ORLEN, jako spółka publiczna, wykonuje obowiązki informacyjne w sposób wynikający z przepisów prawa regulującego funkcjonowanie rynku kapitałowego, a udzielanie informacji nie może być dokonywane w sposób inny niż wynikający z tych przepisów.

W obradach Walnego Zgromadzenia ma prawo uczestniczyć Obserwator ustanowiony przez ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa. Do momentu autoryzacji niniejszego raportu minister właściwy do spraw Skarbu Państwa nie ustanowił Obserwatora w PKN ORLEN, przy czym jak wskazano w pkt. 8.4 niniejszego Sprawozdania Zarządu, straciła moc ustawa z dnia 3 czerwca 2005 roku o szczególnych uprawnieniach Skarbu Państwa oraz ich wykonywaniu w spółkach kapitałowych o istotnym znaczeniu dla porządku publicznego lub bezpieczeństwa publicznego, która ustanawiała instytucję Obserwatora w Spółce.

Zgodnie z ustawą z dnia 18 marca 2010 roku o szczególnych uprawnieniach ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa prawo do żądania od organów Spółki, w tym także od Walnego Zgromadzenia, wszelkich dokumentów, informacji oraz wyjaśnień dotyczących spraw, wymienionych w tej ustawie (tj. dotyczących mienia Spółki ujawnionego

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

w jednolitym wykazie obiektów instalacji, urządzeń i usług wchodzących w skład infrastruktury krytycznej, o którym mowa w ustawie z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym) przysługuje Pełnomocnikowi do spraw ochrony infrastruktury krytycznej.

Na korporacyjnej stronie internetowej PKN ORLEN znajduje się specjalna sekcja poświęcona Walnym Zgromadzeniom Spółki, w której zamieszczane są przewodnik dla akcjonariuszy „Jak wziąć w Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN S.A.”, aktualizowany zgodnie z pojawiającymi się zmianami w prawie powszechnie obowiązującym, a także informacje o zbliżających się zgromadzeniach akcjonariuszy, materiały związane z tymi Zgromadzeniami, a także materiały archiwalne z odbytych posiedzeń, w tym treści podjętych uchwał, a także pliki wideo zawierające transmisje internetowe z Walnych Zgromadzeń.

#### **8.6.5 Walne Zgromadzenie w 2011 roku**

W 2011 roku odbyło się jedno Walne Zgromadzenie Spółki, w dniu 29 czerwca 2011 roku. Było to Zwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN.

Podczas obrad Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia akcjonariusze zatwierdzili roczne sprawozdania z działalności Spółki i Grupy ORLEN oraz sprawozdania finansowe za 2010 rok. Zdecydowali także o udzieleniu absolutorium wszystkim członkom Rady Nadzorczej i członkom Zarządu.

Walne Zgromadzenie postanowiło także zysk Spółki osiągnięty w 2010 roku przeznaczyć w całości na kapitał zapasowy Spółki. Dodatkowo, z uwagi na fakt, że zakończył się proces likwidacji spółki Nafta Polska S.A., Walne Zgromadzenie PKN ORLEN podjęło decyzję o dokonaniu odpowiednich korekt § 7 ust. 11 pkt 1 i 6 Statutu Spółki, poprzez wykreślenie zapisów dotyczących Nafty Polskiej S.A.

Akcjonariusze obradowali także nad zmianami w Statucie PKN ORLEN dotyczącymi wprowadzenia zapisów umożliwiających Akcjonariuszom wzięcie udziału w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, co obejmuje:

- transmisję obrad Walnego Zgromadzenia,
- dwustronną komunikację w czasie rzeczywistym, w ramach której Akcjonariusze mogą wypowiadać się w toku obrad Walnego Zgromadzenia, przebywając w miejscu innym niż miejsce obrad Walnego Zgromadzenia,
- wykonywanie osobiście lub przez pełnomocnika prawa głosu.

Przygotowane przez Zarząd Spółki i pozytywnie zaakceptowane przez Radę Nadzorczą powyższe propozycje nie uzyskały jednak akceptacji Walnego Zgromadzenia. Do Statutu nie zostały wprowadzone postanowienia umożliwiające odbywanie tzw. e-zgromadzeń. Tym samym na wniosek Zarządu Spółki zdjęto z porządku obrad Walnego Zgromadzenia punkt dotyczący zmian Regulaminu Walnego Zgromadzenia.

#### **8.7 Skład osobowy i zasady działania organów zarządzających i nadzorczych PKN ORLEN oraz ich komitetów**

##### **8.7.1 Skład osobowy Zarządu PKN ORLEN w 2011 roku**

Na dzień 1 stycznia 2011 roku skład Zarządu PKN ORLEN przedstawiał się następująco:

Tabela 37. Skład Zarządu PKN ORLEN na dzień 1 stycznia 2011 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Zarządzie PKN ORLEN
Dariusz Jacek Krawiec	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Sławomir Jędrzejczyk	Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych
Wojciech Kotlarek	Członek Zarządu ds. Sprzedaży
Krzysztof Pater	Członek Zarządu ds. Rafinerii
Marek Serafin	Członek Zarządu ds. Petrochemii

Na posiedzeniu w dniu 24 marca 2011 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN powołała Zarząd PKN ORLEN na wspólną trzyletnią kadencję. Nowa kadencja Zarządu rozpoczęła swój bieg po dniu odbycia się Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za 2010 rok.

Skład Zarządu nowej kadencji, która rozpoczęła swój bieg 30 czerwca 2011 roku, prezentuje poniższa tabela:

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Tabela 38. Skład Zarządu PKN ORLEN na dzień 30 czerwca 2011 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Zarządzie PKN ORLEN
Dariusz Jacek Krawiec	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Sławomir Jędrzejczyk	Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych
Krystian Pater	Członek Zarządu ds. Rafinerii
Grażyna Piotrowska-Oliwa	Członek Zarządu ds. Sprzedaży
Marek Serafin	Członek Zarządu ds. Petrochemii

Pani Grażyna Piotrowska – Oliwa została powołana na wniosek Ministra Skarbu Państwa na podstawie § 9 ust. 1 pkt 3 Statutu PKN ORLEN. Panowie Dariusz Jacek Krawiec, Sławomir Jędrzejczyk, Krystian Pater i Marek Serafin pełnili funkcje członków Zarządu PKN ORLEN w poprzedniej kadencji.

W dniu 7 grudnia 2011 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN podjęła uchwałę w sprawie zawieszenia na czas nieokreślony Pana Marka Serafina w czynnościach członka Zarządu PKN ORLEN z powodu zatrzymania go przez Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego.

Na posiedzeniu w dniu 8 grudnia 2011 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN podjęła uchwałę w sprawie odwołania Pana Marka Serafina ze stanowiska członka Zarządu Spółki.

Jednocześnie Rada Nadzorcza PKN ORLEN delegowała – ze skutkiem od dnia 9 grudnia 2011 roku, członka Rady Nadzorczej Spółki, Pana Piotra Wielowieyskiego do czasowego wykonywania czynności członka Zarządu PKN ORLEN ds. Petrochemii. Delegowanie nastąpiło na okres do czasu powołania Członka Zarządu PKN ORLEN ds. Petrochemii, jednak nie dłużej niż trzy miesiące, tj. najdłużej do dnia 9 marca 2012 roku.

Wobec powyższych zmian skład Zarządu na dzień 9 grudnia 2011 roku i tym samym na 31 grudnia 2011 roku przedstawiał się następująco:

Tabela 39. Skład Zarządu PKN ORLEN na dzień 9 grudnia 2011 roku oraz na 31 grudnia 2011 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Zarządzie PKN ORLEN
Dariusz Jacek Krawiec	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Sławomir Jędrzejczyk	Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych
Krystian Pater	Członek Zarządu ds. Rafinerii
Grażyna Piotrowska-Oliwa	Członek Zarządu ds. Sprzedaży
Piotr Wielowieyski	Członek Rady Nadzorczej oddelegowany do czasowego wykonywania czynności członka Zarządu ds. Petrochemii

W marcu 2012 roku nastąpiły zmiany w składzie Zarządu Spółki. Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 6 marca 2012 roku powołała z dniem 10 marca 2012 roku Pana Piotra Chełmińskiego na stanowisko Członka Zarządu PKN ORLEN ds. Petrochemii. Natomiast 7 marca 2012 roku Pani Grażyna Piotrowska – Oliwa, Członek Zarządu ds. Sprzedaży PKN ORLEN złożyła oświadczenie o rezygnacji z dniem 18 marca 2012 roku z pełnienia tej funkcji w związku z powołaniem jej przez Radę Nadzorczą Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa S.A. („PGNiG”) na stanowisko Prezesa PGNiG. Następnie Rada Nadzorcza PKN ORLEN w dniu 14 marca 2012 roku powołała z dniem 19 marca 2012 roku Pana Marka Podstawę na stanowisko Członka Zarządu PKN ORLEN ds. Sprzedaży.

Tabela 40. Skład Zarządu PKN ORLEN na dzień 19 marca 2012 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Zarządzie PKN ORLEN
Dariusz Jacek Krawiec	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Sławomir Jędrzejczyk	Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych
Piotr Chełmiński	Członek Zarządu ds. Petrochemii



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Krystian Pater	Członek Zarządu ds. Rafinerii
Marek Podstawa	Członek Zarządu ds. Sprzedaży

#### 8.7.2 Udział kobiet i mężczyzn w Zarządzie PKN ORLEN w okresie ostatnich dwóch lat:

Tabela 41. Udział kobiet i mężczyzn w Zarządzie PKN ORLEN.

Stan na	Liczba kobiet	Liczba mężczyzn
1 stycznia 2010 roku	0	5
1 stycznia 2011 roku	0	5
30 czerwca 2011 roku	1	4
9 grudnia 2011 roku	1	4
1 stycznia 2012 roku	1	4
19 marca 2012 roku	0	5

#### 8.7.3 Podział kompetencji Członków Zarządu Spółki

Pan Dariusz Jacek Krawiec, Prezes Zarządu PKN ORLEN pełniący jednocześnie funkcję Dyrektora Generalnego nadzoruje obszary: kadr, strategii i zarządzania projektami, zakupów, Rady Koncernu, marketingu, komunikacji korporacyjnej, audytu, handlu ropą, wydobycia ropy oraz ochrony informacji, infrastruktury krytycznej i spraw obronnych.

Pan Sławomir Jędrzejczyk, Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych jest odpowiedzialny za obszary: planowania i sprawozdawczości, kontrolingu biznesowego, zarządzania łańcuchem dostaw, zarządzania finansami, podatków, relacji inwestorskich, inwestycji i dezinwestycji kapitałowych, informatyki.

Pan Piotr Chelmiński, Członek Zarządu ds. Petrochemii odpowiada za obszary: produkcji petrochemicznej, sprzedaży produktów petrochemicznych, chemii, bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony środowiska, rozwoju i efektywności, realizacji inwestycji majątkowych, energetyki.

Pan Krystian Pater, Członek Zarządu ds. Rafinerii sprawuje nadzór nad obszarami: produkcji rafineryjnej, produkcji olejowej, produkcji energetycznej, inwestycji i efektywności produkcji rafineryjnej.

Pan Marek Podstawa, Członek Zarządu ds. Sprzedaży nadzoruje obszary: handlu hurtowego produktami rafineryjnymi, sprzedaży olejów, sprzedaży detalicznej, logistyki.

#### 8.7.4 Skład osobowy Rady Nadzorczej PKN ORLEN w 2011 roku

Na dzień 1 stycznia 2011 roku nadzór nad działalnością Spółki sprawowała Rada Nadzorcza w składzie:

Tabela 42. Skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień 1 stycznia 2011 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN
Maciej Mataczyński	Przewodniczący Rady Nadzorczej
Marek Karabula	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej
Angelina Sarota	Sekretarz Rady Nadzorczej
Grzegorz Borowiec	Członek Rady Nadzorczej
Artur Gabor	Członek Rady Nadzorczej
Krzysztof Kołach	Członek Rady Nadzorczej
Leszek Jerzy Pawłowicz	Członek Rady Nadzorczej
Piotr Wielowieyski	Członek Rady Nadzorczej
Janusz Zieliński	Członek Rady Nadzorczej

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Przedstawiony skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN nie uległ zmianie do 31 grudnia 2011 roku.

Zmiany w składzie Rady Nadzorczej nastąpiły na początku 2012 roku. W dniu 12 stycznia 2012 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN odwołało ze składu Rady Nadzorczej Pana Krzysztofa Kołacha. Jednocześnie Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN powołało do składu Rady Nadzorczej Pana Michała Gołębiowskiego.

Dodatkowo Minister Skarbu Państwa w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki z dniem 11 stycznia 2012 roku odwołał Pana Janusza Zielińskiego ze składu oraz pełnionej funkcji członka Rady Nadzorczej PKN ORLEN, zaś z dniem 12 stycznia 2012 roku powołał Pana Cezarego Banasińskiego na członka Rady Nadzorczej Spółki.

Wobec powyższych zmian skład Rady Nadzorczej na dzień 12 stycznia 2012 roku przedstawiał się następująco:

Tabela 43. Skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień 12 stycznia 2012 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN
Maciej Mataczyński	Przewodniczący Rady Nadzorczej
Marek Karabuła	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej
Angelina Sarota	Sekretarz Rady Nadzorczej
Cezary Banasiński	Członek Rady Nadzorczej
Grzegorz Borowiec	Członek Rady Nadzorczej
Artur Gabor	Członek Rady Nadzorczej
Michał Gołębiowski	Członek Rady Nadzorczej
Leszek Jerzy Pawłowicz	Członek Rady Nadzorczej
Piotr Wielowieyski	Członek Rady Nadzorczej

Kolejne zmiany w Radzie Nadzorczej nastąpiły w marcu 2012 roku. Panowie Marek Karabuła i Piotr Wielowieyski złożyli oświadczenia o rezygnacji z dniem 28 marca 2012 roku z pełnienia funkcji Członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN.

Tabela 44. Skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień 28 marca 2012 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN
Maciej Mataczyński	Przewodniczący Rady Nadzorczej
Angelina Sarota	Sekretarz Rady Nadzorczej
Cezary Banasiński	Członek Rady Nadzorczej
Grzegorz Borowiec	Członek Rady Nadzorczej
Artur Gabor	Członek Rady Nadzorczej
Michał Gołębiowski	Członek Rady Nadzorczej
Leszek Jerzy Pawłowicz	Członek Rady Nadzorczej

W tym samym składzie Rada Nadzorcza funkcjonowała do czasu autoryzacji niniejszego raportu przez Zarząd Spółki.

W roku 2011 frekwencja członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN na posiedzeniach Rady wyniosła średnio 92%. W 2011 roku Rada Nadzorcza odbyła 11 protokołowanych posiedzeń i podjęła 90 uchwał.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

**8.7.5 Udział kobiet i mężczyzn w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN w okresie ostatnich dwóch lat**

Tabela 45. Udział kobiet i mężczyzn w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN.

Stan na	Liczba kobiet	Liczba mężczyzn
1 stycznia 2010 roku	1	8
1 stycznia 2011 roku	1	8
1 stycznia 2012 roku	1	8
12 stycznia 2012 roku	1	8
28 marca 2012 roku	1	6

**8.7.6 Skład osobowy Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN w 2011 roku**

Przez cały 2011 rok Komitety Rady Nadzorczej działały w następujących składach:

Tabela 46. Skład Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN w okresie od 1 stycznia 2011 roku do 31 grudnia 2011 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Komitecie Rady Nadzorczej PKN ORLEN
<b>Komitet Audytowy</b>	
Artur Gabor	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Marek Karabuła	Członek Komitetu
Leszek Jerzy Pawłowicz	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Piotr Wielowieyski	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Janusz Zieliński	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Ładu Korporacyjnego</b>	
Angelina Sarota	Przewodnicząca Komitetu
Grzegorz Borowiec	Członek Komitetu
Maciej Mataczyński	Członek Komitetu
<b>Komitet ds. Strategii i Rozwoju</b>	
Marek Karabuła	Przewodniczący Komitetu
Krzysztof Kołach	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Leszek Jerzy Pawłowicz	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Piotr Wielowieyski	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Janusz Zieliński	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń</b>	
Maciej Mataczyński	Przewodniczący Komitetu
Grzegorz Borowiec	Członek Komitetu
Artur Gabor	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Krzysztof Kołach	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej

W związku z wprowadzonymi w styczniu 2012 roku zmianami w składzie Rady Nadzorczej, Rada Nadzorcza, na swoim posiedzeniu w dniu 19 stycznia 2012 ustaliła następujące składy osobowe Komitetów:

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

Tabela 47. Skład Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN po zmianach w dniu 19 stycznia 2012 roku.

Imię i nazwisko	Funkcja pełniona w Komitecie Rady Nadzorczej PKN ORLEN
<b>Komitet Audytowy</b>	
Artur Gabor	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Michał Gołębiowski	Członek Komitetu
Marek Karabuła	Członek Komitetu
Leszek Jerzy Pawłowicz	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Piotr Wielowieyski	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Ładu Korporacyjnego</b>	
Angelina Sarota	Przewodnicząca Komitetu
Grzegorz Borowiec	Członek Komitetu
Maciej Mataczyński	Członek Komitetu
<b>Komitet ds. Strategii i Rozwoju</b>	
Marek Karabuła	Przewodniczący Komitetu
Michał Gołębiowski	Członek Komitetu
Cezary Banasiński	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Leszek Jerzy Pawłowicz	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Piotr Wielowieyski	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
<b>Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń</b>	
Maciej Mataczyński	Przewodniczący Komitetu
Grzegorz Borowiec	Członek Komitetu
Artur Gabor	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Michał Gołębiowski	Członek Komitetu

W związku z tym, że kolejne zmiany w składzie Rady Nadzorczej nastąpiły 28 marca 2012 roku, czyli w dniu autoryzacji niniejszego raportu, składy Komitetów Rady Nadzorczej ulegną modyfikacji.

#### **8.7.7 Zasady działania Zarządu i Rady Nadzorczej oraz Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN**

Zasady działania Rady Nadzorczej i jej Komitetów oraz Zarządu PKN ORLEN są – poza przepisami powszechnie obowiązującymi – regulowane przez Statut PKN ORLEN, a także odpowiednio przez Regulamin Rady Nadzorczej oraz Regulamin Zarządu. Na funkcjonowanie organów zarządzających i nadzorczych PKN ORLEN wpływ mają również zasady ładu korporacyjnego ustanowione przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie.

#### **8.7.8 Zasady działania Rady Nadzorczej PKN ORLEN**

##### **Powołanie i odwołanie członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN**

Członkowie Rady Nadzorczej PKN ORLEN są powoływani na okres wspólnej kadencji, która kończy się z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za drugi pełny rok obrotowy kadencji. Poszczególni członkowie Rady oraz cała Rada Nadzorcza mogą zostać odwołani w każdym czasie przed upływem kadencji. Walne Zgromadzenie PKN ORLEN powołuje Przewodniczącą Rady Nadzorczej, natomiast wiceprzewodniczącą i sekretarz wybierani są przez Radę Nadzorczą z grona pozostałych członków Rady.

W skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN wchodzi od sześciu do dziewięciu członków. Skarb Państwa jest uprawniony do powoływania i odwoływania jednego członka Rady Nadzorczej, pozostałych członków Rady Nadzorczej powołuje i odwołuje Walne Zgromadzenie. W dniu 25 czerwca 2010 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN powołało członków Rady Nadzorczej na nową kadencję.

## GRUPA ORLEN

### SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN

---

Zgodnie ze Statutem PKN ORLEN, co najmniej dwóch członków Rady Nadzorczej, musi być osobami, z których każda spełnia następujące warunki niezależności (tzw. niezależni członkowie Rady Nadzorczej):

- nie jest pracownikiem Spółki ani Podmiotu Powiązanego,
- nie była członkiem władz zarządzających Spółki lub Podmiotu Powiązanego w ciągu ostatnich pięciu lat przed powołaniem do Rady Nadzorczej,
- nie jest członkiem władz nadzorczych i zarządzających Podmiotu Powiązanego,
- nie otrzymuje ani nie otrzymała w ciągu ostatnich pięciu lat przed powołaniem do Rady Nadzorczej dodatkowego wynagrodzenia w znaczącej wysokości, tj. w kwocie przekraczającej łącznie sześćset tysięcy PLN, od Spółki lub Podmiotu Powiązanego, oprócz wynagrodzenia otrzymywanego jako członek władz nadzorczych,
- nie jest i nie była w ciągu ostatnich trzech lat przed powołaniem do Rady Nadzorczej współnikiem lub pracownikiem obecnego lub byłego biegłego rewidenta badającego sprawozdanie finansowe Spółki lub Podmiotu Powiązanego,
- nie jest akcjonariuszem dysponującym 5% lub więcej głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki lub walnym zgromadzeniu Podmiotu Powiązanego,
- nie jest członkiem władz nadzorczych i zarządzających lub pracownikiem podmiotu dysponującego 5% lub więcej głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki lub walnym zgromadzeniu Podmiotu Powiązanego,
- nie jest wstępnym, zstępnym, małżonkiem, rodzeństwem, rodzicem małżonka albo osobą pozostającą w stosunku przysposobienia wobec którejkolwiek z osób wymienionych w punktach poprzedzających,
- nie była członkiem Rady Nadzorczej Spółki dłużej niż przez 3 kadencje,
- nie jest członkiem zarządu spółki, w której członek Zarządu Spółki pełni funkcję członka rady nadzorczej,
- nie ma znaczących powiązań z członkami Zarządu Spółki przez udział w innych spółkach.

Niezależni członkowie Rady Nadzorczej składają Spółce, przed ich powołaniem do składu Rady Nadzorczej, pisemne oświadczenie o spełnieniu przesłanek określonych powyżej. W przypadku zaistnienia sytuacji powodującej niespełnienie przesłanek, członek Rady Nadzorczej zobowiązany jest niezwłocznie poinformować o tym fakcie Spółkę, natomiast Spółka informuje akcjonariuszy o aktualnej liczbie niezależnych członków Rady Nadzorczej.

W sytuacji, gdy liczba niezależnych członków Rady Nadzorczej wyniesie mniej niż dwóch, Zarząd Spółki zobowiązany jest niezwłocznie zwołać Walne Zgromadzenie i umieścić w porządku obrad tego Zgromadzenia punkt dotyczący zmian w składzie Rady Nadzorczej. Do czasu dokonania zmian w składzie Rady Nadzorczej polegających na dostosowaniu liczby niezależnych członków do wymagań statutowych, Rada Nadzorcza działa w składzie dotychczasowym, a postanowień § 8 ust. 9 a Statutu Spółki (wymieniających listę uchwał, do których podjęcia wymagana jest zgoda co najmniej połowy niezależnych członków Rady Nadzorczej) nie stosuje się.

#### **Organizacja pracy Rady Nadzorczej PKN ORLEN**

Posiedzenia Rady Nadzorczej odbywają się w miarę potrzeby, nie rzadziej jednak niż raz na dwa miesiące. Dodatkowo, zgodnie ze Statutem Spółki, posiedzenie Rady Nadzorczej powinno zostać zwołane na pisemny wniosek złożony przez akcjonariusza lub akcjonariuszy reprezentujących co najmniej jedną dziesiątą kapitału zakładowego, Zarząd Spółki lub członka Rady Nadzorczej. W takim przypadku posiedzenie Rady powinno zostać zwołane w terminie dwóch tygodni od dnia otrzymania wniosku, na dzień przypadający nie później niż przed upływem trzech tygodni od dnia otrzymania takiego wniosku. W przypadku niezwołania posiedzenia Rady w terminie dwóch tygodni od dnia otrzymania wniosku, wnioskodawca może zwołać je samodzielnie w formie pisemnego zawiadomienia wysłanego członkom Rady, na co najmniej siedem dni przed datą posiedzenia, podając datę, miejsce oraz proponowany porządek obrad posiedzenia.

Posiedzenia Rady Nadzorczej mogą odbyć się, jeżeli wszyscy członkowie Rady zostali prawidłowo zaproszeni. Posiedzenia Rady Nadzorczej mogą się odbywać także bez formalnego zwołania, jeżeli wszyscy członkowie Rady są obecni i wyrażają zgodę na odbycie posiedzenia i umieszczenie określonych spraw w porządku obrad.

Rada Nadzorcza podejmuje uchwały, jeżeli na posiedzeniu jest obecna co najmniej połowa jej członków. Z zastrzeżeniem postanowień kodeksu spółek handlowych, uchwała Rady Nadzorczej może być podjęta w trybie pisemnym lub przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość. Uchwały Rady Nadzorczej zapadają bezwzględną większością oddanych głosów, w obecności co najmniej połowy członków Rady, przy czym za głosy oddane uważa się głosy "za", "przeciw" i "wstrzymujące się". Wyjątkiem od tego jest sytuacja odwołania lub zawieszenia któregoś 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,

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

- wyrażenia zgody na zawarcie przez Spółkę lub podmiot zależny istotnej umowy z podmiotem powiązanym ze Spółką, członkiem Rady Nadzorczej albo Zarządu oraz z podmiotami powiązanymi z nimi,
  - wyboru biegłego rewidenta dla przeprowadzenia badania sprawozdania finansowego Spółki
- wymaga zgody co najmniej połowy niezależnych członków Rady Nadzorczej. Postanowienia te nie wyłączają stosowania art. 15 § 1 i 2 kodeksu spółek handlowych.

W celu wykonywania swoich obowiązków Rada Nadzorcza może badać wszystkie dokumenty Spółki, żądać od Zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz dokonywać rewizji stanu majątku Spółki.

**Kompetencje Rady Nadzorczej PKN ORLEN**

Rada Nadzorcza PKN ORLEN sprawuje stały nadzór nad działalnością Spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności, w szczególności ma kompetencje określone w kodeksie spółek handlowych i Statucie Spółki. Rada Nadzorcza podejmuje odpowiednie działania w celu uzyskiwania od Zarządu regularnych i wyczerpujących informacji o wszystkich istotnych sprawach dotyczących działalności PKN ORLEN oraz o ryzyku związanym z prowadzoną działalnością i sposobach zarządzania tym ryzykiem.

Zgodnie ze Statutem Spółki do uprawnień Rady Nadzorczej należy ponadto:

- powoływanie i odwoływanie prezesa, wiceprezesów i pozostałych członków Zarządu (przy czym jeden członek Zarządu jest powoływany i odwoływany przez Radę Nadzorczą na wniosek Skarbu Państwa do czasu zbycia przez Skarb Państwa ostatniej akcji Spółki), reprezentowanie Spółki w umowach z członkami Zarządu, w tym również w zakresie warunków zatrudniania członków Zarządu,
- zawieszanie, z ważnych powodów, w czynnościach poszczególnych lub wszystkich członków Zarządu, a także delegowanie członka lub członków Rady do czasowego wykonywania czynności członków Zarządu niemogących sprawować swych czynności,
- zatwierdzanie Regulaminu Zarządu,
- wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych Spółki i skonsolidowanych sprawozdań Grupy ORLEN zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości,
- ocena sprawozdania finansowego, zarówno co do zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym, ocena sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz wniosków Zarządu co do podziału zysku i pokrycia straty oraz składanie Walnemu Zgromadzeniu corocznego sprawozdania pisemnego z wyników tej oceny,
- ocena sprawozdania finansowego Grupy ORLEN i sprawozdania Zarządu z działalności Grupy ORLEN oraz składanie Walnemu Zgromadzeniu corocznego sprawozdania pisemnego z wyników tej oceny,
- opiniowanie wszelkich spraw przedkładanych przez Zarząd do rozpatrzenia Walnemu Zgromadzeniu, zarówno zwyczajnemu jak i nadzwyczajnemu,
- udzielanie członkom Zarządu zezwolenia na zajmowanie stanowisk w organach nadzorczych lub zarządzających innych podmiotów oraz pobieranie wynagrodzeń z tego tytułu,
- wyrażanie zgody na realizację zadania inwestycyjnego i zaciąganie wynikających z niego zobowiązań, jeżeli powstaną w związku z tym wydatki lub obciążenia przekraczające równowartość jednej drugiej kapitału zakładowego Spółki,
- określanie zakresu, szczegółowości i terminów przedkładania przez Zarząd rocznych i wieloletnich planów finansowych i strategii rozwoju Spółki,
- zatwierdzanie strategii rozwoju Spółki i wieloletnich planów finansowych,
- opiniowanie rocznych planów finansowych,
- wyrażanie na wniosek Zarządu, zgody na zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, których wartość księgowa netto nie przekracza jednej dwudziestej kapitału zakładowego,
- wyrażanie na wniosek Zarządu, zgody na nabycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, których wartość według ceny nabycia netto przekracza jedną czterdziestą kapitału zakładowego,
- wyrażanie zgody na nabycie przez Spółkę akcji Spółki w celu zapobieżenia poważnej szkodzi, o której mowa w art. 362 § 1 pkt 1 kodeksu spółek handlowych, bezpośrednio zagrażającej Spółce,
- powoływanie pełniącego obowiązek Prezesa Zarządu, o którym mowa w § 9 ust. 3 pkt 3 Statutu Spółki, w przypadku zawieszenia Prezesa Zarządu lub wygaśnięcia jego mandatu przed upływem kadencji.

Zapisy Statutu określają także, iż zgody Rady Nadzorczej PKN ORLEN wymagają:

- utworzenie zakładu za granicą,
- zbycie lub obciążenie, na podstawie jednej lub kilku powiązanych czynności prawnych, środków trwałych, których wartość księgowa netto przekracza jedną dwudziestą wartości aktywów według ostatniego zatwierdzonego przez Walne Zgromadzenie sprawozdania finansowego,

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

- zbycie lub obciążenie w jakikolwiek sposób akcji albo udziałów w następujących spółkach: Naftoport Sp. z o.o., Inowrocławskie Kopalnie Soli S.A. oraz w spółce, która zostanie utworzona w celu prowadzenia działalności w zakresie transportu rurociągowego paliw płynnych,
- zaciągnięcie innego zobowiązania, które na podstawie jednej lub kilku powiązanych czynności prawnych wykonywanych w okresie roku obrotowego, przekracza równowartość jednej piątej kapitału zakładowego, z wyłączeniem:
  - czynności dokonywanych w ramach zwykłego zarządu, w tym w szczególności wszystkich czynności mających za przedmiot obrót Paliwami,
  - czynności pozytywnie zaopiniowanych przez Radę Nadzorczą w rocznych planach finansowych,
  - czynności, na dokonanie których wymagana jest zgoda Walnego Zgromadzenia,
  - czynności podejmowanych w związku z realizacją zadania inwestycyjnego, na które Rada Nadzorcza wyraziła zgodę zgodnie z § 8 ust. 11 pkt 9 Statutu, do kwoty nieprzekraczającej 110% kwoty przeznaczonej na dane zadanie inwestycyjne,
  - czynności dotyczących realizowania zadania inwestycyjnego i zaciągania wynikających z niego zobowiązań, jeżeli wydatki lub obciążenia nie przekraczają progu wskazanego w § 8 ust. 11 pkt 9 Statutu,
- realizowanie przez Spółkę za granicą inwestycji kapitałowych lub rzeczowych na kwotę przekraczającą jedną dwudziestą kapitału zakładowego,
- wykonywanie przez Spółkę prawa głosu na walnych zgromadzeniach i zgromadzeniach wspólników spółek zależnych oraz innych spółek, jeżeli wartość posiadanych przez Spółkę udziałów lub akcji, ustalona według cen ich nabycia lub objęcia, stanowi więcej niż jedną piątą kapitału zakładowego Spółki, w sprawach połączenia z inną spółką i przekształcenia spółki, zbycia i wydzierżawienia przedsiębiorstwa spółki oraz ustanowienia na nim prawa użytkowania, zmiany umowy lub statutu, zawarcie umowy koncernowej w rozumieniu art. 7 kodeksu spółek handlowych, rozwiązania spółki,
- tworzenie spółek prawa handlowego oraz przystępowanie do spółek, a także na wnoszenie wkładów na pokrycie udziałów lub akcji w spółkach oraz zbywanie udziałów lub akcji, jeżeli dotychczasowe zaangażowanie kapitałowe Spółki w danej spółce lub zaangażowanie, które ma osiągnąć Spółka w wyniku nabycia lub objęcia udziałów lub akcji, liczone według ceny nabycia lub objęcia udziałów lub akcji, przekracza jedną dziesiątą kapitału zakładowego Spółki, z wyjątkiem nabywania akcji na rynku regulowanym,
- wypłata akcjonariuszom zaliczki na poczet przewidywanej dywidendy.

Jeżeli Rada Nadzorcza nie wyrazi zgody na dokonanie określonej powyżej czynności, Zarząd może zwrócić się do Walnego Zgromadzenia o powzięcie uchwały udzielającej zgody na dokonanie tejże czynności.

Dodatkowo, na żądanie co najmniej dwóch członków, Rada Nadzorcza jest zobowiązana rozważyć podjęcie określonych w takim żądaniu czynności nadzorczych.

Mając na względzie najwyższe standardy dobrych praktyk oraz aby zapewnić możliwość rzetelnej oceny Spółki przez akcjonariuszy, do obowiązków Rady Nadzorczej PKN ORLEN dodatkowo należy przedkładanie Walnemu Zgromadzeniu zwięzłej oceny sytuacji PKN ORLEN. Ocena ta jest przedstawiana corocznie przed Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniem Spółki w terminie umożliwiającym akcjonariuszom PKN ORLEN zapoznanie się z nią. Dodatkowo, Rada Nadzorcza przygotowuje corocznie sprawozdanie ze swoich prac, w którym uwzględnia zarówno liczbę odbytych posiedzeń jak i najważniejsze zagadnienia, którymi zajmowała się w danym roku obrotowym.

#### **Komitety Rady Nadzorczej PKN ORLEN**

Rada Nadzorcza PKN ORLEN może powoływać komitety stałe lub ad hoc, działające jako jej kolegialne organy doradcze i opiniotwórcze. W ramach Rady Nadzorczej PKN ORLEN działają następujące komitety stałe:

- Komitet Audytowy,
- Komitet ds. Strategii i Rozwoju,
- Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń
- Komitet ds. Ładu Korporacyjnego.

Wskazane Komitety składają Radzie Nadzorczej roczne sprawozdania ze swojej działalności. Zakres kompetencji poszczególnych Komitetów określa szczegółowo Regulamin Rady Nadzorczej, który udostępniony jest akcjonariuszom Spółki na stronie internetowej Spółki [www.orklen.pl](http://www.orklen.pl)

Wszystkie Komitety powoływane są przez Radę Nadzorczą spośród jej członków, natomiast sam Komitet wybiera swojego przewodniczącego. W skład Komitetu wchodzi od 3 do 5 członków, przy czym w skład Komitetu Audytowego wchodzi co najmniej dwóch członków niezależnych oraz przynajmniej jeden posiadający kwalifikacje i doświadczenie w zakresie rachunkowości lub finansów.

## GRUPA ORLEN

### SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN

---

Posiedzenia Komitetu zwołuje przewodniczący Komitetu, a w razie jego nieobecności lub niemożności pełnienia przez niego funkcji - przewodniczący Rady Nadzorczej lub inny wskazany przez niego członek Rady Nadzorczej, który zaprasza na posiedzenia członków Komitetu oraz zawiadamia wszystkich pozostałych członków Rady Nadzorczej o posiedzeniu. Wszyscy członkowie Rady Nadzorczej mają prawo uczestniczyć w posiedzeniach Komitetu. Przewodniczący Komitetu może zapraszać na posiedzenia Komitetu członków Zarządu, pracowników Spółki i inne osoby, których udział w posiedzeniu jest przydatny dla realizacji zadań Komitetu.

Uchwały Komitetu są podejmowane zwykłą większością głosów oddanych. W przypadku głosowania, w którym oddano równą liczbę głosów „za” oraz „przeciw”, głos rozstrzygający przysługuje przewodniczącemu Komitetu.

#### **Komitet Audytowy**

Zadaniem Komitetu Audytowego jest doradztwo na rzecz Rady Nadzorczej PKN ORLEN w kwestiach właściwego wdrażania zasad sprawozdawczości budżetowej i finansowej oraz kontroli wewnętrznej Spółki oraz Grupy ORLEN i współpraca z biegłymi rewidentami Spółki. W szczególności do zadań Komitetu należy:

- monitorowanie pracy biegłych rewidentów Spółki i przedstawianie Radzie Nadzorczej rekomendacji co do wyboru i wynagrodzenia biegłych rewidentów Spółki,
- omawianie z biegłymi rewidentami Spółki, przed rozpoczęciem każdego badania rocznego sprawozdania finansowego, charakteru i zakresu badania oraz monitorowanie koordynacji prac między biegłymi rewidentami Spółki,
- przegląd okresowych i rocznych sprawozdań finansowych Spółki (jednostkowych i skonsolidowanych), ze skoncentrowaniem się w szczególności na:
  - wszelkich zmianach norm, zasad i praktyk księgowych,
  - głównych obszarach podlegających osądowi,
  - znaczących korektach wynikających z badania,
  - oświadczeniach o kontynuacji działania,
  - zgodności z obowiązującymi przepisami dotyczącymi prowadzenia rachunkowości.

Ponadto do zadań Komitetu Audytowego należy:

- omawianie wszelkich problemów lub zastrzeżeń, które mogą wynikać z badania sprawozdań finansowych,
- analiza listów do Zarządu sporządzonych przez biegłych rewidentów Spółki, niezależności i obiektywności dokonanego przez nich badania oraz odpowiedzi Zarządu,
- opiniowanie rocznych i wieloletnich planów finansowych,
- opiniowanie polityki dywidendowej, podziału zysku i emisji papierów wartościowych,
- przegląd systemu rachunkowości zarządczej,
- przegląd systemu kontroli wewnętrznej, w tym mechanizmów kontroli: finansowej, operacyjnej, zgodności z przepisami, oceny ryzyka i zarządczej, analiza raportów audytorów wewnętrznych Spółki i głównych spostrzeżeń innych analityków wewnętrznych oraz odpowiedzi Zarządu na te spostrzeżenia, łącznie z badaniem stopnia niezależności audytorów wewnętrznych oraz opiniowaniem zamiarów Zarządu w sprawie zatrudnienia i zwolnienia osoby kierującej komórką organizacyjną, odpowiadającą za audyt wewnętrzny,
- roczny przegląd programu audytu wewnętrznego, koordynacja prac audytorów wewnętrznych i zewnętrznych oraz badanie warunków funkcjonowania audytorów wewnętrznych, współpraca z komórkami organizacyjnymi Spółki odpowiedzialnymi za audyt i kontrolę oraz okresowa ocena ich pracy,
- rozważanie wszelkich innych kwestii związanych z audytem Spółki, na które zwrócił uwagę Komitet lub Rada Nadzorcza,
- informowanie Rady Nadzorczej o wszelkich istotnych kwestiach w zakresie działalności Komitetu Audytowego.

Posiedzenia Komitetu Audytowego odbywają się nie rzadziej niż raz na kwartał, każdorazowo przed opublikowaniem przez Spółkę sprawozdań finansowych.

#### **Komitet ds. Ładu Korporacyjnego**

Zadaniem Komitetu ds. Ładu Korporacyjnego jest ocena implementacji zasad ładu korporacyjnego, składanie Radzie Nadzorczej rekomendacji w zakresie wprowadzania zasad ładu korporacyjnego, opiniowanie dokumentów normatywnych dotyczących ładu korporacyjnego, ocena raportów dotyczących przestrzegania zasad ładu korporacyjnego przygotowywanych dla Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, opiniowanie propozycji zmian dotyczących dokumentów korporacyjnych Spółki oraz opracowywanie propozycji takich zmian w przypadku dokumentów własnych Rady Nadzorczej, monitorowanie zarządzania Spółką pod kątem zgodności z wymogami prawnymi i regulacyjnymi, w tym zgodności z Kodeksem Etycznym PKN ORLEN i zasadami ładu korporacyjnego.



**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

**Komitet ds. Strategii i Rozwoju**

Zadaniem Komitetu ds. Strategii i Rozwoju jest opiniowanie i przedstawianie rekomendacji Radzie Nadzorczej w kwestiach planowanych inwestycji i dezinwestycji mających istotny wpływ na aktywa Spółki. W szczególności do zadań Komitetu należy:

- ocena wpływu planowanych i podejmowanych inwestycji i dezinwestycji na kształt aktywów Spółki,
- ocena działań, umów, listów intencyjnych i innych dokumentów związanych z czynnościami mającymi na celu nabycie, zbycie, obciążenie lub inny sposób rozdisponowania istotnych aktywów Spółki,
- opiniowanie wszelkich dokumentów o charakterze strategicznym przedkładanych Radzie Nadzorczej przez Zarząd,
- opiniowanie strategii rozwoju Spółki, w tym wieloletnich planów finansowych.

**Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń**

Zadaniem Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń jest wspomaganie osiągania celów strategicznych Spółki poprzez przedstawianie Radzie Nadzorczej opinii i wniosków w sprawie kształtowania struktury zarządzania, w tym w kwestii rozwiązań organizacyjnych, systemu wynagrodzeń oraz doboru kadry o kwalifikacjach odpowiednich dla budowy sukcesu Spółki. W szczególności do zadań Komitetu należy:

- inicjowanie i opiniowanie rozwiązań w zakresie systemu nominacji członków Zarządu,
- opiniowanie proponowanych przez Zarząd rozwiązań w zakresie systemu zarządzania Spółką, zmierzających do zapewnienia efektywności, spójności i bezpieczeństwa zarządzania Spółką,
- okresowy przegląd i rekomendowanie zasad określania wynagrodzeń motywacyjnych członków Zarządu i wyższej kadry kierowniczej, zgodnie z interesem Spółki,
- okresowy przegląd systemu wynagrodzeń członków Zarządu i kadry kierowniczej podlegającej bezpośrednio członkom Zarządu, w tym kontraktów menedżerskich i systemów motywacyjnych, oraz przedkładanie Radzie Nadzorczej propozycji ich kształtowania w kontekście realizacji celów strategicznych Spółki,
- przedstawianie Radzie Nadzorczej opinii dotyczących uzasadnienia przyznania wynagrodzenia uzależnionego od wyników w kontekście oceny stopnia realizacji określonych zadań i celów Spółki,
- ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Spółce.

**8.7.9 Zasady działania Zarządu PKN ORLEN**

Podstawowym celem działania Zarządu PKN ORLEN jest realizacja interesu Spółki, rozumianego jako powiększanie wartości powierzonego jej przez akcjonariuszy majątku, z uwzględnieniem praw i interesów innych niż akcjonariusze podmiotów, zaangażowanych w funkcjonowanie Spółki, w szczególności wierzycieli Spółki oraz jej pracowników.

Zarząd PKN ORLEN zapewnia przejrzystość i efektywność systemu zarządzania Spółką, a także zapewnia prowadzenie spraw PKN ORLEN zgodnie z przepisami prawa i dobrymi praktykami.

**Powołanie i odwołanie Zarządu PKN ORLEN**

W skład Zarządu PKN ORLEN wchodzi od pięciu do dziewięciu członków, w tym prezes, wiceprezesi Zarządu i pozostali członkowie Zarządu. Członkowie Zarządu są powoływani i odwoływani przez Radę Nadzorczą, przy czym jeden członek Zarządu PKN ORLEN jest powoływany i odwoływany przez Radę Nadzorczą na wniosek ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa.

Kadencja członków Zarządu jest wspólna i kończy się z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za drugi pełny rok obrotowy kadencji. Za początek tak określonej kadencji wspólnej przyjęto dzień 7 czerwca 2008 roku. Na posiedzeniu w dniu 24 marca 2011 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN powołała Zarząd PKN ORLEN na wspólną trzyletnią kadencję. Nowa kadencja Zarządu rozpoczęła swój bieg od 30 czerwca 2011 roku, czyli po dniu odbycia się Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za 2010 rok.

Prezes, wiceprezesi i pozostali członkowie Zarządu oraz cały Zarząd mogą być zawieszeni 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.

## GRUPA ORLEN

### SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN

---

#### Organizacja prac Zarządu PKN ORLEN

Posiedzenia Zarządu odbywają się w miarę potrzeby, jednak nie rzadziej niż raz na dwa tygodnie. Każdy Członek Zarządu może na piśmie zażądać zwołania posiedzenia Zarządu i/lub umieszczenia w porządku obrad wskazanych spraw, wskazując w swoim żądaniu proponowany porządek obrad oraz uzasadnienie wniosku. Posiedzenie Zarządu winno się odbyć w ciągu siedmiu dni od daty zgłoszenia wniosku.

Posiedzenie Zarządu zwołuje Prezes, który kieruje pracami Zarządu i do którego należy ustalenie terminu, miejsca posiedzenia Zarządu, jak również porządku jego obrad. W sytuacjach wyjątkowych posiedzenie Zarządu może być zwołane przez zastępcę Prezesa Zarządu lub dwóch członków Zarządu. Posiedzenie Zarządu może się także odbyć bez oficjalnego zwołania, jeśli obecni są wszyscy członkowie Zarządu i żaden z nich nie wyrazi sprzeciwu co do odbycia posiedzenia i proponowanego porządku obrad.

Za zgodą osoby przewodniczącej obradom w posiedzeniu Zarządu mogą uczestniczyć zaproszeni pracownicy Spółki, doradcy oraz inne osoby.

Posiedzenia Zarządu odbywają się w siedzibie Spółki w Płocku lub w Centrali Spółki w Warszawie, jednak osoba zwołująca posiedzenie może wyznaczyć inne miejsce do odbycia posiedzenia.

Zarząd podejmuje uchwały na posiedzeniach. Dla ważności uchwał Zarządu wymagane jest prawidłowe zawiadomienie o planowanym posiedzeniu wszystkich członków Zarządu oraz obecność na posiedzeniu co najmniej połowy składu Zarządu. Uchwały Zarządu zapadają zwykłą większością głosów (w razie równości głosów decyduje głos Prezesa Zarządu), z zastrzeżeniem, iż przy uchwale dotyczącej ustanowienia prokury wymagana jest jednomyślność wszystkich członków Zarządu. Członek Zarządu, który głosował przeciwko podjętej uchwale może zgłosić zdanie odrębne, jednakże złożenie zdania odrębnego wymaga uzasadnienia.

Uchwały są podejmowane w głosowaniu jawnym, natomiast głosowanie tajne może zostać 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".

#### Kompetencje Zarządu PKN ORLEN

Do zakresu działania Zarządu należy prowadzenie wszystkich spraw PKN ORLEN niezastrzeżonych kodeksem spółek handlowych lub Statutem Spółki do kompetencji innych organów Spółki. Wszyscy członkowie Zarządu są zobowiązani i uprawnieni do prowadzenia spraw PKN ORLEN.

Uchwały Zarządu wymagają wszystkie sprawy przekraczające zakres zwykłego zarządu, z tym zastrzeżeniem, że zgoda Zarządu nie jest wymagana na dokonanie czynności będącej integralną częścią innej czynności, na dokonanie której Zarząd wyraził już zgodę, chyba że co innego wynika z uchwały Zarządu. Jako czynności zwykłego zarządu traktowane są czynności mające za przedmiot obrót paliwami w rozumieniu Statutu Spółki (tj. ropą naftową, produktami ropopochodnymi, biokomponentami, biopaliwami, oraz innymi paliwami, w tym gazem ziemnym, gazem przemysłowym i gazem opałowym) oraz wszelkie inne czynności niewskazane w Regulaminie Zarządu.

Uchwały Zarządu wymaga m.in.:

- przyjęcie i zmiana Regulaminu Zarządu,
- przyjęcie i zmiana Regulaminu Organizacyjnego PKN ORLEN,
- przyjmowanie wniosków kierowanych do Rady Nadzorczej i/lub Walnego Zgromadzenia, w szczególności wniosków o wyrażenie zgody na dokonanie określonych czynności, wydanie opinii, oceny lub zatwierdzenie, wymaganych na podstawie powszechnie obowiązujących przepisów prawa i/lub Statutu Spółki,
- zwoływanie Walnych Zgromadzeń i przyjmowanie proponowanego porządku obrad Walnych Zgromadzeń,
- przyjmowanie rocznych i wieloletnich planów finansowych oraz strategii rozwoju Spółki,
- wyrażanie zgody na realizację zadania inwestycyjnego i zaciąganie wynikających z niego zobowiązań, jeżeli powstaną w związku z nim wydatki lub obciążenia przekraczające kwotę 10 000 000 PLN,
- zaciąganie zobowiązań, rozporządzanie prawami majątkowymi oraz jakakolwiek forma obciążania majątku Spółki, których wartość przekracza 20 000 000 PLN (z pewnymi wyłączeniami od tej zasady),
- zbywanie i nabywanie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości oraz ustanawianie ograniczonego prawa rzeczowego,
- zbywanie, nabywanie oraz obciążanie przez Spółkę udziałów, akcji lub innych tytułów uczestnictwa w innych podmiotach, w tym także akcji w publicznym obrocie papierami wartościowymi,
- emisja papierów wartościowych przez Spółkę,
- przyjmowanie rocznego sprawozdania z działalności Spółki, rocznego, półrocznego i kwartalnego sprawozdania finansowego Spółki, rocznego, półrocznego i kwartalnego sprawozdania finansowego Grupy ORLEN,

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

- przyjęcie i zmiana systemu wynagradzania pracowników Spółki, jak również decyzje dotyczące wprowadzenia oraz założeń programów motywacyjnych,
- zawarcie, zmiana i wypowiedzenie układu zbiorowego pracy obowiązującego w Spółce oraz innych porozumień ze związkami zawodowymi,
- określenie zasad udzielania i odwoływania pełnomocnictw,
- ustalanie tzw. polityki darowizn Spółki,
- udzielanie prokury,
- ustalanie wewnętrznego podziału kompetencji pomiędzy członków Zarządu,
- utworzenie zakładu/biura za granicą,
- inne sprawy, których rozstrzygnięcia w formie uchwały zażąda chociażby jeden z członków Zarządu,
- podejmowanie decyzji o wypłacie zaliczki na poczet dywidendy.

Zarząd ma obowiązek przekazywać Radzie Nadzorczej regularne i wyczerpujące informacje o wszystkich istotnych sprawach dotyczących działalności PKN ORLEN oraz o ryzyku związanym z prowadzoną działalnością i sposobach zarządzania tym ryzykiem. Ponadto Zarząd zobowiązany jest do opracowania i uchwalania rocznych i wieloletnich planów finansowych oraz strategii rozwoju Spółki w formie, zakresie i w terminach określonych przez Radę Nadzorczą. Dodatkowo Zarząd PKN ORLEN ma obowiązek sporządzić i przedstawić Radzie Nadzorczej roczne sprawozdanie finansowe PKN ORLEN oraz roczne sprawozdanie finansowe Grupy ORLEN za miniony rok obrotowy.

#### **8.7.10 Opis polityki wynagrodzeń oraz zasady jej ustalania**

Wynagrodzenie dla członków Rady Nadzorczej ustala Walne Zgromadzenie Spółki.

Wynagrodzenie dla członków Zarządu ustala Rada Nadzorcza uwzględniając rekomendacje, działającego w jej ramach, Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń. Szczegółowy opis zakresu kompetencji Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń został zaprezentowany w pkt 8.7.8 niniejszego Sprawozdania Zarządu.

Do głównych elementów systemu wynagrodzeń członków Zarządu należą:

- stałe miesięczne wynagrodzenie zasadnicze,
- premia roczna uzależniona od poziomu realizacji celów ilościowych i jakościowych,
- odprawa wynikająca z odwołania z funkcji członka Zarządu,
- wynagrodzenie z tytułu zakazu konkurencji.

Świadczenia dodatkowe dla członków Zarządu:

- samochód służbowy,
- narzędzia i urządzenia techniczne niezbędne do wykonywania obowiązków członka Zarządu,
- pokrycie kosztów podróży służbowych i reprezentacji w zakresie i wysokości odpowiednich do powierzonych funkcji,
- umowa ubezpieczenia na życie i dożycie,
- prywatne ubezpieczenie medyczne na rzecz członka Zarządu i jego najbliższej rodziny.

#### **Zasady premiowania kluczowego personelu kierowniczego**

W 2011 roku w Grupie ORLEN kluczowa kadra menedżerska objęta była rocznym systemem premiowania MBO (zarządzanie przez cele). Regulaminy funkcjonujące dla Zarządu PKN ORLEN, dyrektorów bezpośrednio podległych członkom Zarządu PKN ORLEN, Zarządów spółek Grupy ORLEN oraz pozostałych kluczowych stanowisk w Koncernie mają wspólne podstawowe cechy. Osoby objęte ww. 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. Postawione cele mają charakter jakościowy lub ilościowy (dający się sparametryzować) i rozliczane są po zakończeniu roku, na który zostały wyznaczone, na zasadach przyjętych w obowiązujących Regulaminach Systemów Premiowania. Systemy Premiowania są konstruowane w sposób promujący współpracę pomiędzy poszczególnymi pracownikami w celu osiągnięcia najlepszych wyników na poziomie PKN ORLEN i Grupy ORLEN.

W roku 2011 zostały opracowane i zatwierdzone nowe standardy premiowania MBO dla wyższej kadry kierowniczej w Grupie ORLEN, które wejdą w życie od 2012 roku. Głównym założeniem wdrożenia zmian jest uspołnienie systemu premiowego z celami Zarządu PKN ORLEN, zwiększenie odpowiedzialności najwyższej kadry za wyniki Grupy ORLEN oraz dostosowanie systemu premiowego do najlepszych praktyk rynkowych.

Dodatkowe informacje o polityce wynagrodzeń znajdują się w pkt. 3.6 niniejszego Sprawozdania Zarządu.

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

**Sprawozdanie Zarządu z działalności**  
**Grupy ORLEN**  
**za 2011 rok**  
**przedkłada Zarząd w składzie:**

.....  
Dariusz Krawiec  
Prezes Zarządu

.....  
Sławomir Jędrzejczyk  
Wiceprezes Zarządu

.....  
Piotr Chelmiński  
Członek Zarządu

.....  
Krystian Pater  
Członek Zarządu

.....  
Marek Podstawa  
Członek Zarządu

Warszawa, dnia 28 marca 2012 roku

## GRUPA ORLEN

### SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN

---

#### Słownik Rafineryjny

**Alkilacja** – proces rafineryjny polegający, w warunkach PKN ORLEN, na łączeniu frakcji olefinowej z parafinową celem produkcji wysokooktanowego składnika benzyny - alkilatu. Proces prowadzony jest na instalacji Alkilacji w obecności kwasu fluorowodorowego HF.

**Baryłka** – jednostka objętości cieczy używana głównie w handlu ropą naftową i przemyśle naftowym. 1 baryłka ropy naftowej (1 bbl) = 42 galony amerykańskie = 158,96832 litra.

**Bioestry** – estry metylowe wyższych kwasów tłuszczowych produkowane z olejów roślinnych lub tłuszczów zwierzęcych. Stosowane jako biokomponent do oleju napędowego lub samoistne paliwo przeznaczone do pojazdów z silnikiem diesla. Spełnia standardy jakościowe określone dla tego biopaliwa w normie PN EN 14214, obowiązującej zarówno w Polsce jak i na innych rynkach Unii Europejskiej.

**Bioetanol** – alkohol etylowy otrzymywany z biomasy lub biodegradowalnych odpadów.

**Destylacja** – metoda rozdzielania fizycznego mieszanin ciekłych, w której wykorzystywane jest zjawisko różnic temperatur wrzenia poszczególnych komponentów w mieszaninie poddawanej rozdzielaniu.

**Dyferencjał Ural/Brent** – różnica między notowaniami dwóch gatunków ropy, liczona wg formuły: Med Strip - Ural Rdam (Ural CIF Rotterdam).

**Hydrokraking** – katalityczny kraking surowców węglowodorowych w obecności wodoru. Proces ten podnosi uzyski produktów lekkich z ropy naftowej.

**Hydroodsiarcanie** – 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 rafineryjna** – liczona wg formuły: przychody ze sprzedaży produktów (93,5% Produkty = 36% Benzyna + 43% Diesel + 14,5% Ciężki olej opałowy) - koszty (100% wsadu: ropa i pozostałe surowce). Całość wsadu przeliczona wg notowań ropy Brent. Notowania rynkowe spot.

**Modelowa marża petrochemiczna** – liczona wg formuły: przychody ze sprzedaży produktów (98% Produkty = 44% HDPE + 7% LDPE + 35% PP Homo + 12% PP Copo) - koszty (100% wsadu = 75% nafty + 25% LS VGO). Notowania rynkowe kontrakt.

**Monomery** – cząsteczki tego samego lub kilku różnych związków chemicznych o stosunkowo niedużej masie cząsteczkowej, z których w wyniku reakcji polimerizacji powstają polimery; etylen i propylen.

**Polimery** – substancje chemiczne o bardzo dużej masie cząsteczkowej, które składają się z wielokrotnie powtórzonych jednostek zwanych merami; polietylen i polipropylen.

**Upstream** – działalność poszukiwawczo-wydobywcza węglowodorów.

**Ural Rdam (Ural CIF Rotterdam)** – notowanie ropy Ural w Rotterdamie.

**Węglowodory** – związki organiczne zbudowane z węgla i wodoru. Ropa naftowa i gaz ziemny są mieszaninami węglowodorów.

#### Słownik Finansowy

**ADR** – ang. American Depositary Receipt = amerykański kwit depozytowy, papier wartościowy wystawiany jako imienny dokument potwierdzający prawa do przechowywanych przez określony podmiot (z reguły bank amerykański) akcji spółki nieamerykańskiej.

**EURIBOR** – ang. Euro Interbank Offered Rate – stopa oprocentowania kredytów międzybankowych przyjęta na rynku międzybankowym w strefie euro.

**GDR** – ang. Global Depositary Receipt = globalny kwit depozytowy, papier wartościowy, który jest wyemitowany poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej przez Bank Depozytowy w związku z akcjami.

**LIBOR** – ang. London Interbank Offered Rate - stopa procentowa kredytów oferowanych na rynku międzybankowym w Londynie.

**WIBOR** – ang. Warsaw Inter Bank Offered Rate - stopa procentowa przyjęta na polskim rynku międzybankowym dla kredytów międzybankowych.

#### Wskaźniki finansowe

##### Wskaźniki płynności

Płynność bieżąca = aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe

Płynność szybka = aktywa obrotowe – zapasy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe/zobowiązania krótkoterminowe

Kapitał pracujący = należności z tyt. dostaw i usług + zapasy - zobowiązania z tyt. dostaw i usług

##### Wskaźniki rotacji

Szybkość obrotu należności = średni stan należności z tytułu dostaw i usług brutto/przychody netto ze sprzedaży x 365 dni

Szybkość obrotu zobowiązań = średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług brutto/koszt własny sprzedaży x 365 dni

Szybkość obrotu zapasów = średni stan zapasów/przychody netto ze sprzedaży x 365 dni

Szybkość obrotu majątku = przychody netto ze sprzedaży/średni stan aktywów

##### Wskaźniki rentowności

Rentowność sprzedaży netto = zysk netto/przychody netto ze sprzedaży x 100%

Rentowność kapitału własnego = zysk netto/(kapitał własny-zysk netto) x 100%

**GRUPA ORLEN**  
**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY ORLEN**

---

Stopa zwrotu z kapitału własnego ROE =  $\text{zysk netto} / \text{kapitał własny na koniec okresu} \times 100\%$

Stopa zwrotu z aktywów ROA =  $\text{zysk netto} / \text{aktywa razem na koniec okresu} \times 100\%$

Zwrot na zaangażowanym kapitale ROACE =  $\text{zysk operacyjny po opodatkowaniu} / \text{średni kapitał zaangażowany (kapitał własny + dług netto)} \times 100\%$

**Wskaźniki zdolności obsługi zadłużenia**

Dźwignia finansowa =  $\text{dług netto} / \text{kapitał własny (wyliczone wg średniego stanu bilansowego w okresie)} \times 100\%$