



Polski Koncern Naftowy ORLEN
Spółka Akcyjna

GRUPA KAPITAŁOWA ORLEN

SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI

ZA ROK ZAKOŃCZONY 31 GRUDNIA 2015

Spis treści:

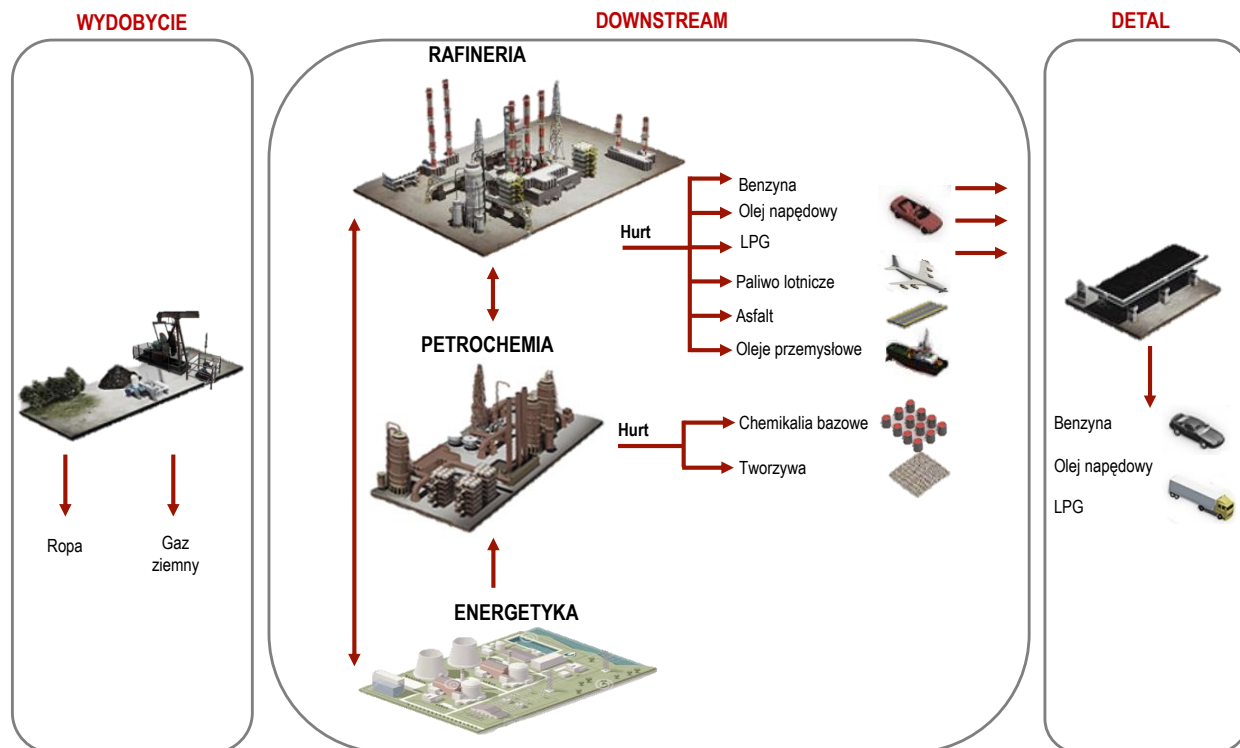
1. KIM JESTEŚMY	3
1.1. Wstęp	3
1.2. Zarząd i Rada Nadzorcza	5
1.3. Wybrane dane operacyjno-finansowe	10
1.4. Strategia Grupy ORLEN	11
1.5. Organizacja Grupy ORLEN	15
1.6. Akcjonariat i akcje	16
2. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA I NAJWAŻNIEJSZE OSIĄGNIĘCIA	19
2.1. Najważniejsze wydarzenia	19
2.2. Najważniejsze nagrody i wyróżnienia	20
2.3. Organizacja i zarządzanie	21
2.4. Badania i rozwój technologiczny	24
2.5. Segment downstream	26
2.6. Segment detaliczny	45
2.7. Segment wydobywcze	53
2.8. Zarządzanie ryzykiem	58
2.9. Istotne umowy	62
2.10. Inne istotne transakcje i postępowania	64
2.11. Zatrudnienie i realizowane programy	67
2.12. Wynagrodzenia organów Spółki	69
2.13. Społeczna odpowiedzialność biznesu	72
2.14. Ochrona środowiska	73
2.15. Bezpieczeństwo i higiena pracy	73
3. WYNIKI FINANSOWE	74
3.1. Sytuacja makroekonomiczna	74
3.2. Wyniki finansowe	77
3.3. Zarządzanie zasobami finansowymi	87
3.4. Realizacja zamierzeń inwestycyjnych i kapitałowych	91
3.5. Outlook – perspektywy rozwoju działalności	92
4. ŁĄD KORPORACYJNY	93
4.1. Zasady ładu korporacyjnego	93
4.2. System kontroli i zarządzania ryzykiem	96
4.3. Niestosowane zasady ładu korporacyjnego	97
4.4. Znaczące pakiety akcji	97
4.5. Specjalne uprawnienia kontrolne i prawa głosu	98
4.6. Zmiany statutu	100
4.7. Walne Zgromadzenie	100
4.8. Organy zarządzające i nadzorujące	102
4.9. Polityka wynagrodzeń	113

1. KIM JESTEŚMY

1.1. Wstęp

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

ORLEN”, „Grupa”, „Koncern”) jest liderem przemysłu rafineryjnego i petrochemicznego w Europie Środkowo-Wschodniej.



Grupa ORLEN zarządza sześcioma rafineriami, z których trzy znajdują się w Polsce (Płock, Trzebinia, Jedlicze), dwie¹⁾ w Republice Czeskiej (Litvinov, Kralupy) oraz jedna na Litwie (Możejki). Łączne moce przerobu ropy naftowej w skali roku wynoszą ponad 35 mln ton. Grupa jest także wiodącym producentem petrochemikaliów, a wytwarzane produkty stanowią podstawowy surowiec dla licznej grupy firm chemicznych.

Grupa ORLEN konsekwentnie rozwija segment poszukiwań i wydobywania węglowodorów. Po akwizycji dwóch kolejnych spółek wydobywczych Kicking Horse Energy Ltd. w Kanadzie oraz FX Energy w Polsce Grupa ORLEN dysponuje łącznymi zasobami 97 mln boe²⁾ rezerwy ropy i gazu (2P).

W obszarze energetyki finalizowana jest budowa elektrowni gazowo-parowej o mocy 463 MWe we Włodawku oraz rozpoczęto budowę CCGT Płock o mocy 596 MWe.

Rynkową wizytówką Grupy ORLEN jest największa w regionie sieć około 2 700 nowoczesnych stacji paliw, zlokalizowanych w Polsce, Niemczech, Czechach i na Litwie.

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

Według brytyjskiego magazynu finansowego Euromoney PKN ORLEN po raz kolejny zdobył tytuł najlepiej zarządzanej firmy sektora naftowego w regionie. Reprezentuje najcenniejszą polską markę, której wartość w 2015 roku przekroczyła 4,5 mld PLN, jest najbardziej pożądanym pracodawcą oraz pierwszym w środkowej części Europy posiadaczem tytułu The World's Most Ethical Company nadanego przez amerykański Ethisphere Institute. Spółka od 16 lat jest notowana na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), obecnie w ramach indeksów WIG 20, WIG 30 i elitarnego Respect Index. Od lat Relacje Inwestorskie PKN ORLEN jak i jakość publikowanych na GPW raportów finansowych są w czołówce najlepiej ocenianych przez analityków i inwestorów.

Ograniczenie wpływu procesów produkcyjnych na środowisko to jeden z priorytetów Grupy ORLEN. Szczególna uwaga jest również poświęcona najważniejszemu aktywowi czyli klientom oraz pracownikom. Troszczymy się by sukces budowany codzienną pracą i zaangażowaniem blisko 20 tys. pracowników Grupy ORLEN powstał z poszanowaniem zasad etyki i wartości firmy.

1) Zakład produkcyjny w Paramo nie przerabia ropy naftowej.

2) Ang. barrel of oil equivalent – baryłka ekwiwalentu ropy naftowej.

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

ORLEN, NAPĘDZAMY PRZYSZŁOŚĆ

Wartości i zasady postępowania

Wojciech Jasiński, Prezes Zarządu PKN ORLEN:

„Wartości i zasady postępowania definiują pięć kluczowych wartości, na których budujemy kulturę korporacyjną Koncernu. Wartości te to Odpowiedzialność, Rozwój, Ludzie, Energia, Niezawodność. To nasza podstawa budowania relacji pomiędzy pracownikami a interesariuszami, a także podejmowania decyzji biznesowych”.

Wewnętrzna kultura organizacji opiera się na uniwersalnych wartościach. Kierowanie się nimi wspiera realizację celów firmy i jednocześnie chroni biznes przed nieprawidłowościami.

Zarząd PKN ORLEN S.A. 4 września 2012 roku przyjął „Wartości i zasady postępowania w PKN ORLEN”. Dokument zawiera aktualną misję oraz zestaw wartości, odpowiadający wyzwaniom Koncernu. Odpowiedzialność, Rozwój, Ludzie, Energia i Niezawodność – to wartości, które wspierają realizację strategii, są drogowskazami wytyczającymi drogę do osiągania ambitnych celów ludziami tworzącymi firmę.

„Wartości i zasady postępowania w PKN ORLEN” to przede wszystkim przewodnik dotyczący relacji zarówno wewnątrz firmy, ale również w otoczeniu zewnętrznym – z partnerami biznesowymi, społecznościami lokalnymi, środowiskiem naturalnym, konkurencją.

Dokument kładzie istotny nacisk na budowę relacji i wzajemnego zaufania w organizacji, zapewnia pracownikom możliwości wyjaśnienia wątpliwości czy zauważonych nieprawidłowości. Kolejnym krokiem w procesie rozwoju kultury korporacyjnej była implementacja „Wartości i zasad postępowania” w spółkach Grupy ORLEN.

Ten kierunek działania został doceniony nie tylko przez polskich ekspertów, ale również przez ich międzynarodowe grono. W roku 2014, 2015 i 2016 roku amerykański Instytut Ethisphere przyznał PKN ORLEN tytuł World's Most Ethical Company, umieszczając Koncern jako jedyną firmę z Europy Środkowo – Wschodniej w zaszczytnym rankingu. Jednocześnie PKN ORLEN jako lider rozwiązań etycznych w regionie został partnerem konkursu „Etyczna firma”, mającego na celu stworzenie polskiego odpowiednika rankingu firm etycznych. Kultura korporacyjna PKN

ORLEN oparta na wartościach nieustannie się rozwija i odpowiada na potrzeby zmieniającego się otoczenia. Przyjęte rozwiązania w zakresie etyki są skuteczne i stanowią wyraz odpowiedzialności Koncernu wobec wyzwań i oczekiwań, a jednocześnie plasują PKN ORLEN w gronie najlepszych firm na świecie.



NASZE WARTOŚCI

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

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

ROZWÓJ

Poszukujemy nowych możliwości.

LUDZIE

Naszymi atutami są: kompetencje, współpraca i uczciwość.

ENERGIA

Działamy z entuzjazmem.

NIEZAWODNOŚĆ

Można na nas polegać.

1.2. Zarząd i Rada Nadzorcza

Zarząd

Skład osobowy Zarządu na dzień 31 grudnia 2015 roku:



WOJCIECH JASIŃSKI

Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny

Stanowisko Prezesa Zarządu i Dyrektora Generalnego Pan Wojciech Jasiński objął w dniu 16 grudnia 2015 roku.

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

Od 2001 do grudnia 2015 roku wykonywał mandat posła na Sejm RP pełniąc funkcje: Przewodniczącego Podkomisji Stałej ds. Systemu Bankowego i Polityki Pieniężnej, Przewodniczącego Komisji Gospodarki, Przewodniczącego Komisji Finansów Publicznych. Był również członkiem sejmowej Komisji Skarbu Państwa.

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



SŁAWOMIR JĘDRZEJCZYK

Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych

Do Zarządu PKN ORLEN Pan Sławomir Jędrzejczyk został powołany w czerwcu 2008 roku. Od 18 września 2008 roku jest Wiceprezesem Zarządu.

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



PIOTR CHEŁMIŃSKI

Członek Zarządu ds. Rozwoju i Energetyki

Pan Piotr Chelmiński jest Członkiem Zarządu PKN ORLEN od 10 marca 2012 roku.

Absolwent SGGW w Warszawie. Ukończył podyplomowe studia zarządzania w Wyższej Szkole Zarządzania i Marketingu w Warszawie (partner University of Denver, USA) oraz studia w Instytucie Techniki Ciepłej Politechniki Warszawskiej z zakresu energetyki gazowej o kierunku Turbiny Gazowe i Układy Gazowo-Parowe. Posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu polskimi i zagranicznymi spółkami, w tym giełdowymi.

W latach 1995-1996 pełnił funkcję Wiceprezesa ds. sprzedaży, marketingu i eksportu w Okocimskich Zakładach Piwowskich S.A. Od 1996 do 1999 roku pracował jako Dyrektor Regionalny na Europie Środkowo-Wschodnią Eckes Granini GmbH & Co. i Prezes jej spółki zależnej - Aronia S.A. W latach 1999-2001 był Członkiem Zarządu w Browar Dojlidy Sp. z o.o. W latach 2001-2006 pełnił funkcję Członka Zarządu i Członka Rady Nadzorczej w Kamis-Przyprawy S.A. Od 2006 do 2009 roku był Wiceprezesem ds. Sprzedaży i Marketingu w Gamet S.A. w Toruniu oraz Członkiem Zarządu Gamet Holdings S.A. w Luxemburgu. Od grudnia 2009 do kwietnia 2013 roku był Prezesem Zarządu oraz Dyrektorem Generalnym Unipetrol, a.s. Obecnie pełni funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej w spółce ANWIL S.A. oraz Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej Basell Orlen Polyolefins Sp. z o.o.



KRYSTIAN PATER

Członek Zarządu ds. Produkcji

Pan Krystian Pater jest Członkiem Zarządu PKN ORLEN od marca 2007 roku.

Jest absolwentem Wydziału Chemii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Ukończył podyplomowe studium Inżynieria i Aparatura Chemiczna na Politechnice Warszawskiej, Zarządzanie i Marketing w Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica, Zarządzanie dla Sektora Naftowego i Zarządzanie Wartością Firmy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Od 1993 roku związany z Petrochemią Plock S.A., a następnie z PKN ORLEN, w którym od 2005 do 2007 roku pełnił funkcję Dyrektora Wykonawczego ds. Produkcji Rafineryjnej. Obecnie jest Członkiem Zarządu AB ORLEN Lietuva i Członkiem Rady Nadzorczej Unipetrol, a.s. Ponadto pełni funkcje: Członka Zarządu European Petroleum Refiners Association oraz Prezesa Stowarzyszenia Płockich Naftowców.



MAREK PODSTAWA

Członek Zarządu ds. Sprzedaży

Na stanowisko Członka Zarządu ds. Sprzedaży Rada Nadzorcza powołała Pana Marka Podstawę z dniem 19 marca 2012 roku.

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

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 8 lutego 2016 roku odwołała Pana Marka Podstawę z Zarządu PKN ORLEN.

Członkowie Zarządu powołani przez Radę Nadzorczą na posiedzeniu w dniu 8 lutego 2016 roku:

**MIROSLAW KOCHALSKI**

Wiceprezes Zarządu ds. Korporacyjnych

Na stanowisko Wiceprezesa Zarządu Rada Nadzorczą powołała Pana Mirosława Kochalskiego w dniu 8 lutego 2016 roku.

Jest absolwentem Wydziału Historii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Ukończył studia podyplomowe w Krajowej Szkole Administracji Publicznej oraz Zarządzanie Wartością Firmy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Posiada wieloletnie doświadczenie w pracy na stanowiskach menedżerskich i doradczych zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym.

W roku 1994 pracował w Urzędzie Rady Ministrów na stanowisku głównego specjalisty. W latach 1995-1999 zatrudniony w Urzędzie Zamówień Publicznych, kolejno na stanowiskach Dyrektora Biuletynu Zamówień Publicznych, Dyrektora Zespołu Szkoleń i Promocji, Dyrektora Generalnego. W latach 1999-2002 pełnił funkcję Dyrektora Biura Dostaw i Zakupów Pozapaliwowych w PKN ORLEN S.A. W okresie 2003-2006 pracownik Samorządu Miasta Stołecznego Warszawy, od stanowiska Dyrektora Biura Zamówień Publicznych do p.o. Prezydenta m.st. Warszawy. W latach 2006-2008 był Prezesem Zarządu Ciech S.A. W roku 2010 pracował na stanowisku Managing Director w Coifer Impex SRL w Bukareszcie. W latach 2012-2015 pełnił funkcję Dyrektora Centrum Personalizacji Dokumentów Ministerstwa Spraw Wewnętrznych.

**ZBIGNIEW LESZCZYŃSKI**

Członek Zarządu ds. Sprzedaży

Na stanowisko Członka Zarządu Rada Nadzorczą powołała Pana Zbigniewa Leszczyńskiego w dniu 8 lutego 2016 roku.

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

Posiada bogate doświadczenie menedżerskie w branży paliwowej. Związany z Grupą ORLEN, przez okres blisko dziesięciu lat odpowiadał m.in. za budowę, rozwój i rozliczanie sieci stacji paliw w spółce ORLEN Paliwa oraz wsparcie i rozwój hurtowej sprzedaży produktów rafineryjnych w PKN ORLEN. Wdrożył także wiele strategicznych dla Koncernu projektów.

Pełnił funkcję Wiceprezesa Zarządu Fundacji Warsaw Institute, jako ekspert w zakresie nafty, górnictwa, gazu i energetyki. W ciągu ostatnich lat pełnił także funkcje w radach nadzorczych w polskich spółkach. Wcześniej pracował m.in. jako Prezes Zarządu Wisła Płock S.A., Dyrektor Pionu ds. Sprzedaży i Marketingu w Kompanii Węglowej S.A. oraz Prezes Zarządu Wodociągów i Kanalizacji w Opolu Sp. z o.o. Prowadził także własną działalność gospodarczą w zakresie doradztwa, nadzoru oraz prowadzenia projektów.

Rada Nadzorczą

Skład osobowy Rady Nadzorczej na dzień 31 grudnia 2015 roku:

**ANGELINA ANNA SAROTA**

Przewodnicząca Rady Nadzorczej

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

Jest doktorem nauk prawnych, radcą prawnym, absolwentką Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego, Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz studiów podyplomowych „Zarządzanie strategiczne zasobami ludzkimi” w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego. W 2015 roku ukończyła prestiżowy program menedżerski Advanced MBA Program na Uniwersytecie Navarra w Barcelonie.

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

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

Jest członkiem Zarządu Fundacji Kolegium Europejskie w Warszawie.

**LESZEK JERZY PAWŁOWICZ**

Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej

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

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

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

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

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

**ADAM AMBROZIK**

Sekretarz Rady Nadzorczej

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

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

Do końca stycznia 2016 roku pełnił obowiązki dyrektora Departamentu Restrukturyzacji i Pomocy Publicznej w Ministerstwie Skarbu Państwa. Zajmuje się spółkami znajdującymi się w fazie restrukturyzacji, nadzoruje również sprawy związane z udzielaniem wsparcia i pomocy publicznej z funduszu restrukturyzacji przedsiębiorców, a także przez Agencję Rozwoju Przemysłu. Do końca maja 2015 roku był Przewodniczącym Rady Nadzorczej Polimex – Mostostal S.A.

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

**CEZARY BANASIŃSKI**

Członek Rady Nadzorczej

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

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

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

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

**GRZEGORZ BOROWIEC**

Członek Rady Nadzorczej

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

Jest absolwentem Wydziału Nawigacji Wyższej Szkoły Morskiej w Gdyni, Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Posiada tytuł Master of Business Administration w ramach programu Uniwersytetu Warszawskiego / University of Illinois oraz jest mianowanym urzędnikiem służby cywilnej.

Od grudnia 2007 roku do grudnia 2015 roku pełnił funkcję Dyrektora Generalnego w Ministerstwie Skarbu Państwa. Od grudnia 2015 roku pracownik Ministerstwa Rozwoju. Od stycznia 2010 roku do listopada 2015 roku był Członkiem Komitetu Audytu w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju.

W latach 1987 - 1994 pracował jako oficer pokładowy dla armatorów polskich i zagranicznych we flocie handlowej. Od kwietnia 1997 roku do czerwca 1998 roku był Zastępcą Dyrektora Biura ds. Nieodpłatnego Udostępniania Akcji Uprawnionym Pracownikom w Ministerstwie Skarbu Państwa. W latach 1998 - 2001 pełnił funkcję Dyrektora Generalnego w Urzędzie Regulacji Energetyki. Od sierpnia 2001 roku do grudnia 2007 roku był Dyrektorem Departamentu Finansów Resortu w Ministerstwie Finansów. Pełnił funkcję Członka Rady Nadzorczej WSK „Rzeszów” (1998 rok) oraz PKP SKM Szybka Kolej Miejska w Trójmieście (2002 - 2007). Od października 2009 roku do lipca 2014 roku był reprezentantem Ministra Skarbu Państwa w Radzie Nadzorczej spółki Telewizja Polska S.A. Od lipca 2014 roku do stycznia 2016 roku był Członkiem Rady Nadzorczej spółki Polskie Radio S.A.

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

**ARTUR GABOR**

Niezależny Członek Rady Nadzorczej

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

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

W roku 2015 ukończył prestiżowy Advanced Management Program na IESE Business School oraz na Harvard Business School / IESE Business School, program dla Członków Rad Nadzorczych „Kreowanie wartości poprzez efektywne Rady Nadzorcze”.

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

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

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

W latach 2001 - 2004 sprawował funkcję Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej GE Capital Bank S.A. oraz Członka Rady Nadzorczej GE Bank Mieszkaniowy S.A. W latach 2004 - 2005 był Przewodniczącym Rady Nadzorczej Getin Bank S.A. oraz Członkiem Rady Nadzorczej Getin Holding S.A. W latach 2004 - 2008 pełnił funkcję Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej Energomontaż Północ S.A. W latach 2006 - 2007 był Członkiem Rady Nadzorczej Polmos Lublin S.A., w latach 2007 - 2011 był Wiceprzewodniczącym Rady Nadzorczej EnergoPól Katowice S.A. W latach 2011 - 2013 był Członkiem Rady Nadzorczej Fleet Holdings S.A., a w latach 2013 - 2015 był niezależnym Członkiem Rady Nadzorczej Prime Car Management. Od 2007 roku jest Członkiem Rady Nadzorczej Orbis S.A., a od 2008 roku Przewodniczącym Rady Nadzorczej Grupy Lew S.A. Od 2009 roku był Wiceprzewodniczącym, a od 19 grudnia 2013 roku jest Przewodniczącym Rady Nadzorczej Sflinks S.A. Od stycznia 2014 roku jest Członkiem Rady Nadzorczej MPay S.A. (spółki notowanej na New Connect), od lutego 2015 roku jest Członkiem Rady Nadzorczej Idea Bank, a od września 2015 roku jest Członkiem Rady Nadzorczej spółki Bioton S.A.


RADOSŁAW LESZEK KWAŚNICKI

Członek Rady Nadzorczej

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

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

Pełnił m.in. funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. (2007 rok), Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej PGE ZE-W-T Dystrybucja Sp. z o.o. (2008 - 2009), Sekretarza Rady Nadzorczej BOT Elektrownia Turów S.A. (2007 - 2008), Członka Rady Nadzorczej PGE Energia S.A. (2008 - 2009), Przewodniczącego Rady Nadzorczej Geotermii Pyrzyce Sp. z o.o. (2006 - 2007), Przewodniczącego Rady Nadzorczej BBI Capital NFI S.A. (2012 - 2014), Przewodniczącego Rady Nadzorczej W Investments S.A. (2012 - 2014), Przewodniczącego Rady Nadzorczej W Investments TFI S.A. (2012 - 2014), Przewodniczącego Rady Nadzorczej Domu Maklerskiego W Investments S.A. (2012 - 2014), Członka Rady Nadzorczej MAGO S.A. (2012 - 2013), Przewodniczącego Rady Nadzorczej NAVI GROUP (2014 rok) oraz Członka Rady Nadzorczej Polskie Koleje Państwowe S.A. (2015 rok).

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

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

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

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


CEZARY MOŻEŃSKI

Członek Rady Nadzorczej

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

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

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

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

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


REMIGIUSZ NOWAKOWSKI

Członek Rady Nadzorczej

Pan Remigiusz Nowakowski został powołany do Rady Nadzorczej PKN ORLEN w dniu 23 listopada 2015 roku.

Jest absolwentem Wydziału Zarządzania i Informatyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, o specjalności „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” oraz absolwentem Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Wrocławskiego, o specjalności „Prawo Handlowe”. Doktorant w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Od grudnia 2015 roku Prezes Zarządu Tauron Polska Energia S.A. oraz Członek rad nadzorczych spółek grupy kapitałowej Tauron.

W latach 2008-2015 związany z koncernem energetycznym Fortum, pracując na różnych stanowiskach menedżerskich. Pełnił funkcję Dyrektora ds. Optymalizacji Produkcji i Zarządzania Paliwami oraz prokurenta w Fortum Power and Heat Polska Sp. z o.o., prokurent w spółkach grupy kapitałowej. W latach 2008-2012 odpowiedzialny za budowę elektrociepłowni Fortum w Polsce, w szczególności poprzez zarządzanie procesem rozwoju inwestycji Combined Heat and Power (CHP), uzyskanie wymaganych pozwoleń czy wybór dostawców urządzeń technologicznych elektrociepłowni. W latach 2012-2015 kierował obszarem Optymalizacji Produkcji i Zarządzania Paliwami, w Dywizji Heat Fortum w Polsce, odpowiedzialny w szczególności za tworzenie i implementację strategii zaopatrzenia w paliwa, planowania i optymalizacji produkcji energii elektrycznej i ciepła w elektrociepłowniach, tworzenie prognoz oraz analiz rynkowych. Od września 2015 roku Dyrektor ds. Optymalizacji Produkcji, dywizja Heat Electricity Sales and Solutions.

W latach 2006-2008 Członek Zarządu i Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Pionu Rozwoju TAURON Polska Energia S.A. oraz Prezes Zarządu EnergiaPro Koncern Energetyczny S.A. Zaangażowany w realizację kluczowych projektów restrukturyzacji polskiego sektora elektroenergetycznego, tj. konsolidacji spółek energetycznych tworzących grupę TAURON oraz realizacji procesu rozdzielenia działalności w zakresie przesyłu i obrotu energią oraz utworzenia operatorów OSD w grupie TAURON.

W latach 2002-2006 Prezes Zarządu oraz współwłaściciel firmy konsultingowej INERCON Sp. z o.o. obsługującej m.in. procesy fuzji i przejęć przedsiębiorstw z sektora energetyki i utilities w Polsce.

Posiada bogate doświadczenie w obszarze przygotowania i rozwoju projektów inwestycyjnych, projektowania i implementacji modeli partnerstwa publiczno-prywatnego oraz tworzenia i realizacji strategii rozwoju w sektorach energii elektrycznej i ciepła w Polsce, w tym w szczególności zarządzania strategicznego w obszarach inwestycji i gospodarki paliwowej przedsiębiorstw energetycznych.

Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN w dniu 29 stycznia 2016 roku odwołało ze składu Rady Nadzorczej Panów Adama Ambrozika, Cezarego Banasińskiego, Grzegorza Borowca, Cezarego Możejńskiego i Leszka Jerzego Pawłowicza.

Członkowie Rady Nadzorczej powołani na Nadzwyczajnym Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN S.A. w dniu 29 stycznia 2016 roku:

**MATEUSZ HENRYK BOCHACIK**

Sekretarz Rady Nadzorczej

Pan Mateusz Henryk Bochacik został powołany do Rady Nadzorczej PKN ORLEN w dniu 29 stycznia 2016 roku.

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

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

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

**AGNIESZKA KRZĘTOWSKA**

Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Pani Agnieszka Krzętowska została powołana do Rady Nadzorczej PKN ORLEN w dniu 29 stycznia 2016 roku.

Jest doktorem ekonomii, wykładowcą akademickim oraz pracownikiem naukowo-dydaktycznym Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych Politechniki Warszawskiej. Wykładowca Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Przez wiele lat kierowała Zakładem Ekonomii i Prawa w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Płocku.

Specjalizuje się w zagadnieniach współczesnej ekonomii oraz kierunkach rozwoju gospodarki krajowej i światowej. Zawodowo zajmuje się zagadnieniami z obszaru sytuacji finansowej przedsiębiorstw, demografią i statystyką.

**ARKADIUSZ SIWKO**

Członek Rady Nadzorczej

Pan Arkadiusz Siwko został powołany do Rady Nadzorczej PKN ORLEN w dniu 29 stycznia 2016 roku.

Jest absolwentem Wydziału Prawa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Ukończył kurs Maklera Papierów Wartościowych w Warszawie pod patronatem Uniwersytetu Oksfordzkiego, a także kurs Doradcy Inwestycyjnego. Ponadto odbył w Waszyngtonie szkolenie w zakresie Zarządzania Kryzysowego w Strukturach Państwa pod patronatem Departamentu Stanu USA.

W latach 1989-1991 związany był z Polską Akademią Nauk jako pracownik naukowy Wydziału Nauk Prawnych. Następnie został Dyrektorem Gabinetu Ministra Spraw Wewnętrznych, sprawując w latach 1991-1992 nadzór nad biurami administracyjnymi, koncesji, spraw prawnych i zagranicznych MSW oraz Strażą Pożarną. W 1992 roku został doradcą Ministra – Szefa Centralnego Urzędu Planowania w zakresie strategii rozwoju. W latach 1993-1996 zajmował stanowisko Prezesa Krajowego Biura Doradztwa Finansowego „Projekt”, był także Przewodniczącym Fundacji Warszawski Instytut Finansów i Spraw Międzynarodowych. W 1996 roku został doradcą prawnym Wojewody Warszawskiego do spraw reformy administracyjnej kraju. W latach 1998-2005 piastował stanowisko Wiceprezesa Zarządu spółki Orbis S.A. W roku 2005 został doradcą Ministra Transportu i Budownictwa w zakresie transportu i rozwoju. W latach 2006-2008 był Prezesem Zarządu Operatora Logistycznego Paliw Płynnych, lidera rynku składowania paliw, w tym zapasów obowiązkowych i rezerw państwowych. W latach 2008-2013 był Dyrektorem Generalnym Krajowego Biura Doradztwa Finansowego „Projekt”. Od 2013 roku piastował stanowisko Prezesa Zarządu Instytutu Studiów Strategicznych Grosvenor House. Od 9 grudnia 2015 roku jest Prezesem Zarządu Polskiej Grupy Zbrojeniowej S.A.

**ADRIAN DWORZYŃSKI**

Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Pan Adrian Dworzyński został powołany do Rady Nadzorczej PKN ORLEN w dniu 29 stycznia 2016 roku.

Jest absolwentem Wydziału Prawa i Administracji (kierunek Prawo) Uniwersytetu Łódzkiego. W latach 1998-2002 Radca prawny, aplikacja radcowska w Okręgowej Izbie Radców Prawnych w Warszawie. W latach 1997-2002 zajmował się obsługą prawną dużych firm, w szczególności banków w Andrzej Żebrowski i Wspólnicy Kancelaria Prawnicza. W latach 2003-2005 Zastępca Dyrektora następnie Dyrektor Biura Prawnego Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy. W latach 2006-2007 Dyrektor Biura Prawa i Ustroju w Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej. W latach 2007-2012 był Dyrektorem Biura Prawnego, następnie Dyrektorem Departamentu Prawnego i Regulacji w Polkomtel S.A. W 2013 roku Dyrektor Departamentu Prawnego PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. Od 2014 roku świadczy usługi prawne w ramach własnej Kancelarii Radcy Prawnego.

W latach 2003-2010 Członek Rady Okręgowej Izby Radców Prawnych w Warszawie. W latach 2010-2013 Pan Adrian Dworzyński pełnił funkcję Wicedziekana Rady Okręgowej Izby Radców Prawnych w Warszawie.

Był członkiem Rad Nadzorczych: Oczyszczalnia Ścieków Południe Sp. z o.o. (2003-2005), Tramwaje Warszawskie Sp. z o.o. (2005 rok), Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. (2006-2008), Nordisk Polska Sp. z o.o. (2009-2010) oraz PGE Dom Maklerski S.A., PGE Energia Odnawialna S.A. oraz Przedsiębiorstwo Usługowo-Produkcyjne TOP SERWIS Sp. z o.o. (2013 rok).

Obecnie jest członkiem niezależnym Rady Nadzorczej AAT Holding oraz Grupa DUON S.A.

1.3. Wybrane dane operacyjno-finansowe

TABELA 1. Wybrane dane operacyjno-finansowe za lata 2011-2015.

Wyszczególnienie	J.M.	2015	2014	2013	2012	2011
I. PARAMETRY MAKROEKONOMICZNE (wartość średnia w okresie)						
Ropa Brent	USD/bbl	52,4	98,9	108,7	111,7	111,3
Ropa Ural	USD/bbl	51,0	97,2	107,4	110,2	109,1
Ropa WTI	USD/bbl	48,8	94,0	99,0	94,1	94,9
Dyferencjał Brent/URAL ¹⁾	USD/bbl	1,8	1,7	1,0	1,3	1,7
Modelowa marża rafineryjna ¹⁾	USD/bbl	8,2	3,4	3,4	5,7	2,1
Modelowa marża petrochemiczna ¹⁾	EUR/t	968	781	730	685	705
Modelowa marża downstream ^{1) 2)}	USD/bbl	13,8	11,4	10,8	-	-
II. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA						
Przerób ropy Grupy ORLEN, w tym :	tys. ton	30 908	27 276	28 216	27 939	27 785
Przerób ropy PKN ORLEN	tys. ton	15 674	14 278	15 182	15 191	14 547
Przerób ropy Grupy Unipetrol	tys. ton	6 495	5 130	3 607	3 927	3 942
Przerób ropy Grupy ORLEN Lietuva	tys. ton	8 486	7 497	9 010	8 533	9 007
Sprzedaż produktów i towarów, w tym:	tys. ton	38 676	35 740	35 909	35 288	35 446
Downstream	tys. ton	30 380	27 706	28 376	27 821	28 101
Detal	tys. ton	7 986	7 776	7 516	7 467	7 345
Wydobycie	tys. ton	310	258	17	-	-
III. DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA						
3.1. Rachunek zysków lub strat i innych całkowitych dochodów						
Przychody ze sprzedaży	mln PLN	88 336	106 832	113 597	119 864	106 973
EBITDA LIFO przed odpisami aktualizującymi, w tym: ^{3) 4)}	mln PLN	8 738	5 213	3 086	5 095	3 894
Downstream	mln PLN	7 776	4 210	2 407	4 724	3 419
Detal	mln PLN	1 539	1 416	1 268	1 006	836
Wydobycie	mln PLN	44	152	(32)	(24)	2
Funkcje Korporacyjne	mln PLN	(621)	(565)	(557)	(611)	(363)
EBITDA LIFO, w tym:	mln PLN	7 745	(147)	3 086	4 407	2 097
Downstream	mln PLN	7 640	(852)	2 407	4 036	1 705
Detal	mln PLN	1 539	1 440	1 268	1 006	760
Wydobycie	mln PLN	(808)	(170)	(32)	(24)	2
Funkcje Korporacyjne	mln PLN	(626)	(565)	(557)	(611)	(370)
Korekta LIFO	mln PLN	(1 510)	(2 573)	(668)	(175)	2 349
EBITDA, w tym:	mln PLN	6 235	(2 720)	2 418	4 232	4 446
Downstream	mln PLN	6 130	(3 425)	1 739	3 861	4 054
Detal	mln PLN	1 539	1 440	1 268	1 006	760
Wydobycie	mln PLN	(808)	(170)	(32)	(24)	2
Funkcje Korporacyjne	mln PLN	(626)	(565)	(557)	(611)	(370)
Amortyzacja	mln PLN	1 895	1 991	2 111	2 202	2 380
EBIT	mln PLN	4 340	(4 711)	307	2 030	2 066
Zysk (Strata) netto	mln PLN	3 233	(5 828)	90	2 170	2 015
3.2. Dane bilansowe						
Aktywa razem	mln PLN	48 137	46 725	51 352	52 253	58 731
Kapitał własny	mln PLN	24 244	20 386	27 551	28 307	26 799
Dług netto	mln PLN	6 810	6 720	4 668	6 727	7 589
3.3. Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych						
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej	mln PLN	5 354	3 187	5 540	2 970	761
Środki pieniężne netto z/(wykorzystane w) działalności inwestycyjnej, w tym:	mln PLN	(4 096)	(4 020)	(2 441)	(2 853)	1 497
CAPEX	mln PLN	3 183	3 788	2 484	2 004	2 133
Środki pieniężne netto z (wykorzystane w) działalności finansowej	mln PLN	(2 866)	2 083	(2 438)	(3 340)	332
Wolne przepływy pieniężne ⁵⁾	mln PLN	1 258	(833)	3 099	117	2 258
3.4. Podstawowe wskaźniki						
Zwrot z zaangażowanego kapitału (ROACE) ⁶⁾	%	15,2	1,7	0,7	6,3	9,1
Zwrot z zaangażowanego kapitału wg LIFO (ROACE LIFO) ⁷⁾	%	19,5	8,5	2,3	6,7	3,6
Dźwignia finansowa netto ⁸⁾	%	28,1	33,0	16,9	23,8	28,3
Zysk/(Strata) netto akcjonariuszy Jednostki Dominującej na jedną akcję (EPS)	PLN/akcję	6,63	(13,59)	0,41	5,48	5,53

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

²⁾ W związku ze zmianą metody zarządzania obszarami działalności rafineryjnej, petrochemicznej i energetycznej Grupy ORLEN oraz utworzeniem zintegrowanego Segmentu Downstream od 2014 roku rozpoczęto kalkulację Modelowej Marży Downstream. Dodatkowo zaprezentowano wartość ww. marży za 2013 rok.

³⁾ 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 ropy w stosunku do cen wyrobów gotowych. W związku z tym tendencja wzrostowa cen ropy wpływa pozytywnie, a spadkowa negatywnie na raportowane wyniki. Zastosowanie metody LIFO do wyceny zapasów powoduje, że bieżące koszty produkcji wyceniane są po koszcie kupowanej ropy i w efekcie wyniki działalności lepiej przedstawiają faktyczną sytuację.

⁴⁾ Wyniki z działalności operacyjnej w latach 2011, 2012, 2014 i 2015 zawierają odpisy z tytułu utraty wartości majątku w wysokości odpowiednio: (1 797) mln PLN, (688) mln PLN, (5 360) mln PLN oraz (993) mln PLN.

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

⁶⁾ ROACE = zysk operacyjny z ostatnich czterech kwartałów po opodatkowaniu przed odpisem aktualizującym wartość aktywów trwałych / średni kapitał zaangażowany (kapitał własny + dług netto) z ostatnich czterech kwartałów.

⁷⁾ ROACE LIFO = zysk operacyjny z ostatnich czterech kwartałów wg LIFO po opodatkowaniu przed odpisem aktualizującym wartość aktywów trwałych / średni kapitał zaangażowany (kapitał własny + dług netto) z ostatnich czterech kwartałów.

⁸⁾ Dźwignia finansowa netto = dług netto / kapitał własny - wyliczone wg stanu na koniec okresu.

1.4. Strategia Grupy ORLEN

Wojciech Jasiński, Prezes Zarządu PKN ORLEN:

„W ubiegłym roku PKN ORLEN konsekwentnie realizował strategię, co pozwoliło osiągnąć bardzo dobre wyniki operacyjne i finansowe. W związku ze stale zmieniającym się otoczeniem makroekonomicznym rzutującym na kondycję sektora, w którym działamy, czeka nas dyskusja nad priorytetowymi celami i zadaniami dla Grupy na kolejne lata. Jednym z kluczowych elementów jest intensyfikacja działań w zakresie wsparcia i rozwoju innowacji, które powinny stać się kołem zamachowym naszej firmy oraz gospodarki naszego kraju.”

1.4.1 Założenia Strategii Grupy ORLEN na lata 2014-2017

Rok 2015 był pierwszy pełnym rokiem realizacji Strategii na lata 2014-2017. Zakłada ona realizację projektów rozwojowych w najbardziej perspektywicznych obszarach w oparciu o

zintegrowany łańcuch wartości, bezpieczne fundamenty finansowe oraz nowoczesną kulturę zarządzania:



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

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

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

Siła finansowa - celem strategicznym Koncernu jest systematyczny wzrost wskaźnika DPS (kwota dywidendy na jedną akcję). Polityka dywidendowa Spółki zakłada wypłaty dywidendy przy uwzględnieniu realizacji strategicznego celu bezpiecznych fundamentów finansowych oraz prognoz dotyczących sytuacji makroekonomicznej.

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

Inwestycje (CAPEX) - w latach 2014-2017 planowane wydatki na rozwój Koncernu wyniosą 10,8 mld PLN, z czego w segmencie downstream 6,4 mld PLN, w detalu 1,2 mld PLN i w segmencie wydobycia 3,2 mld PLN.

Na utrzymanie wysokiej sprawności instalacji oraz wypełnienie wymogów regulacyjnych alokowano kwotę 5,5 mld PLN.

1.4.2 Założenia strategiczne w poszczególnych segmentach Grupy ORLEN

Downstream

Dźwignie wartości



Zintegrowane zarządzanie

- kompleksowe zarządzanie łańcuchem wartości
- rozszerzenie koszyka produktów i stopnia konwersji

Doskonałość operacyjna

- konsekwentna poprawa kluczowych wskaźników efektywnościowych
- optymalizacja struktury i restrukturyzacja aktywów Grupy



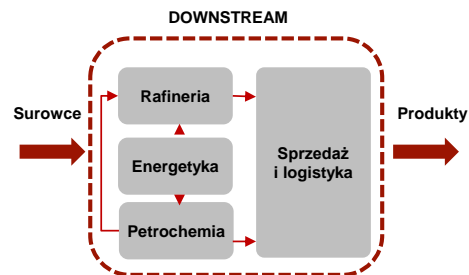
Efektywna sprzedaż

- dostosowanie modeli sprzedaży do najlepszych praktyk
- wzmocnienie pozycji na rynkach macierzystych

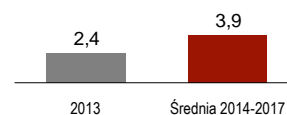
Rozwój kogeneracji przemysłowej

- budowa nowych mocy - EC Włocławek i EC Płock
- modernizacja obecnych aktywów

Zintegrowany łańcuch wartości



Wzrost EBITDA LIFO Downstream [mld PLN]



Detal

Dźwignie wartości



Nowoczesna sieć:

- dalszy rozwój sieci stacji własnych oraz franczyzowych (DOFO)
- wzrost średniorocznej sprzedaży paliw na stację

Orientacja na klienta:

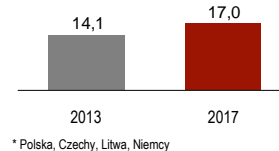
- wprowadzanie nowych usług i produktów
- wdrożenie nowych formatów sklepowych pod marką ORLEN oraz nowy format Stop Cafe



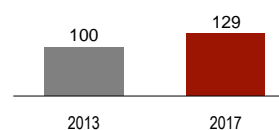
Silna marka:

- pełne wykorzystanie potencjału programu lojalnościowego
- rozwój e-commerce

Wzrost udziału w rynkach macierzystych* [%]



Wzrost marży pozapaliwowej [indeks]



Wydobycie

Dźwignie wartości



Rozwój organiczny w Polsce

- koncentracja na najbardziej perspektywicznych obszarach złóż niekonwencjonalnych
- rozwój projektów konwencjonalnych

Rozwój wydobywania w Kanadzie:

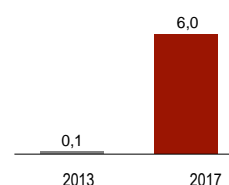
- zwiększenie wydobywania do 16 tys. boe dziennie
- wzrost zasobów ropy i gazu 2P do 53 mln boe



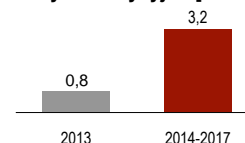
Oportunistyczne zakupy aktywów

- w Polsce i na innych rynkach uzależnione od wielkości wolnych przepływów pieniężnych

Wzrost wydobywania węglowodorów [mln boe/rok]



Nakłady inwestycyjne [mld PLN]



1.4.3 Podsumowanie realizacji działań strategicznych Grupy ORLEN w 2015 roku

Budowa wartości



- Rekordowa EBITDA LIFO: 8,7 mld PLN ¹⁾
- Rekordowy przerób 30,9 mt i sprzedaż 38,7 mt
- Nabycie aktywów wydobywczych w Kanadzie i Polsce
- Nowe kontrakty na dostawy ropy do 10,8 mln ton rocznie

Siła finansowa



- Dźwignia finansowa na koniec 2015 roku: 28,1%
- Przepływy z działalności operacyjnej: 5,4 mld PLN
- Dywidenda: wypłata 0,7 mld PLN / 1,65 PLN na akcję
- Wydłużenie średniego terminu zapadalności źródeł finansowania do 4 kwartału 2019 roku

Ludzie

RAPORT
Zintegrowany 2014

- The World's Most Ethical Company 2015
- Top Employer Polska 2015
- Best managed companies in CEE 2015
- ORLEN Warsaw Marathon / Verva Street Racing

**ORLEN najcenniejsza marka w Polsce warta 4,5 mld PLN**

(wg. rankingu dziennika Rzeczpospolita)

1) Przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych. Odpisy z tytułu utraty wartości aktywów trwałych w roku 2015 wyniosły (993) mln PLN i dotyczyły głównie ujętych w II kwartale 2015 roku odpisów aktywów poszukiwawczych Grupy ORLEN Upstream w Polsce w kwocie (429) mln PLN, ujętych w III kwartale 2015 roku odpisów aktywów petrochemicznych Grupy Unipetrol w związku z awarią instalacji do produkcji etylenu z sierpnia 2015 roku w kwocie (93) mln PLN oraz odpisów aktywów wydobywczych w Kanadzie w wysokości (423) mln PLN ujętych w IV kwartale 2015.

1.4.4 Realizacja strategii w segmentach Grupy ORLEN

Downstream

Realizacja



- Rekordowa EBITDA LIFO: 7,8 mld PLN ¹⁾
- Najwyższy w historii przerób ropy: 30,9 mt i sprzedaż wolumenowa: 30,4 mt
- Wzrost uzysku produktów białych w Grupie ORLEN o 1 p.p. (r/r) do poziomu 79% oraz obniżenie wskaźnika energochłonności o blisko 3 p.p. (r/r)
- Budowa nowych mocy – EC Włocławek (463 MWe) i EC Płock (600MWe)
- Umowa na budowę nowej instalacji polietylenu (PE3) w Litvinovie
- Dostosowanie EC w Płocku do standardów emisyjnych obowiązujących od 2016 roku

Detal

Realizacja



- Rekordowa EBITDA: 1,5 mld PLN.
- Wzrost sprzedaży wolumenowej o 3% (r/r), w tym: wzrost w Polsce o 4% i w Czechach o 10%
- Uruchomienie pilotażu nowego formatu sklepowego typu convenience na 10 stacjach paliw (5 w brandzie ORLEN oraz 5 pod nową marką O!Shop)
- 1 404 punktów Stop Cafe i Stop Cafe Bistro w Polsce: wzrost o 154 (r/r), 2 stacje testowe z nowym formatem gastronomicznym Stop Cafe 2.0
- Nabycie 68 stacji detalicznych od OMV w Czechach oraz 13 stacji Sun od firmy Germania Petrol w Niemczech

Wydobycie

Realizacja



- Nabycie aktywów wydobywczych w Kanadzie (Kicking Horse Energy) i Polsce (FX Energy)
- Wzrost łącznych rezerw ropy i gazu (2P) do 97 mln boe
- Średnie wydobycie w roku 2015 na poziomie 7,1 tys. boe/d

1) Przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych w kwocie (136) mln PLN związanych z awarią instalacji do produkcji etylenu w Grupie Unipetrol w kwocie (93) mln PLN opisaną powyżej.

1.5. Organizacja Grupy ORLEN

Spółki Grupy ORLEN prowadzą działalność:

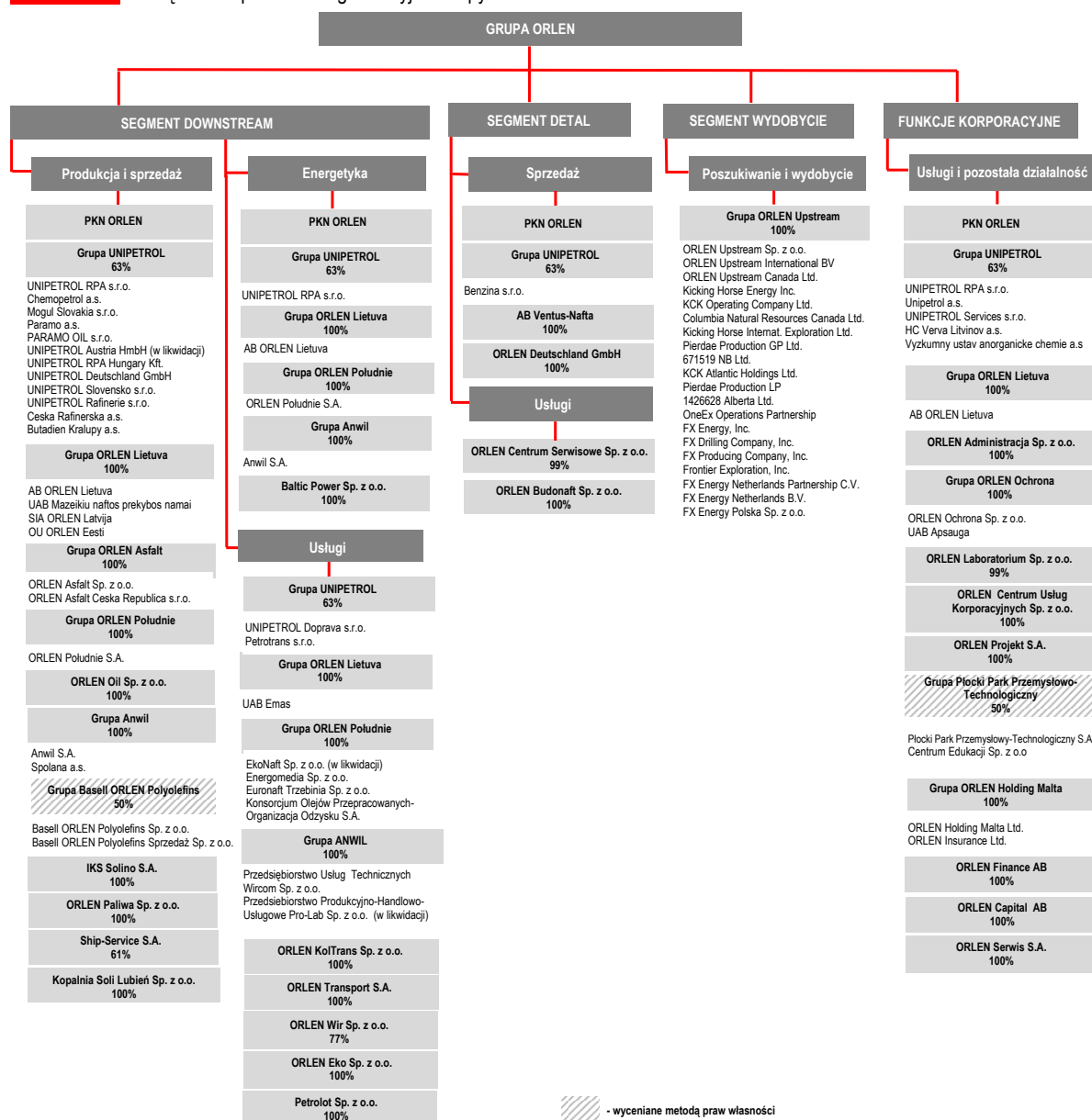
- produkcyjno-handlową: przerób ropy naftowej, wytwarzanie produktów i półproduktów rafineryjnych, petrochemicznych i chemicznych, hurtową i detaliczną sprzedaż paliw oraz pozostałych produktów rafineryjnych i petrochemicznych,
- usługową: magazynowanie ropy naftowej i paliw, transport, usługi konserwacyjno-remontowe,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

Dla celów zarządczych działalność Grupy ORLEN została podzielona na 3 segmenty operacyjne: Downstream, Detal, Wydobycie oraz Funkcje Korporacyjne. Szerszy opis działalności powyższych segmentów operacyjnych został przedstawiony w [Rozdziale 2](#), a ich wyniki finansowe w [Rozdziale 3](#).

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

Na dzień 31 grudnia 2015 roku w skład Grupy ORLEN wchodziło 86 spółek, w tym: 77 spółek zależnych.

SCHEMAT 1. Powiązania kapitałowe i organizacyjne Grupy ORLEN na dzień 31.12.2015 roku.



Poziom posiadanych przez Jednostkę Dominującą/Grupę ORLEN akcji/udziałów w kapitałach spółek Grupy ORLEN oraz metody

konsolidacji zostały przedstawione w punkcie 9.1 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

1.5.1 Zakres działalności wybranych podmiotów Grupy ORLEN

TABELA 2. Zakres działalności wybranych spółek Grupy ORLEN.

NAZWA JEDNOSTKI	PODSTAWOWY ZAKRES DZIAŁALNOŚCI
Produkcja i sprzedaż	
PKN ORLEN	przerób ropy naftowej, wytwarzanie produktów rafineryjnych i petrochemicznych oraz sprzedaż hurtowa i detaliczna
Grupa ORLEN Lietuva	przerób ropy naftowej, wytwarzanie produktów rafineryjnych oraz sprzedaż hurtowa na rynku lokalnym oraz w eksporcie lądowym i morskim.
Grupa Unipetrol	przerób ropy naftowej, produkcja i dystrybucja produktów rafineryjnych, petrochemicznych i chemicznych.
Grupa ANWIL	produkcja nawozów azotowych, tworzyw sztucznych, a także chemikaliów dla przemysłu przetwórczego oraz rolnictwa.
Grupa ORLEN Południe	przerób ropy naftowej, produkcja i sprzedaż biopaliw, usługi logistyczne oraz magazynowe, regeneracja olejów przepracowanych, produkcja i sprzedaż baz olejowych i olejów, olejów opałowych oraz rozpuszczalników. organicznych
ORLEN OIL Sp. z o.o.	produkcja, dystrybucja i sprzedaż olejów smarowych, środków smarnych, baz olejowych oraz kosmetyków samochodowych i płynów eksploatacyjnych
ORLEN Paliwa Sp. z o.o.	sprzedaż hurtowa paliw oraz gazu płynnego
Grupa ORLEN Asfalt	sprzedaż asfaltów, w tym drogowych, przemysłowych, modyfikowanych.
Inowrocławskie Kopalnie Soli SOLINO S.A.	magazynowanie ropy i paliw, wydobywanie oraz konfekcjonowanie soli
ORLEN Deutschland GmbH	sprzedaż detaliczna paliw na terenie Niemiec
Petrolot Sp. z o.o.	dystrybucja paliw lotniczych i samochodowych, usługi w zakresie magazynowania, przechowywania, tankowania i ekspedycji paliw
Usługi	
ORLEN KolTrans Sp. z o.o.	kolejowe przewozy towarowe, obsługa punktów załadunku i wyładunku, naprawy i modernizacja taboru kolejowego
ORLEN Transport S.A.	transport paliw, gazu płynnego oraz produktów chemicznych
ORLEN Serwis S.A.	utrzymanie ruchu instalacji przemysłowych, remonty i modernizacje instalacji, realizacja projektów inwestycyjnych, projektowanie i prefabrykacja, serwis urządzeń automatyki przemysłowej
ORLEN Wir Sp. z o.o.	remonty i modernizacje sprężarek, wirówek, silników lokomotyw i agregatów prądowych techniczne
ORLEN Eko Sp. z o.o.	gospodarka odpadami z wykorzystaniem instalacji do odzysku i unieszkodliwiania odpadów, w tym także niebezpiecznych, usługi w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, prewencji przeciwpowodziowej, ochrony środowiska, serwis sprzętu ratowniczego i gaśniczego
Wydobywanie	
Grupa ORLEN Upstream	wydobywanie węglowodorów na rynku kanadyjskim oraz prowadzenie projektów poszukiwawczo-wydobywczych na rynku polskim

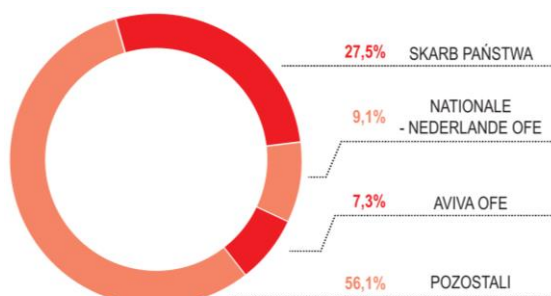
1.6. Akcjonariat i akcje

1.6.1 Struktura akcjonariatu PKN ORLEN

Kapitał zakładowy PKN ORLEN dzieli się na 427 709 061 akcji zwykłych na okaziciela o wartości nominalnej 1,25 PLN. Nie istnieją ograniczenia dotyczące przenoszenia praw własności akcji PKN ORLEN.

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

WYKRES 1. Struktura akcjonariatu PKN ORLEN ¹⁾



¹⁾ Zgodnie z informacjami z Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN z dnia 29 stycznia 2016 roku.

1.6.2 System kontroli programów akcji pracowniczych

W 2015 roku w Grupie ORLEN nie był realizowany program akcji pracowniczych.

1.6.3 Transakcje nabywania akcji własnych

W 2015 roku PKN ORLEN oraz inne spółki Grupy ORLEN nie posiadały i nie przeprowadzały transakcji nabywania akcji własnych.

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

Członkowie Zarządu PKN ORLEN na dzień 31 grudnia 2015 roku nie posiadali akcji Spółki.

Członkowie Rady Nadzorczej PKN ORLEN Pan Grzegorz Borowiec oraz Pan Artur Gabor posiadali na koniec 2015 roku

odpowiednio 100 i 3 200 akcji Spółki. Osoby zarządzające i nadzorujące PKN ORLEN na dzień 31 grudnia 2015 roku nie posiadały akcji i udziałów w pozostałych spółkach Grupy ORLEN.

1.6.5 Notowania akcji PKN ORLEN

Akcje PKN ORLEN notowane są na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w systemie notowań ciągłych i wchodzą w skład indeksów WIG, WIG20, WIG30, WIG-Poland, a także indeksu branżowego WIG-PALIWA. Od 19 listopada 2009 roku akcje PKN ORLEN należą do indeksu spółek zaangażowanych w społeczną odpowiedzialność biznesu – RESPECT Index.

W 2015 roku indeks największych spółek WIG20 stracił na wartości (-) 19,7% (r/r), natomiast indeks WIG 9,6% (r/r). W tym okresie cena akcji PKN ORLEN wzrosła o 38,7% (r/r), uzyskując najwyższą stopę zwrotu spośród spółek z WIG20. W ubiegłym roku na rynku podstawowym właściciela zmieniło 323 408 878 akcji, czyli o 63% więcej w porównaniu z rokiem 2014.

TABELA 3. Kluczowe dane dotyczące akcji PKN ORLEN.

KLUCZOWE DANE	J.M.	2015	2014	2013	ZMIANA %
1	2	3	4	5	6=(3-4)/4
Zysk netto przypadający na akcjonariuszy Jednostki Dominującej	mln PLN	2 837	(5 811)	176	-
Najwyższy kurs akcji ¹⁾	PLN	85,25	49,50	56,80	72,2%
Najniższy kurs akcji ¹⁾	PLN	47,75	36,88	40,50	29,5%
Cena akcji na koniec roku ¹⁾	PLN	67,85	48,92	41,00	38,7%
Średnia cena w okresie ¹⁾	PLN	65,84	42,26	47,96	55,8%
Wskaźnik P/E średni		9,9	(3,1)	116,6	-
Wskaźnik P/E na koniec roku		10,2	(3,6)	99,6	-
Liczba wyemitowanych akcji	szt.	427 709 061	427 709 061	427 709 061	0,0%
Kapitalizacja na koniec roku	mln PLN	29 020	20 924	17 536	38,7%
Średnia dzienna wartość obrotów	mln PLN	86	34	44	152,9%
Średni dzienny wolumen obrotu	szt.	1 288 482	796 614	915 877	61,7%

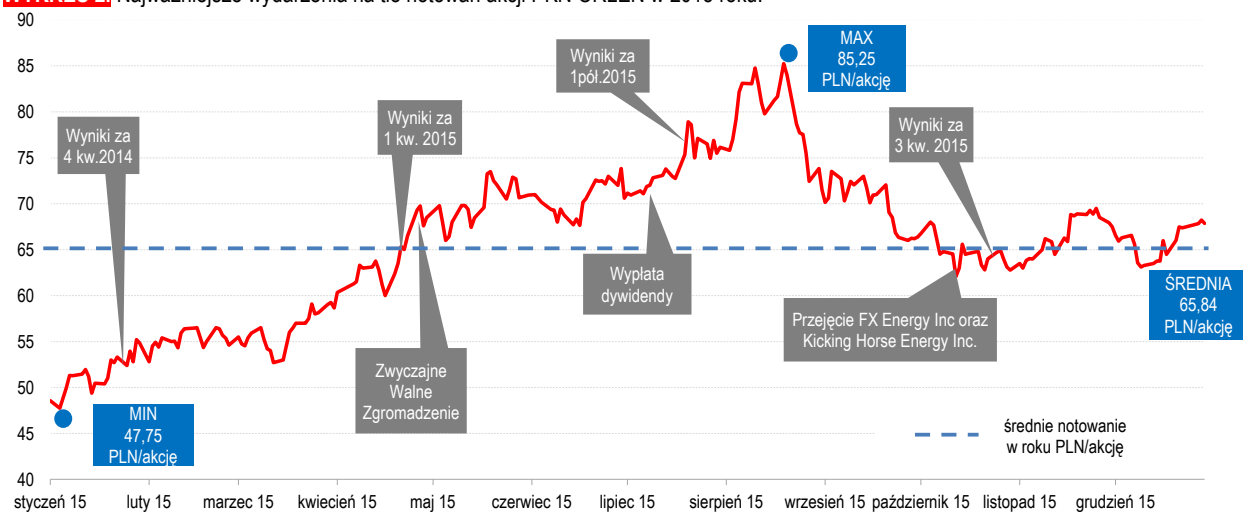
¹⁾ Ceny akcji wg kursów zamknięcia.

TABELA 4. Biura maklerskie, które wydają rekomendacje dla akcji PKN ORLEN. ¹⁾

Z SIEDZIBĄ W POLSCE		Z SIEDZIBĄ POZA POLSKĄ	
BDM	ING	Bank of America Merrill Lynch	JP Morgan
Deutsche Bank	Vestor	Barclays	Morgan Stanley
BOŚ	lpopema	Concorde Securities	Raiffeisen
BZ WBK	mBank	Erste	Societe Generale
Citi	PKO BP	Goldman Sachs	UBS
Haitong Bank	Trigon	HSBC	UniCredit

¹⁾ Według stanu na dzień autoryzacji niniejszego Sprawozdania.

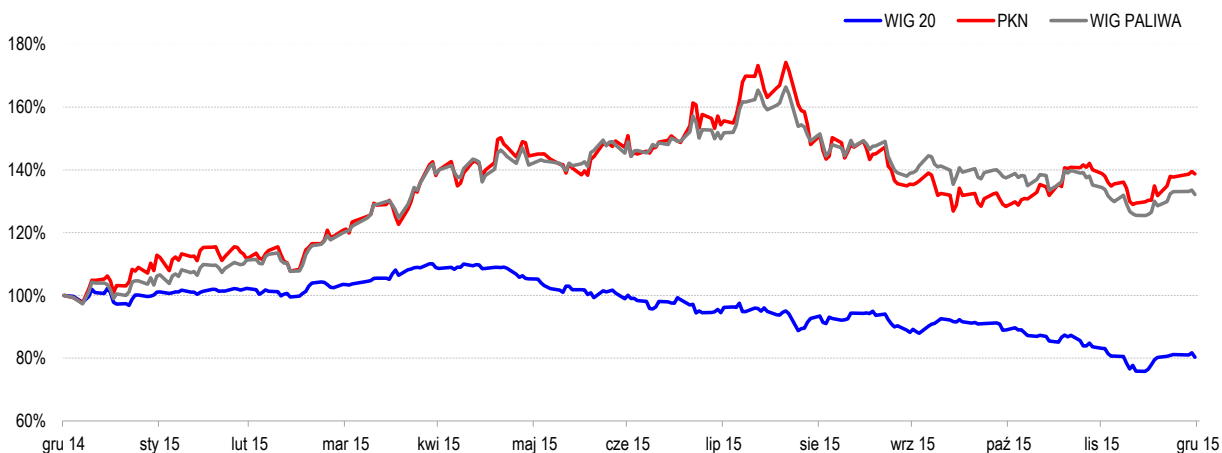
Aktualna lista rekomendacji wydanych dla akcji Spółki znajduje się na korporacyjnej stronie internetowej pod adresem: <http://www.orlen.pl>

WYKRES 2. Najważniejsze wydarzenia na tle notowań akcji PKN ORLEN w 2015 roku.


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych portalu gpwinfostrafa.pl.

WYKRES 3. Notowania PKN ORLEN na GPW w latach 1999 – 2015.


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych portalu gpwinfostrafa.pl.

WYKRES 4. Notowania PKN ORLEN, WIG20 i WIG PALIWA na GPW w 2015 roku. ¹⁾


¹⁾ Zmiana procentowa notowań PKN ORLEN, WIG 20 w stosunku do notowań z 30 grudnia 2014 roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych portalu gpwinfostrafa.pl.

2. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA I NAJWAŻNIEJSZE OSIĄGNIĘCIA

2.1. Najważniejsze wydarzenia

STYCZEŃ 2015

Odkup zapasów obowiązkowych

W dniu 29 stycznia 2015 roku wygłosiła umowa dotycząca gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej, którą PKN ORLEN zawarł w dniu 27 czerwca 2013 roku z Neon Poland Sp. z o.o. („Neon”). W związku z powyższym PKN ORLEN zakupił ropę naftową posiadaną przez Neon. Wartość transakcji wyniosła około 145 mln USD (około 540 mln PLN). W dniu zawarcia umowy, PKN ORLEN zabezpieczył cenę zakupu ropy oraz waluty kontraktami terminowymi. Rozliczenie transakcji zabezpieczających powiększyło cenę zakupu surowca o około 112 mln USD (około 419 mln PLN). [Raport bieżący nr 13/2015.](#)

SIERPIEŃ 2015

Odkup zapasów obowiązkowych

W dniu 12 sierpnia 2015 roku PKN ORLEN wykonał opcję wcześniejszego odkupu zapasów obowiązkowych ropy naftowej, sprzedanych spółce Cranbell Sp. z o.o. („Cranbell”) 26 czerwca 2014 roku. W związku z powyższym PKN ORLEN rozwiązał umowę zlecenia utworzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej, jaką zawarł ze spółką Cranbell 26 czerwca 2014 roku oraz odkupił ropę naftową posiadaną przez Cranbell. Wartość transakcji wyniosła około 301 mln USD (czyli około 1 137 mln PLN). W dniu zawarcia umowy PKN ORLEN zabezpieczył cenę odkupu ropy naftowej kontraktem terminowym. Rozliczenie transakcji zabezpieczającej powiększyło cenę zakupu surowca o około 406 mln USD (około 1 536 mln PLN). [Raport bieżący nr 118/2015.](#)

WRZESIEŃ 2015

Elektrociepłownia we Włocławku

Konsorcjum firm (General Electric International S.A. i SNC-LAVALIN POLSKA Sp. z o.o.) realizujące projekt budowy elektrowni gazowo-parowej we Włocławku poinformowało o zmianie terminu planowanego zakończenia prac budowlanych. Oddanie elektrowni do eksploatacji planowane jest na drugi kwartał 2016 roku. Pierwotnie termin oddania elektrowni do eksploatacji planowany był na grudzień 2015 roku. [Raport bieżący nr 129/2015.](#)

LISTOPAD 2015

Zmiany w składzie Rady Nadzorczej

W dniu 24 listopada 2015 roku Zarząd PKN ORLEN poinformował, że Minister Skarbu Państwa w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki w dniu 23 listopada 2015 roku odwołał Pana Macieja Bałtowskiego ze składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN i jednocześnie powołał do jej składu Pana Remigiusza Nowakowskiego. [Raport bieżący nr 161/2015.](#)

GRUDZIEŃ 2015

Zwołanie Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy PKN ORLEN S.A.

W dniu 9 grudnia 2015 roku Zarząd PKN ORLEN działając na podstawie art. 399 § 1 w związku z art. 400 § 1 kodeksu spółek handlowych oraz § 7 ust. 4 Statutu Spółki, poinformował o zwołaniu Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Polskiego Koncernu Naftowego ORLEN S.A. na dzień 29 stycznia 2016 roku. [Raport bieżący nr 165/2015.](#)

Zmiany w Zarządzie PKN ORLEN

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 16 grudnia 2015 roku odwołała Pana Dariusza Jacka Krawca z Zarządu PKN ORLEN i jednocześnie powołała do pełnienia funkcji Prezesa Zarządu Spółki Pana Wojciecha Jasińskiego, na wspólną trzyletnią kadencję Zarządu, która kończy się z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe Spółki za rok 2016 rok. [Raport bieżący nr 172/2015.](#)

Najważniejsze wydarzenia w 2016 roku do dnia publikacji Sprawozdania Zarządu.

STYCZEŃ 2016

Zmiany w składzie Rady Nadzorczej PKN ORLEN

W dniu 28 stycznia 2016 roku Minister Skarbu Państwa w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki odwołał Pana Remigiusza Nowakowskiego ze składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN. [Raport bieżący nr 15/2016.](#)

W dniu 29 stycznia 2016 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN S.A. odwołało ze składu Rady Nadzorczej Panów Adama Ambrozika, Cezarego Banasińskiego, Grzegorza Borowca, Cezarego Możejki i Leszka Jerzego Pawłowicza oraz powołało do Rady Nadzorczej Pana Mateusza Henryka Bochacka, Pana Adriana Dworzyńskiego, Panią Agnieszkę Krzętowską, Pana Remigiusza Nowakowskiego i Pana Arkadiusza Siwko. [Raport bieżący nr 17/2016.](#)

LUTY 2016

Zmiany w Zarządzie PKN ORLEN

W dniu 8 lutego 2016 roku Rada Nadzorcza PKN ORLEN odwołała Pana Marka Podstawę z Zarządu PKN ORLEN i jednocześnie powołała Pana Mirosława Kochalskiego do pełnienia funkcji Wiceprezesa Zarządu Spółki oraz Pana Zbigniewa Leszczyńskiego do pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki, na wspólną trzyletnią kadencję Zarządu, która kończy się z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe Spółki za rok 2016. [Raport bieżący nr 22/2016.](#)

Informacje dotyczące znaczących umów zostały opisane w [pkt 2.9.](#)

2.2. Najważniejsze nagrody i wyróżnienia

STYCZEŃ 2015

ORLEN Warsaw Marathon otrzymał tytuł „Imprezy Masowej Roku” w 80-tym Plebiscycie Przeglądu Sportowego.

LUTY 2015

PKN ORLEN po raz czwarty z kolei uzyskał tytuł „**Top Employers Polska**” potwierdzając swoją pozycję wśród najlepszych pracodawców.

MARZEC 2015

PKN ORLEN po raz drugi otrzymał prestiżowy tytuł „**The World's Most Ethical Company**” za stosowanie etyki w codziennej działalności firmy i wyznaczania standardów etycznego przywództwa.

PKN ORLEN otrzymał tytuł „**Promotor ekologii**” w 15 edycji Narodowego Konkursu Ekologicznego „Przyjaźni Środowisku” za działalność edukacyjną oraz szereg działań w zakresie optymalizacji wpływu na środowisko.

KWIECIEŃ 2015

W kolejnej edycji prestiżowego plebiscytu Fleet Awards organizowanego przez Magazyn Flota program kart flotowych **FLOTA** został uznany za najlepszy w kategorii „Karty paliwowe dla dużych flot”.

PKN ORLEN laureatem **Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2015** Dziennika Gazeta Prawna w sektorze paliwa, energetyka, wydobywanie.

MAJ 2015

PKN ORLEN po raz 16 z rzędu uplasował się na pierwszym miejscu prestiżowego rankingu „**Lista 500**” opublikowanego przez dziennik Rzeczpospolita. Wśród największych polskich przedsiębiorstw znalazły się również inne spółki z Grupy ORLEN: ORLEN Paliwa, ORLEN Gaz oraz ORLEN Petrotank.

PKN ORLEN uhonorowany „**Złotym Listkiem CSR**” za wyróżniające się działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju w 2014 roku. To już czwarty listek, po trzech srebrnych, jakie zostały dotychczas przyznane Spółce przez tygodnik „Polityka” oraz ekspertów Deloitte.

CZERWIEC 2015

PKN ORLEN laureatem dwóch wyróżnień w 10 edycji Konkursu Marketingu Bezpośredniego **GOLDEN ARROW**. Nagrodę otrzymał projekt Aplikacja Mobilna VITAY oraz publikacja „Pakiet Informacyjny Raport Roczny PKN ORLEN za 2013 rok”.

LIPIEC 2015

PKN ORLEN jako jedyna polska firma w zestawieniu prestiżowej listy największych firm świata amerykańskiego magazynu „**Fortune**” Global 500 - corocznie publikowane zestawienie największych światowych spółek klasyfikowanych pod względem łącznych przychodów.

SIERPIEŃ 2015

Trzy złote medale i jeden srebrny na **15 Lekkoatletycznych Mistrzostwach Świata w Pekinie** zdobyte przez sportowców objętych indywidualnym programem stypendialnym PKN ORLEN. Złoto wywalczyli: Anita Włodarczyk (rzut młotem), Paweł Fajdek (rzut młotem), Piotr Małachowski (rzut dyskiem); srebro – Adam Kszczot.

WRZESIEŃ 2015

PKN ORLEN ponownie najlepiej zarządzaną firmą w Polsce w 11 edycji rankingu „**Best managed companies in CEE 2015**” brytyjskiego magazynu finansowego Euromoney.

PKN ORLEN kolejny rok z rzędu pozostaje niekwestionowanym liderem pod względem przychodów wśród największych firm w Europie Środkowej w 9 edycji rankingu „**CE TOP 500**”.

PKN ORLEN otrzymał tytuł „**Lidera Bezpieczeństwa w przemyśle**” przyznany przez inżynierów Zespołu Oceny Ryzyka i Rozwoju PZU w uznaniu za zasługi i wdrażanie dobrych praktyk, a w szczególności za realizację programu „Zgłoś Zagrożenie Bezpieczeństwa Pracy”.

PAŹDZIERNIK 2015

PKN ORLEN otrzymał cztery nagrody w X edycji konkursu „**The Best Annual Report**”. Obok wyróżnienia specjalnego, nagrody za najlepszy raport w Internecie przyznanej za przygotowany po raz pierwszy Raport Zintegrowany oraz za najlepsze sprawozdanie finansowe sporządzone według MSSF/MSR, PKN ORLEN odebrał również tytuł „**The Best of the Best**”, przyznawany firmom, którym trzykrotnie udało się zdobyć najwyższe wyróżnienie w konkursie organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków.

PKN ORLEN po raz kolejny wyróżniony **Złotą Kartą Lidera Bezpiecznej Pracy** przez Forum Liderów Bezpiecznej Pracy.

PKN ORLEN otrzymał tytuł **Lidera Zakupów 2015** w konkursie organizowanym przez Polskie Stowarzyszenie Menadżerów Logistyki pod patronatem Krajowej Izby Gospodarczej oraz Harvard Business Review.

PKN ORLEN liderem XIV edycji rankingu „**Lista 2000 - Największych Polskich Przedsiębiorstw i Eksporterów**” odbywającego się pod patronatem Ministerstwa Gospodarki.

LISTOPAD 2015

Marki: ORLEN, BLISKA, STOP CAFE otrzymały tytuły **Superbrands Created in Poland 2015/2016**, a marka PKN ORLEN została wyróżniona tytułem **Business Superbrands 2015/2016**.

PKN ORLEN otrzymał nagrodę w konkursie „**Liderzy Filantropii**” w kategorii „Program filantropii indywidualnej pracowników”. Konkurs organizowany jest pod patronatem Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

GRUDZIEŃ 2015

PKN ORLEN po raz dziewiąty z rzędu otrzymał tytuł **Najcenniejszej Polskiej Marki**. W 2015 roku jej wartość została oszacowana na 4,5 mld PLN.

PKN ORLEN wyróżniony w plebiscycie „**Reakcje - Innowacje 2015**” za realizację budowy kompleksu PX/PTA – drugiego pod względem wielkości i najnowocześniejszego w Europie kompleksu petrochemicznego do produkcji paraksyleny oraz kwasu tereftalowego (PX/PTA).

Chartered Institute of Purchasing & Supply przyznał PKN ORLEN pierwszy w Polsce certyfikat zarządzania łańcuchem dostaw. Eksperti tej międzynarodowej instytucji, po przeprowadzeniu analiz i szczegółowego audytu w obszarach przywództwa i organizacji, strategii, kompetencji pracowników, funkcjonowania procesów i systemów oraz pomiaru i zarządzania wynikami uznali, że PKN ORLEN stosuje perfekcyjne standardy zakupowe.

PKN ORLEN nieprzerwanie od 2009 roku pozostaje w gronie firm **tw. RESPECT Index**, który na Giełdzie Papierów Wartościowych wylania spółki zarządzane w sposób odpowiedzialny i zrównoważony.

2.3. Organizacja i zarządzanie

2.3.1 Polityka rozwoju Grupy ORLEN

Grupa ORLEN zmierza w kierunku umacniania pozycji spółek z obszaru działalności podstawowej oraz rozbudowy energetyki i segmentu wydobywcze. Jednocześnie koncentruje się na usprawnianiu zarządzania, restrukturyzacji i konsolidacji posiadanych aktywów oraz dezinvestycji aktywów nie związanych z działalnością podstawową. Celem podejmowanych działań jest wzrost wartości rynkowej Grupy ORLEN, umocnienie pozycji na rynkach macierzystych oraz ekspansja produktowa i geograficzna. Główne inwestycje rozwojowe mają na celu dalsze rozszerzenie koszyka produktów i stopnia konwersji, budowę nowych mocy energetycznych oraz kontynuację projektów związanych z poszukiwaniem i wydobywaniem węglowodorów. Dla zapewnienia sprawnego zarządzania wdrożone zostały zasady zarządzania holdingowego, tj. rozwiązania zmierzające do realizacji wspólnych celów spółek tworzących Grupę ORLEN, które są definiowane przez Jednostkę Dominującą. Podstawę wdrożenia takiego rozwiązania stanowi Konstytucja Grupy Kapitałowej ORLEN

oparta na trzech kluczowych regulacjach: Umowie o Współpracy, Regulaminie Grupy, postanowieniach Statutów/Umów spółek Grupy ORLEN.

Konstytucja zapewniła ujednolicenie zasad przekazywania informacji, skuteczny monitoring kluczowych decyzji biznesowych, a także ujednolicenie standardów organizacyjnych. Określone zostały w niej również podstawy prawne tworzenia spójnej strategii w ramach Grupy ORLEN.

Od 2011 roku Konstytucję wdrożono w 39, a zasady zarządzania holdingowego w 27 spółkach Grupy.

Skuteczny nadzór korporacyjny PKN ORLEN nad spółkami Grupy opiera się na nadzorze nad działalnością operacyjną spółek, nadzorze finansowym i formalno-prawnym.

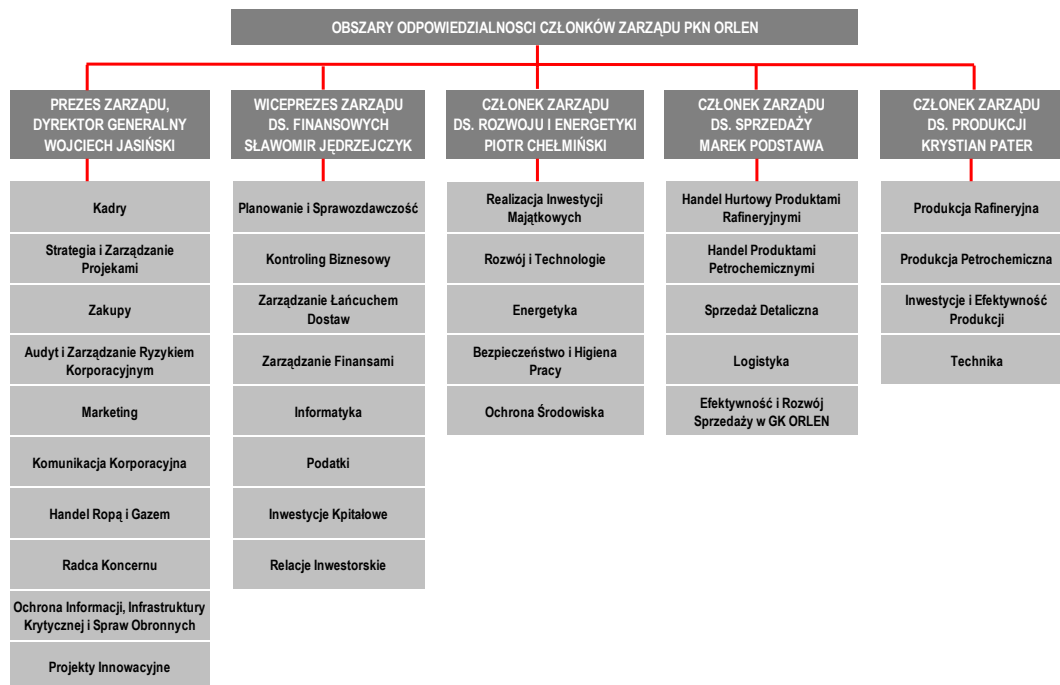
2.3.2 Zmiany w zasadach organizacji i zarządzania w Jednostce Dominującej i Grupie ORLEN oraz w powiązaniach kapitałowych

Jednostka Dominująca - PKN ORLEN S.A.

W dniu 16 grudnia 2015 roku nastąpiła zmiana na stanowisku Prezesa Zarządu. Decyzją Rady Nadzorczej odwołany został Pan

Dariusz Jacek Krawiec i powołany Pan Wojciech Jasiński.

SCHEMAT 2 Podział odpowiedzialności Członków Zarządu PKN ORLEN wg stanu na 31.12.2015 roku.



Na posiedzeniu w dniu 8 lutego 2016 roku Rada Nadzorcza odwołała Pana Marka Podstawę z Zarządu PKN ORLEN S.A. i jednocześnie powołała Pana Mirosława Kochalskiego do pełnienia funkcji Wiceprezesa Zarządu Spółki oraz Pana Zbigniewa Leszczyńskiego do pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki.

W związku z przejęciem aktywów produkcyjnych od spółek z Grupy ORLEN, w obszarze Dyrektora Wykonawczego ds. Produkcji Rafineryjnej utworzono nową komórkę organizacyjną Blok Olejowo-Asfaltowy oraz podległe Wydziały Asfaltów oraz Olejowy.

W obszarze Rady Koncernu, w Biurze Zarządzania Ryzykiem Regulacyjnym, utworzona została nowa komórka organizacyjna - Przedstawicielstwo w Brukseli.

W trakcie 2015 roku dokonano przesunięć następujących komórek organizacyjnych:

- Dział Utrzymania Ruchu Stacji Paliw (wraz z podległymi komórkami) przesunięto z obszaru Sprzedaży Detalicznej do obszaru Realizacji Inwestycji Majątkowych,
- Biuro Projektów Innowacyjnych przesunięto z obszaru Strategii i Zarządzania Projektami do pionu Prezesa Zarządu Dyrektora Generalnego,
- Biuro Optymalizacji Produkcji Rafinerijnej i Petrochemicznej oraz Procesów Produkcyjnych wraz z podległym mu Zespołem Optymalizacji Rafinerijnych i Petrochemicznych Procesów Produkcyjnych przesunięto z obszaru Dyrektora Wykonawczego ds. Produkcji Rafinerijnej do Biura Inwestycji i Efektywności Produkcji.

Dodatkowo wdrożono projekt nowego podziału kompetencji pomiędzy obszarem Handlu Ropą i Gazem a obszarem Logistyki związany z przeniesieniem procesu rozliczenia dostaw ropy naftowej do obszaru Logistyki. W związku z nowym podziałem kompetencji zmieniła się struktura organizacyjna obszaru Dyrektora Wykonawczego ds. Handlu Ropą i Gazem.

Odpowiedzialność za monitorowanie poziomu zapasów obowiązkowych została z kolei przeniesiona z obszaru Logistyki do obszaru Zarządzania Łańcuchem Dostaw.

Grupa Unipetrol

Prowadzono projekt konsolidacji Grupy Unipetrol mający na celu optymalizację jej struktury, a w konsekwencji poprawę doskonałości operacyjnej i umocnienie pozycji rynkowej.

W maju 2015 roku Grupa Unipetrol sfinalizowała przejęcie 100% udziałów w spółce Ceska Rafinerska a.s., stając się wyłącznym operatorem mocy rafinerijnych w Republice Czeskiej. Pełna kontrola nad zintegrowanymi aktywami produkcyjnymi stwarza podstawę do dalszej poprawy parametrów operacyjnych. W 2015 roku prowadzono prace związane z połączeniem spółek Benzina s.r.o. oraz Polymer Institute Brno s.r.o. ze spółką Unipetrol RPA s.r.o., która będzie stanowiła docelowo centrum operacyjne Grupy Unipetrol skupiające kluczowe procesy biznesowe. Połączenie spółek opisane powyżej nastąpiło w dniu 1 stycznia 2016 roku. W tym samym dniu nastąpiło również połączenie spółek Mogul Slovakia s.r.o. oraz Unipetrol Slovensko s.r.o. zajmujących się sprzedażą paliw, olejów i smarów wyprodukowanych przez rafinerie z GK Unipetrol. Celem Grupy Unipetrol w obszarze sprzedaży hurtowej było umacnianie pozycji na rynku krajowym oraz rynkach eksportowych poprzez tworzenie spółek operujących bezpośrednio na tych rynkach. Takie działania umożliwiają poprawę jakości lokalnie świadczonych usług oraz elastyczne reagowanie na potrzeby nowych grup konsumentów. Realizując powyższe zamierzenia w listopadzie 2015 roku Unipetrol RPA założył na terytorium Węgier spółkę Unipetrol RPA Hungary Kft zajmującą się hurtowym i detalicznym handlem paliwami. Ekspansja Grupy Unipetrol na rynkach międzynarodowych jest również strategicznym krokiem w kontekście zwiększenia zdolności przerobowych wynikającego z nabycia udziałów spółki Ceska Rafinerska a.s.

Grupa ORLEN Południe

W dniu 1 stycznia 2015 roku, na podstawie podpisanej w grudniu 2014 roku umowy kupna-sprzedaży, nastąpiło przeniesienie własności zorganizowanej części przedsiębiorstwa obejmującego

Elektrociepłownię i sieci ciepłone oraz pozostałego majątku infrastrukturalnego (m.in. sieci elektryczne, gazowe, wodne) ze spółki zależnej Energomedia Sp. z o.o. do Rafinerii Trzebinia S.A. W dniu 5 stycznia 2015 roku zarejestrowano połączenie spółki Rafineria Trzebinia S.A. jako spółki przejmującej ze spółkami przejmowanymi: Rafineria Nafty Jedlicze S.A., Fabryka Parafin Naftowax Sp. z o.o. i Zakładowa Straż Pożarna Sp. z o.o. Nazwa spółki została zmieniona na ORLEN Południe S.A. Dotychczasowa strategia działania pozostaje niezmienna i jest nastawiona na główne segmenty związane z produkcją i sprzedażą biopaliw i biokomponentów, parafin oraz rozpuszczalników.

W dniu 1 marca 2015 roku weszły w życie umowy zawarte pomiędzy ORLEN Południe S.A. i ORLEN Asfalt Sp. z o.o. dotyczące dzierżawy należącego do ORLEN Asfalt sp. z o.o. zakładu produkcji asfaltów w Trzebinie (Dział Produkcji Trzebinia) i przejęcie związanych z tą częścią aktywów funkcji.

ORLEN Asfalt Sp. z o.o.

W dniu 2 stycznia 2015 roku PKN ORLEN S.A. nabył od ORLEN Asfalt Sp. z o.o. aktywa produkcyjne wraz z logistyką zlokalizowane w Płocku w formie zorganizowanej części przedsiębiorstwa. Integracja aktywów produkcyjnych ORLEN Asfalt Sp. z o.o. w ramach zakładu produkcyjnego w Płocku zwiększy efektywność operacyjną w tym obszarze oraz umożliwi spółce koncentrację na rozwoju działalności handlowej w kraju i na rynkach zagranicznych.

ORLEN OIL Sp. z o.o.

W dniu 2 stycznia 2015 roku PKN ORLEN S.A. nabył od ORLEN OIL Sp. z o.o. aktywa produkcyjne zlokalizowane w Płocku wraz z logistyką i sprzedażą olejów bazowych (Blok Olejowy) w formie zorganizowanej części przedsiębiorstwa. Integracja aktywów produkcyjnych w ramach zakładu produkcyjnego w Płocku umożliwia wzmocnienie efektywności operacyjnej w tym obszarze oraz umożliwia spółce ORLEN OIL Sp. z o.o. koncentrację na rozwoju działalności handlowej, w tym na efektywnej realizacji strategii sprzedażowej na rynkach macierzystych.

W dniu 5 stycznia 2015 roku nastąpiło połączenie spółki ORLEN OIL Sp. z o.o. ze spółką zależną Platinum OIL Sp. z o.o. poprzez przejęcie przez ORLEN OIL Sp. z o.o. całego majątku Platinum OIL Sp. z o.o. Połączenie spółek miało na celu podniesienie efektywności procesów decyzyjnych, uproszczenie struktur i zwiększenie efektywności sprzedaży i dystrybucji olejów oraz środków smarnych.

Kontynuowano projekt centralizacji oraz outsourcingu logistyki i dystrybucji. W maju 2015 roku zakończono działania związane z centralizacją obsługi dostaw do stacji paliw PKN ORLEN, w wyniku których spółka objęła obsługą bezpośrednią wszystkie stacje paliw PKN ORLEN S.A. w Polsce.

ORLEN Paliwa Sp. z o.o.

W 2015 roku zakończony został wieloetapowy proces zmian hurtowego kanału sprzedaży paliw w ramach Grupy ORLEN. Pierwszym etapem tego procesu było przejęcie przez ORLEN Paliwa Sp. z o.o. obsługi sprzedaży hurtowej paliw i oleju opałowego do części małych i średnich przedsiębiorstw oraz hurtowni od PKN ORLEN S.A. W dniu 30 czerwca 2015 roku spółka ORLEN PetroTank Sp. z o.o. przejęła spółkę ORLEN Paliwa Sp. z o.o. jednocześnie zmieniając nazwę na OREN Paliwa Sp. z o.o. W dniu 30 października 2015 roku spółka ORLEN Paliwa Sp. z o.o. przejęła spółkę ORLEN Gaz Sp. z o.o. Wprowadzone zmiany miały na celu stworzenie podmiotu o

szerokiej ofercie handlowej, co pozwoli na wykorzystanie efektu skali w zakresie rozwiązań logistycznych i sprzedażowych oraz zapewni konkurencyjną, kompleksową i wysokiej jakości ofertę handlową.

Procesy centralizacji funkcji wsparcia

W 2015 roku kontynuowane były projekty dalszej centralizacji procesów obsługi księgowej oraz kadrowo-płacowej w skali Grupy ORLEN. Kontynuowano standaryzację i automatyzację procesów

księgowych poprzez wdrożenie dla kolejnych spółek procesowego modelu obsługi księgowej przy wykorzystaniu systemu elektronicznego obiegu dokumentów księgowych. W obszarze kadrowo-płacowym centralną obsługą kadrowo-płacową objęto spółkę ORLEN Ochrona. Na koniec 2015 roku ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych Sp. z o.o. prowadziła obsługę księgową dla 21 spółek oraz obsługiwała procesy kadrowo-płacowe w 30 spółkach Grupy ORLEN.

Zmiany w powiązaniach kapitałowych w 2015 roku

TABELA 5. Zmiany w powiązaniach kapitałowych w Grupie ORLEN.

RODZAJ TRANSAKCJI / SPÓŁKI	DATA TRANSAKCJI	LICZBA NABYTYCH / (ZBYTYCH) AKCJI / UDZIAŁÓW	UDZIAŁ W KAPITALE PO TRANSAKCJI
UTWORZENIE SPÓŁKI I OBJĘCIE UDZIAŁÓW			
przez ORLEN Upstream Sp. z o.o.: Kiwi Acquisition Corp.	9 października 2015	1 000	100,00%
przez UNIPETROL RPA, s.r.o.: UNIPETROL RPA Hungary Kft.	10 listopada 2015	1	100,00%
NABYCIE AKCJI / UDZIAŁÓW			
przez PKN ORLEN: Przedsiębiorstwo Inwestycyjno-Remontowe RemWil Sp. z o.o.	23 stycznia 2015	6 000	100,00%
przez UNIPETROL a.s.: Česká Rafinérská a.s.	4 maja 2015	303 304	100,00%
przez ORLEN UPSTREAM Canada Ltd.: Kicking Horse Energy Inc.	1 grudnia 2015	1 000	100,00%
przez KIWI ACQUISITION CORP.: FX Energy Inc.	15-31 grudnia 2015	540 870 587	100,00%
przez ANWIL S.A.: Pro-Lab Sp. z o.o.	18 lutego 2015	123	99,99%
Wircom Sp. z o.o.	20 listopada 2015	293	97,05%
Wircom Sp. z o.o.	15 grudnia 2015	2	97,38%
ZBYCIE AKCJI / UDZIAŁÓW			
przez ANWIL S.A.: Przedsiębiorstwo Inwestycyjno-Remontowe RemWil Sp. z o.o.	23 stycznia 2015	6 000	0,00%
PODWYŻSZENIE KAPITAŁU ZAKŁADOWEGO SPÓŁKI I OBJĘCIE UDZIAŁÓW			
przez PKN ORLEN: ORLEN Upstream Sp. z o.o.	25 marca 2015	1 850	100,00%
ORLEN Upstream Sp. z o.o.	1 października 2015	1 059	100,00%
ORLEN Upstream Sp. z o.o.	18 listopada 2015	30 026	100,00%
POŁĄCZENIE SPÓŁEK:			
Rafineria Trzebinia S.A. (obecnie ORLEN Południe S.A.), Rafineria Nafty Jedlicze S.A., Fabryka Parafin Naftowax sp. z o.o. i Zakładowa Straż Pożarna sp. z o.o. przez przeniesienie całego majątku tych spółek na ORLEN Południe S.A. ¹⁾	5 stycznia 2015	703 459	100,00%
ORLEN Oil Sp. z o.o. i Platinum Oil Sp. z o.o. przez przeniesienie na ORLEN Oil Sp. z o.o. całego majątku Platinum Oil Sp. z o.o.	5 stycznia 2015	0	100,00%
ORLEN Serwis S.A., ORLEN Automatyka Sp. z o.o. i Przedsiębiorstwo Inwestycyjno – Remontowe RemWil Sp. z o.o. („RemWil”) przez przeniesienie całego majątku ORLEN Automatyka Sp. z o.o. i RemWil na ORLEN Serwis S.A.	20 lutego 2015	1 207 990	100,00%

Baltic Power Sp. z o.o. i Baltic Spark Sp. z o.o. przez przeniesienie całego majątku Baltic Spark Sp. z o.o. na Baltic Power Sp. z o.o.	19 marca 2015	87	100,00%
ORLEN PetroTank Sp. z o.o. i ORLEN Paliwa Sp. z o.o. przez przeniesienie całego majątku ORLEN Paliwa Sp. z o.o. na spółkę ORLEN PetroTank Sp. z o.o. (jednocześnie zmiana nazwy z ORLEN PetroTank Sp. z o.o. na ORLEN Paliwa Sp. z o.o.)	30 czerwca 2015	2 658	100,00%
ORLEN Paliwa Sp. z o.o. i ORLEN Gaz Sp. z o.o. przez przeniesienie całego majątku ORLEN Gaz Sp. z o.o. na ORLEN Paliwa Sp. z o.o.	30 października 2015	4 295	100,00%
Unipetrol RPA s.r.o. i Polymer Institute Brno s.r.o. przez przeniesienie na Unipetrol RPA s.r.o. całego majątku Polymer Institute Brno s.r.o.	31 grudnia 2015	0	100,00%
WYKREŚLENIE SPÓŁKI Z KRS			
Orlen Oil Cesko s.r.o. w likwidacji	14 lutego 2015	1	0,00%
Raf-Koltrans Sp. z o.o. w likwidacji	3 czerwca 2015	18 500	0,00%
ZWCh Wistom S.A. w upadłości	30 czerwca 2015	7 428	0,00%
SIA Balin Energy w likwidacji	2 lipca 2015	500	0,00%
Huta Gliwice S.A. w upadłości	17 lipca 2015	724	0,00%
CHEMAPOL SCHWEIZ AG w likwidacji	21 sierpnia 2015	1	0,00%
UAB Paslaugos TAU w likwidacji	30 września 2015	500 000	0,00%
OIEPCo w likwidacji	31 października 2015	218 612	0,00%
Raf-Służba Ratownicza Sp. z o.o. w likwidacji	14 grudnia 2015	1 600	0,00%

1) W dniu 30.01.2015 nastąpiło wpisanie do rejestru akcjonariuszy ORLEN Południe S.A., akcjonariusza PKN ORLEN S.A. w miejsce akcjonariuszy mniejszościowych, których akcje zostały unieważnione.

2.4. Badania i rozwój technologiczny

Grupa ORLEN w 2015 roku realizowała projekty o charakterze badawczo-rozwojowym związane z wdrożeniem nowych produktów i technologii, a także wynikające z obowiązujących przepisów z zakresu ochrony środowiska oraz produkcji i sprzedaży substancji chemicznych.

PKN ORLEN przy modernizacji instalacji DRW IV w zakładzie produkcyjnym w Płocku wykorzystał prace badawcze dotyczące poprawy uzysków oraz efektywności energetycznej na kolumnach atmosferycznych i próżniowych. Wykonano również analizę pracy pieców dopalających na instalacjach Odsiarczania Gazów Kominowych, której celem jest zmniejszenie emisji tlenu węgla. Prowadzone były również prace badawcze nad rozszerzeniem możliwości produkcji baz do polimeroasfaltów. Wspólnie z Rafinerią Jedlicze z Grupy ORLEN Południe przeprowadzono próby technologiczne obejmujące uzyskanie wsadu surowcowego do produkcji olejów bazowych. Realizowano również projekt związany z podniesieniem efektywności energetycznej procesu technologicznego PTA.

Realizowano projekty związane z przerobem biomasy na komponenty paliwowe, co było podyktowane zarówno dbałością o środowisko naturalne jak również wynikało z celów w zakresie stosowania biopaliw wyznaczonych Dyrektywą o Odnawialnych Źródłach Energii (RED) na 2020 rok. W tym zakresie PKN ORLEN wraz z Grupą Unipetrol przyłączył się do projektu prowadzonego przez centrum kompetencji BIOENERGY 2020+ zajmujące się zagadnieniami wykorzystania biomasy.

We współpracy z Uniwersytetem Warmińsko – Mazurskim w Olsztynie oraz Uniwersytetem Szczecińskim uruchomiono projekt z zakresu zaawansowanych biopaliw, który dotyczy opracowania alternatywnych źródeł pozyskania biokomponentów wyższej generacji. W ramach realizacji tego projektu, na terenie Zakładu Produkcyjnego w Płocku powstanie stacja doświadczalna, w której będą hodowane glony z wykorzystaniem dwutlenku węgla oraz wód poprodukcyjnych z rafinerii. Głównym celem tego zadania jest opracowanie technologii produkcji biokomponentów z glonów olejowych i okrzemek bałtyckich w warunkach pracy rafinerii.

W zakresie zacieśnienia współpracy z przedstawicielami świata nauki zorganizowano szereg spotkań pod nazwą „Innovation Day”, na których przedstawiciele przemysłu oraz nauki mogli podzielić się wiedzą dotyczącą innowacji w przemyśle oraz zidentyfikować potencjalne obszary współpracy.

W ramach realizacji Strategii PKN ORLEN prowadzi szereg działań mających na celu wdrożenie i realizację projektów innowacyjnych w poszczególnych obszarach działalności. Poprzez wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz rozwój unikalnych usług PKN ORLEN buduje kulturę innowacyjną w całym łańcuchu wartości. W 2015 roku uruchomiono pierwszy w Polsce otwarty konkurs na innowacyjne rozwiązania zwiększające efektywność energetyczną procesów produkcyjnych. Celem konkursu było znalezienie najbardziej efektywnej koncepcji technologicznej pozwalającej na odzysk i zagospodarowanie niskotemperaturowego ciepła z kolumn destylacji. W ramach realizacji projektu Koncern nawiązał współpracę z międzynarodowym ekspertem w zakresie inicjatyw crowdsourcingowych – firmą NineSigma. Mimo dużego wyzwania i złożoności problemu konkursem zainteresowali się innowatorzy (zespoły specjalistów, instytucje badawcze, naukowcy) z 10 krajów świata.

Grupa Unipetrol prowadziła prace badawczo-rozwojowe w zakresie produktów rafineryjnych we współpracy z VÚAnCh (Instytut Badawczy Chemii Nieorganicznej) oraz Polymer Institute Brno w zakresie produktów petrochemicznych.

W obszarze rafineryjnym działania badawcze były nakierowane na procesy związane z produkcją paliw silnikowych i przetwarzaniem frakcji pozostałościowych. Wraz z rosnącymi wymaganiami dotyczącymi jakości paliw silnikowych na szeroką skalę przeprowadzono badanie dodatków do oleju napędowego stosowanych w przemyśle rafineryjnym. W związku z obowiązkiem obniżenia emisji gazów cieplarnianych do 2020 roku prowadzono badania wpływu poszczególnych gatunków biokomponentów na właściwości zimowego oleju napędowego i poziom emisji. Projekty związane z frakcjami ciężkimi miały na

celu opracowanie współczesnych technologii budowy nawierzchni asfaltowych z materiałów pochodzących z recyklingu.

Badania w zakresie tworzyw sztucznych były realizowane przez Polymer Institute Brno. Długofalowe plany w obszarze petrochemii obejmują podwyższenie jakości portfela produktów oraz zwiększenie efektywności produkcji. W 2015 roku badano możliwości zagospodarowania węglowodorów lekkich pochodzących z procesu pirolizy oraz ich dalszego wykorzystania. W zakresie produkcji polietylenu koncentrowano się na dalszej poprawie właściwości użytkowych produkowanych littenów oraz poszukiwaniu oszczędności w zakresie kosztów wytwarzania. Na podstawie prowadzonych badań z lat ubiegłych dotyczących nieftalanowych katalizatorów uruchomiono produkcję kopolimerów blokowych. Ponadto rozpatrywane były nowe możliwości przygotowania kopolimerów polipropylenu o podwyższonych właściwościach użytkowych oraz innowacji w zakresie istniejących typów polimerów, mających na celu obniżenie kosztów eksploatacyjnych.

We współpracy z Wyższą Szkołą Chemiczno-Technologiczną w Pradze (VŠCHT) został zrealizowany projekt budowy Centrum Uniwersyteckiego w kompleksie Chemparku w Litvinovie Žaluzi, którego celem jest przygotowanie zawodowe i edukacja studentów.

Grupa ORLEN Lietuva kontynuowała realizację projektów związanych z poprawą efektywności energetycznej procesów produkcyjnych oraz wdrożeniem nowych technologii. Do najważniejszych prac należała finalizacja efektywnego wykorzystania strumieni półproduktów uzyskiwanych z Visbreaker Vacuum Flasher poprzez modyfikacje istniejących procesów oraz dobór optymalnych katalizatorów. Kontynuowano prace nad poprawą efektywności instalacji krakingu katalitycznego, na której dzięki zastosowaniu dodatków, uzyskano zwiększenie strumienia oleju napędowego. Zakończono prace badawcze i uruchomiono produkcję bitumenów przy wykorzystaniu nowych komponentów. Istotną grupę tematów będących przedmiotem prac badawczo-rozwojowych stanowiły również projekty związane z dostosowaniem procesów produkcji do nowych przepisów ochrony środowiska.

IKS Solino uruchomił pilotażowy program testujący długoterminowe magazynowanie benzyny w kawernach solnych. Najlepsze praktyki oraz prace badawcze przeprowadzone przez Koncern przy pomocy Krajowego Instytutu Badawczego wykazały, że magazynowanie benzyny w kawernach jest bezpieczne zarówno z geologicznego, środowiskowego jak i technologicznego punktu widzenia.

Grupa ANWIL uczestniczyła w przygotowaniu założeń i zasad programu sektorowego INNOCHEM, który z inicjatywy Polskiej Izby Przemysłu Chemicznego zajmuje się rozdziałem dotacji w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój. Uczestnictwo w ramach programu będzie szansą na pozyskanie dofinansowania na drugi, trzyletni etap projektu związanego z opracowaniem technologii wytwarzania kompozytów ceramiczujących na bazie PVC realizowanego we współpracy z Politechniką Łódzką i Głównym Instytutem Górnictwa.

W 2015 roku przeprowadzono próby produkcyjne możliwości wdrożenia technologii produkcji PCW modyfikowanego nanokompozytami. Próby wykonano przy udziale Instytutu Chemii Przemysłowej, który udzielił licencji na zastosowanie opatentowanego wynalazku. W ich wyniku uzyskano próbne partie polimeru PCW, który został skierowany do wykonania badań przetwórczych przez współpracujących z ANWIL S.A. producentów wyrobów z PCW.

ORLEN Asfalt prowadził końcowe prace związane z wdrożeniem nowej grupy asfaltów oznaczonych symbolem ORBITON HIMA modyfikowanych wysoką zawartością polimeru specjalnego. Wykonane zostały dodatkowe badania laboratoryjne cech użytkowych nawierzchni z nowymi asfaltami i ostatecznie w 2015 roku produkt poszerzył ofertę handlową spółki.

ORLEN Oil w 2015 roku realizował prace badawcze obejmujące modyfikacje (jakościowe i kosztowe) produktów, związane z uzyskaniem nowych certyfikatów produktowych oraz definiowanie kierunków rozwoju technologii środków smarnych. Podjęto także szereg prac związanych z dostosowaniem jakości olejów do oczekiwań klientów. Opracowano i wdrożono technologie 14 nowych produktów w grupie olejów dla motoryzacji, 3 w grupie płynów eksploatacyjnych oraz 21 technologii w obszarze olejów przemysłowych.

W 2015 roku oleje hydrauliczne HETG oraz HEES otrzymały certyfikaty EEL (European Eco Label) jako produkty najbardziej przyjazne dla środowiska. Są to pierwsze tego rodzaju certyfikaty w branży środków smarnych w Polsce.

Ponadto ORLEN Oil aktywnie współpracuje w strukturach Międzynarodowego Stowarzyszenia Producentów Olejów i Silników ATIEL, producentów smarów NLGI, Europejskiego Komitetu Normalizacyjnego (CEN).

Grupa ORLEN Południe kontynuowała prace związane z optymalizacją uzysków na Instalacji Destylacji Rurowo Wieżowej (DRW). Kontynuowano również prace związane z optymalizacją surowcową w obszarze parafin hydrolafinowanych i semirafinowanych, a także z poszerzeniem oferty handlowej specyfików parafinowych, skupiając się na produktach przeznaczonych dla przemysłu rolniczego. Uruchomiono produkcję i sprzedaż oleju obróbkowego w efekcie zakończonego projektu opracowania nowej generacji płynów do obróbki metali pochodzących z recyklingu olejów odpadowych. Przy współudziale PKN ORLEN kontynuowano prace związane z koncepcją rozwoju II i III generacji biopaliw.

Grupa ORLEN Upstream w 2015 roku kontynuowała prace badawczo-rozwojowe zgłoszone w pierwszej edycji programu sektorowego Blue Gas koordynowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Celem programu jest wytworzenie i komercjalizacja technologii dla wydobycia gazu łupkowego w Polsce. W ramach programu we współpracy z firmami PGNiG i LOTOS Petrobaltic oraz jednostkami naukowymi tj. Akademią Górniczo-Hutniczą, Politechniką Warszawską, Politechniką Gdańską, Instytutem Nafty i Gazu prowadzone są projekty naukowo-badawcze z zakresu rozwoju analiz geologicznych, badań sejsmicznych, metod szacowania zasobów i ryzyk, budowania modeli inżynierii złożowej oraz opracowania optymalnych koncepcji zagospodarowania złóż przy wydobyciu gazu z łupków.

W 2015 roku uruchomiono również projekt Ungaslab, którego celem jest stworzenie innowacyjnych usług, wspierających badania w zakresie inżynierii złożowej w niekonwencjonalnych skałach zbiornikowych (skały o niskiej porowatości i przepuszczalności) oraz rozwój narzędzi i usług dla poszukiwań i wydobycia węglowodorów ze złóż typu niekonwencjonalnego. Projekt realizowany jest w ramach Europejskiego Instytutu Technologicznego (EIT) we współpracy z Akademią Górniczo-Hutniczą i węgierskim centrum badawczym Bay Zoltán.

ORLEN Laboratorium Sp. z o.o. realizowała prace badawcze związane głównie z oceną korozyjno-osadową instalacji produkcyjnych oraz nowymi metodami badania ropy na rzecz PKN ORLEN.

2.5. Segment downstream
2015

PRODUKCJA

	J.m.	Grupa ORLEN	Polska	Czechy	Litwa
Maksymalne moce przerobowe	mIn t	35,2	16,3	8,7	10,2
Wykorzystanie mocy przerobowych	%	90	96	84	83
Uzysk produktów białych	%	79	80	82	74
Wykorzystanie mocy instalacji Olefin	%	74	84	59	—
Wykorzystanie mocy instalacji PTA	%	88	88	—	—


SPRZEDAŻ

		Grupa ORLEN	Polska	Czechy	Litwa
OGÓŁEM	tys. t	30 380	15 192	6 726	8 462
RAFINERIA, w tym:	tys. t	25 075	11 682	4 931	8 462
paliwa	tys. t	17 432	6 614	4 159	6 659
frakcje ciężkie	tys. t	4 544	2 309	600	1 635
pozostałe produkty rafineryjne	tys. t	3 099	2 759	172	168
PETROCHEMIA, w tym:	tys. t	5 305	3 510	1 795	—
olefiny	tys. t	878	784	94	—
poliolefiny	tys. t	482	—	482	—
benzen	tys. t	357	212	145	—
tworzywa sztuczne	tys. t	445	339	106	—
nawozy sztuczne	tys. t	1 146	951	195	—
PTA	tys. t	587	587	—	—
pozostałe produkty petrochemiczne	tys. t	1 410	637	773	—


LOGISTYKA

	J.m.	Grupa ORLEN	Polska	Czechy	Litwa
Łączna długość wykorzystywanych sieci rurociągów	km	3 753	1 888	1 774	91
Długość wykorzystywanych sieci rurociągów surowcowych	km	1 695	930	674	91
Długość wykorzystywanych sieci rurociągów produktowych	km	2 058	958	1 100	—


ENERGETYKA

	J.m.	EC Płock	EC Litvinov	EC Możejki
Zainstalowana moc cieplna	MWt	2 149	768	694
Zainstalowana moc elektryczna	MWe	345	112	160
Sprawność kotłów	%	93,0	90,8	92,8
Dostępność kotłów	%	82,4	74,2	77,0

2.5.1 Trendy rynkowe w segmencie downstream

Adam Czyżewski, Główny Ekonomista:

„Przewidywalność dziennych cen ropy naftowej można obecnie przyrównać do przewidywalności krótkookresowych zmian kursów płynnych walut. Cena ropy naftowej jest bowiem jedną z centralnych kategorii makroekonomicznych - wpływa „na wszystko”, począwszy od decyzji banków centralnych o stopach procentowych i kursach walut, poprzez budżety krajów, po dochody i wydatki firm i gospodarstw domowych, jak i pozostaje pod wpływem tych czynników.

Po decyzji kartelu z listopada 2014 roku o obronie udziału w rynku, cena ropy poszukuje wsparcia w nieznanych krańcowych kosztach wydobycia. Proces ten będzie trwał do czasu, gdy nadwyżka podaży ropy nie zostanie wchłonięta. Nim to nastąpi, cena ropy może kształtować się dowolnie w dość szerokim przedziale. Potem cena wzrośnie, a tempo wzrostu będzie zależnie od skali dokonanej redukcji potencjału wydobywczego”.

Ceny ropy naftowej

Na początku 2015 roku baryłka ropy Brent kosztowała 55 USD, w połowie maja 2015 roku jej cena wzrosła do 66 USD, po czym rozpoczął się spadek notowań do 36 USD/bbl w końcu roku. Niższe ceny wynikały przede wszystkim z nadwyżki podaży ropy na rynku oraz nadmiaru potencjału wydobywczego, który narósł w środowisku wysokich cen utrzymujących się do połowy 2014 roku. Trend spadkowy został dodatkowo wzmocniony rosnącym wpływem czynników geopolitycznych, oczekiwaniami zniesienia sankcji nałożonych na Iran oraz stale utrzymującą się wysoką produkcją ropy w krajach OPEC. Wystąpiły również czynniki popytowe, związane z ryzykiem osłabienia popytu wynikającym ze spowolnienia gospodarki Chin, Brazylii i Indii.

WYKRES 5. Zmiany cen ropy naftowej [USD/bbl].



Źródło: Bloomberg

Popyt i podaż surowca

Wysoka podaż ropy w porównaniu z popytem w horyzoncie roku czy dwóch lat wciąż będzie wpływała na poziom cen. Rynek dostaw ropy zmienia się również z powodu zmian strukturalnych w gospodarkach głównych krajów rozwijających się oraz wysiłków na rzecz poprawy efektywności energetycznej. Jednakże po zrównaniu się popytu z podażą do głosu mogą dojść niekorzystne czynniki geopolityczne, które przy niskim poziomie rezerw wydobycia w krajach OPEC mogą dodać do ceny premię za ryzyko.

TABELA 6. Rynek ropy naftowej w latach 2015-2021 [mln bbl/d].

WYSZCZEGÓLNIENIE	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Światowy popyt na ropy	94,4	95,6	96,9	98,2	99,3	100,5	101,6
Światowa podaż ropy, w tym:	96,4	96,7	97,0	97,8	98,7	99,5	100,5
- poza OPEC	57,7	57,1	57,0	57,6	58,3	58,9	59,7
- OPEC	38,7	39,6	40,0	40,2	40,4	40,6	40,8

Źródło: Dane wg Międzynarodowej Agencji Energii (IEA).

W 2015 roku popyt na ropy na świecie wzrósł o ponad 1,6 mmb/d (o 1,7%) i był to jeden z największych wzrostów w ostatnich latach, stymulowany w dużej mierze szybkim spadkiem cen, który rozpoczął się w drugiej połowie 2014 roku i był obserwowany przez cały 2015 rok. Prognozy popytu na ropy wg. IEA do roku 2021 zakładają średnioroczny wzrost o 1,2 mld bbl/d, co stanowi bardzo solidne perspektywy w ujęciu historycznym.

Potencjalne kierunki zmian ceny ropy naftowej

W perspektywie średnioterminowej do 2020 roku przeważająca część publicznie dostępnych analiz i prognoz zakłada odbicie cen ropy naftowej. Prognozy wskazują, iż dopiero w połowie 2017 roku rynek ropy powinien dojść do punktu równowagi pomiędzy popytem a podażą, co może stanowić impuls do wzrostu cen surowca. Główne czynniki wpływające na ceny ropy w 2016 roku to:

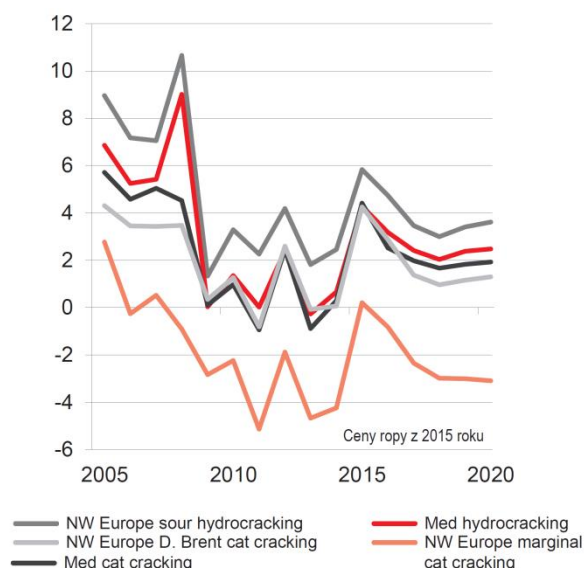
- Polityka wydobycia krajów OPEC – w przeszłości OPEC przyzwyczaił rynek do przewidywalnych cen ropy. Aktualnie część krajów członkowskich jest zmuszona wydobywać surowiec poniżej granicy opłacalności. W związku z tym narasta konflikt pomiędzy poszczególnymi członkami kartelu, który może doprowadzić do kolejnych zawirowań na rynku ropy w 2016 roku.
- Spowolnienie światowego wzrostu gospodarczego – lokomotywa światowej gospodarki oraz największy konsument surowców – Chiny przeżywają okres spowolnienia gospodarczego. Proces ten jest bardzo trudny do odwrócenia przy pomocy tradycyjnej polityki monetarnej i fiskalnej, co oznacza dalsze spowolnienie w nadchodzących latach, przekładające się z kolei na spadek popytu na surowce energetyczne.
- Powrót na rynek ropy irańskiej – 17 stycznia 2015 roku weszło w życie porozumienie o ograniczeniu irańskiego programu nuklearnego w zamian za stopniowe zniesienie sankcji. Zniesienie powyższych może wiązać się z dodatkowymi 400 000 bbl/d do końca 2016 roku.
- Rosnące ryzyko geopolityczne – w 2015 roku po raz pierwszy od dawna zadziałał na rynku czynnik ryzyka geopolitycznego. Również w 2016 roku pogorszenie się sytuacji w zapalnych regionach świata, czyli Afryce Północnej, na Bliskim Wschodzie i na Ukrainie, może przyczynić się do zmiany dynamiki cen surowca.

Powyższe czynniki implikowały prognozy cen ropy Brent do 2020 roku w przedziale 55-95 USD/bbl, jednak na przełomie 2015 i 2016 roku pojawiały się już prognozy poniżej 30 USD/bbl. Zrównoważenie rynku ropy naftowej będzie możliwe przede wszystkim dzięki redukcji podaży.

DOWNSTREAM – SPRZEDAŻ I PRODUKCJA

Rynek produktów naftowych w Europie w 2015 roku odnotował dobre wyniki, głównie dzięki spadającym cenom ropy naftowej. Na ich poziom największy wpływ miała nadwyżka podaży ropy naftowej, przy relatywnie stabilnym poziomie popytu. Spadek ceny ropy spowodował wzrost marż produktowych, dzięki mechanizmowi opóźnienia w dostosowywaniu cen paliw w stosunku do spadku cen ropy naftowej. Wzrost marż poprawił opłacalność przerobu ropy i stymulował wzrost wykorzystania mocy rafineryjnych. Z kolei ułożenie na rynku większych wolumenów produktów wymagało obniżenia ich cen.

WYKRES 6. Marże rafineryjne w Europie [USD/bbl].



Źródło: IHS.

W 2016 roku na przemysł rafineryjny w Europie wpływać będzie szereg czynników, które determinować będą dynamikę marż. Najważniejsze z nich to:

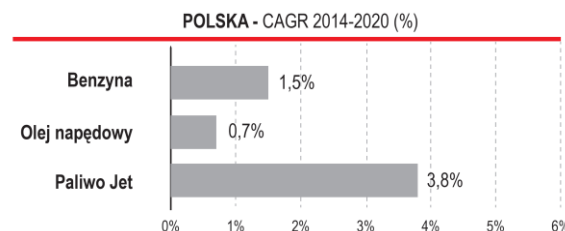
- **Otoczenie rafinerii.** Aktualnie europejski przemysł rafineryjny znajduje się pod strukturalną presją niskiego popytu. Dodatkowo konkurencja rafinerii z Bliskiego i Dalekiego Wschodu, rozbudowa mocy w Rosji oraz zwiększenie produkcji paliw na tamtejszym rynku stwarza w Europie zagrożenie importem paliw i spadkiem marż lokalnych producentów.
Pozytywny wpływ może mieć uwolnienie eksportu ropy w USA, które może doprowadzić do zawężenia dyferencjału Brent/WTI i tym samym częściowej poprawy pozycji europejskich rafinerii względem konkurencji z USA.
- **Pozycja rafinerii.** Rafinerie europejskie pracują przy niepełnym wykorzystaniu potencjału produkcyjnego, co dodatkowo podnosi koszty i ogranicza rentowność. Są one relatywnie starsze i tym samym mniej efektywne od konkurencyjnych na Bliskim Wschodzie i Azji. Dlatego, mimo obecnej poprawy sytuacji w branży, kwestie poprawy efektywności w dłuższym horyzoncie czasowym będą wciąż miały kluczowe znaczenie dla rafinerii w Europie.

- **Potencjalna nadwyżka zasobów.** Wchłonięcie nadwyżki podaży ropy wiąże się z jej przetworzeniem w produkty rafineryjne, co obecnie odbywa się w dużym tempie z powodu korzystnych marż. Ponieważ wzrost marż i przerobu nie wynika ze wzrostu popytu, na rynku pojawi się przyrost zasobów produktów rafineryjnych, który stworzy presję na ich ceny.
- **Relatywna stabilność popytu.** Do silnej redukcji marż mogłoby doprowadzić załamanie się popytu na paliwa w wyniku globalnej recesji, wywołanej czynnikami geopolitycznymi, jednak prawdopodobieństwo realizacji tego scenariusza jest stosunkowo niskie.

Główną siłą napędzającą wzrost popytu na paliwa w Europie będzie spadająca cena ropy – niższe ceny paliw przekładają się na wzrost ich konsumpcji. Symptomatyczne są wyższe prognozy wzrostu popytu na benzynę od popytu na olej napędowy. Za wzrostem sprzedaży benzyny przemawiają również nowe, bardziej restrykcyjne standardy emisji wprowadzone przez UE oraz coraz lepsza jakość silników benzynowych. Z kolei europejski popyt na olej napędowy wg prognoz IHS pozostaje w lekkim trendzie wzrostowym do 2030 roku (wzrost CAGR¹ o 0,8% średniorocznie).

W Polsce tendencję wzrostową wykazuje przed wszystkim prognozowany popyt na paliwo lotnicze dzięki stale rosnącej liczbie przewozów lotniczych w Polsce – wg dostępnych prognoz liczba przewiezionych pasażerów do 2020 roku może wzrosnąć o blisko 37% w porównaniu z 2014 rokiem. Większy popyt na benzynę to przede wszystkim efekt rosnącej liczby nowych samochodów rejestrowanych w Polsce – wg danych Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Pojazdów liczba nowo zarejestrowanych samochodów w Polsce w 2015 roku wzrosła o 18% wobec 2014 roku.

WYKRES 7. Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu popytu (CAGR) w Polsce [%].

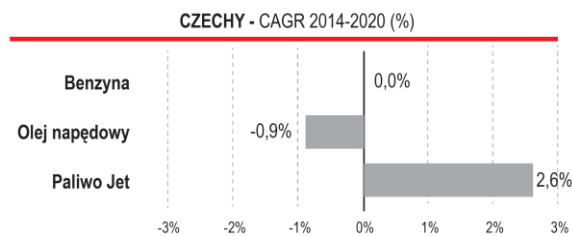


Źródło: JBC Energy

W Czechach przewidywane są wzrosty popytu na paliwa lotnicze przy stabilnym poziomie popytu na benzynę i LPG. Według JBC Energy maksimum popytu na olej napędowy ma przypadać na lata 2015-2016 – głównie dzięki rozwojowi sektora transportowego, a już w kolejnych latach do 2020 roku popyt na olej napędowy będzie spadać (CAGR (-) 0,9%).

¹ CAGR – skumulowany roczny wskaźnik wzrostu.

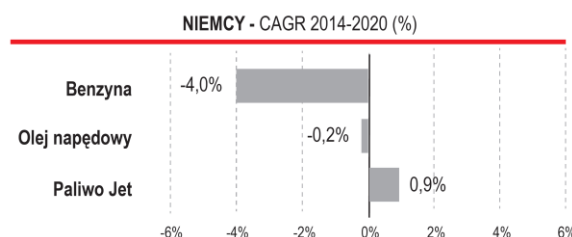
WYKRES 8. Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu popytu (CAGR) w Czechach [%].



Źródło: JBC Energy

Na rynku niemieckim skupiają się trendy zachodnioeuropejskiego rynku paliw. Przewidywane jest głównie obniżenie popytu na benzynę. Od kilku lat widać postępujący efekt demotoryzacji i rosnącej efektywności wykorzystania silników. Liczba zarejestrowanych samochodów spadła z 559 na 1000 mieszkańców w 2008 roku do 540 obecnie. Rośnie również wykorzystywanie alternatyw silników spalinowych a Niemcy są trzecim krajem w Europie pod względem rejestracji samochodów elektrycznych.

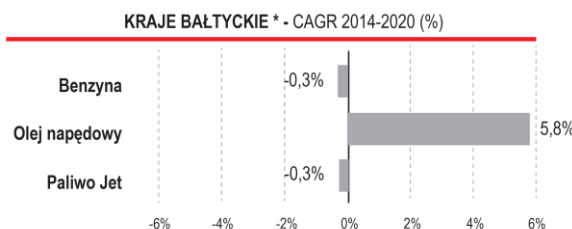
WYKRES 9. Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu popytu (CAGR) w Niemczech [%].



Źródło: JBC Energy

W krajach bałtyckich przewidywany wzrost popytu na paliwa dotyczy głównie oleju napędowego i wynika z prognozowanego rozwoju gospodarek tego regionu średnio o 3,5% rocznie do 2020 roku.

WYKRES 10. Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu popytu (CAGR) w krajach bałtyckich [%].



* Uwzględnia Litwę, Łotwę, Estonię i Białoruś.

Źródło: JBC Energy

Na europejski sektor rafineryjny działa szereg czynników mających znaczenie dla jego ekonomiki:

- Konkurencja ze strony rafinerii na Bliskim Wschodzie. Analitycy IHS oczekują, że moce rafinerii na Bliskim Wschodzie wzrosną o prawie 2,2 mln bbl/d do 2022 roku.

Państwowe inwestycje w krajach tego regionu wymuszone są częściowo przez potrzebę dywersyfikacji strumieni przychodów, a także w celu zapewnienia bodźców dla wzrostu gospodarczego i stymulacji zatrudnienia w szybko rosnących populacjach. Przy malejącym eksporcie oleju napędowego do Chin, spowodowanym tamtejszym spowolnieniem gospodarczym, kraje Bliskiego Wschodu mogą szukać nowych rynków zbytu także w Europie.

- Polityka producentów rosyjskich, zmierzająca do sprzedaży większej ilości produktów przetworzonych zamiast surowca. Rosja zwiększa eksport paliw, korzystając z sytuacji rynkowej oraz modernizacji własnych rafinerii. Rosja produkuje 2,5 razy więcej oleju napędowego niż sama konsumuje (produkcja 1 500 tys. bbl/d w porównaniu z konsumpcją 600 tys. bbl/d). Z kolei popyt na benzynę praktycznie równoważy się z ich produkcją. Wyższy przerób zabezpieczający konsumpcję benzyny wymusza jednocześnie eksport oleju napędowego. Problemem jaki mogą napotkać rafinerie rosyjskie we wzroście eksportu do Europy jest fakt, że produkcja oleju napędowego rośnie szybciej niż moce przesyłowe rurociągów. Obecnie, zwiększenie zdolności przesyłania paliw stało się głównym priorytetem rosyjskiej branży rafineryjnej. W rezultacie tych działań oraz dodatkowych prac modernizacyjnych moce przesyłowe rurociągu mają zostać zwiększone o 515 tys. bbl/d do 2018 roku. To pozwoli na dalszy wzrost eksportu oleju napędowego do Europy już w najbliższych latach, implikując nadmiar oleju napędowego w Europie.
- Utrata rynku amerykańskiego. Za sprawą zwiększonej produkcji węglowodorów ze złóż niekonwencjonalnych w USA, Europa praktycznie straciła możliwość eksportu nadwyżek benzyny na rynek amerykański.
- Wprowadzane ograniczenia regulacyjne. Dostosowanie procesów produkcyjnych do prawa wspólnotowego w zakresie udziału biokomponentów i innych paliw odnawialnych w ogólnej ilości paliw zużywanych w transporcie, wysokie kary za brak realizacji wyznaczonych poziomów czy zniesienie ulg podatkowych związanych z wykorzystywaniem biokomponentów i biopaliw przy produkcji w znaczący sposób wpływają na koszty funkcjonowania koncernów naftowych w Europie. Rygorystyczne przepisy prawne dotyczące ochrony środowiska oraz emisji gazów cieplarnianych powodują pogorszenie konkurencyjności europejskich rafinerii w stosunku do przedsiębiorstw z Chin i Indii czy USA.

Największe wyzwanie producentów sektora petrochemicznego w Europie stanowi rozwój nowych mocy produkcyjnych w USA, na Bliskim Wschodzie oraz w Azji. Ze względu na niskie ceny gazu ziemnego dzięki rewolucji łupkowej w Ameryce Północnej, koszty produkcji petrochemikaliów w USA spadły prawie do poziomu kosztów krajów Bliskiego Wschodu. Największymi rynkami zbytu dla produktów petrochemicznych są rynki azjatyckie ale warto zauważyć, że także w tych regionach przewidywany jest największy wzrost mocy produkcyjnych w nadchodzących latach.

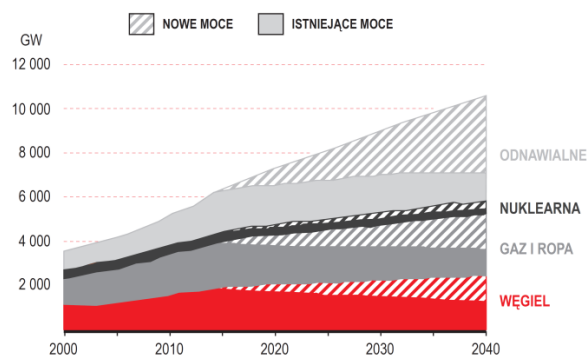
Niskie ceny gazu w Ameryce Północnej w ciągu ostatnich 8 lat pozwoliły na zwiększenie podaży etylenu o niższych kosztach produkcji niż w Europie, gdzie produkcja oparta jest na ropie naftowej. W światowej petrochemii koszt surowca i energii determinuje konkurencyjność – to około 70% kosztu produktu.

Europejski przemysł petrochemiczny będzie musiał zmierzyć się z wyzwaniem konkurencyjnym ze strony producentów z USA, dysponujących przewagą surowcową. Wśród producentów europejskich występuje duże zróżnicowanie potencjału osiągania korzyści ekonomicznych – główne czynniki to skala działalności, zintegrowanie z rafinerią, lokalizacja oraz technologia i wiek instalacji. Firmy posiadające instalacje oparte na wsadach benzynowych przestawiają część produkcji na lżejsze mieszanki LPG. Główne dzwignie poprawy sytuacji producentów w Europie to programy redukcji kosztów, poprawy marży oraz restrukturyzacja zakładów. Istotny będzie też dalszy rozwój

DOWNSTREAM - ENERGETYKA

Ponad 80% zużywanej na świecie energii pochodzi aktualnie z paliw kopalnych: ropy naftowej, węgla i gazu ziemnego. W dzisiejszych warunkach najtańszym źródłem energii pozostaje węgiel. Jednak w dłuższym horyzoncie przewiduje się, że węgiel jako źródło energii będzie zastępowany gazem ziemnym oraz źródłami odnawialnymi. Zmiana będzie podyktowana koniecznością dekarbonizacji przemysłu oraz cenami paliw. Gaz

WYKRES 11. Światowe moce energetyczne [GW].



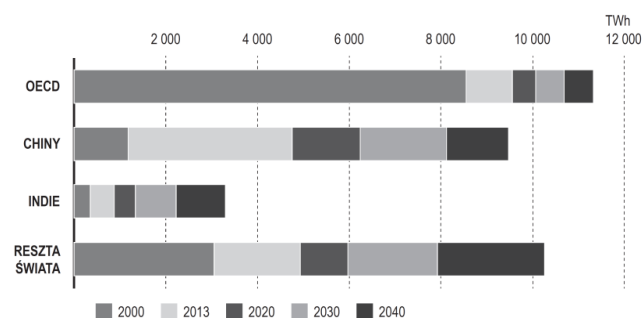
Tempo wzrostu gospodarczego odgrywa istotną rolę w kształtowaniu trendów konsumpcji energii elektrycznej. Wzrost popytu w krajach nie należących do OECD będzie stymulowany szybkim wzrostem gospodarczym i rosnącymi dochodami, liczbą ludności i rozwojem aglomeracji miejskich. Według raportu World Energy Outlook 2015 Międzynarodowej Agencji Energii średnie tempo wzrostu zapotrzebowania na energię elektryczną w krajach spoza OECD w okresie 2013-2040 będzie wynosiło 2,9% rocznie, natomiast w krajach OECD jedynie 0,7% rocznie. Pomimo szybkiego wzrostu zapotrzebowania na energię elektryczną na mieszkańca, kraje spoza OECD będą zużywały w 2040 roku mniej niż 40% średniego zużycia przypadającego na mieszkańca (per capita) w krajach OECD.

W obszarze energetycznym segmentu downstream Grupy ORLEN kluczowym rynkiem jest Polska - zapewnia korzystne perspektywy rozwoju z uwagi na niższe zużycie energii w porównaniu do większości krajów europejskich. W Polsce zużycie energii na jednego mieszkańca kształtuje się znacznie poniżej średniej w Unii Europejskiej i wyniosło w 2015 roku około 4,1 MWh/osobę przy średniej w Unii Europejskiej na poziomie 5,4 MWh/osobę. W latach 2010-2015 popyt na energię w Polsce wzrastał w średnim tempie 1,3% rocznie. W latach 2015-2020 spodziewane jest przyspieszenie wzrostu popytu na energię (wg CERA CAGR wyniesie około 1,8%). Prognozowany jest wzrost

technologiczny oraz inne innowacje procesowe. Wśród działań optymalizacyjnych możliwa jest również poprawa polityki cenowej i portfolio produktów specjalistycznych o wyższych marżach. Rozpoczęcie produkcji bardziej zaawansowanych produktów wymaga nie tylko zmian w zakresie zmiany reżimów instalacji produkcyjnych, ale również silnych kompetencji R&D, nakładów inwestycyjnych oraz reorganizacji kanałów sprzedażowych i nawiązania relacji z klientami. Utrzymująca się luka pomiędzy wskaźnikami konsumpcji poliolefin dla Europy Zachodniej i Polski oraz Europy Środkowo-Wschodniej wskazuje na dalszy potencjał wzrostu Grupy ORLEN w tym obszarze.

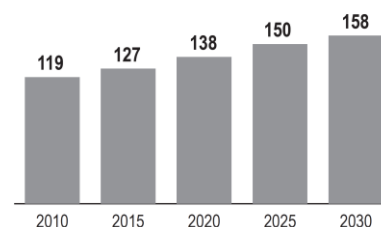
zostanie największym źródłem w wytwarzaniu energii krótko po 2035 roku. Taniejąca ropa naftowa będzie miała bez wątpienia wpływ na obniżki cen paliwa gazowego. Gaz łupkowy, którego cena w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie jest niska, konkuruje o prymat z węglem – w szczególności oferując znaczącą redukcję emisji CO₂.

WYKRES 12. Popyt na energię elektryczną w poszczególnych regionach świata.



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

WYKRES 13. Popyt krajowy na energię w Polsce w latach 2010-2040 [TWh].¹



Źródło: IEA

1) Końcowe zapotrzebowanie na energię elektryczną, tj. bez uwzględnienia strat w przesyłach i potrzeb własnych elektrowni.

Do 2011 roku hurtowe ceny energii elektrycznej wykazywały stabilny wzrost. W latach 2012-2014 nastąpił spadek cen z poziomu około 180 PLN/MWh na koniec 2011 roku do poziomu około 140 PLN/MWh na koniec 2013 roku. Po wzrostach w roku 2014 (do poziomu ok. 190 PLN/MWh) w roku 2015 ceny ustabilizowały się w roku 2015 na poziomie ok. 150 PLN/MWh.

Znacząca część istniejących mocy wytwórczych w Polsce wymaga modernizacji i/lub wymiany z uwagi na wiek i wysoką emisyjność. Szacuje się, że do 2020 roku z rynku wycofane powinno zostać około 5 GW mocy wytwórczych.

Czeski rynek energii elektrycznej został w pełni zliberalizowany w 2006 roku i obecnie należy do grona najbardziej zaawansowanych rynków europejskich. W latach 2010-2015 popyt na energię był relatywnie stabilny (CAGR 0,3%). W latach 2015-2020 wg. CERA, spodziewany jest wzrost popytu do około 1,5%. Głównym miejscem handlu hurtowego energią elektryczną jest Praska Giełda Energii (PXE).

System energetyczny Litwy generuje łączne zużycie na poziomie 10 TWh/rok. Rafineria w Możejkach jest największym odbiorcą energii na Litwie zużywając około 0,6 TWh/rok. Zużycie energii przez odbiorców końcowych na Litwie w latach 2010-2015 rosło w tempie 2,6% rocznie. W latach 2015-2020 wg. CERA oczekiwany

jest wzrost popytu w średnim tempie około 2,4%. Litwa jest również importerem energii elektrycznej z krajów sąsiadujących.

W przyszłości prognozowany jest również rozwój energetyki odnawialnej (OZE) na świecie. Będzie on wspierany przez regulacje nastawione na ograniczenie emisji CO₂ i preferencyjne traktowanie OZE. Uzgodniony przez UE w 2014 roku cel dotyczący redukcji emisji CO₂ i udziału OZE w zużyciu energii na 2030 rok wyniósł odpowiednio: 40% i 27% (w porównaniu z 1990 rokiem). Istotnym krokiem w kierunku porozumienia ogólnoświatowego było również zawarcie porozumienia pomiędzy USA i Chinami, będącymi największymi światowymi emitentami CO₂, w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych.

W Polsce około 80% energii elektrycznej produkowane jest z węgla, stopniowo rośnie jednak udział OZE. W 2005 roku udział OZE w produkcji energii wynosił 2,4%, w 2013 - 10,4%, natomiast w 2014 roku już 12,5%.

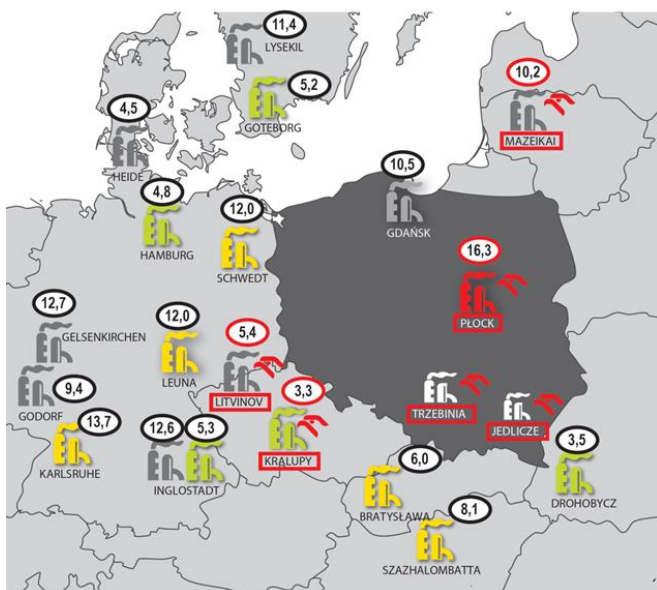
2.5.2 Pozycja Grupy ORLEN i otoczenie konkurencyjne

Krystian Pater, Członek Zarządu PKN ORLEN ds. Produkcji:

„Po 50 latach funkcjonowania Zakładu Produkcyjnego w Płocku padł kolejny rekord przerobu ropy naftowej. W ubiegłym roku przerób osiągnął poziom 15,7 mln ton, który o pół miliona ton przekracza dotychczasowe najlepsze wyniki z lat 2012-2013. Wyższy przerób ropy był możliwy głównie dzięki wykorzystaniu potencjału instalacji w zakresie poprawy uzysków kluczowych jednostek, wdrożeniu nowoczesnego systemu sterowania procesami z zastosowaniem układów APC (Advanced Process Control) oraz wydłużaniu okresów międzyremontowych. Działamy zgodnie z przyjętą strategią, systematycznie trwają badania i poszukiwania lepszych technologii możliwych do zastosowania oraz pełniejszego i efektywniejszego wykorzystania posiadanych zasobów w Zakładzie Produkcyjnym w Płocku oraz innych jednostkach produkcyjnych w ramach Grupy Kapitałowej.”

GLÓWNE AKTYWA PRODUKCYJNE GRUPY ORLEN

SCHEMAT 3. Rodzaje rafinerii funkcjonujących w Europie.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wood Mackenzie.

Łączne moce przerobowe rafinerii Grupy ORLEN wynoszą 35,2 mln ton. Zakład produkcyjny **PKN ORLEN** w Płocku stanowi jeden z najnowocześniejszych, zintegrowanych zakładów produkcyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej o mocach przerobowych jednostek konwersyjnych na poziomie 16,3 mln ton/rok. Według rankingu firmy Wood Mackenzie kompleks został sklasyfikowany, jako tzw. Super-Site, czyli rafineria o strategicznym znaczeniu, która charakteryzuje się dużą głębokością przerobu ropy naftowej, zintegrowaną z działalnością petrochemiczną i generującą wysokie marże.

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

Pozostałe polskie rafinerie PKN ORLEN zlokalizowane na południu Polski (Trzebinia i Jedlicze) specjalizują się głównie w usługach związanych z magazynowaniem i dystrybucją paliw, produkcją biokomponentów, baz olejowych, olejów opałowych, a także regeneracją olejów przepracowanych. Na początku 2015

roku zostały one zintegrowane i funkcjonują jako ORLEN Południe.

Drugim pod względem wielkości przerobu ropy zakładem produkcyjnym w Grupie ORLEN i zarazem jedynym na rynku państw bałtyckich (Litwa, Łotwa i Estonia) jest rafineria należąca do **ORLEN Lietuva**. Moce produkcyjne litewskiej rafinerii wynoszące 10,2 mln ton/rok co przewyższa zapotrzebowanie lokalnego rynku i pozwala kierować część produktów na rynki światowe drogą morską.

Przerób ropy naftowej w **Grupie Unipetrol** jest realizowany przez rafinerie w Kralupach i Litwinowie. W 2013 roku Grupa Unipetrol podpisała umowę nabycia 16,4% akcji spółki Ceska Rafinerska a.s. od Shell. Kontynuując proces konsolidacji aktywów rafineryjnych w 2014 roku Unipetrol zawarł z włoskim koncernem Eni umowę na zakup kolejnych 32,4% akcji w Ceska Rafinerska. W maju 2015 roku Grupa Unipetrol sfinalizowała przejęcie udziałów od Eni i tym samym stała się jedynym właścicielem rafinerii należących do spółki Ceska Rafinerska, co miało wpływ na wyższą dostępność mocy produkcyjnych i bezpieczeństwo dostaw surowców dla segmentu petrochemicznego. Łączne moce produkcyjne Grupy Unipetrol wzrosły do poziomu 8,7 mln t/rok. Grupa Unipetrol posiada również aktywa petrochemiczne o

możnościach produkcyjnych w wysokości około 600 tys. ton/rocznie, w tym 320 tys. ton polietylenu oraz około 280 tys. ton. polipropylenu. Realizowana jest również budowa nowej instalacji Polietylenu 3, o mocy około 270 tys. ton/rocznie, co pomoże zwiększyć wykorzystanie instalacji etylenu i umożliwi głębszą integrację produkcji petrochemicznej i rafineryjnej w Grupie Unipetrol.

Do największych konkurentów Grupy ORLEN w Europie Środkowowschodniej należą:

- Grupa Lotos z siedzibą w Gdańsku - druga co do wielkości rafineria w Polsce.
- Rafineria Mitteldeutschland w Leuna/Spergau z Grupy Total położona w południowo-wschodnich Niemczech w odległości około 150 km od granicy polsko-niemieckiej, najnowocześniejsza niemiecka rafineria.
- Rafineria PCK w Schwedt położona na północny wschód od Berlina, w odległości około 20 km od granicy polsko-niemieckiej.
- Rafineria Slovnaft - zintegrowana grupa rafineryjno-petrochemiczna o dominującej pozycji w Republice

Słowackiej, zlokalizowana w pobliżu Bratysławy, około 350 km na południe od granicy z Polską.

- Rafineria Mozyr - wiodąca rafineria białoruska.

Grupa ANWIL jest jednym z największych przedsiębiorstw chemicznych w Europie Środkowej, jedynym wytwórcą polichlorku winylu (PCW) w Polsce i Republice Czeskiej, jak i jednym z głównych producentów wodorotlenku sodu i nawozów sztucznych w Polsce. Potencjał produkcyjny Grupy ANWIL wynosi 1 160 tys. ton/rok nawozów azotowych, około 560 tys. ton/rok PCW i granulatów, około 360 tys. ton/rok wodorotlenku sodu oraz około 50 tys. ton/rok kaprolaktamu.

Grupa Basell Orlen Polyolefins posiada instalacje o łącznych mocach wytwórczych na poziomie 820 tys. ton, w tym: 320 tys. ton polietylenu wysokiej gęstości („HDPE”) i 100 tys. ton polietylenu niskiej gęstości („LDPE”) oraz 400 tys. ton polipropylenu. Produkty BOP są dystrybuowane zarówno w kraju, jak i na rynkach zagranicznych.

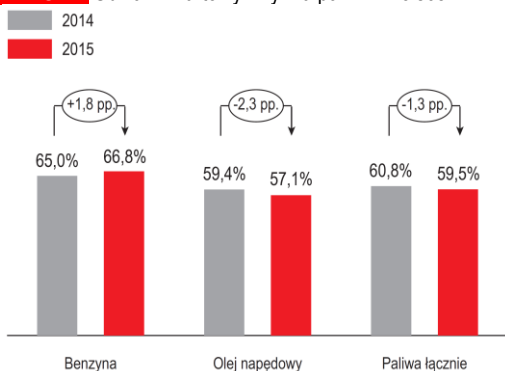
UDZIAŁY RYNKOWE GRUPY ORLEN W SEGMENTIE DOWNSTREAM

Hurt rafineryjny

W 2015 roku Grupa ORLEN prowadziła hurtową sprzedaż produktów rafineryjnych na terenie Polski, Czech, Niemiec, Słowacji, Węgier, Litwy, Łotwy, Estonii, Finlandii i Ukrainy oraz drogą morską do terminali przeładunkowych Europy Zachodniej. Do rynków macierzystych Grupy ORLEN należą rynek polski, litewski i czeski. Grupa ORLEN posiada bogate portfolio produktów rafineryjnych m.in. benzyny, olej napędowy, paliwo lotnicze, olej opałowy lekki i ciężki oraz szeroką gamę produktów i półproduktów pozapaliwowych.

Wzrost sprzedaży benzyny i oleju napędowego osiągnięte przez Grupę ORLEN na rynku polskim pozwoliły na utrzymanie wysokich udziałów rynkowych na poziomie 59,5%. Wprowadzane uregulowania prawne dotyczące występującego na rynku zjawiska nielegalnego obrotu paliwami (tzw. „szara strefa”) mogą częściowo wpływać na prezentowany wzrost konsumpcji paliw w oficjalnych statystykach i tym samym zaburzać dynamikę zmian udziałów rynkowych.

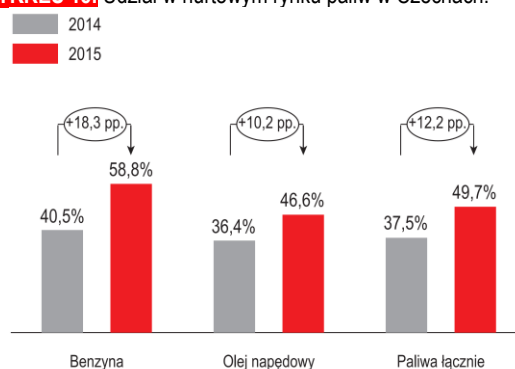
WYKRES 14. Udział w hurtowym rynku paliw w Polsce.



Źródło: Opracowanie własne.

Znaczny wzrost potencjału wytwórczego Grupy Unipetrol pozwolił na istotne zwiększenie sprzedaży i umocnienie pozycji lidera na rynku czeskim.

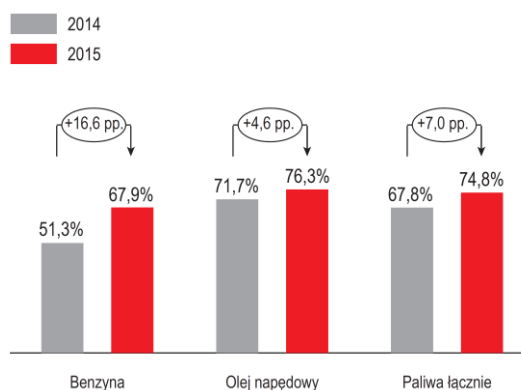
WYKRES 15. Udział w hurtowym rynku paliw w Czechach.



Źródło: Opracowanie własne.

Pomimo agresywnej konkurencji ze strony skandynawskich oraz białoruskich dostawców Grupa ORLEN Lietuva utrzymała pozycję lidera sprzedaży paliw na rynku krajów bałtyckich zwiększając łączny udział w rynku w 2015 roku o 7 p.p.

WYKRES 16. Udział w hurtowym rynku paliw krajów bałtyckich.



Źródło: Opracowanie własne.

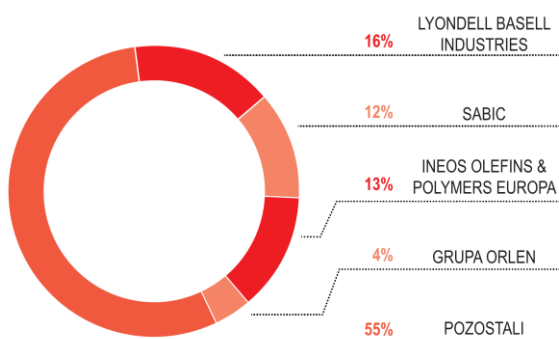
Hurt Petrochemiczny

Grupa ORLEN jest jedną z największych firm petrochemicznych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, jedynym producentem monomerów i polimerów na rynku polskim oraz większości produktów petrochemicznych na rynku czeskim. Konkurencja na rynku europejskim jest determinowana rodzajem wytwarzanych i oferowanych produktów petrochemicznych.

Polietylen

Moce produkcyjne polietylenu wysokiej i niskiej gęstości w Europie kształtują się na poziomie około 13 617 tys. ton/rok. Największym producentem polietylenu jest spółka Lyondell Basell Industries, która posiada zdolności produkcyjne na poziomie około 2 195 tys. ton/rok (z uwzględnieniem 50% udziału w spółce BOP). Spółka ta posiada aktywa zlokalizowane w Niemczech, Francji i Polsce. Drugi co do wielkości producent to spółka Ineos Olefins & Polymers Europa dysponująca mocami produkcyjnymi na poziomie około 1 745 tys. ton/rok i aktywami zlokalizowanymi w Belgii, Francji, Niemczech, Włoszech i Norwegii. Trzecim co do wielkości producentem jest spółka Sabic z mocami produkcyjnymi w wysokości około 1 590 tys. ton/rok i aktywami zlokalizowanymi w Niemczech, Holandii i Wielkiej Brytanii. Pozostali znaczący producenci to Total Petrochemicals, Borealis i ExxonMobil.

WYKRES 17. Producenci polietylenu w Europie.



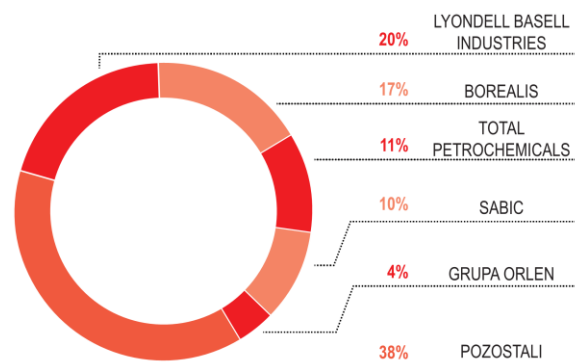
Źródło: Opracowanie własne na podstawie POLYGLOBE.

Polipropylen

Moce produkcyjne polipropylenu w Europie kształtują się na poziomie około 11 584 tys. ton/rocznie. Największym producentem polipropylenu jest spółka Lyondell Basell Industries, która posiada zdolności produkcyjne na poziomie około 2 365 tys. ton/rok (z uwzględnieniem 50% udziału w spółce BOP). Spółka ta posiada aktywa zlokalizowane w Niemczech, Francji, Włoszech, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii i Polsce. Drugim co do wielkości producentem jest spółka Borealis z mocami produkcyjnymi w wysokości około 1 920 tys. ton/rok i aktywami zlokalizowanymi w Belgii, Niemczech, Austrii i Finlandii. Kolejnymi dużymi producentami są spółka Total Petrochemicals dysponująca mocami produkcyjnymi na poziomie około 1 280 tys. ton/rok i aktywami zlokalizowanymi w Belgii i Francji oraz spółka Sabic posiadająca zdolności produkcyjne na poziomie 1 150 tys. ton/rok i aktywa zlokalizowane w Holandii i Niemczech.

Łączny udział BOP i Grupy Unipetrol w europejskich mocach produkcyjnych polietylenu wynosi około 4% oraz około 4% w zakresie polipropylenu.

WYKRES 18. Producenci polipropylenu w Europie.



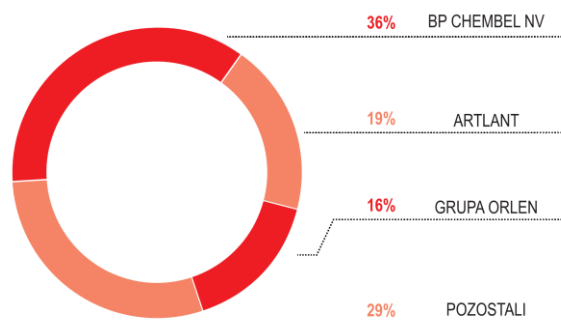
Źródło: Opracowanie własne na podstawie POLYGLOBE.

PTA

Produkcja PTA na rynku europejskim w 2015 roku wyniosła około 2 611 tys. ton/rok, przy nominalnych zdolnościach produkcyjnych wynoszących około 3 883 tys. ton/rok. Wynika to z faktu, iż faktyczna wielkość produkcji spółki Artlant w 2015 roku w porównaniu do nominalnych mocy produkcyjnych była znacznie ograniczona z uwagi na długotrwałe wyłączenia portugalskiego producenta (od III kwartału 2014 roku była tylko uruchomiona na 3 tygodnie w październiku 2015 roku a ponowne uruchomienie produkcji jest planowane na II połowę 2016 roku).

PTA w Europie wykorzystywane jest głównie do produkcji granulatu PET z przeznaczeniem na butelki spożywcze (około 85% europejskiej produkcji) oraz do produkcji włókien poliestrowych (około 5% europejskiej produkcji) i folii (około 3% europejskiej produkcji). Na rynku europejskim zlokalizowanych było 7 producentów PTA. W 2015 roku została podjęta decyzja o zamknięciu jednostki produkcyjnej Indorama Ottana Energia JV o nominalnych mocach produkcyjnych 190 tys. ton/rok. Największymi producentami PTA w Europie są: BP Chembel NV zlokalizowana w Belgii z nominalnymi mocami produkcyjnymi wynoszącymi 1 400 tys. ton/rok, spółka Artlant w Portugalii dysponująca nominalnymi mocami produkcyjnymi w wysokości 750 tys. ton/rok i PKN ORLEN z mocami produkcyjnymi na poziomie 600 tys. ton/rok. Łącznie tych trzech producentów reprezentowało w 2015 roku ponad 72% europejskich nominalnych zdolności produkcyjnych w segmencie PTA. Grupa ORLEN posiadała w 2015 roku 16% udział w europejskiej nominalnej produkcji PTA i była jedynym w Europie producentem dysponującym instalacjami produkcyjnymi PTA w pełni zintegrowanymi z produkcją paraksyleny. Planowane w przyszłości inwestycje PTA w Europie, oprócz zaplanowanego na przełom I i II kwartału 2016 roku zwiększenia mocy produkcyjnych instalacji Indoramy Rotterdam (o 250 tys. ton/rok), koncentrują się w Rosji: Etana (750 tys. ton/rok – 2020 rok), Mogilev (600 tys. ton/rok – 2020 rok) i OJSC TANECO (210 tys. ton/rok – 2021 rok).

WYKRES 19. Producenci PTA w Europie.

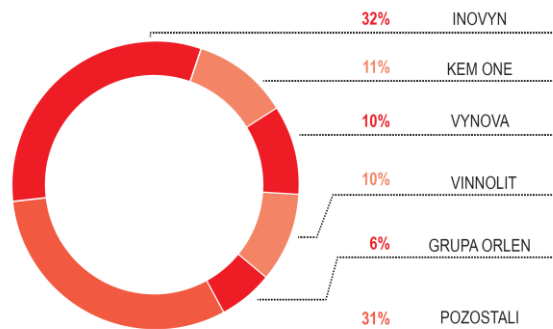


Źródło: Opracowanie własne na podstawie PCI.

Tworzywa sztuczne

Nominalne zdolności produkcyjne PCW w Europie wynoszą 7 858 tys. ton/rocznie, przy czym Oltchim i Karpatneftkhim z nominalnymi mocami produkcyjnymi około 300 tys. ton każdy, od dłuższego czasu są trwale wyłączone. Wiodącymi producentami PCW w Europie są spółki INOVYN (spółka powstała z połączenia Ineos Chlor i Solvay), Kem One i Vynova. Udział tych firm w nominalnych zdolnościach produkcyjnych PCW szacowany jest odpowiednio na: 31,5%, 11,0% i 10,5 %. Szacunkowy udział Grupy ANWIL ze zdolnościami 475 tys. ton/rocznie w europejskich mocach produkcyjnych wynosi około 6% i plasuje spółkę na 6 pozycji. Głównymi konkurentami Grupy ANWIL na krajowym i europejskim rynku PCW są spółki BorsodChem, Inovyn i Vynova.

WYKRES 20. Producenci PCW w Europie.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie IHS.

AKTYWA LOGISTYCZNE GRUPY ORLEN

Sprawną infrastrukturą logistyczną stanowi kluczowy element przewagi konkurencyjnej Grupy ORLEN na rynku.

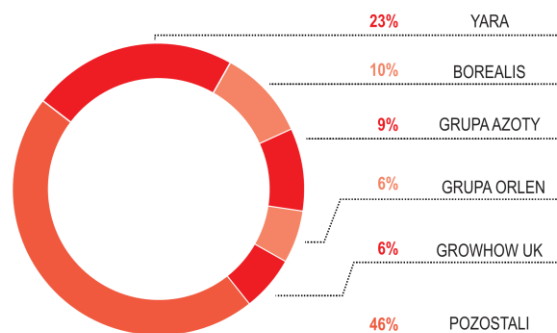
Grupa ORLEN wykorzystuje sieć uzupełniających się elementów infrastruktury: terminali paliw, lądowych i morskich baz przeładunkowych, sieci rurociągów surowcowych. W roku 2015 logistyka produktów w Grupie ORLEN była realizowana za pomocą rurociągów, transportem kolejowym oraz cysternami samochodowymi.

W 2015 roku transport rurociągowy był podstawową formą przesyłu surowców i produktów Grupy ORLEN. Łączna długość wykorzystywanych sieci rurociągów produktowych i surowcowych, należących do podmiotów zewnętrznych oraz własnych w Polsce,

Nawozy sztuczne

Łączne moce produkcyjne saletry amonowej i saletrzaku w 28 krajach Unii Europejskiej (włączając Szwajcarię i Norwegię) wynoszą około 7 500 tys. ton/rocznie. Produkt jest głównie używany w rolnictwie jako uniwersalny nawóz dla roślin uprawnych. Największym producentem jest Yara z 23 % udziałem w rynku europejskim. Kolejnymi dużymi wytwórcami są Borealis i Grupa Azoty z odpowiednio 10% i 9% udziałem rynkowym. Udział Anwil S.A. w rynku saletry amonowej i saletrzaku pod względem zdolności produkcyjnych wynosi 6%, co plasuje ANWIL na 4 pozycji.

WYKRES 21. Producenci saletry amonowej i saletrzaku w Europie.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Fertilizers Europe.

Sprzedaż asortymentowa Grupy ORLEN została opisana w [pkt. 2.5.3.](#)

Czechach i na Litwie, wynosiła prawie 3,8 tys. km (2,1 tys. km to rurociągi produktowe, a 1,7 tys. km to rurociągi surowcowe).

Na rynku polskim PKN ORLEN do transportu produktów paliwowych korzysta z 620 km rurociągów należących do Przedsiębiorstwa Eksploatacji Rurociągów Naftowych „Przyjaźń” oraz infrastruktury własnej o łącznej długości 338 km, składającej się z dwóch odcinków Płock – Ostrów Wielkopolski – Wrocław o długości 319 km oraz Wielowieś – Góra (IKS Solino) o długości 19 km. Transport ropy naftowej odbywa się głównie poprzez sieć rurociągów należących do Przedsiębiorstwa Eksploatacji Rurociągów Naftowych „Przyjaźń” o łącznej długości 887 km, a także rurociągiem własnym o długości 43 km łączącym

miejscowości Góra (IKS Solino) i Żółwiniec (połączenie z rurociągiem PERN „Przyjaźń”).

Na potrzeby operacyjne w zakresie przyjęcia, magazynowania, wydania i przeładunku paliw w 2015 roku Grupa ORLEN na terenie Polski wykorzystywała łącznie 24 obiekty (terminale własne, terminale będące własnością podmiotów z Grupy ORLEN oraz bazy podmiotów trzecich). Łączna pojemność magazynowa w ramach infrastruktury własnej oraz zawartych umów wynosiła na koniec 2015 roku około 7 mln m³.

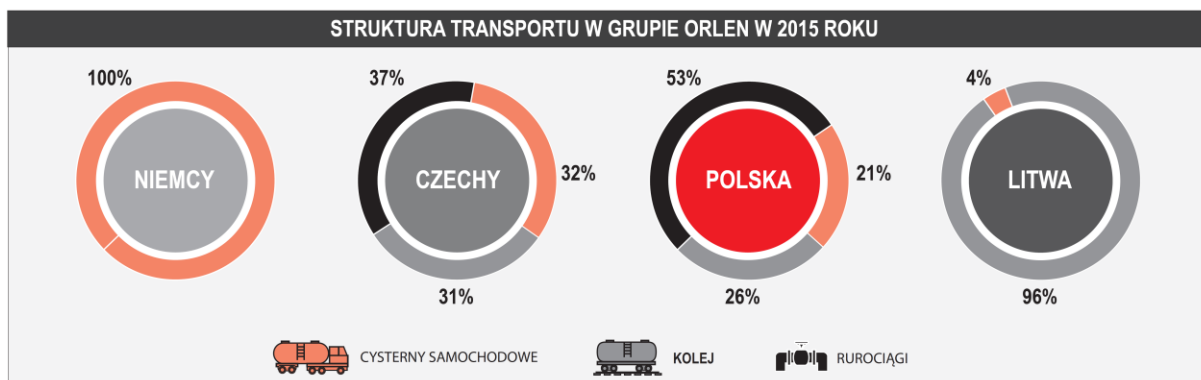
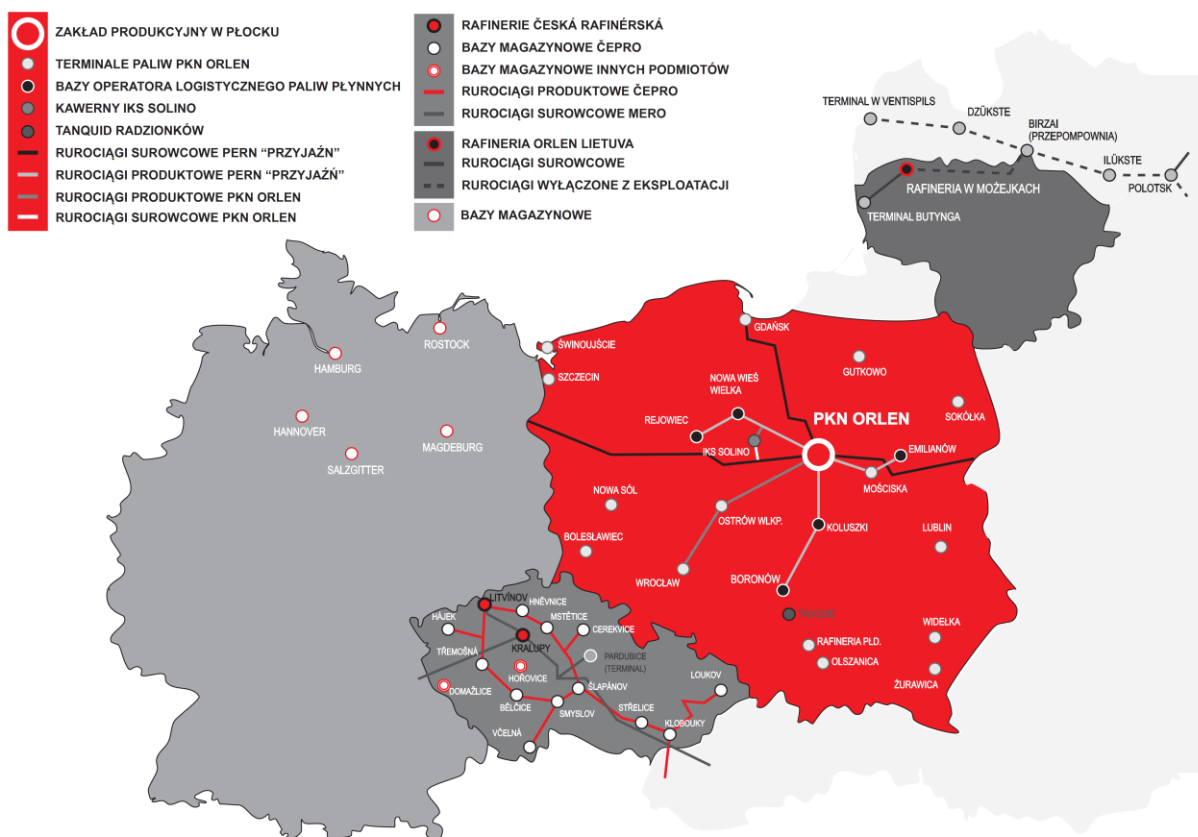
W 2015 roku na rynku czeskim Grupa ORLEN korzystała z 1 774 km rurociągów (1 100 km rurociągów produktowych firmy CEPRO i 674 km rurociągów surowcowych firmy MERO) oraz z 12 baz magazynowo-dystrybucyjnych należących do państwowego

operatora CEPRO i 2 baz magazynowych wynajmowanych od innych firm.

Głównym składnikiem infrastruktury logistycznej, będącym obecnie w użytkowaniu na rynku litewskim, jest rurociąg surowcowy o długości 91 km, łączący terminal w Butyndze z rafinerią w Możejkach. Zarówno terminal jak i rurociąg są własnością ORLEN Lietuva.

Na rynku niemieckim ORLEN Deutschland wykorzystuje pojemności magazynowo-dystrybucyjne w pięciu bazach zlokalizowanych w północnej części Niemiec, należących do podmiotów zewnętrznych. Transport paliw na tym rynku realizowany jest w całości przy użyciu transportu samochodowego.

SCHEMAT 4. Infrastruktura logistyczna wykorzystywana przez Grupę ORLEN w Europie.



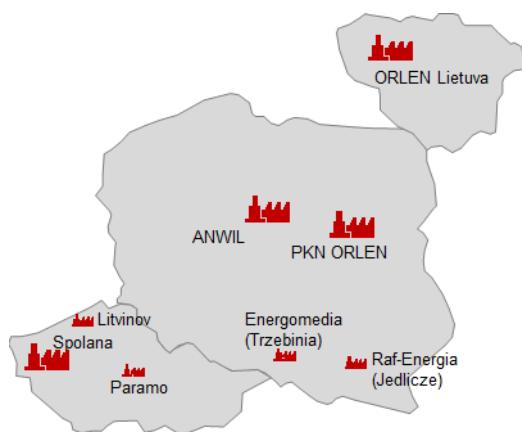
ENERGETYKA

Grupa ORLEN jest znaczącym producentem energii elektrycznej i ciepłej, wykorzystywanej w dużej części na własne potrzeby produkcyjne. Jest również jednym z największych odbiorców gazu w Polsce i aktywnym uczestnikiem procesu liberalizacji rynku gazu.

Zgodnie z założeniami Strategii Grupy ORLEN realizowane są projekty modernizacji istniejących źródeł wytwórczych oraz nowe inwestycje w postaci bloków gazowo-parowych.

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

SCHEMAT 5. Aktywa energetyczne w Grupie ORLEN.



Zakład Elektrociepłowni PKN ORLEN w Płocku („EC”) jest największą pod względem mocy zainstalowanej elektrociepłownią przemysłową w Polsce i jednocześnie jedną z największych w Europie, wytwarzającą ciepło i energię elektryczną w procesie tzw. wysokosprawnej kogeneracji. Łączna moc zainstalowana elektryczna wynosi 345 MWe, a łączna moc zainstalowana ciepła wynosi 2 149 MWt. Zakładowa EC jest podstawowym dostawcą ciepła zawartego w parze i wodzie grzewczej oraz energii elektrycznej – media wykorzystywane na potrzeby instalacji produkcyjnych oraz na potrzeby odbiorców zewnętrznych, w tym miasta Płocka. Do produkcji energii i ciepła może wykorzystywać różne rodzaje paliw: ciężki olej opałowy jako paliwo podstawowe, gaz ziemny oraz gaz porafinowany. W 2015 roku w EC w Płocku kontynuowany był program zabudowy instalacji katalitycznego odazotowania i odpylania spalin. Równolegle, wraz z zabudową instalacji katalitycznego odazotowania i odpylania, na poszczególnych kotłach została wybudowana i przekazana w grudniu 2015 roku do eksploatacji instalacja odsiarczania spalin wg. technologii mokro-wapiennej, służąca do odsiarczania spalin ze wszystkich kotłów. Po uruchomieniu powyższych instalacji, Zakład Elektrociepłowni w Płocku spełnia wymagania środowiskowe obowiązujące od początku 2016 roku.

Budowa elektrowni gazowo-parowej we Włocławku o mocy 463 MWe. Instalacja będzie ściśle powiązana technologicznie z Zakładem Produkcyjnym Grupy ANWIL. Pierwotny kontraktowy termin zakończenia inwestycji na koniec 2015 roku z powodu

wydłużenia realizacji prac budowlano-montażowych został przesunięty na przełom II i III kwartału 2016 roku. W 4 kwartale 2015 roku przeprowadzono szereg prac związanych z rozruchem. Zakończono testy i sprawdzenia związane z systemami elektroenergetycznymi i wyprowadzeniem mocy do PSE, zapalono palniki turbiny gazowej, wprowadzając turbinę na obroty. Po oddaniu do eksploatacji nowo wybudowana elektrownia stanowić będzie główne źródło ciepła technologicznego oraz energii elektrycznej dla Grupy ANWIL, a nadwyżka produkowanej energii elektrycznej lokowana będzie poprzez PSE na rynku krajowym.

W 2015 roku rozpoczęta została realizacja inwestycji budowy bloku gazowo-parowego w Płocku o mocy 596 MWe. W kwietniu 2015 roku przekazano teren budowy Generalnemu Wykonawcy - konsorcjum firm Siemens AG oraz Siemens Polska Sp. z o.o. Z początkiem lipca Generalny Wykonawca uzyskał zamienne pozwolenie na budowę i rozpoczął prace na budowie. Do końca roku wykonano wszystkie prace ziemne związane z obiektami technologicznymi jak również obiektami pomocniczymi. Zostały wykonane fundamenty płyty kotłowni, stacji uzdatniania wody oraz zbiorników wody surowej i zdemineralizowanej. Oprócz realizacji kontraktu budowy bloku gazowo-parowego, trwały prace kontraktowe i projektowe związane z infrastrukturą konieczną do jego uruchomienia, tj. linią blokową 400kV, szynoprzewodami 30kV, reaktorami wielokomorowymi do wody zdekarbonizowanej, instalacjami teletechnicznymi. Na koniec 2015 roku złożona została dokumentacja techniczna w celu uzyskania decyzji środowiskowej dla budowy linii 400kV. Dodatkowo rozpoczęto przetarg na wybór wykonawcy tej linii. Ukończenie realizacji inwestycji planowane jest na koniec 2017 roku.

Obrót energią elektryczną

Funkcjonujący w strukturze PKN ORLEN Wydział Handlu Energią odpowiada za obrót w całej Grupie ORLEN na rynku polskim, czeskim, niemieckim i litewskim. W 2015 roku działa Grupa Aktywnego Handlu Energią. W ramach jej prac dokonano optymalizacji dodatkowej produkcji energii z TG6 (EC Płock) oraz T700 (Unipetrol) w celu optymalizacji pracy turbin. Przeprowadzano również transakcje arbitrażowe na hurtowym rynku energii elektrycznej. W 2015 roku rozpoczęto budowę struktur sprzedaży detalicznej w celu wydłużenia łańcucha marżowego i możliwości oferowania energii odbiorcom indywidualnym już w roku 2016.

Energetyka odnawialna w Polsce funkcjonuje głównie w postaci turbin wiatrowych. W 2015 roku nadal prowadzone były prace nad projektem ustawy o odnawialnych źródłach energii, która ma umożliwić dalszy zrównoważony rozwój OZE. Po zakończeniu procesu legislacyjnego, Grupa ORLEN podejmie decyzje dotyczące zasadności realizacji projektów w ramach energetyki odnawialnej. W 2015 roku PKN ORLEN S.A. pilotażowo rozpoczął projekt zabudowy modułami fotowoltaicznymi wybranej grupy stacji paliw.

Elektrociepłownia w ANWIL jest elektrociepłownią przemysłową wytwarzającą ciepło technologiczne i energię elektryczną w procesie kogeneracji. Łączna moc zainstalowana elektryczna trzech turbozespołów wynosi 91,5 MWe, a łączna moc zainstalowana ciepła czterech kotłów wzrosła w 2015 roku o 48 MWt i wynosi 448 MWt. Zakładowa EC dostarcza ciepło w parze technologicznej i wodzie grzewczej oraz energię elektryczną, na

potrzeby instalacji produkcyjnych oraz potrzeby odbiorców zewnętrznych. Jako paliwo w kotłach wykorzystywany jest gaz ziemny i olej opałowy.

Elektrociepłownia w Grupie ORLEN Południe, zlokalizowana w Trzebinie zabezpiecza pełne potrzeby ciepłe w parze i wodzie oraz częściowo potrzeby energii elektrycznej. Obecnie w Elektrociepłowni zainstalowane są 3 kotły parowe oraz 2 turbozespoły przeciwprężne do produkcji energii elektrycznej o łącznej mocy elektrycznej 8 MWe, a ich łączna moc cieplna wynosi 90 MWt. Podstawowym paliwem w elektrociepłowni jest miał węglowy, ponadto istnieje możliwość spalania oleju opałowego ciężkiego. Planowana jest modernizacja aktywów energetycznych w kierunku podniesienia sprawności wytwarzania, spełnienia przyszłych norm ochrony środowiska oraz zabezpieczenia w pełni potrzeb energii elektrycznej Rafinerii Trzebinia. W 2015 roku przeprowadzono przetarg na modernizację elektrociepłowni, uzyskano decyzje administracyjne oraz opracowano model ekonomiczny inwestycji i przygotowano teren budowy.

Elektrociepłownia zlokalizowana w Jedliczu jest podstawowym źródłem produkcji ciepła w parze technologicznej. Obecnie w Elektrociepłowni zainstalowane jest 6 kotłów parowych oraz turbozespół upustowo-przeciwprężny. Łączna moc cieplna elektrociepłowni wynosi 61 MWt, natomiast produkcja energii elektrycznej pozwala na zaspokojenie około 10% potrzeb. Podstawowym paliwem w elektrociepłowni jest miał węglowy, ponadto istnieje możliwość spalania oleju opałowego ciężkiego oraz gazu ziemnego. Obecnie realizowane są prace związane z obniżeniem emisji pyłu z kotłów węglowych. Przeprowadzono audyt energetyczny elektrociepłowni, w wyniku którego zostaną zrealizowane działania efektywnościowe. Na etapie prac analitycznych jest opracowanie kilku wariantów modernizacji istniejącego majątku.

Elektrociepłownia w Litwinowie w Grupie Unipetrol, bazuje na węglu brunatnym i posiada moc elektryczną i cieplną na poziomie 112 MWe i 768 MWt. Zgodnie z obecną strategią, aktywa energetyczne w zakładzie w Litwinowie są w trakcie działań

modernizacyjnych. Jednocześnie, celem zabezpieczenia dostaw pary technologicznej dla instalacji petrochemicznych, prowadzone są prace przygotowawcze zabudowy nowego źródła pary.

Elektrociepłownia w Spolanie o mocy zainstalowanej 70 MWe i 280 MWt opalana jest głównie węglem brunatnym. W 2015 roku kontynuowano proces analizy i wdrażania inicjatyw mających na celu poprawę efektywności energetycznej elektrociepłowni.

Elektrociepłownia Paramo składa się z dwóch zakładów produkcyjnych w Kolinie i Pardubicach, w których zlokalizowane są źródła wytwarzające parę na bazie spalania gazu ziemnego. W 2015 roku w Pardubicach wykonano analizę wariantową modernizacji EC w celu dostosowania jej do zmniejszonego zapotrzebowania na parę oraz nowych limitów emisyjnych. W elektrociepłowni Kolin przeprowadzono analizę dostosowania do nowych limitów emisyjnych.

Elektrociepłownia w Grupie ORLEN Lietuva stanowi źródło pary technologicznej dla procesów produkcyjnych i opalana jest mieszkanką ciężkiego oleju opałowego oraz gazami rafineryjnymi. Moc elektryczna elektrowni wynosi 160 MWe, a cieplna 694 MWt. W 2015 roku rozpoczęto analizę dostosowania aktywów energetycznych do wymagań referencyjnych. Kontynuacja analiz oraz rozpoczęcie prac przygotowawczych przewidziana jest na rok 2016.

Projekty konkurencyjne. Znacząca część istniejących mocy wytwórczych wymaga modernizacji i/lub wymiany z uwagi na wiek i wysoką emisyjność. Szacuje się, że do 2020 roku z rynku wycofane powinno zostać około 5 GW mocy wytwórczych. Moc zainstalowana elektrowni w Polsce na koniec 2015 roku wynosiła około 40 GW. Obecnie w budowie są źródła (bez uwzględnienia projektów OZE) o łącznej mocy około 5 GW. Jednostki te częściowo zastąpią bloki wycofywane z eksploatacji. Spośród realizowanych inwestycji około 1,7 GW dotyczy projektów kogeneracyjnych, w tym dwóch bloków budowanych przez PKN ORLEN (Płock i Włocławek), bloku gazowo-parowego w Stalowej Woli o mocy 450 MW będącego wspólnym projektem PGNiG i Tauronu oraz elektrociepłowni gazowej w Gorzowie Wielkopolskim o mocy 138 MW realizowanej przez PGE.

2.5.3 Sprzedaż wolumenowa segmentu downstream

Zbigniew Leszczyński, Członek Zarządu ds. Sprzedaży:

„W 2015 roku Grupa ORLEN zrealizowała rekordowe wolumeny sprzedaży na poziomie 38,7 mln ton, z czego 30,4 mln ton stanowiła sprzedaż segmentu downstream. Należy zaznaczyć, iż osiągnęliśmy wzrosty wolumenów na wszystkich naszych rynkach operacyjnych. Silna konkurencja na rynku krajowym skłoniła nas do poszukiwania kolejnych rozwiązań w zakresie optymalizacji hurtowego kanału sprzedaży paliw w ramach Grupy ORLEN. Do niewątpliwych sukcesów należało połączenie spółki ORLEN Paliwa ze spółkami ORLEN PetroTank oraz ORLEN Gaz. Wprowadzone zmiany miały na celu stworzenie podmiotu o szerokiej ofercie handlowej, oferującego korzystne warunki handlowe na bazie najnowocześniejszych rozwiązań logistycznych oraz sprzedażowych. Jesteśmy przekonani, że oferta spółki będzie konkurencyjna na rynku nie tylko ze względu na gwarancję jakości ale także jej unikatową wszechstronność w zakresie oferty produktowej”.

W roku 2015 Grupa ORLEN osiągnęła wzrost sprzedaży wolumenowej na wszystkich rynkach macierzystych. Wolumeny segmentu downstream Grupy ORLEN wyniosły 30 380 tys. ton i były wyższe o 9,7% (r/r). Największy wpływ na dodatni wynik sprzedaży miały średnie destylaty, których sprzedaż wzrosła o 18,9% (r/r) oraz lekkie destylaty, których sprzedaż zwiększyła się o 17,6% (r/r). Rekordowe wyniki zanotowano w przypadku oleju napędowego, którego sprzedaż wzrosła o ponad 21,1%

(r/r). Największy wpływ na poziom sprzedaży Grupy ORLEN miał wzrost mocy produkcyjnych Grupy Unipetrol po nabyciu 32% akcji Ceska Rafinierska od ENI w roku 2015, co wpłynęło również na znaczne umocnienie pozycji Grupy Unipetrol na rynku czeskim. Dzięki poprawie sytuacji rynkowej wyższą sprzedaż wolumenową zrealizowano również na rynkach obsługiwanych przez Grupę ORLEN Lietuva i w Polsce.

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

Sprzedaż	2015		2014		2013		ZMIANA %	
	WARTOŚĆ	WOLUMEN	WARTOŚĆ	WOLUMEN	WARTOŚĆ	WOLUMEN		
1	2	3	4	5	6	7	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
Segment Downstream								
Lekkie destylaty ¹⁾	11 528	5 437	13 270	4 623	16 236	5 230	(13,1%)	17,6%
Średnie destylaty ²⁾	25 062	11 995	28 976	10 092	32 270	10 240	(13,5%)	18,9%
Frakcje ciężkie ³⁾	4 610	4 544	7 701	4 527	9 130	4 813	(40,1%)	0,4%
Monomery ⁴⁾	2 978	878	3 447	837	3 513	832	(13,6%)	4,9%
Polimery ⁵⁾	2 341	482	2 953	592	2 541	510	(20,7%)	(18,6%)
Aromaty ⁶⁾	930	358	1 662	413	1 528	381	(44,0%)	(13,3%)
Nawozy sztuczne ⁷⁾	1 057	1 146	1 065	1 143	1 004	1 034	(0,8%)	0,3%
Tworzywa sztuczne ⁸⁾	1 492	445	1 424	418	1 464	423	4,8%	6,5%
PTA	1 532	587	1 767	571	2 048	556	(13,3%)	2,8%
Pozostałe ⁹⁾	5 457	4 508	8 284	4 490	7 313	4 357	(34,1%)	0,4%
Razem	56 987	30 380	70 549	27 706	77 047	28 376	(19,2%)	9,7%

1) Benzyna, LPG.

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

3) Ciężki olej opałowy, asfalt, oleje.

4) Etylen, propylen.

5) Polietylen, polipropylen.

6) Benzen, toluen, paraksylen, ortoksylen.

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

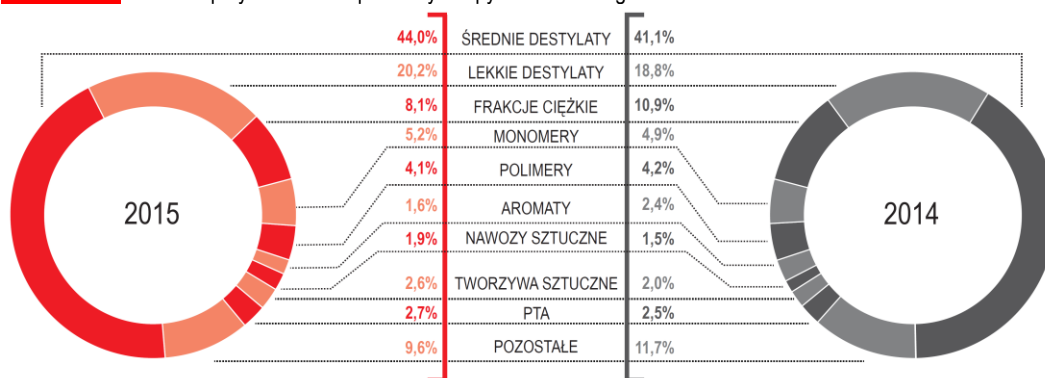
8) PCW, granulaty PCW.

9) Pozostałe wartość – obejmuje sprzedaż pozostałych produktów, towarów i materiałów segmentu, zawiera również przychody ze sprzedaży zapasów obowiązkowych na łączną kwotę 2 236 mln PLN w 2014 roku i 1 045 mln PLN w 2013 roku oraz przychody ze sprzedaży usług segmentu.

Pozostałe wolumen - obejmuje głównie solankę, sól wypadową, destylaty próżniowe, aceton, amoniak, butadien, fenol, gazy techniczne, glikole, kaprolaktam, ług sodowy oraz siarkę.

W 2015, 2014 i 2013 roku Grupa ORLEN nie posiadała odbiorcy, którego udział w przychodach ze sprzedaży ogółem przekroczył 10%.

WYKRES 22. Struktura przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN w segmencie downstream.



2.5.4 Rynki zbytu

Podstawowe rynki macierzyste i spółki Grupy ORLEN w segmencie downstream:

- **rynek polski:** PKN ORLEN S.A., ORLEN Paliwa sp. z o.o., ORLEN Południe S.A., ORLEN Asphalt Sp. z o.o., ORLEN Oil Sp. z o.o., IKS SOLINO S.A., Petrolot Sp. z o.o., Ship-Service S.A., Anwil S.A.

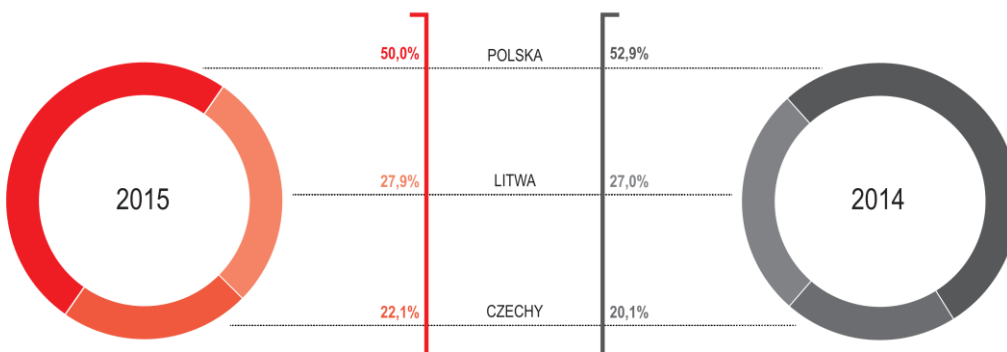
- **rynek czeski:** Unipetrol RPA s.r.o., Ceska Rafinerska a.s., Paramo a.s., Unipetrol Slovensko s.r.o., Mogul Slovakia s.r.o., Unipetrol Deutschland GmbH, Butadien Kralupy a.s., Unipetrol RPA Hungary Kft., ORLEN Asphalt Ceska Republika s.r.o., Spolana a.s.
- **rynek krajów bałtyckich:** AB ORLEN Lietuva, ORLEN Latvija SIA (Łotwa), ORLEN Eesti OU (Estonia).

TABELA 8. Sprzedaż wolumenowa na rynkach macierzystych Grupy ORLEN w segmencie downstream (tys. ton).¹⁾

SPRZEDAŻ	2015	2014	2013	ZMIANA	ZMIANA %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Rynki					
Polska	15 192	14 660	15 127	532	3,6%
Litwa	8 462	7 475	8 862	987	13,2%
Czechy	6 726	5 571	4 387	1 155	20,7%
Razem	30 380	27 706	28 376	2 674	9,7%

1) wg kraju siedziby spółki realizującej sprzedaż.

WYKRES 23. Struktura sprzedaży wolumenowej na rynkach macierzystych Grupy ORLEN w segmencie downstream.



Rynek polski

Rok 2015 to kontynuacja trendu wzrostowego polskiej gospodarki. Według wstępnych szacunków GUS dynamika PKB wyniosła w 2015 roku 3,6% (r/r) i była 0,3 p.p. wyższa w porównaniu z rokiem 2014. Pozytywne trendy odnotowane zostały również na rynku pracy w postaci zmniejszenia stopy bezrobocia. Dobra kondycja polskiej gospodarki przełożyła się na wzrost poziomu konsumpcji paliw. Dane Agencji Rynku Energii wskazują na odwrócenie wieloletniego trendu spadkowego w krajowej konsumpcji benzyn i oleju napędowego. W 2015 roku zużycie tych paliw wzrosło odpowiednio o 2,6% i 5,8% (r/r). Oprócz poprawy warunków ogólnorynkowych na wzrost popytu duży wpływ miały niskie ceny paliw. Rekordowe spadki cen ropy naftowej na rynkach

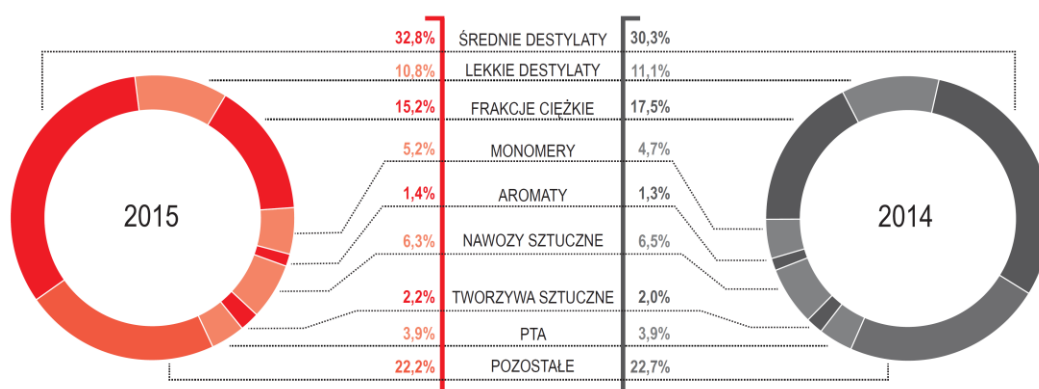
międzynarodowych przełożyły się na poziom cen paliw, co dodatkowo zachęcało użytkowników pojazdów do bardziej intensywnego wykorzystania tego rodzaju transportu.

Negatywnym zjawiskiem, z którym nadal boryka się rynek polski jest działalność tzw. „szarej strefy” w obrocie paliwami. Wolumen oleju napędowego nielegalnie wprowadzany do obrotu szacowany jest nawet na kilkanaście procent konsumpcji tego paliwa.

W 2016 roku przewidywany jest dalszy wzrost konsumpcji oleju napędowego i benzyn. Skala wzrostu będzie zależała od utrzymania tempa wzrostu polskiej gospodarki oraz efektów prowadzonych działań w walce z nieuczciwą konkurencją.

TABELA 9. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie downstream na rynku polskim (tys. ton).

SPRZEDAŻ	2015	2014	2013	ZMIANA	ZMIANA %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Rynek polski					
Lekkie destylaty	1 634	1 624	1 878	10	0,6%
Średnie destylaty	4 980	4 437	4 636	543	12,2%
Frakcje ciężkie	2 309	2 563	2 592	(254)	(9,9%)
Monomery	784	689	707	95	13,8%
Aromaty	213	186	192	27	14,5%
Nawozy sztuczne	951	962	855	(11)	(1,1%)
Tworzywa sztuczne	339	295	324	44	14,9%
PTA	587	571	556	16	2,8%
Pozostałe	3 395	3 333	3 387	62	1,9%
Razem	15 192	14 660	15 127	532	3,6%

WYKRES 24. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie downstream na rynku polskim.


Sprzedaż Grupy ORLEN w segmencie downstream na rynku polskim wzrosła w 2015 roku o 3,6% (r/r) i osiągnęła poziom 15 192 tys. ton. Dzięki konsekwentnej realizowanej strategii sprzedażowej w 2015 roku odnotowano wzrost sprzedaży hurtowej paliw o 9,8% (r/r).

Wzrost sprzedaży średnich destylatów wynika z wysokich wolumenów oleju napędowego i paliwa lotniczego, których sprzedaż wzrosła odpowiednio o 14,0% i 14,6% (r/r).

Rok 2015 był kolejnym okresem silnego wzrostu sprzedaży paliwa lotniczego i konsekwentnego umacniania pozycji lidera wśród dostawców tego paliwa. Polski rynek przewozów lotniczych należy do grona najszybciej rozwijających się w Europie. W minionym roku ilość przewozów pasażerskich wzrosła w Polsce o 13% (r/r), a w latach następnych wg Urzędu Lotnictwa Cywilnego prognozowane są kolejne wzrosty. Utrzymanie pozycji lidera i zwiększanie wolumenów sprzedaży, na tak perspektywnym rynku, jest istotnym elementem strategii sprzedażowej Koncernu.

Sprzedaż lekkich destylatów zwiększyła się o 0,6% (r/r). Niski poziom ceny benzyny wpłynął na wzrost sprzedaży tego paliwa o 4,2% (r/r), jednocześnie wpływając na obniżenie sprzedaży LPG o (13,8%) (r/r).

Silna konkurencja na rynku krajowym oraz otoczenie makroekonomiczne o wysokiej zmienności, skłaniały do poszukiwania możliwości optymalizacji hurtowego kanału sprzedaży paliw w ramach Grupy ORLEN. Kontynuowano także budowę wyspecjalizowanego Biura Handlu Międzynarodowego w celu koncentracji w jednym obszarze kompetencji handlu morskiego i centralnej obsługi charteringowej w ramach Grupy ORLEN. W roku 2015 dokonano istotnych zmian w strukturze spółek z obszaru handlu hurtowego - spółka ORLEN Paliwa połączyła się ze spółkami ORLEN PetroTank oraz ORLEN Gaz. ORLEN Paliwa tworzy obecnie jedną z największych w kraju organizacji sprzedażowych, z pełnym wachlarzem produktów paliwowych.

W obszarze petrochemicznym Grupa ORLEN odnotowała wzrost sprzedaży głównych grup produktowych obejmujących monomery, aromaty tworzywa sztuczne oraz PTA z wyjątkiem nieznacznej zmniejszenia wolumenów nawozów sztucznych w rezultacie niższej dostępności instalacji produkcyjnych.

Rynki krajów bałtyckich i Ukraina

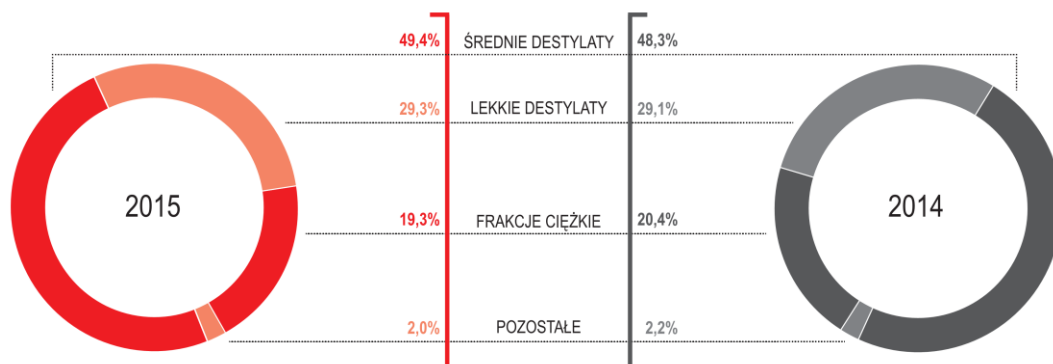
W 2015 roku sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN zwiększyła się o 13,2% (r/r) i wyniosła 8 462 tys. ton. Wzrost sprzedaży (r/r) osiągnięty został dzięki wysokiej sprzedaży produktów drogą morską oraz wyższemu wolumenowi sprzedaży lądowej w krajach bałtyckich przy ograniczonej sprzedaży benzyny na Ukrainie.

Największe wzrosty sprzedaży odnotowano w zakresie benzyny o 13,4% (r/r), LPG o 20,9% (r/r) oraz oleju napędowego o 17,6% (r/r).

TABELA 10. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie downstream na rynkach obsługiwanych przez Grupę ORLEN Lietuva (tys. ton).

SPRZEDAŻ	2015	2014	2013	ZMIANA	ZMIANA %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Rynki ORLEN Lietuva					
Lekkie destylaty	2 480	2 178	2 734	302	13,9%
Średnie destylaty	4 179	3 611	4 150	568	15,7%
Frakcje ciężkie	1 635	1 524	1 866	111	7,3%
Pozostałe	168	162	112	6	3,7%
Razem	8 462	7 475	8 862	987	13,2%

WYKRES 25. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie downstream na rynkach obsługiwanych przez Grupę ORLEN Lietuva.



Konsumpcja benzyn w wymienionych powyżej trzech krajach bałtyckich obniżyła się o (-) 2,5% (r/r), w tym najsilniej na rynku litewskim o (-) 4,8% (r/r). Zmniejszenie zużycia benzyny jest efektem obserwowanego od wielu lat zjawiska tzw. dieselizacji parku samochodowego w tym regionie. Obniżona sprzedaż lądowa benzyny w efekcie zmniejszonej konsumpcji została w całości pokryta sprzedażą drogą morską, przy istotnej poprawie warunków handlowych w tym kanale dystrybucji.

Popyt na olej napędowy w krajach bałtyckich zwiększył się o 7,1%, w tym o 8,6% (r/r) na rynku litewskim, o 7,4% (r/r) w Łotwie i o 4,0% (r/r) w Estonii. W 2015 roku Grupa ORLEN Lietuva istotnie poprawiła udziały rynkowe w oleju napędowym na rynku łotewskim i estońskim. Udział na litewskim rynku oleju napędowego uległ zmniejszeniu głównie w efekcie agresywnej konkurencji ze strony skandynawskich dostawców.

Rynek czeski

Rok 2015 przyniósł kontynuację wzrostu gospodarczego w Czechach charakteryzującego się wzrostem dynamiki PKB na poziomie 4,3% oraz niskim poziomem inflacji. Sprzyjające otoczenie makroekonomiczne wpłynęło na wzrost konsumpcji rynkowej oleju napędowego o 4,4% (r/r), przy zmniejszeniu zużycia benzyn o (-) 0,5% (r/r).

Rynek ukraiński w dalszym ciągu znajdował się w bardzo trudnej sytuacji polityczno-gospodarczej. Kraj pogrążony jest w recesji, którą odzwierciedla spadek dynamiki PKB o (-) 9,0% (r/r) i inflacja na poziomie 50% (wg szacunkowych danych IMF). Wiele ukraińskich klientów Grupy ORLEN Lietuva utraciło swoje aktywa w obszarze objętym działaniami wojennymi, w tym stacje benzynowe oraz magazyny paliwowe. Z porównania poziomów konsumpcji na rynku ukraińskim z roku 2013 czyli przed rozpoczęcia konfliktu z szacunkowymi danymi z 2015 roku wynika spadek konsumpcji benzyny o ponad (-) 41% (r/r), a oleju napędowego o blisko (-) 10% (r/r).

Pomimo bardzo trudnych warunków operacyjnych i spadającego popytu Grupa ORLEN Lietuva utrzymała sprzedaż benzyny i oleju napędowego na poziomie rekordowego poziomu z 2014 roku.

W maju 2015 roku Unipetrol zakończył proces konsolidacji aktywów rafineryjnych w Ceska Rafinerska a.s., przejmując pozostałe udziały od ENI. Czeska spółka stała się 100% właścicielem rafinerii w Litwinovie i Kralupach i wyłącznym producentem paliw w Czechach. Znaczący wzrost potencjału wytwórczego i umocnienie pozycji lidera rynkowego pozwoliły na zwiększenie sprzedaży o 20,7% (r/r). Doskonałe wyniki uzyskano w sprzedaży lekkich destylatów dzięki wyższej sprzedaży benzyn

o 54,0% (r/r). Wzrost sprzedaż średnich destylatów osiągnięto dzięki zwiększeniu wolumenów sprzedaży oleju napędowego o 40,7% (r/r).

Zwiększony potencjał produkcyjny został przejściowo ograniczony awarią instalacji etylenu z sierpnia 2015 roku, co wpłynęło na niższy (r/r) poziom sprzedaży produktów petrochemicznych. Postój instalacji wymusił konieczność modyfikacji szeregu procesów celem optymalizacji produkcji i ograniczenia wpływu powyższej awarii. Dzięki koordynacji przepływów produktowych w ramach Grupy ORLEN a także zakupom półproduktów i

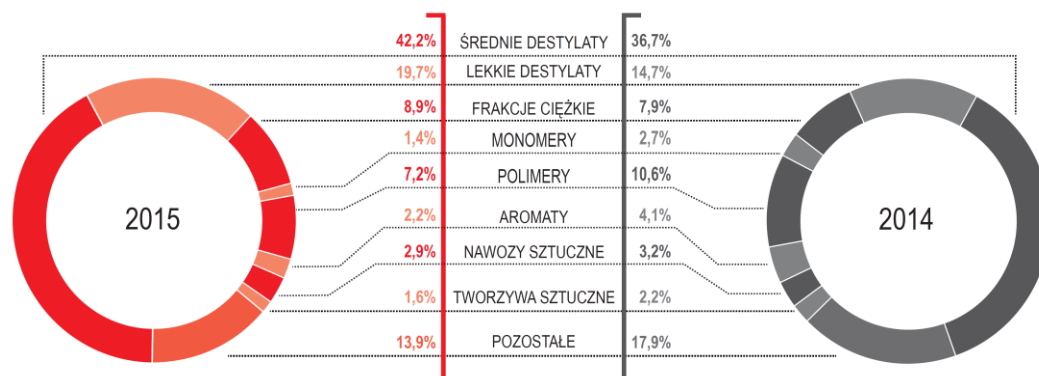
produktów na rynku zewnętrznym udało się zapewnić sprzedaż produktów petrochemicznych na poziomie pozwalającym na wypełnienie zobowiązań kontraktowych.

Dzięki zwiększonemu potencjałowi sprzedażowemu po nabyciu akcji Ceskiej Rafinerskiej Grupa Unipetrol znacznie zwiększyła udziały rynkowe na rynku czeskim. Udziały w rynku benzyny wzrosły o ponad 18 p.p., a w oleju napędowym o ponad 10 p.p. Grupa Unipetrol jest obecnie liderem na rynku czeskim zaspakajającym połowę krajowego popytu na paliwa.

TABELA 11. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie downstream na rynku czeskim (tys. ton).

SPRZEDAŻ	2015	2014	2013	ZMIANA	ZMIANA %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Rynek czeski					
Lekkie destylaty	1 323	821	618	502	61,1%
Średnie destylaty	2 836	2 044	1 454	792	38,7%
Frakcje ciężkie	600	440	355	160	36,4%
Monomery	94	148	125	(54)	(36,5%)
Polimery	482	592	510	(110)	(18,6%)
Aromaty	145	227	189	(82)	(36,1%)
Nawozy sztuczne	195	181	179	14	7,7%
Tworzywa sztuczne	106	123	99	(17)	(13,8%)
Pozostałe	945	995	858	(50)	(5,0%)
Razem	6 726	5 571	4 387	1 155	20,7%

WYKRES 26. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie downstream na rynku czeskim.



W 2015 roku Grupa Unipetrol rozszerzyła portfel klientów, w efekcie znacznego wzrostu potencjału sprzedażowego. Kontynuowano współpracę z dużymi koncernami paliwowymi i sieciami hipermarketów. Unipetrol sprzedaje swoje produkty

na rynku słowackim, węgierskim, niemieckim i austriackim, w pełni wykorzystując możliwości współpracy w ramach Grupy ORLEN ze spółkami Unipetrol Slovakia i Unipetrol Deutschland.

2.5.5 Źródła zaopatrzenia

Ropa naftowa

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

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

Główne kierunki zaopatrzenia w surowiec do produkcji w Grupie Unipetrol stanowią południowy odcinek rurociągu „Przyjaźń” dla rafinerii w Litwinowie oraz rurociągi TAL i IKL dla rafinerii w

Kralupach. Rafineria w Litwinowie może być również zaopatrywana przy wykorzystaniu rurociągu TAL i IKL.

W roku 2015 funkcjonowały dwie umowy długoterminowe na dostawy ropy naftowej drogą rurociągową dla rafinerii w Płocku (zawarte z firmami Mercuria Energy Trading S.A. oraz Rosneft Oil Company). Każda z umów przewidywała możliwość corocznej renegotiacji ceny i ewentualnie rozwiązania w przypadku braku porozumienia w tej kwestii. Z racji długoterminowego charakteru tych umów, zapewniały one bezpieczeństwo i ciągłość dostaw

ponad 60% kupowanego surowca do rafinerii oraz zawierały klauzule gwarancji dostaw oparte o gwarancje finansowe.

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

W 2015 roku dostawy ropy naftowej na wszystkich kierunkach przebiegały zgodnie z planem.

Dostawcami surowca do wszystkich rafinerii byli zarówno producenci, jak i inne firmy operujące na rynku ropy rosyjskiej, w tym traderzy operujący na międzynarodowym rynku naftowym. Ropa naftowa dostarczana do Płocka pochodziła przede wszystkim z Rosji, ponadto z Arabii Saudyjskiej, Kazachstanu, Norwegii oraz Wielkiej Brytanii. Do rafinerii w Czechach ropę dostarczano z: Rosji, Algierii, Azerbejdżanu, Kazachstanu oraz Libii. Rafineria w Możejках zaopatrywana była głównie w ropę pochodzącą z Rosji, ponadto z Algierii, Azerbejdżanu, Iraku, Kazachstanu oraz Nigerii.

W 2015 roku udział firmy Rosneft Oil Company w dostawach ropy naftowej przekroczył 10% przychodów Grupy ORLEN.

Gaz ziemny

Zakupy gazu ziemnego opierają się na długoterminowym kontrakcie pomiędzy PKN ORLEN i PGNiG oraz na umowach z dostawcami alternatywnymi. W związku z postępującym procesem liberalizacji rynku gazu i rozwoju infrastruktury transgranicznej, ceny w Polsce w 2015 roku zbliżyły się do cen na płynnym rynku niemieckim. Grupa ORLEN kontynuuje działania mające na celu zapewnienie stabilnych dostaw i obniżania ogólnego kosztu zakupu gazu ziemnego, m.in. poprzez dywersyfikację źródeł dostaw. W 2015 roku ponad 20% gazu ziemnego w Grupie ORLEN było dostarczane przez dostawców alternatywnych.

Ponadto Grupa ORLEN realizuje szereg projektów poszukiwawczo-wydobywczych w celu pozyskania własnych źródeł gazu i ropy naftowej.

2.6. Segment detaliczny

Zbigniew Leszczyński, Członek Zarządu ds. Sprzedaży:

„Po raz kolejny odnotowaliśmy rekordowy wynik EBITDA segmentu detalicznego wynoszący tym razem ponad 1,5 mld PLN. Został on osiągnięty dzięki wyższej sprzedaży wolumenowej paliw o 2,7% (r/r) oraz poprawie marż pozapaliwowych na rynku polskim i czeskim. W minionym roku w Polsce koncentrowaliśmy się na dalszym rozwoju oferty poprzez uruchomienie kolejnych 154 punktów Stop Cafe i Stop Cafe Bistro. Warto podkreślić również wzrost udziałów Grupy ORLEN na rynku czeskim i litewskim oraz utrzymanie udziałów rynkowych na rozwiniętym rynku niemieckim”.

2015



	J.m.	Grupa ORLEN	Polska	Niemcy	Czechy	Litwa
Udział w rynku	%	—	36,7	6,0	15,9	3,6
Liczba stacji	liczba	2 679	1 749	565	339	26
w tym:						
Premium	liczba	1 684	1 541	1	117	25
Ekonomiczne	liczba	903	159	541	202	1
Pozostałe	liczba	92	49	23	20	—
RAZEM	liczba	2 679	1 749	565	339	26
CODO / COCO	liczba	2 130	1 307	465	332	26
DOFO / DODO	liczba	549	442	100	7	—
RAZEM	liczba	2 679	1 749	565	339	26



	J.m.	Grupa ORLEN	Polska	Czechy	Litwa
Łącznie punktów	liczba	1 558	1 404	131	23
Stop Cafe	liczba	1 027	905	99	23
Stop Cafe Bistro	liczba	531	499	32	—

2.6.1 Trendy rynkowe

Rok 2015 był okresem znacznych obniżek cen detalicznych paliw będących pochodną spadku cen ropy naftowej. Niższe ceny na stacjach ograniczyły także atrakcyjność sieci ekonomicznych. Uznanie klientów zaczęły zdobywać stacje premium, a klienci chętniej tankowali droższe paliwa premium oraz większą uwagę zwracali na ofertę pozapaliwową i gastronomiczną. Cena przestała być najważniejszym elementem wyboru miejsca tankowania. W rezultacie działania poszczególnych sieci ukierunkowane były na rozwój sklepów a zwłaszcza gastronomii. Podobny kierunek odnotowano również w obszarze sieci ekonomicznych.

Na rynkach macierzystych Grupy ORLEN nie nastąpiły znaczące zmiany liczby funkcjonujących stacji paliw. Coraz więcej stacji niezależnych rozpoczęło współpracę z sieciami międzynarodowymi lub przystąpiło do stowarzyszeń je zrzeszających.

W 2015 roku na **rynku polskim** pojawiła się firma Total, która docelowo planuje uruchomienie około 100 stacji franczyzowych w kolejnych latach. W 2015 roku z tą francuską siecią rozpoczęło

współpracę 10 stacji paliw. Zakończony został proces rebrandingu przejętych w roku 2013 przez Shell stacji Neste.

Na **rynku czeskim**, węgierski koncern naftowy MOL po zakończonych akwizycjach (44 stacji Lukoil i 125 stacji AGIP) rozpoczął proces rebrandingu tych obiektów.

Na **rynku niemieckim i litewskim** nie zaszły większe zmiany strukturalne, dotychczasowi liderzy, do których należą odpowiednio ARAL i Lukoil w dalszym ciągu utrzymują wiodącą pozycję. W grudniu 2015 roku pojawiła się informacja o zamiarze sprzedaży sieci rosyjskiego koncernu na Litwie i Łotwie. Transakcja ma zostać sfinalizowana w drugim kwartale 2016 roku. Po wprowadzeniu w 2014 roku w Niemczech obowiązku stałego raportowania cen paliw zmieniły się zasady ustalania cen we wszystkich sieciach. Skrócił się czas reakcji na zmiany cen konkurencji, zmienił się sposób monitorowania konkurentów, zwiększyła się liczba dziennych zmian cen na stacjach. Główne sieci premium działające na rynku niemieckim podjęły decyzję o rebrandingu części swoich stacji i wejściu w segment ekonomiczny.

2.6.2 Pozycja i otoczenie rynkowe

Grupa ORLEN jest zdecydowanym liderem na rynku paliwowym w Europie Centralnej dysponującym siecią 2 679 stacji paliw działających w segmencie Premium i ekonomicznym.

SCHEMAT 6. Liczba stacji Grupy ORLEN na głównych rynkach działalności na koniec 2015 roku.

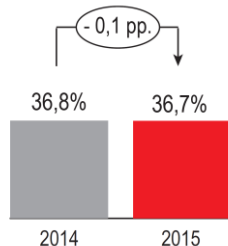


W Polsce stacje paliw działają pod marką ORLEN w segmencie Premium oraz BLISKA w segmencie ekonomicznym, w Republice Czeskiej odpowiednio pod marką Benzina Plus i Benzina, natomiast na Litwie pod markami ORLEN i Ventus. Na rynku niemieckim stacje paliw funkcjonują głównie w segmencie ekonomicznym pod marką STAR, a uzupełnieniem sieci jest kilkanaście stacji przymarketowych Famila.

Polska

Grupa ORLEN na rynku polskim na koniec 2015 roku dysponowała siecią 1 749 stacji paliw. Realizowany program inwestycyjny ukierunkowany był na realizację nowych stacji paliw oraz obiektów autostradowych, modernizację istniejących obiektów i rebranding stacji BLISKA na ORLEN. W dalszym ciągu koncentrowano się na rozwoju oferty gastronomicznej i nowych formatów sklepowych. Korporacyjne programy flotowe i lojalnościowe przyczyniły się do umocnienia pozycji lidera rynkowego oraz zwiększenia łącznego wolumenu sprzedanych paliw o 3,8% (r/r).

WYKRES 27. Udział w detalicznym rynku paliw w Polsce.

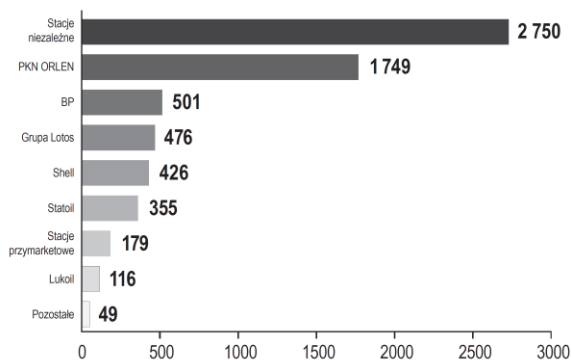


Wg danych POPIHN w 2015 roku na rynku polskim funkcjonowało ponad 6,6 tys. stacji paliw. Udział Grupy ORLEN w łącznej liczbie stacji paliw obniżył się o (-) 0,8 p.p. (r/r) i osiągnął poziom 26,5%.

Do głównych konkurentów PKN ORLEN na rynku polskim należą koncerny zagraniczne: Shell, BP, Statoil, Lukoil do których należało 21,9% stacji oraz Grupa Lotos z 7,2% udziałem w liczbie

stacji. Udział koncernów zagranicznych i Grupy Lotos w liczbie stacji zwiększył się odpowiednio o 0,2 p.p. i 0,4 p.p. (r/r).

WYKRES 28. Stan sieci stacji paliw w Polsce na 31.12.2015 roku.

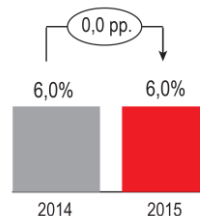


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych POPIHN.

Niemcy

Grupa ORLEN jest obecna na największym detalicznym rynku paliw w Europie - Niemczech, od 2003 roku. Należąca do Grupy sieć STAR licząca na koniec 2015 roku 565 stacji paliw zarządzanych przez ORLEN Deutschland GmbH utrzymała w 2015 roku 6,0% udział na niemieckim rynku detalicznym.

WYKRES 29. Udział w detalicznym rynku paliw w Niemczech.

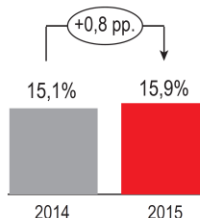


Do głównych konkurentów spółki ORLEN Deutschland GmbH należą sieci międzynarodowe takie jak: Aral, Shell, Esso, Total i Jet - główny konkurent w segmencie stacji ekonomicznych.

Czechy

Grupa ORLEN utrzymała pozycję lidera pod względem liczby stacji paliw w Czechach - na koniec 2015 roku spółka Benzina zarządzała 339 stacjami paliw. Skuteczne działania operacyjne oraz optymalizacja procesu zarządzania ceną detaliczną przyczyniły się do wzrostu udziału w czeskim rynku detalicznym o 0,8 p.p. (r/r) do poziomu 15,9%.

WYKRES 30. Udział w detalicznym rynku paliw na rynku czeskim.



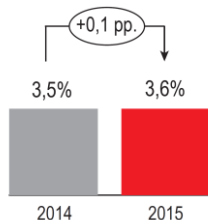
Drugie miejsce na rynku czeskim pod względem liczby stacji paliw posiada węgierski koncern MOL (z 317 obiektami), skupiający

stacje Slovnaft, Lukoil, Agip i Pap Oil. Ostatecznie w sieci mają być obecne dwa brandy: MOL (60% stacji) i PapOil (40%). W 2015 roku około 80 stacji rozpoczęło funkcjonowanie pod marką MOL. Ważnymi uczestnikami na rynku paliw pozostają również OMV, Shell, Euro Oil.

Litwa

Grupa ORLEN na Litwie na koniec 2015 roku posiadała 26 stacji paliw i zwiększyła udział rynkowy w sprzedaży detalicznej o 0,1 p.p. (r/r) do poziomu 3,6%.

WYKRES 31. Udział w detalicznym rynku paliw na rynku litewskim.

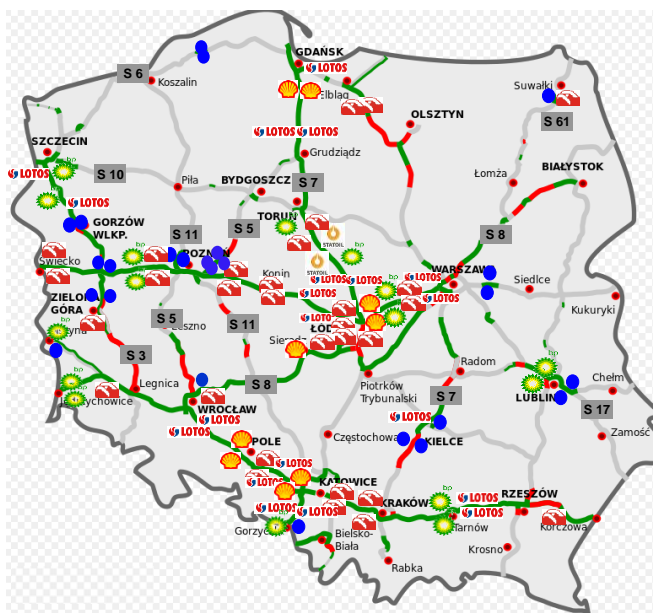


Głównymi konkurentami Grupy ORLEN na rynku litewskim w tym segmencie pozostają koncerny Lukoil, Statoil i Neste.

Miejsca Obsługi Podróżnych („MOP”)

Kontynuowana rozbudowa systemu drogowego w Polsce stwarza możliwość rozwoju sieci o tzw. Miejsca Obsługi Podróżnych (MOP) zlokalizowane przy autostradach i drogach ekspresowych. Na koniec 2015 roku na rynku polskim funkcjonowały 69MOP'y, z czego 27 (39,1%) należało do Grupy ORLEN. W trakcie przygotowania do realizacji znajdują się 4 obiekty tego typu, w tym 2 zlokalizowane przy autostradzie A1 – odcinek Stryków – Tuszyń, 1 przy autostradzie A4 – odcinek Rzeszów – Korczowa oraz 1 przy drodze ekspresowej S8 na odcinku Łódź – Wrocław.

SCHEMAT 7. Miejsca obsługi podróżnych w Polsce na koniec 2015 roku.



Źródło: Opracowanie własne.

2.6.3 Sprzedaż wolumenowa segmentu detalicznego

Sprzedaż wolumenowa segmentu detalicznego Grupy ORLEN w 2015 roku wzrosła o 2,7% (r/r) i wyniosła 7 986 tys. ton w rezultacie wyższej sprzedaży paliw na rynku polskim, czeskim i

litewskim, przy nieznacznie niższych wolumenach na rynku niemieckim.

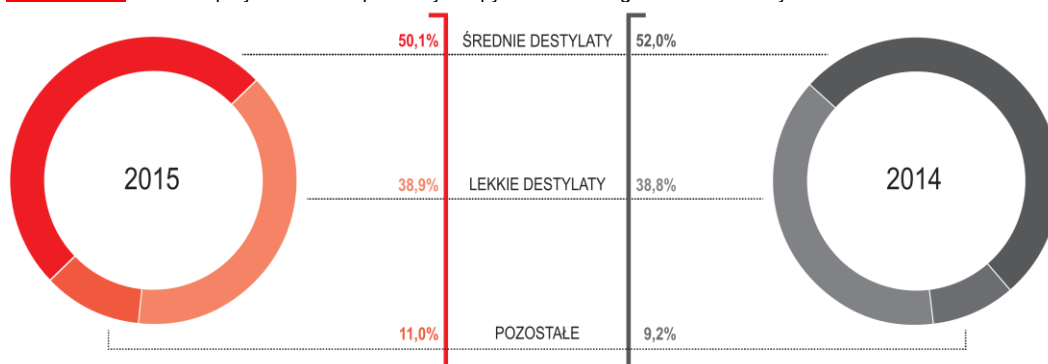
TABELA 12. Sprzedaż Grupy ORLEN w segmencie detalicznym (mln PLN/tys. ton).

Sprzedaż	2015		2014		2013		ZMIANA %	
	WARTOŚĆ	WOLUMEN	WARTOŚĆ	WOLUMEN	WARTOŚĆ	WOLUMEN		
1	2	3	4	5	6	7	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
Segment Detal								
Lekkie destylaty ¹⁾	12 084	3 000	13 951	2 916	14 229	2 832	(13,4%)	2,9%
Średnie destylaty ²⁾	15 567	4 986	18 659	4 860	19 079	4 684	(16,6%)	2,6%
Pozostałe ³⁾	3 401	0	3 303	0	3 154	0	3,0%	-
Razem	31 052	7 986	35 913	7 776	36 462	7 516	(13.5%)	2,7%

1) Benzyna, LPG.

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

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

WYKRES 32. Struktura przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN w segmencie detalicznym.


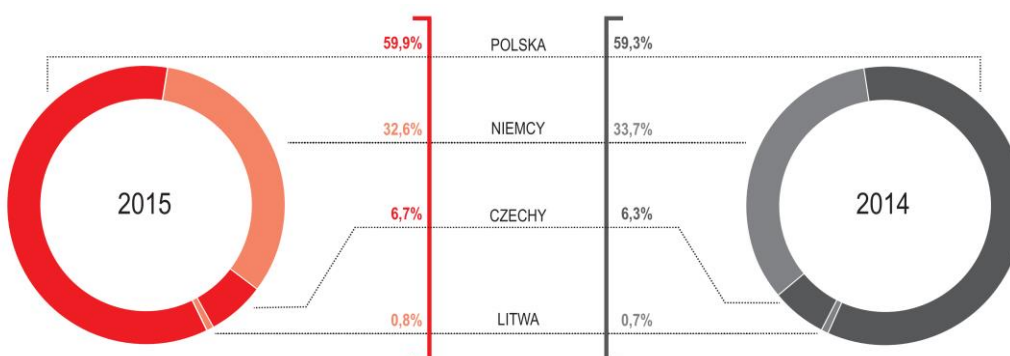
2.6.4 Rynek zbytu

W skład obszaru detalicznego Grupy ORLEN wchodzi spółki działające na wszystkich rynkach macierzystych Grupy ORLEN: PKN ORLEN na rynku polskim, ORLEN Deutschland GmbH na

ryнку niemieckim, Benzina s.r.o. na rynku czeskim i AB Ventus Nafta na rynku litewskim.

TABELA 13. Sprzedaż wolumenowa na rynkach macierzystych Grupy ORLEN w segmencie detalicznym (tys. ton).

SPRZEDAŻ	2015	2014	2013	ZMIANA	ZMIANA %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Rynki					
Polska	4 785	4 609	4 487	176	3,8%
Niemcy	2 602	2 621	2 524	(19)	(0,7%)
Czechy	538	488	454	50	10,2%
Litwa	61	58	51	3	5,2%
Razem	7 986	7 776	7 516	210	2,7%

WYKRES 33. Struktura sprzedaży wolumenowej na rynkach macierzystych Grupy ORLEN w segmencie detalicznym.


Rynek polski

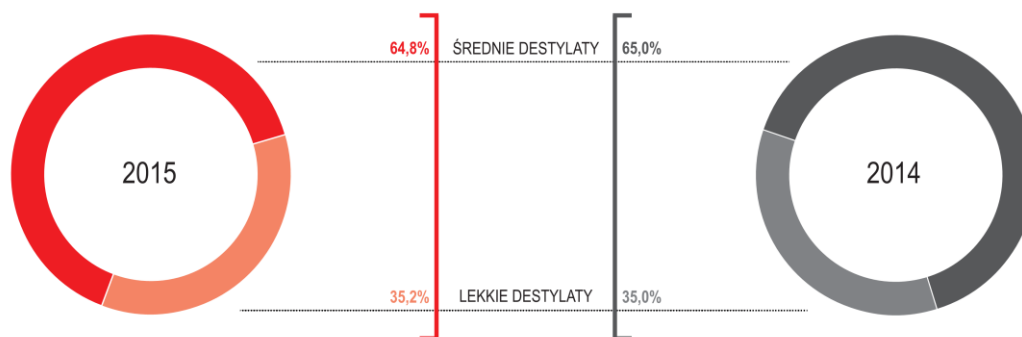
Wolumen sprzedaży paliw w 2015 roku, pomimo zmniejszenia liczby stacji w sieci, wzrósł o 3,8% (r/r) i wyniósł 4 785 tys. ton. Zakończenie szeregu projektów rozwojowych i realizowane

inicjatywy efektywnościowe miały istotny wpływ na 2,5% (r/r) poprawę średniorocznego przelewu na stację CODO do poziomu 4,1 mln litrów.

TABELA 14. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie detalicznym na rynku polskim (tys. ton).

SPRZEDAŻ	2015	2014	2013	ZMIANA	ZMIANA %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	1 686	1 613	1 562	73	4,5%
Średnie destylaty	3 099	2 996	2 925	103	3,4%
Razem	4 785	4 609	4 487	176	3,8%

WYKRES 34. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie detalicznym na rynku polskim.



W 2015 roku kontynuowano działania zmierzające do dalszego rozwoju sprzedaży flotowej. Pomimo dużej konkurencji w tym segmencie rynku paliwowego i utrzymującej się tzw. „szarej strefy” Grupa ORLEN zwiększyła wolumen w tym kanale o blisko 4,5 p.p. (r/r) do poziomu 30,2% łącznego wolumenu sprzedaży segmentu. W 2015 roku za pośrednictwem systemu kart flotowych Flota i OpenDrive kierowcy mogli dokonywać płatności na wszystkich polskich autostradach. Uruchomiona została nowa funkcjonalność umożliwiająca pełną kontrolę parametrów monitoringu GPS zestawionych z wydatkami paliwowymi na stacjach Grupy ORLEN. Wprowadzone rozwiązanie pozwala na oszczędności w kosztach użytkowania i zarządzania flotą samochodową, a także zwiększa bezpieczeństwo transakcji. Sprzedaż do segmentów małych i średnich przedsiębiorstw wzrosła o 9% (r/r). Duży sukces osiągnął program MikroFlota, w ramach którego sprzedaż wolumenowa wzrosła o 147% (r/r) do 21 mln litrów.

W 2015 roku osiągnięto znaczny wzrost przychodów ze sprzedaży towarów i usług pozapaliwowych. Głównym motorem tego sukcesu był dalszy rozwój Stop Cafe i Stop Cafe Bistro, efektywne działania marketingowe wspierające sprzedaż, a także systematyczny rozwój oferty o nowe produkty. W 4 kwartale 2015 roku na 2 stacjach testowych uruchomiono pilotażowo nowy format gastronomicznego - Stop Cafe 2.0. W ramach rozwoju nowych formatów sklepowych rozpoczęto testy 10 sklepów convenience (5 pod brandem O!Shop i 5 z marką ORLEN). Modernizacja i rozwój myjni automatycznych, obniżenie awaryjności, skrócenie czasów przestojów urządzeń oraz działania wspierające sprzedaż umożliwiły dalsze zwiększenie przychodów z tych usług o 13% (r/r).

Ważnym elementem dalszej poprawy wyników w obszarze pozapaliwowym było uruchomienie pod koniec 2015 roku systemu umożliwiającego szczegółową analizę danych paragonowych, która pozwala lepiej dopasować ofertę i nowe akcje promocyjne do oczekiwań klientów.

Na koniec 2015 roku sieć detaliczna zmniejszyła się w ramach jej optymalizacji o 19 obiektów i liczyła 1 749 stacji paliw. Jest to efekt netto otwarcia 22 nowych obiektów oraz zakończenia procesów likwidacji 36 stacji rozpoczętych w latach poprzednich. Dodatkowo w 2015 roku zmniejszeniu o 5 obiektów uległa ilość stacji paliw w segmencie DOFO. W 2015 roku liczba stacji Premium funkcjonujących pod marką ORLEN zwiększyła się o 93, do 1 541. Wzrost liczby stacji ORLEN to efekt uruchomienia nowych obiektów w obu kanałach własnym i franczyzowym, gruntownych modernizacji istniejących stacji oraz kontynuacji, rozpoczętego w 2013 roku, projektu rebrandingu stacji BLISKA na ORLEN. Klienci uzyskali większy dostęp do rozszerzonej oferty paliwowej (paliwa VERVA) i pozapaliwowej, w tym bogatej oferty gastronomicznej niedostępnej na stacjach ekonomicznych. Zmiana ta umożliwiła również zwiększenie liczby uczestników programu lojalnościowego VITAY dostępnego w ramach sieci Premium. W ramach projektu rebrandingu w 2015 roku zmieniono brand 57 stacji BLISKA w kanale własnym i franczyzowym na ORLEN (od momentu rozpoczęcia projektu brand został wprowadzony na ponad 300 stacjach). Na koniec 2015 roku PKN ORLEN posiadał w swojej sieci 159 stacji ekonomicznych działających pod marką BLISKA. Pozostałe stacje, to stacje w tzw. formacie uproszczonym, których liczba w 2015 roku zmniejszyła się z 95 do 49 stacji.

W ramach realizacji projektu inwestycyjnego uruchomiono 22 nowe własne stacje paliw (w tym 4 MOP). W dotychczasowych lokalizacjach w ramach projektu „Zburz i Zbuduj” zbudowano od podstaw 16 obiektów. W sieci franczyzowej PKN ORLEN w 2015 roku pojawiło się 21 nowych stacji. W rezultacie liczba stacji w kanale DOFO na koniec 2015 roku wyniosła 442. Bardzo ważnym czynnikiem mającym wpływ na dalszy rozwój tego kanału było wdrożenie nowych warunków współpracy z franczyzobiorcami. W 2015 roku nową umowę (poza stacjami włączonymi do sieci) podpisało około 250 partnerów. Proces ten będzie kontynuowany w 2016 roku.

Po dwóch latach zakończony został projekt wymiany pylonów cenowych na prawie 1 170 stacjach własnych. Umożliwiło to włączenie 1 140 stacji do systemu automatycznej zmiany cen i znacznie zoptymalizowało proces zarządzania cenami paliw. W 2015 roku na rynku polskim PKN ORLEN zmienił sposób monitorowania standardów obsługi w sieci stacji paliw. Wprowadzono nowy System Badania Satysfakcji Klienta, dający

możliwość pozyskiwania dużo większej liczby indywidualnych ocen klientów oraz informacji o ich oczekiwaniach, opiniach i sugestii ewentualnych zmian.

Potwierdzeniem utrzymania wysokich standardów obsługi klientów na stacjach paliw PKN ORLEN oraz dobrego postrzegania sieci ORLEN przez klientów były uzyskane w 2015 roku nagrody i wyróżnienia. Stacja paliw w Warszawie zlokalizowana przy ulicy Lazurkowej otrzymała nagrodę w kategorii Sklep na Stacji Benzynowej. Marki ORLEN, BLISKA i Stop Cafe otrzymały tytuł Superbrands Created in Poland, natomiast PKN ORLEN został wyróżniony tytułem Business Superbrand.

PKN ORLEN został również doceniony w obszarze sprzedaży flotowej, czego potwierdzeniem było zwycięstwo w plebiscycie Fleet Awards w kategorii „Karty Paliwowe dla Dużych Flot”.

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

Rynek niemiecki

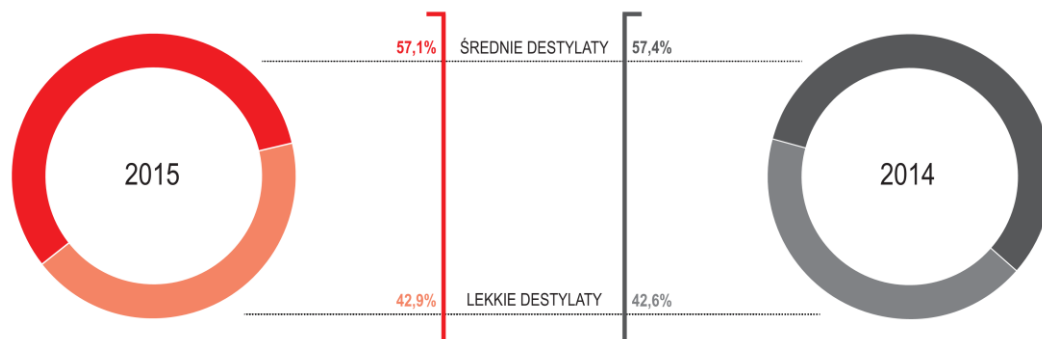
W 2015 roku Grupa ORLEN na rynku niemieckim utrzymała sprzedaż lekkich destylatów na poziomie roku ubiegłego oraz zwiększyła wolumen oleju napędowego o 0,5% (r/r). Nieznaczne obniżenie łącznej sprzedaży o (-) 0,7% (r/r) to efekt niższej

hurtowej sprzedaży lekkiego oleju opałowego, prowadzonej przez niemiecką spółkę ORLEN Deutschland. W 2015 roku średni roczny przelew na stację utrzymał się na poziomie z roku ubiegłego i wyniósł 5 mln litrów.

TABELA 15. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie detalicznym na rynku niemieckim (tys. ton).

SPRZEDAŻ	2015	2014	2013	ZMIANA	ZMIANA %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	1 117	1 117	1 097	0	0,0%
Średnie destylaty	1 485	1 504	1 427	(19)	(1,3%)
Razem	2 602	2 621	2 524	(19)	(0,7%)

WYKRES 35. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie detalicznym na rynku niemieckim.



W 2015 roku sytuacja na niemieckim rynku paliw uległa zmianie. Na przestrzeni ostatnich lat czołowe sieci (Aral, Shell, Esso, Total) działające w segmencie premium, traciły wolumen na rzecz stacji ekonomicznych (m.in. STAR, Jet, Tamoil). W celu odwrócenia tego trendu niektóre z sieci premium (Shell, Aral, Total) podjęły decyzje o zmianie brandu części swoich stacji i wejściu również do segmentu ekonomicznego. Podejmowane były działania promocyjne związane głównie z oferowaniem upustów cenowych dla klientów.

Znaczna obniżka cen detalicznych paliw w 2015 roku spowodowała odzyskanie części wolumenu traconego w poprzednich latach przez stacje premium. Przy niższych cenach detalicznych część klientów zaczęła nabywać paliwa premium oraz w większym stopniu korzystać z szerokiej oferty pozapaliwowej dostępnej na stacjach premium.

Duży wpływ na wyniki ORLEN Deutschland miało wprowadzenie w 2015 roku w Niemczech płacy minimalnej. Negatywny efekt tej zmiany w dużej części został zrekomensowany dzięki działaniom

rozwojowym w obszarze sprzedaży pozapaliwowej, gastronomii oraz pozostałych usług stacji paliw.

W ostatnim kwartale 2015 roku spółka zakupiła od firmy Germania Petrol pakiet 13 stacji Sun, funkcjonujących w rejonie Berlina. Do końca 2015 roku przejętych zostało 6 obiektów. ORLEN Deutschland zarządzał na dzień 31 grudnia 2015 roku siecią 565 stacji, z czego 541 działających w segmencie ekonomicznym w brandzie STAR i 1 stacją z marką ORLEN zlokalizowaną w

Hamburgu. Pozostałe 23 stacje to przejęte stacje Sun oraz stacje przysmarkowe. Uruchomiono 4 nowe stacje pod marką STAR, taka sama liczba stacji została wyłączona z sieci.

Pod koniec 2015 roku ORLEN Deutschland GmbH zakończył prace nad nowym modelem współpracy z dilerami prowadzącymi stacje będące własnością spółki. Nowa umowa ujednoliciła warunki współpracy w ramach całej sieci i została już zaakceptowana przez większość partnerów.

Rynek czeski

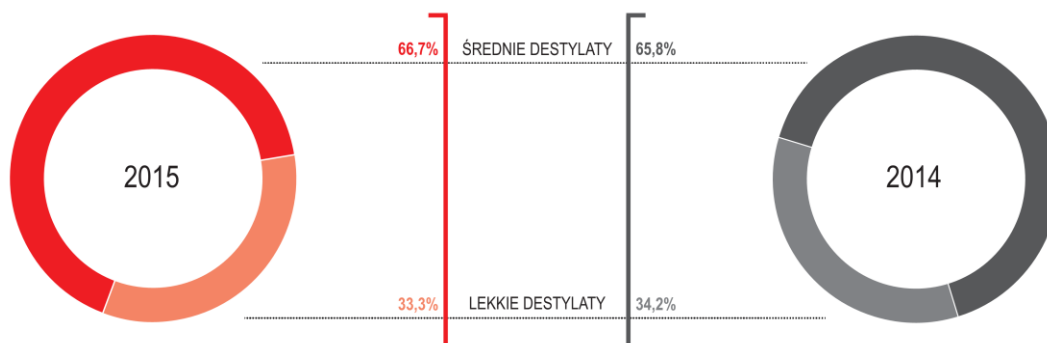
Rok 2015 był kolejnym rokiem z bardzo wysoką dynamiką sprzedaży paliw na rynku czeskim.

Średnioroczna sprzedaż na stację Benziny wzrosła o 8,2% (r/r) i uzyskała poziom 2 mln litrów.

TABELA 16. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie detalicznym na rynku czeskim (tys. ton).

SPRZEDAŻ	2015	2014	2013	ZMIANA	ZMIANA %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	179	167	153	12	7,2%
Średnie destylaty	359	321	301	38	11,8%
Razem	538	488	454	50	10,2%

WYKRES 36. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie detalicznym na rynku czeskim.



Bardzo dobre wyniki operacyjne segmentu to efekt zakończonych inicjatyw efektywnościowych. Wygląd sklepów oraz oferta zostały dostosowane do aktualnych oczekiwań klientów i nowych trendów rynkowych. Wprowadzony w 2014 roku nowy model operacyjny, umożliwił w 2015 roku znaczną poprawę przychodów pozapaliwowych oraz obniżenie kosztów stacji. W 2015 roku Benzina osiągnęła wzrost przychodów ze sprzedaży towarów i usług pozapaliwowych o blisko 25% (r/r).

Implementacja nowego systemu ustalania cen paliw oraz optymalizacja procesu zarządzania ceną detaliczną miały duży wpływ na poprawę marż jednostkowych oraz wzrost wolumenu. Ważną inicjatywą ograniczającą wielkość kosztów ubytków paliwowych był montaż nowych urządzeń pomiarowych na prawie 200 stacjach oraz aktualizacja oprogramowania do monitorowania stanu paliw na kolejnych 135 obiektach.

W 2015 roku w całej sieci Benzina wdrożony został nowy System Badania Satysfakcji Klienta. Narzędzie to umożliwia zbieranie indywidualnych ocen oraz informacji o oczekiwaniach, opiniach i

sugestiach klientów i poziomu ich zadowolenia z wizyty na danej stacji.

Na koniec 2015 roku spółka Benzina s.r.o. zarządzała w Czechach siecią 339 obiektów funkcjonujących pod dwiema głównymi markami: Benzina Plus w segmencie Premium (117 stacji) oraz Benzina w segmencie ekonomicznym (202 stacje), a także 16 stacjami w brandzie uproszczonym. Uzupełnieniem sieci są 4 stacje bezobsługowe, które docelowo funkcjonować będą pod marką Benzina Express.

Pod koniec 2015 roku podpisana została umowa zakupu od OMV pakietu 68 stacji zlokalizowanych na terenie Republiki Czeskiej. Wszystkie obiekty zostaną włączone do sieci Beznina do połowy 2017 roku.

Grupa ORLEN na rynku czeskim w 2015 roku rozpoczęła kolejny etap rozwoju formatów Stop Cafe i Stop Cafe Bistro. W całej sieci uruchomiono 33 punkty gastronomiczne. Na koniec roku 2015 w sieci Benzina funkcjonowało 131 stacji ze Stop Cafe lub Bistro. Projekt ten będzie kontynuowany w 2016 roku.

Rynek litewski

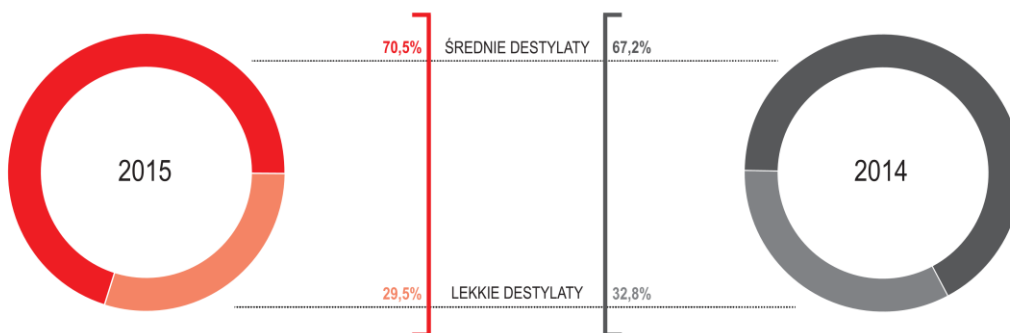
W 2015 roku Grupa ORLEN na rynku litewskim osiągnęła 5,2% (r/r) wzrost sprzedaży wolumenowej paliw. Widoczny wzrost sprzedaży oleju napędowego o 10,3% (r/r) oraz porównywalna

(r/r) sprzedaż benzyn w całości pokryły niższą sprzedaż LPG. Średni roczny przelew na stację wzrósł z 2,8 do 2,9 mln litrów.

TABELA 17. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie detalicznym na rynku litewskim (tys. ton).

SPRZEDAŻ	2015	2014	2013	ZMIANA	ZMIANA %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Lekkie destylaty	18	19	20	(1)	(5,3%)
Średnie destylaty	43	39	31	4	10,3%
Razem	61	58	51	3	5,2%

WYKRES 37. Struktura sprzedaży wolumenowej Grupy ORLEN w segmencie detalicznym na rynku litewskim.



Sieć detaliczna na Litwie na dzień 31 grudnia 2015 roku liczyła 26 stacji własnych w modelu COCO. 25 stacji funkcjonowało pod

marką ORLEN w segmencie Premium a 1 obiekt w brandzie Ventus działający w segmencie ekonomicznym.

2.6.5 Źródła zaopatrzenia

Przeważająca ilość paliw sprzedawanych na rynku polskim, czeskim i litewskim pochodziła z produkcji realizowanej w segmencie downstream Grupy ORLEN. Wyjątek stanowi rynek niemiecki, na którym Grupa ORLEN nie posiada własnych aktywów rafineryjnych. Do grupy największych dostawców niemieckiej spółki należą działający na niemieckim rynku

hurtowym sprzedawcy: m.in. Deutsche BP AG, Holborn European Marketing Company Limited, Total Deutschland GmbH, Raffinerie Heide GmbH, Shell Deutschland Oil GmbH. Ważnym dostawcą paliw dla ORLEN Deutschland GmbH jest również czeska spółka Unipetrol RPA s.r.o., wchodząca w skład Grupy ORLEN (12% ogółu dostaw).

2.7. Segment wydobyćcie

Wiesław Prugar, Prezes Zarządu ORLEN Upstream:

„Zmieniające się warunki makroekonomiczne wymagają ciągłych działań optymalizujących model biznesowy i weryfikujących postawione cele oraz tempo ich realizacji w celu optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów. Z jednej strony wpływają one na realokację i optymalizację nakładów inwestycyjnych oraz obniżanie kosztów prowadzonej działalności, z drugiej sytuacja na rynku ropy stwarzała w 2015 roku możliwość dalszego rozwoju portfela aktywów poprzez wyselekcjonowane akwizycje”.

2015



KANADA

* średnia produkcja w 4 kw. 2015 roku wyniosła 7,3 tys. boe/dzień

J.m.		
Rezerwy ropy i gazu (2P)	mln boe	89,0
Wydobyćcie	mln boe / rok	2,6
Średnia produkcja *	tys. boe / dzień	7,1
Struktura wydobyćcia (ciekle / gazowe)	%	44 / 56
Odwierty netto (wykonane w danym roku)	liczba	11,6



POLSKA **

** produkcja przejętych aktywów spółki FX Energy będzie ujmowana od 2016 roku

*** narastająco

**** nie uwzględnia koncesji posiadanych przez PGNiG, na których ORLEN Upstream jest partnerem

J.m.		
Rezerwy ropy i gazu (2P)	mln boe	8,2
Odwierty ***	liczba	14
Koncesje ****	liczba	15

2.7.1 Trendy rynkowe

Według raportu World Energy Outlook 2015 (WEO) Międzynarodowej Agencji Energii (International Energy Agency) (IEA) w przyszłości nastąpią istotne zmiany w wielkości zapotrzebowania na energię pierwotną. Polityka gospodarcza będzie odgrywała bardzo ważną rolę w kształtowaniu globalnego sektora energii. We wszystkich scenariuszach globalny popyt na energię pierwotną rośnie, ale jego tempo jest zależne od prowadzonej polityki w zakresie emisyjności gospodarki.

Zgodnie ze scenariuszem podstawowym w latach 2013-2040 globalny popyt wzrośnie o 32%. Za wzrost będą odpowiedzialne przede wszystkim gospodarki krajów spoza OECD. Prognozuje się, iż w ww. okresie w krajach OECD popyt na energię pierwotną spadnie o 3%.

TABELA 18. Światowy popyt na energię wg rodzaju paliwa [mln toe]¹⁾.

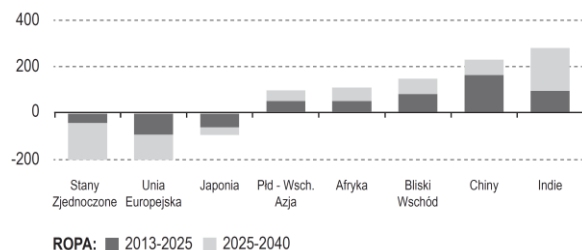
Wyszczególnienie	2000	2013	Current Policies Scenario		New Policies Scenario		450 Scenariusz	
			2020	2040	2020	2040	2020	2040
Węgiel	2 343	3 929	4 228	5 618	4 033	4 414	3 752	2 495
Ropa	3 669	4 219	4 539	5 348	4 461	4 735	4 356	3 351
Gaz	2 067	2 901	3 233	4 610	3 178	4 239	3 112	3 335
Elektrownie jądrowe	676	646	827	1 036	831	1 201	839	1 627
Elektrownie wodne	225	326	380	507	383	531	384	588
Bioenergia	1 023	1 376	1 537	1 830	1 541	1 878	1 532	2 331
Pozostałe	60	162	297	694	316	936	333	1 470
Razem	10 063	13 559	15 041	19 643	14 743	17 934	14 308	15 197

¹⁾ Toe – tona oleju ekwiwalentnego – definicja została zamieszczona w [Słowniku wybranych pojęć branżowych i finansowych](#).

Źródło: IEA

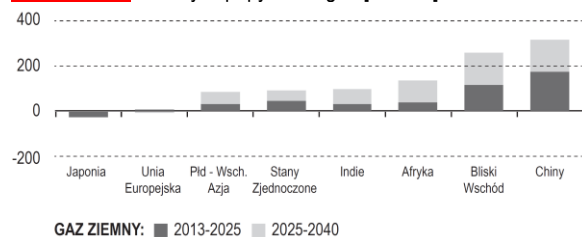
W 2040 roku globalny popyt na energię będzie niemal dwukrotnie większy niż w roku 2000, a popyt na gaz i ropę będzie stanowił ponad 50% zapotrzebowania ogółem, głównie ze strony Chin, Indii i Bliskiego Wschodu.

WYKRES 38. Zmiany w popycie na ropę [mln toe].



Źródło: IEA.

WYKRES 39. Zmiany w popycie na gaz [mln toe].



Źródło: IEA.

Producenci ropy mając do czynienia z nadwyżką podaży surowca i malejącymi cenami, obniżają koszty operacyjne i zmniejszają

2.7.2 Pozycja i otoczenie konkurencyjne

Strategia Grupy ORLEN zakłada intensyfikację działalności poszukiwawczo-wydobywczej w celu zagwarantowania dostępu do własnych zasobów ropy i gazu ziemnego.

Budowa kompetencji w obszarze wydobywania związana była z intensywnymi pracami nad uformowaniem międzynarodowego zespołu specjalistów, zdolnego do tworzenia i zarządzania zdywersyfikowanym portfelem aktywów, z dostępem do własnych zasobów i wydobywania ropy naftowej oraz gazu ziemnego, a także stosującego najnowsze dostępne na świecie metody poszukiwawcze i technologie wydobywcze. Obecnie ORLEN Upstream prowadzi w Polsce prace na terenie ośmiu województw, a w Kanadzie jest rozpoznawanym operatorem w prowincji Alberta.

W latach 2009-2012 proces poszukiwań węglowodorów o charakterze niekonwencjonalnym (w tym szczególnie gazu łupkowego) rozwijał się w Polsce bardzo dynamicznie. Nasilenie aktywności inwestorów przypadło na rok 2012, kiedy to na rynku działało ponad 20 spółek poszukiwawczo-wydobywczych. Liczba koncesji sięgała wówczas 115, a w samym tylko 2012 roku wykonano 24 otwory poszukiwawcze.

Wyniki prac, publikowane przez operatorów w ciągu ostatnich lat odbiegały jednak od wyników uzyskiwanych w kluczowych

skale nowych inwestycji. Autorzy WEO w scenariuszu podstawowym zakładają, że produkcja ropy wzrośnie o 8% do 2040 roku (do 104 mln b/d), początkowo – do 2020 roku przede wszystkim dzięki krajom niezrzeszonym w OPEC, w latach kolejnych również dzięki krajom zrzeszonym.

Impuls wzrostu popytu na ropę w krótkim okresie jest pochodną niskich cen, będzie jednak stopniowo równoważony poprzez niższe oczekiwania w zakresie wzrostu gospodarczego w kilku kluczowych gospodarkach oraz wpływ poprawy efektywności i polityki emisyjnej. Największy konsument ropy naftowej na świecie – Stany Zjednoczone odnotują istotny spadek popytu głównie w efekcie wprowadzenia rygorystycznych norm zużycia paliwa w transporcie. Indie i Chiny z kolei po 2030 roku staną się największymi konsumentami ropy naftowej.

Obecnie rynki gazu ziemnego wykazują znaczące zróżnicowanie pomiędzy regionami, z silnym popytem na gaz w Stanach Zjednoczonych, na Bliskim Wschodzie i w Chinach oraz słabym w Europie. W scenariuszu podstawowym zakłada się, że światowy rynek gazu będzie wykazywał stały wzrost 1,4% rocznie osiągając 5 160 mld m³ w 2040 roku, stając się drugim paliwem pod względem wielkości udziału w globalnym mixie energetycznym. Scenariusz IEA zakłada największy wzrost popytu na gaz w Chinach i na Bliskim Wschodzie. Kraje Ameryki Łacińskiej (Brazylia, Argentyna), Afryki (Nigeria, Tanzania i inni) i Indie odnotują wzrost wykorzystania gazu ziemnego, ale w różnym tempie. Stany Zjednoczone pozostają największym na świecie konsumentem gazu ziemnego, a popyt na gaz wzrośnie o 15% w 2040 roku.

Dodatkowo zakłada się, że do 2020 roku podaż gazu wydobywanego z niekonwencjonalnych złóż w USA wzrośnie na tyle, aby mieć ponad 50% udział w światowym rynku gazu.

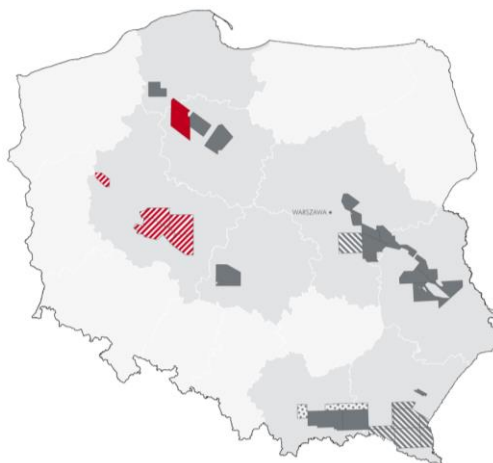
obszarach wydobywania węglowodorów ze złóż niekonwencjonalnych w Ameryce Północnej. Główne różnice wynikały z innych uwarunkowań geologicznych (m.in. większa głębokość zalegania formacji oraz wyższy poziom skomplikowania budowy geologicznej). W miarę postępów prac poszukiwawczych, między rokiem 2013 a 2015, zdecydowana większość operatorów podjęła decyzje o wyjściu z polskiego rynku (m.in. ExxonMobil, Marathon Oil, Talisman Energy, ENI, Nexen, Total, Mitsui, RAG, Sorigenia, Dart Energy, 3Legs Resources, Chevron oraz ConocoPhillips), a tempo prac wyhamowało.

Podobna sytuacja wystąpiła w innych państwach europejskich z potencjalnymi zasobami gazu łukowego. W Rumunii, Bułgarii, Szwecji, Węgrzech i Litwie zagraniczne spółki z sektora wycofały się z poszukiwań, a na Ukrainie wstrzymane zostały prace poszukiwawcze. Biorąc pod uwagę wyniki dotychczasowych prac poszukiwawczo-rozpoznawczych oraz profil ryzyka projektów łupkowych w warunkach niskich cen węglowodorów można oczekiwać, że spółki poszukiwawczo-wydobywcze będą dążyć do możliwie maksymalnego ograniczania ekspozycji na najbardziej kosztowne projekty poszukiwawcze obciążone wysokim ryzykiem.

2.7.3 Działalność w Polsce

Rok 2015 przyniósł istotne zmiany na mapie aktywów będących w posiadaniu ORLEN Upstream. Związane to było zarówno z

SCHEMAT 8. Projekty poszukiwawcze Grupy ORLEN w Polsce.






Źródło: Opracowanie własne.



W 2015 roku ORLEN Upstream nabył dwie koncesje będące w posiadaniu Deutsche Erdoel AG oraz wynegocjował przystąpienie do Umowy o Wspólnych Operacjach z PGNiG S.A. na obszarze ośmiu bloków koncesyjnych w rejonie Karpat (projekt Bieszczady). W październiku 2015 roku w procesie przetargowym, pozyskano od Ministerstwa Środowiska koncesję Siennów – Rokietnica, położoną w województwie podkarpackim, w jednostce geostukturalnej zwanej Zapadlisko Przedkarpackie. 31 grudnia 2015 roku zamknięto transakcję nabycia 100% akcji spółki FX Energy Inc., rozszerzając tym samym portfel posiadanych aktywów w Polsce m.in. o udział w 7 produkujących złożach. Łączna wartość transakcji wyniosła ok. 125 mln USD. Obecne wydobywanie gazu odbywa się we współpracy z PGNiG S.A. (udział FX Energy wynosi 49%). Zasoby 2P posiadane przez Grupę ORLEN w Polsce wyniosły na koniec 2015 roku 8,2 mln boe. Obok prowadzonego wydobywania, potencjał przejętych aktywów obejmuje także koncesje poszukiwawcze. W obszarze jednej z przejętych koncesji (obszar Edge w województwie kujawsko-pomorskim) znajduje się odkryte w 2013 roku złożo Tuchola, które obecnie jest w fazie przygotowania do zagospodarowania. Komercyjne wydobywanie może rozpocząć się w 2018 roku, Koncern posiada 100% udział w tym obszarze. Efekty działalności operacyjnej nabytych aktywów FX Energy zostaną ujęte w raportach Grupy ORLEN od roku 2016.

pozyskaniem nowych obszarów do poszukiwań, jak i z rezygnacją z mniej perspektywicznych części koncesji.

Aktywa poszukiwawcze

-  z udziałem partnera: Warsaw South (51% udziału), Bieszczady (49% udziału)
-  100% udziału ORLEN Upstream: Karbon, Lublin Shale, Mid-Poland Unconventionals, Karpaty, Miocen, Edge
-  obszary wnioskowane

Aktywa poszukiwawczo-produkcyjne

-  z udziałem partnera: Sieraków (49% udziału), Płotki** (49% udziału)
-  100% udziału ORLEN Upstream: Edge

** Komercyjna produkcja z projektu Płotki (100% gaz)

ORLEN Upstream prowadzi obecnie prace, samodzielnie lub z partnerem, na obszarze 29 koncesji, położonych w obrębie 8 województw. Udział Koncernu wynosi: w 14 koncesjach 100%, w 1 koncesji 51% oraz w 14 koncesjach 49%.

W ramach prac w Basenie Podlasko-Lubelskim w 2015 roku zakończono wiercenie otworu pionowego na koncesji Wołomin oraz wykonano analizę danych z otworu. W sierpniu 2015 roku wykonano akwizycję danych sejsmicznych 2D na koncesji Wodynie-Luków, następnie przeprowadzono tzw. processing tych danych. W listopadzie 2015 roku rozpoczęto akwizycję danych sejsmicznych 3D na koncesji. Na obszarze Basenu Permskiego w 2015 roku przeprowadzono akwizycję nowych danych sejsmicznych 2D na bloku Sieradz, które następnie zostały poddane interpretacji. W Wielkopolsce prowadzono prace przygotowawcze do zagospodarowania części obszaru Sieraków. Na obszarze objętym projektem Bieszczady, prowadzono wraz z partnerem akwizycję nowych danych sejsmicznych Hoczew-Lutowiska 2D, dokończenie prac planowane jest w pierwszym kwartale 2016 roku.

2.7.4 Działalność w Kanadzie

W Kanadzie PKN ORLEN prowadzi działalność wydobywczą w prowincji Alberta, stosując techniki odwiertów horyzontalnych oraz szczelinowania hydraulicznego. W 2015 roku rozpoczęto 16 takich operacji i w efekcie uzyskano średnią produkcję w 4 kwartale 2015 roku na poziomie ponad 7,3 tys. boe/dzień, z czego 45% stanowiły węglowodory ciekłe (ropa oraz kondensat).

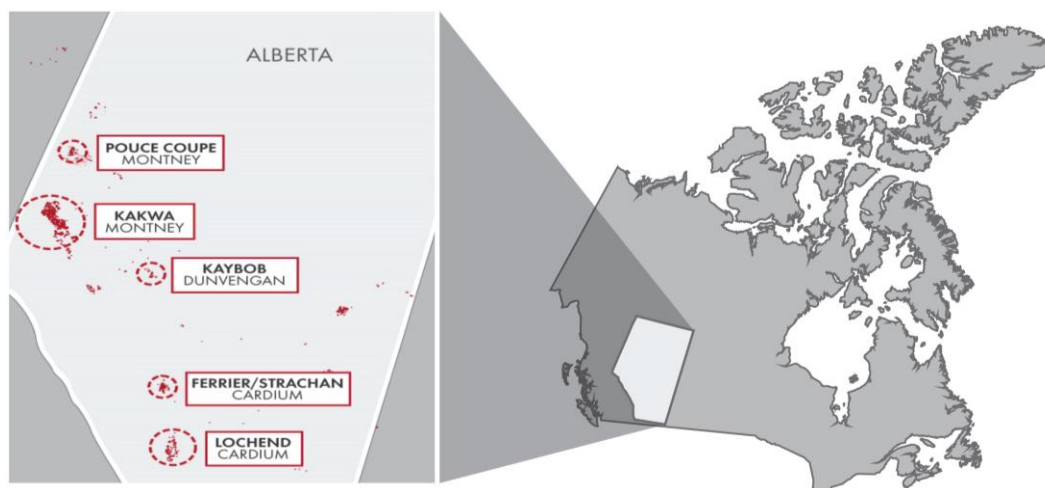
W grudniu 2015 roku, za pośrednictwem spółki zależnej ORLEN Upstream Canada, dokonano akwizycji aktywów wydobywczych należących do Kicking Horse Energy, zlokalizowanych głównie w obszarze Kakwa w Albercie. Zakup nowych aktywów zwiększył ilość posiadanych rezerw węglowodorów 2P w Kanadzie, a także poziom ich wydobywania. Łączna wartość transakcji wyniosła ok. 295 mln CAD. Produkcja z aktywów w obszarze Kakwa na koniec roku to ponad 4,5 tys. boe/dzień. Efekty działalności operacyjnej nabytych aktywów Kicking Horse Energy zostaną ujęte w raportach Grupy ORLEN od roku 2016.

Transakcja na stabilnym kanadyjskim rynku wpisuje się w określony w strategii PKN ORLEN profil ryzyka. Korzystne

parametry złożowe nabytych aktywów i rozwój działalności w dobrze rozpoznanym już regionie zmniejszają ryzyka operacyjne inwestycji. Dodatkowo, skuteczność stosowanych technik wierceń horyzontalnych i wielosekcyjnego szczelinowania hydraulicznego pozwala na wymianę doświadczeń między zespołami w Polsce i Kanadzie oraz wypracowanie synergii w ramach stosowanych rozwiązań. Rynek kanadyjski charakteryzuje się bardzo dobrym dostępem do wysoce rozwiniętych usług wiertniczych i serwisowych, jak również dostępem do wykwalifikowanej kadry z doświadczeniem w zakresie wydobywania zasobów niekonwencjonalnych. Istotne są także stabilne zasady systemu podatkowego oraz przyjazne otoczenie regulacyjne.

ORLEN Upstream posiada także 10,7% udziałów w projekcie budowy terminala eksportowego gazu skroplonego na wschodnim wybrzeżu Kanady (prowincja Nowa Szkocja) – Goldboro LNG, który znajduje się we wstępnej fazie.

SCHEMAT 9. Aktywa w Kanadzie.



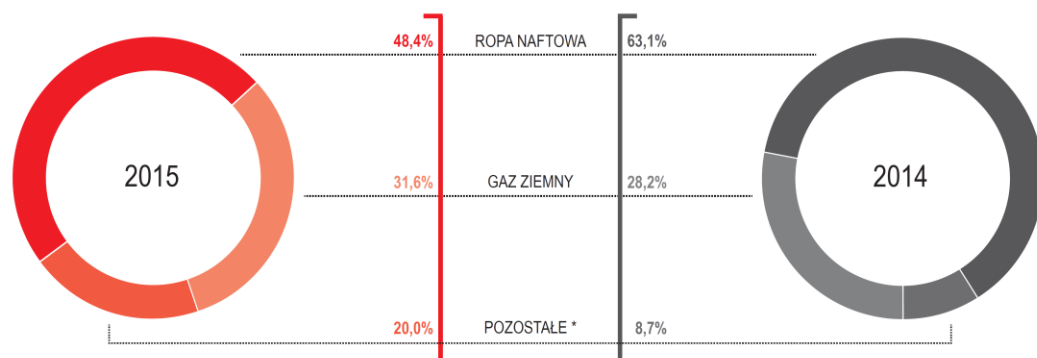
2.7.5 Sprzedaż wolumenowa segmentu wydobywanie

TABELA 19. Sprzedaż wolumenowa Grupy ORLEN w segmencie wydobywania (tys. ton).

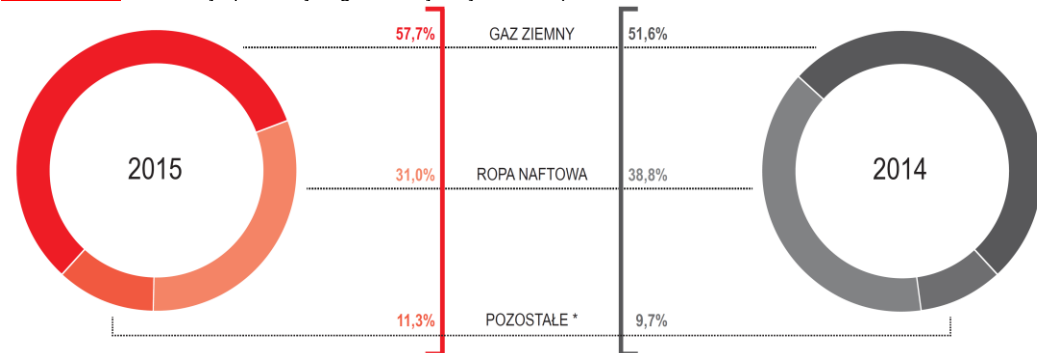
Sprzedaż	2015		2014		2013		ZMIANA %	
	WARTOŚĆ	WOLUMEN	WARTOŚĆ	WOLUMEN	WARTOŚĆ	WOLUMEN		
1	2	3	4	5	6	7	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
Segment Wydobywanie								
Ropa naftowa	104	96	188	100	10	8	(45%)	(4%)
Gaz ziemny	68	179	84	133	3	6	(19%)	35%
Pozostałe	43	35	26	25	4	3	65%	40%
Razem	215	310	298	258	17	17	(28%)	20%

Wydobywanie i sprzedaż węglowodorów jest prowadzona w Kanadzie za pośrednictwem ORLEN Upstream Canada Ltd. W 2015 roku łączna sprzedaż segmentu wydobywania na rynku kanadyjskim osiągnęła poziom 310 tys. ton ropy naftowej, gazu ziemnego oraz NGL (natural gas liquids). Dzięki akwizycji 100% udziałów spółki FX Energy z grudnia 2015 roku od 2016 roku

realizowany będzie dodatkowy wolumen sprzedaży węglowodorów z rynku polskiego. Średnie wydobywanie z przejętych aktywów wydobywczych spółki FX Energy w grudniu 2015 roku wyniosło 1,3 tys. boe/d. Istotny wpływ na poziom wydobywania węglowodorów miały ceny ropy naftowej i gazu.

WYKRES 40. Przychody segmentu wydobywcie w Grupie ORLEN


*) głównie Natural Gas Liquids

WYKRES 41. Wolumeny sprzedaży segmentu wydobywcie w Grupie ORLEN


*) głównie Natural Gas Liquids

2.8. Zarządzanie ryzykiem

2.8.1 Funkcjonowanie Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym

Funkcjonowanie Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym w 2015 roku w Grupie ORLEN nie uległo zmianie.

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

W PKN ORLEN funkcjonuje Biuro Audytu i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym, które koordynuje proces zarządzania ryzykiem

korporacyjnym na wszystkich poziomach organizacji. Głównym zadaniem biura jest dokonywanie niezależnej i obiektywnej oceny systemów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej oraz analizy procesów biznesowych. Zadania audytowe są realizowane w oparciu o roczne plany audytów zatwierdzone przez Zarząd oraz przyjmowane przez Komitet Audytowy Rady Nadzorczej i Radę Nadzorczą. Realizowane są także audyty doraźne zlecane przez Radę Nadzorczą lub Zarząd Spółki.

SCHEMAT 10. Struktura Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym w Grupie ORLEN

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

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

W PKN ORLEN zasady zarządzania ryzykiem rynkowym są realizowane poprzez wskazane do tego komórki organizacyjne pod nadzorem **Komitetu Ryzyka Finansowego**, Zarządu i Rady Nadzorczej. Komitet Ryzyka Finansowego jest odpowiedzialny za nadzór oraz koordynację procesu zarządzania ryzykiem finansowym.

W celu zapewnienia sprawności, efektywności i bezpieczeństwa operacyjnego procesu w Biurze Zarządzania Finansami PKN ORLEN zostały wyodrębnione trzy obszary odpowiedzialne za wykonywanie transakcji finansowych (tzw. Front Office), pomiar i

analizę ryzyka (tzw. Middle Office) oraz raportowanie i rozliczanie transakcji (tzw. Back Office).

Za zarządzanie ryzykiem w spółkach Grupy ORLEN odpowiadają Zarządy poszczególnych spółek pod nadzorem Rad Nadzorczych. Za realizację transakcji zabezpieczających w imieniu poszczególnych spółek Grupy ORLEN objętych spójną polityką hedgingową odpowiada PKN ORLEN, który na mocy odpowiednich umów otrzymał stosowne pełnomocnictwa. Efektywność i wykonanie transakcji zabezpieczających są monitorowane i przedstawiane do wiadomości Komitetu Ryzyka Finansowego PKN ORLEN oraz Zarządu PKN ORLEN przez Biuro Zarządzania Ryzykiem Finansowym.

Proces zarządzania ryzykiem jest procesem ciągłym, który ze względu na zmieniające się otoczenie gospodarcze ulega modyfikacji.

W PKN ORLEN i innych spółkach Grupy ORLEN funkcjonują opracowane w 2013 roku **Polityka i Procedura Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym**, które kompleksowo regulują proces funkcjonowania Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym. Zgodnie z tymi regulacjami Biuro Audytu i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym koordynuje proces zarządzania ryzykiem, zapewniając narzędzia oraz wsparcie metodologiczne dla uczestników procesu. Przyjęta metodyka pozwala na identyfikację ryzyk w oparciu o jeden wspólny model, powiązanie ich z celami strategicznymi, a więc i tym samym z procesami biznesowymi.

System Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym (ERM – Enterprise Risk Management) jest jednym z narzędzi wspierających skuteczność realizacji celów strategicznych oraz operacyjnych. Pozwala uzyskać informację o kluczowych ryzykach organizacji oraz daje zapewnienie, że wybrano skuteczny sposób zarządzania nimi.

Ocena ryzyka przez obszary biznesowe realizowana jest przynajmniej raz w roku i ma na celu zapewnienie aktualizacji listy ryzyk o największej istotności. Za jej przeprowadzenie odpowiadają właściciele procesów, ryzyk i kontroli. Ocena

obejmuje istotność każdego ryzyka w odniesieniu do trzech stanów:

- gdy nie zostały wprowadzone żadne mechanizmy kontrolne w odniesieniu do danego ryzyka – jest to ocena brutto ryzyka,
- istniejącego przy obecnie funkcjonujących mechanizmach kontrolnych w ramach danego ryzyka – jest to ocena netto ryzyka i zależy ona od wyników testów efektywności działania mechanizmów kontrolnych ograniczających dane ryzyko,
- oczekiwanego poziomu ryzyka - tzw. apetyt na ryzyko, oznaczający zaakceptowany przez organizację poziom ryzyka, do którego należy dążyć.

W wyniku oceny określone są odpowiednie plany działań naprawczych dla poszczególnych ryzyk i kontroli, które mają doprowadzić do zrównania się oceny netto ryzyka (przy funkcjonujących mechanizmach kontrolnych) do pożądanego przez organizację apetytu na ryzyko.

Każdorazowo z zakończonego procesu oceny ryzyk oraz testowania mechanizmów kontrolnych sporządzany jest raport, który przedstawiany jest Członkom Zarządu oraz Komitetowi Audytowemu Rady Nadzorczej, w którym zawarte są informacje o najbardziej istotnych ryzykach dla PKN ORLEN oraz planowanym sposobie ich ograniczenia.

W roku 2015 proces samooceny ryzyk i testowania mechanizmów kontrolnych w PKN ORLEN S.A. realizowany był z udziałem kluczowej kadry menadżerskiej, co pozwoliło zaktualizować ocenę 675 ryzyk poprzez przetestowanie 1280 mechanizmów kontrolnych w 85 procesach biznesowych.

Biuro Audytu i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym przeprowadza również cykliczne działania mające na celu weryfikację jakości procesu ocen ryzyk oraz mechanizmów kontrolnych.

Od trzech lat realizowany jest również proces mający na celu implementację systemu ERM w kluczowych spółkach Grupy ORLEN. W roku 2015 ERM wdrożony został w ORLEN Deutschland i ORLEN Gaz oraz finalizowano prace wdrożeniowe w Grupie ORLEN Lietuva.

2.8.2 Ryzyka i zagrożenia prowadzonej działalności Grupy ORLEN

Do głównych rodzajów ryzyk finansowych, na które narażona jest Grupa ORLEN w ramach prowadzonej działalności należą:

1. Ryzyka rynkowe:

- ryzyko towarowe – związane ze zmianami: marż rafineryjnych i petrochemicznych realizowanych na sprzedaży produktów, poziomu dyferencjału Brent/Ural, cen ropy naftowej i produktów, cen uprawnień do emisji CO₂.
- ryzyko zmian kursów walutowych – związane z ekonomiczną ekspozycją walutową,
- ryzyko zmian stóp procentowych – związane ze zmiennością przepływów pieniężnych z tytułu zmian stóp procentowych i wynikające z posiadanych aktywów oraz pasywów, dla których przychody oraz koszty odsetkowe są uzależnione od zmiennych stóp procentowych.

2. **Ryzyko płynności** – związane z nieprzewidzianym niedoborem środków pieniężnych lub brakiem środków pieniężnych i dostępu do źródeł finansowania.

3. **Utraty środków pieniężnych i lokat** – ryzyko upadłości banków krajowych lub zagranicznych, w których Grupa ORLEN przetrzymuje lub lokuje środki pieniężne.

4. **Kredytowe** – związane z nieregulowaniem przez kontrahentów należności za dostarczone produkty i usługi.

Szczegółowy opis powyższych ryzyk wraz z określeniem sposobu ich pomiaru, zarządzania i zabezpieczenia zostały przedstawione w pkt 8.4.5 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

5. **Ryzyka branżowe** – Grupa ORLEN jest dodatkowo narażona na szereg ryzyk specyficznych dla firm z sektora paliwowego:

- **Konsumpcja paliw.** Ogólna sytuacja gospodarcza wywiera istotny wpływ na poziom konsumpcji paliw i tym samym determinuje poziom sprzedaży i cen produktów Grupy ORLEN oraz jej sytuację finansową. Zmiany poziomu konsumpcji oleju napędowego i benzyny odnotowane na głównych rynkach działalności Grupy ORLEN zostały zaprezentowane w [pkt 3.1](#). Grupa ORLEN działając na rynku paliw jest narażona na ryzyko wynikające z działalności tzw. „szarej strefy”, związanej przede wszystkim z wprowadzeniem na rynek paliwa z pominięciem obowiązków zapłaty podatków. Według Polskiej Organizacji Przemysłu i Handlu Naftowego (POPiHN) wpływ „szarej strefy” w przypadku oleju

napędowego może wynosić od kilkunastu do ponad 20% jego konsumpcji.

- **Przerób ropy naftowej /dostawy surowców.** Grupa ORLEN jest narażona na zakłócenia przerobu ropy spowodowane nieregularnymi dostawami surowca, niedostępnością usług logistycznych za pośrednictwem rurociągu oraz niestabilną sytuacją w państwach wydobywających ropę naftową. Istotne znaczenie może mieć również zmiana parametrów dostarczanej ropy i związane z nimi niższe uzyski produktów białych, a także prowadzone postroje remontowe instalacji produkcyjnych. Rozbudowa istniejących i budowa nowych rafinerii w Rosji może skutkować zmniejszeniem wolumenów rosyjskiej ropy naftowej kierowanej na eksport i w konsekwencji zmniejszeniem dostępności tego surowca dla odbiorców europejskich, w tym Grupy ORLEN.

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

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

- **Ryzyko zmian regulacji i przepisów prawnych** - zmiany w przepisach lub nowe regulacje mogą wywierać istotny wpływ na Grupę ORLEN, jej sytuację finansową i wyniki działalności:

- **Realizacja Narodowego Celu Wskaźnikowego (NCW).** Począwszy od 2008 roku na producentach paliw spoczywa obowiązek spełnienia celu NCW, który określa minimalny udział biokomponentów i innych paliw odnawialnych, liczony według wartości opałowej, w ogólnej ilości paliw i biopaliw ciekłych zużywanych w ciągu roku kalendarzowego w transporcie. Od 1 stycznia 2012 roku istnieje możliwość realizacji obniżonego wskaźnika NCW - skorygowanego o współczynnik redukcyjny w wysokości 0,85 celu na dany rok w przypadku wykorzystania w produkcji paliw min. 70% biokomponentów pochodzących od producentów krajowych zarejestrowanych w rejestrze wytwórców prowadzonym przez Agencję Rynku Rolnego. Począwszy od 2015 roku wszystkie biokomponenty wykorzystywane w celu realizacji obowiązku muszą spełniać kryteria zrównoważonego rozwoju. W roku 2015 podjęta została decyzja o przedłużeniu funkcjonowania mechanizmu redukcji NCW na lata 2016 – 2017. W roku 2016 poziom NCW w Polsce nie ulegnie zmianie i wyniesie 7,1%. Dla PKN ORLEN poziom ten po uwzględnieniu współczynnika redukcji opisanego powyżej wyniesie 6,035%. W przypadku niespełnienia NCW może zostać nałożona kara w szacunkowej wysokości około

17,5 tys. PLN za tonę niewprowadzonego biokomponentu. Dodatkowo implementacja postanowień dyrektywy 2009/30/WE wymusi realizację Narodowego Celu Redukcyjnego (NCR) związaną z obowiązkową redukcją emisji gazów cieplarnianych (GHG) o 6% do końca 2020 roku w porównaniu z 2010 rokiem.

- **Uprawnienia do emisji CO₂.** W dniu 26 lutego 2014 roku Komisja Europejska zatwierdziła projekt wykazu instalacji ze wstępnymi wielkościami przydziałów bezpłatnych uprawnień do emisji CO₂. Proces legislacyjny na szczeblu krajowym jest w trakcie finalizacji. W ramach zarządzania emisjami CO₂ Grupa ORLEN corocznie monitoruje emisję CO₂ dla instalacji objętych systemem handlu emisjami oraz dokonuje bilansowania stwierdzonych niedoborów/nadwyżek na zasadach transakcji wewnątrzgrupowych, bądź transakcji na rynku terminowym i spot.

- **Emisje przemysłowe.** Dyrektywa w Sprawie Emisji Przemysłowych wprowadza od 2016 roku ostrzejsze od obecnie obowiązujących standardy emisji dwutlenku siarki, azotu i pyłu. Grupa ORLEN wychodząc naprzeciw powyższym wymaganiom zrealizowała budowę instalacji odsiarczania, odazotowania i odpylania spalin, które redukować będą o ponad 90% emisję dwutlenku siarki i azotu oraz pyłu z Elektrociepłowni w Płocku.

- **Certyfikaty energii kolorowej.** Certyfikaty kolorowe są wsparciem dla producentów energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych oraz wytworzonej w wysokosprawnej kogeneracji. Poziom przyznawanych darmowych certyfikatów kolorowych zależy od wielkości produkcji energii oraz struktury wykorzystywanego paliwa. Ustawą o zmianie ustawy Prawo energetyczne oraz niektórych innych ustaw został przywrócony w horyzoncie do 2018 roku system certyfikatowego wsparcia wytwarzania energii elektrycznej w wysokosprawnej kogeneracji. W latach kolejnych Grupa ORLEN jest narażona na ryzyka związane z ilością przyznanych certyfikatów, zmianami cen certyfikatów oraz z ryzykiem wzrostu kosztów opłat zastępczych.

- **Zapasy obowiązkowe.** W 2014 roku, w ramach implementacji przepisów wspólnotowych, wprowadzono zmiany przepisów regulujących poziom zapasów obowiązkowych. W ramach nowych uregulowań producenci i handlowcy w zamian za stopniowe zmniejszenie obowiązku fizycznego utrzymywania zapasów (z 76 dni do 53 dni średniej dziennej produkcji paliw lub przywozu ropy naftowej lub paliw na koniec 31 grudnia 2017 roku) na rzecz zapasów utrzymywanych przez Agencję Rezerw Materiałowych, mają obowiązek, począwszy do 1 stycznia 2015 roku, zapłaty opłaty zapasowej. W 2015 roku redukcja poziomu zapasów obowiązkowych wyniosła 8 dni do poziomu 68 dni a tzw. opłata zapasowa 43 PLN/tonę ropy i 99 PLN/tonę LPG. W trakcie 2016 roku nastąpi dalsza redukcja poziomu obowiązkowych zapasów operacyjnych z 68 do 60 dni. Zmiana systemu zapasów wpłynie na częściowe uwolnienie kapitału zamrożonego dotychczas w fizycznie utrzymywanych zapasach obowiązkowych ropy i paliw. Grupa ORLEN jest narażona na wzrost kosztów działalności o opłatę zapasową odprowadzaną do Agencji Rezerw Materiałowych, której wysokość będzie uzależniona od ilości posiadanych rezerw. Opłata zapasowa może wpłynąć na ceny paliw i w rezultacie na poziom konsumpcji krajowej.

Dodatkowo utrzymywanie zapasów obowiązkowych (pomimo obniżenia proporcji zapasów obowiązkowych utrzymywanych przez producentów) nadal wiąże się z kosztami ich finansowania i magazynowania a dodatkowo powoduje powstanie ryzyka niegotówkowego wpływu na wyniki operacyjne Grupy ORLEN w sytuacji zmian cen rynkowych prowadzących do przeszacowania wartości zapasów.

- **Podatek węglowodorowy.** W dniu 1 stycznia 2016 roku weszła w życie ustawa z dnia 25 lipca 2014 roku o specjalnym podatku węglowodorowym. Ustawa wprowadza nowy podatek i rozszerza przedmiotowy zakres podatku od wydobywania niektórych kopalin o wydobywanie ropy naftowej oraz gazu ziemnego. Zgodnie z ustawą, specjalny podatek węglowodorowy będzie naliczany od zysków z działalności polegającej na wydobywaniu węglowodorów. Jak wynika z ustawy, za węglowodory uznawane będą ropa naftowa, gaz ziemny i ich naturalne pochodne. Ustawa wprowadzi też kilka zmian w ustawie o podatku od wydobywania niektórych kopalin. Jej przepisami objęta zostanie także działalność wydobywcza w zakresie gazu ziemnego i ropy naftowej. Wprowadzenie dodatkowych obciążeń wynikających z ustawy węglowodorowej może spowodować pogorszenie ekonomiki działalności Grupy ORLEN w segmencie Wydobywania.
- **Liberalizacja rynku gazu.** Proces liberalizacji rynku gazu zakłada dwuetapowe odejście od taryfikacji cen gazu (I etap: odbiorcy instytucjonalni, II etap: gospodarstwa domowe). Potencjalne skutki liberalizacji rynku gazu dla Grupy ORLEN mogą powodować zmiany cen gazu wynikające ze zniesienia taryf oraz stopniowe ograniczanie zakresu kontraktów długoterminowych na rzecz budowy portfela dostawców w kontraktach krótkoterminowych.
- **Podatek obrotowy.** Prowadzone są prace legislacyjne nad wprowadzeniem podatku od obrotu detalicznego. Podatkiem mają być objęte sieci handlowe oraz sprzedawcy detaliczni, którzy uzyskują określony poziom przychodów ze sprzedaży. Zgodnie z postanowieniami projektu podatek od sprzedaży detalicznej będzie podatkiem progresywnym ze zróżnicowanymi stawkami w zależności od poziomu obrotu. Grupa ORLEN prowadząc sprzedaż detaliczną w ramach posiadanej sieci stacji paliw może zostać płatnikiem powyższego podatku.
- **Nowe obszary działalności.** Zgodnie ze strategią Grupa ORLEN koncentruje się na budowie nowych segmentów działalności obejmujących wydobywanie i energetykę. Rozwój tych obszarów ma na celu dywersyfikację działalności Grupy ORLEN, która koncentruje się obecnie na działalności downstream, czyli działalności związanej z przerobem ropy naftowej na produkty ropopochodne, w tym paliwa, oraz na sprzedaży tych produktów odbiorcom. Projekty wydobywcze są obarczone szeregiem ryzyk geologicznych i operacyjnych, które mogą uniemożliwić realizację oczekiwanych zysków. Realizacja tych projektów może się opóźnić lub może się nie powieść, przede wszystkim z powodu wysokiego ryzyka poszukiwawczego tego typu działalności, przekroczenia kosztów, niższych niż zakładane cen ropy i gazu, wyższych niż zakładano obciążeń

fiskalnych, niekorzystnych zmian w regulacjach sektorowych, niedoborów sprzętu oraz wykwalifikowanej kadry pracowników, trudnych warunków atmosferycznych czy trudności w znalezieniu partnerów do współdzielenia ryzyka i kosztów związanych z prowadzeniem projektów. Projekty te mogą również często wymagać korzystania z nowych, zaawansowanych technologii, które są kosztowne w opracowaniu, nabyciu i realizacji i mogą nie funkcjonować zgodnie z oczekiwaniami.

Projekty energetyczne są narażone przede wszystkim na ryzyko wzrostu cen gazu ziemnego oraz niekorzystnych zmian w regulacjach prawnych związanych z utratą wsparcia dla producentów energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych oraz wytworzonej w wysokosprawnej kogeneracji.

- **Szkody z tytułu prowadzonej działalności i szkody losowe.** Grupa ORLEN narażona jest na ryzyko wystąpienia szkód spowodowanych prowadzoną działalnością oraz szkód losowych. Ewentualne negatywne skutki wystąpienia powyższych szkód są minimalizowane dzięki posiadaniu profesjonalnego i dostosowanego do indywidualnych potrzeb Grupy ORLEN programu ubezpieczeniowego. Program ten tworzony i zawierany jest przez specjalnie w tym celu utworzoną spółkę ORLEN Insurance Ltd. Pokrycie ubezpieczeniowe gwarantowane w ramach polis wystawianych przez ORLEN Insurance Ltd. jest reasekurowane przez największe międzynarodowe firmy ubezpieczeniowe i reasekuracyjne w ramach programu, którego liderem jest AIG Europe oraz Allianz, a w którym uczestniczą największe światowe i polskie towarzystwa ubezpieczeniowe tj. m.in. AIG, Allianz, SCOR, VIG, Munich Re, ACE, a także PZU i TUiR Warta. Poza kompleksowym ubezpieczeniem majątku Grupa ORLEN posiada także inne ubezpieczenia gwarantujące minimalizację negatywnych skutków szkód tj. ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej z tytułu prowadzonej działalności czy ubezpieczenie mienia w transporcie.
- **Postępowania sądowe i regulacyjne kontrole podatkowe, celne i akcyzowe** Spółki Grupy ORLEN są obecnie zaangażowane w postępowania, o których mowa w [pkt 2.10](#) lub mogą być potencjalnie zaangażowane w przyszłości w inne postępowania sądowe lub regulacyjne. Grupa ORLEN w toku prowadzonej działalności gospodarczej jest na bieżąco poddawana kontrolom podatkowym, celnym i akcyzowym. Mimo, że Grupa ORLEN nie spodziewa się obecnie, aby którekolwiek z ww. postępowań, których jest stroną, mogło mieć istotny negatywny wpływ na jej sytuację finansową i wyniki działalności, brak jest pewności, że ostateczny wynik obecnych bądź przyszłych postępowań nie będzie miał takiego wpływu na wyniki Grupy ORLEN lub jej sytuację finansową.
- **Ryzyka związane ze stabilnością oraz bezpieczeństwem systemów i danych IT.** W związku z funkcjonowaniem w Grupie ORLEN rozbudowanych i zaawansowanych systemów informatycznych w wielu obszarach działalności, w stopniu typowym dla organizacji o charakterze korporacyjnym, identyfikowane są ryzyka związane z prawidłowym funkcjonowaniem systemów informatycznych. Systemy informatyczne w Grupie ORLEN zabezpieczone są zgodnie z najlepszymi światowymi praktykami w zakresie bezpieczeństwa teleinformatycznego, niemniej jednak nie można wykluczyć wystąpienia ryzyk w tym obszarze.

2.9. Istotne umowy

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

STYCZEŃ 2015

W dniu 12 stycznia 2015 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN a BP Europa SE dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2015 roku do 31 grudnia 2015 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 5 400 mln PLN.

Łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i jednostkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy BP w okresie od 7 listopada 2014 roku do 12 stycznia 2015 roku wynosi około 5 560 mln PLN. [Raport bieżący nr 3/2015](#)

W dniu 12 stycznia 2015 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN a Lukoil Polska Sp. z o.o. dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2015 roku do 31 grudnia 2015 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 1 280 mln PLN.

Łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i jednostkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Lukoil w okresie od 11 stycznia 2014 roku do 12 stycznia 2015 roku wynosi około 2 400 mln PLN. [Raport bieżący nr 4/2015](#)

W dniu 12 stycznia 2015 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN a Shell Polska Sp. z o.o. dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2015 roku do 31 grudnia 2015 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 1 820 mln PLN.

Łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i jednostkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Shell w okresie od 7 sierpnia 2014 roku do 12 stycznia 2015 roku wynosi około 3 430 mln PLN. [Raport bieżący nr 5/2015](#)

LUTY 2015

W dniu 10 lutego 2015 roku została zawarta umowa pomiędzy ORLEN Deutschland GmbH a Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG na dostawę towarów pozapaliwowych na stacje paliw prowadzone przez ORLEN Deutschland GmbH w okresie od 1 lutego 2015 roku do 31 stycznia 2018 roku.

Szacunkowa wartość netto umowy wynosi około 780 mln EUR (około 3 277 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z 10 lutego 2015 roku). [Raport bieżący nr 20/2015](#)

W dniu 16 lutego 2015 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Statoil ASA na dostawę ropy naftowej do PKN ORLEN.

Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i spółkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Statoil w okresie 12 miesięcy do 16 lutego 2015 roku wynosi około 1 884 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Statoil zawierane były na zakup produktów i ropy naftowej. [Raport bieżący nr 25/2015](#)

MARZEC 2015

W dniu 2 marca 2015 roku została zawarta umowa typu spot pomiędzy PKN ORLEN a Vitol S.A. na dostawę ropy naftowej do AB ORLEN Lietuva.

Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN i spółkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Vitol w okresie od 23 grudnia 2014 roku do 3 marca 2015 wynosi około 1 665 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Vitol zawierane były na sprzedaż i zakup produktów oraz zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 32/2015](#)

W dniu 4 marca 2015 roku w ramach Grupy ORLEN zostały zawarte umowy ze spółkami z grupy Eni.

Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Eni w okresie od 18 czerwca 2014 roku do 5 marca 2015 roku wynosi około 1 630 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Eni zawierane były na zakup produktów i ropy naftowej. [Raport bieżący nr 34/2015](#)

KWIECIEŃ 2015

W dniu 16 kwietnia 2015 roku w ramach Grupy ORLEN została zawarta umowa ze spółką z grupy Trafigura.

Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Trafigura w okresie 12 miesięcy do 16 kwietnia 2015 roku wynosi około 1 600 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a Grupą Trafigura zawierane były na sprzedaż produktów i zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 58/2015](#)

W dniu 30 kwietnia 2015 roku został podpisany drugi aneks do umowy zawartej w dniu 21 czerwca 2013 roku pomiędzy PKN ORLEN a Rosneft Oil Company na dostawę ropy naftowej do Unipetrol RPA, s.r.o. Aneks przewiduje zwiększenie miesięcznych wolumenów dostaw ropy naftowej typu REBCO do Unipetrol RPA, s.r.o. o około 120 tys. ton. Aneks obowiązuje od 1 maja 2015 roku do 30 czerwca 2016 roku.

Na dzień zawarcia aneksu do umowy przewidywana wartość dostaw, określonych w aneksie, do 30 czerwca 2016 roku wynosi około 700 mln USD (około 2 600 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla USD/PLN z 30 kwietnia 2015 roku). [Raport bieżący nr 71/2015](#)

MAJ 2015

W dniu 27 maja 2015 roku w ramach Grupy ORLEN została zawarta umowa ze spółką z grupy Lukoil. Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Lukoil w okresie od 13 stycznia 2015 roku do 28 maja 2015 roku wynosi około 1 730 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Lukoil zawierane były na sprzedaż produktów i zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 83/2015](#)

CZERWIEC 2015

W dniu 22 czerwca 2015 roku w ramach Grupy ORLEN została zawarta umowa ze spółką z grupy Mercuria.

Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Mercuria w okresie od 29 lipca 2014 roku do 23 czerwca 2015 roku wynosi około 1 800 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Mercuria zawierane były na zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 94/2015](#)

W dniu 23 czerwca 2015 roku w ramach Grupy ORLEN została zawarta umowa ze spółką z grupy Glencore.

Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Glencore w okresie od 15 października 2014 roku do 24 czerwca 2015 roku wynosi około 1 800 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Glencore zawierane były na zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 95/2015](#)

W dniu 25 czerwca 2015 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy ORLEN Deutschland GmbH a BP Europe SE na dostawę paliw do stacji ORLEN Deutschland GmbH w Niemczech w okresie do 31 grudnia 2015 roku. Szacunkowa wartość umowy wynosi około 1 220 mln EUR (około 5 070 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z 25 czerwca 2015 roku).

Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy BP w okresie od 13 stycznia 2015 roku do 25 czerwca 2015 roku wynosi około 5 550 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą BP zawierane były na zakup i sprzedaż produktów oraz zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 96/2015](#)

LIPIEC 2015

W dniu 27 lipca 2015 roku w ramach Grupy ORLEN została zawarta umowa ze spółką z grupy Total.

Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Total w okresie od 24 października 2014 roku do 28 lipca 2015 roku wynosi

około 1 790 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Total zawierane były na sprzedaż produktów i zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 110/2015](#).

W dniu 30 lipca 2015 roku w ramach Grupy ORLEN została zawarta umowa ze spółką z grupy Vitol. Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Vitol w okresie od 4 marca 2015 roku do 31 lipca 2015 roku wynosi około 1 710 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Vitol zawierane były na zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 111/2015](#)

WRZESIEŃ 2015

W dniu 22 września 2015 roku w ramach Grupy ORLEN została zawarta umowa ze spółką z grupy Trafigura. Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Trafigura w okresie od 18 kwietnia 2015 roku do 23 września 2015 roku wynosi około 1 200 mln PLN. Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy spółkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Trafigura w okresie od 18 kwietnia 2015 roku do 23 września 2015 roku wynosi około 1 000 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Trafigura zawierane były na sprzedaż produktów i zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 134/2015](#)

W dniu 23 września 2015 roku w ramach Grupy ORLEN zostały zawarte umowy ze spółką z grupy Gunvor. Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Gunvor w okresie ostatnich 12 miesięcy wynosi około 1 100 mln PLN. Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy spółkami zależnymi PKN ORLEN a spółkami należącymi do grupy Gunvor w okresie ostatnich 12 miesięcy wynosi około 1 300 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Gunvor zawierane były na sprzedaż produktów i zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 135/2015](#)

PAŹDZIERNIK 2015

W dniu 2 października 2015 roku w ramach Grupy ORLEN została zawarta umowa ze spółką z grupy Vitol. Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Vitol w okresie od 1 sierpnia 2015 roku do 2 października 2015 roku wynosi około 1 760 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Vitol zawierane były na zakup ropy naftowej i gazu. [Raport bieżący nr 140/2015](#)

W dniu 12 października 2015 roku w ramach Grupy ORLEN została zawarta umowa ze spółką z grupy Socar. Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Socar w okresie ostatnich 12 miesięcy wynosi około 1 700 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Socar zawierane były na zakup ropy naftowej. [Raport bieżący nr 146/2015](#)

LISTOPAD 2015

W dniu 9 listopada 2015 roku w ramach Grupy ORLEN została zawarta umowa ze spółką z grupy Glencore. Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Glencore w okresie od 25 czerwca 2015 roku do 10 listopada 2015 roku wynosi około 1 850 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Glencore zawierane były na zakup ropy naftowej oraz oleju rzepakowego. [Raport bieżący nr 155/2015](#)

W dniu 20 listopada 2015 roku w ramach Grupy ORLEN została zawarta umowa ze spółką z grupy Mercuria. Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Mercuria w okresie od 24 czerwca 2015 roku do 20 listopada 2015 roku wynosi około 2 100 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Mercuria zawierane były na zakup ropy naftowej oraz paliwa gazowego. [Raport bieżący nr 160/2015](#)

GRUDZIEŃ 2015

W dniu 23 grudnia 2015 roku została podpisana umowa pomiędzy PKN ORLEN a Tatneft Europe AG na dostawy ropy naftowej do PKN ORLEN w ilości od 3,6 mln ton do 7,2 mln ton. Dostawy będą realizowane w okresie od 1 stycznia 2016 roku do 31 grudnia 2018 roku. W umowie ustalono poziom odszkodowań umownych w wysokości nieprzekraczającej około 2 mln PLN miesięcznie.

Przewidywana maksymalna wartość dostaw do 31 grudnia 2018 roku wyniesie około 7 400 mln PLN. [Raport bieżący nr 177/2015](#)

W dniu 30 grudnia 2015 roku został podpisany aneks do umowy zawartej 1 lutego 2013 roku pomiędzy PKN ORLEN a Rosneft Oil Company na dostawy ropy naftowej do PKN ORLEN w ilości od 18 mln ton do 25,2 mln ton. Dostawy będą realizowane od 1 lutego 2016 roku do 31 stycznia 2019 roku.

Przewidywana maksymalna wartość dostaw, w warunkach rynkowych na dzień podpisania umowy, do 31 stycznia 2019 roku wyniesie około 26 000 mln PLN. [Raport bieżący nr 178/2015](#)

Istotne umowy zawarte w 2016 roku do dnia publikacji niniejszego Sprawozdania Zarządu.

STYCZEŃ 2016

W dniu 11 stycznia 2016 roku w ramach Grupy ORLEN zostały zawarte umowy ze spółkami z grupy Shell. Zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN i Shell Polska Sp. z o.o. dotyczy sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2016 roku do 31 grudnia 2016 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 2 100 mln PLN.

Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Shell w okresie od 13 stycznia 2015 roku do 11 stycznia 2016 roku wynosi około 4 200 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Shell zawierane były na zakup ropy naftowej oraz zakup i sprzedaż produktów. [Raport bieżący nr 3/2016](#)

W dniu 11 stycznia 2016 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN i BP Europa SE dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2016 roku do 31 grudnia 2016 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 4 500 mln PLN.

Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy BP w okresie od 26 czerwca 2015 roku do 11 stycznia 2016 roku wynosi około 5 800 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą BP zawierane były na zakup ropy naftowej oraz zakup i sprzedaż produktów. [Raport bieżący nr 4/2016](#)

W dniu 11 stycznia 2016 roku została zawarta umowa roczna pomiędzy PKN ORLEN i Lukoil Polska Sp. z o.o. dotycząca sprzedaży przez PKN ORLEN benzyny i oleju napędowego w okresie od 1 stycznia 2016 roku do 31 grudnia 2016 roku. Szacunkowa wartość netto umowy wynosi 1 300 mln PLN.

Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Lukoil w okresie od 29 maja 2015 roku do 11 stycznia 2016 roku wynosi około 1 900 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Lukoil zawierane były na zakup ropy naftowej oraz sprzedaż produktów. [Raport bieżący nr 5/2016](#)

W dniu 18 stycznia 2016 roku w ramach Grupy ORLEN została zawarta umowa ze spółką z grupy Vitol. Szacunkowa łączna wartość umów zawartych pomiędzy Grupą ORLEN a spółkami należącymi do grupy Vitol w okresie od 3 października 2015 roku do 19 stycznia 2016 roku wynosi około 1 830 mln PLN. Umowy pomiędzy Grupą ORLEN a grupą Vitol zawierane były na zakup ropy naftowej i gazu oraz sprzedaż produktów. [Raport bieżący nr 10/2016](#)

Umowa z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych

Podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych Grupy ORLEN za rok 2015 jest KPMG Audyt Sp. z o.o.

Dodatkowe informacje o powyższej umowie zostały opisane w pkt 8.5.8 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

2.10. Inne istotne transakcje i postępowania

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

Postępowania, których wartość stanowi więcej niż 10% kapitałów własnych

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

Sprawa dotyczy zapłaty odszkodowania z tytułu szkód będących między innymi wynikiem zarzucanych PKN ORLEN przez Agrofert Holding a.s. (Agrofert) czynów nieuczciwej konkurencji oraz rzekomo bezprawnego naruszenia dobrego imienia firmy Agrofert w związku z nabyciem przez PKN ORLEN akcji spółki UNIPETROL a.s. Wyrokiem z dnia 21 października 2010 roku Trybunał Arbitrażowy w Pradze oddalił w całości powództwo Agrofert przeciwko PKN ORLEN o zapłatę 3 069 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2015 roku (co odpowiada 19 464 mln CZK) wraz z odsetkami oraz zobowiązał Agrofert do pokrycia kosztów postępowania poniesionych przez PKN ORLEN. W dniu 3 października 2011 roku PKN ORLEN otrzymał z sądu powszechnego w Pradze (Republika Czeska) skargę Agrofert o uchylenie wyroku Sądu Arbitrażowego przy Czeskiej Izbie Gospodarczej i Czeskiej

Izbie Rolnej w Pradze wydanego dnia 21 października 2010 roku. Skarga ta została oddalona przez sąd w Pradze wyrokiem z dnia 24 stycznia 2014 roku. W dniu 7 kwietnia 2014 roku Agrofert złożył apelację od powyższego wyroku. W dniu 7 kwietnia 2015 roku sąd apelacyjny oddalił apelację Agrofert i tym samym potwierdził wcześniejsze orzeczenie sądu z dnia 24 stycznia 2014 roku, oddalając skargę Agrofert o uchylenie wyroku Sądu Arbitrażowego przy Czeskiej Izbie Gospodarczej i Czeskiej Izbie Rolnej w Pradze z dnia 21 października 2010 roku. W dniu 4 września 2015 roku Agrofert odwołał się do Sądu Najwyższego od wyroku sądu oddalającego apelację. Postępowanie odwoławcze jest w toku.

PKN ORLEN uważa, że rozstrzygnięcia zawarte w wyroku Sądu Arbitrażowego z dnia 21 października 2010 roku, w wyroku sądu powszechnego w Pradze z dnia 24 stycznia 2014 roku oraz w wyroku sądu apelacyjnego z dnia 7 kwietnia 2015 roku są słuszne i podjęcie wszelkie niezbędne środki prawne w celu utrzymania ich w mocy.

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

- **Postępowania podatkowe w ORLEN Południe S.A. (dawniej Rafineria Trzebinia S.A.)**

W dniach 14 maja 2014 oraz 20 maja 2014 roku spółka otrzymała decyzje Naczelnika Urzędu Celnego w Krakowie określające zobowiązanie w podatku akcyzowym za miesiące: maj – sierpień 2004 roku na kwotę 132 mln PLN. Rafineria Trzebinia S.A. zapłaciła całość zobowiązania wraz z należnymi odsetkami. Jednocześnie wykorzystane zostały utworzone na ten cel w latach poprzednich rezerwy. Rafineria Trzebinia S.A. złożyła skargi do Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego (WSA) w Krakowie na decyzje określające zobowiązanie podatkowe za miesiące: maj – sierpień 2004 roku. Dnia 26 lutego 2015 roku ogłoszono wyrok WSA w Krakowie oddalający skargi spółki. W dniu 5 maja 2015 roku spółka złożyła do Naczelnego Sądu Administracyjnego w Warszawie skargi kasacyjne od wyroku WSA, które nie zostały rozpatrzone do dnia zatwierdzenia sprawozdania finansowego. Wobec wydania przez Europejski Trybunał Sprawiedliwości w Luksemburgu orzeczenia w podobnej sprawie spółka złożyła wnioski o wznowienie postępowania administracyjnego. Dyrektor Izby Celnej w Krakowie na mocy decyzji wydanych w dniu 23 lipca 2015 roku odmówił wznowienia postępowania ze względu na toczące się postępowanie przed NSA w sprawach zakończonych ostatecznymi decyzjami za maj – sierpień. Od decyzji Dyrektora Izby Celnej w Krakowie odmawiających wznowienia postępowania spółka złożyła odwołania, które zostały oddalone. Spółka złożyła skargi na powyższe decyzje w dniu 16 listopada 2015 roku, które nie zostały rozpoznane do dnia zatwierdzenia sprawozdania finansowego.

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

Postępowanie sądowe dotyczy rozliczenia spornej opłaty systemowej PKN ORLEN z ENERGA – OPERATOR S.A. za okres

od dnia 5 lipca 2001 roku do dnia 30 czerwca 2002 roku. ENERGA – OPERATOR S.A. dochodzi od PKN ORLEN zapłaty kwoty 46 mln PLN powiększonej o odsetki ustawowe. W toku ponownego rozpoznania sprawy została sporządzona opinia biegłego sądowego w zakresie wariantowego wyliczenia szkody. Sąd Okręgowy w Warszawie (jako sąd pierwszej instancji) wyrokiem z dnia 27 października 2014 roku zasądził od PKN ORLEN na rzecz ENERGA – OPERATOR S.A. kwotę 46 mln PLN wraz z odsetkami ustawowymi od dnia 30 czerwca 2004 roku do dnia zapłaty. Wyrok nie jest prawomocny. PKN ORLEN złożył apelację od tego wyroku. 12 listopada 2015 roku odbyła się pierwsza rozprawa przed Sądem Apelacyjnym. Oczekiwane jest wyznaczenie kolejnej rozprawy.

W dniu 29 czerwca 2015 roku PKN ORLEN otrzymał kolejne powództwo w tej sprawie, w którym ENERGA – OPERATOR S.A. domaga się dodatkowo kwoty około 13,3 mln PLN. Sprawa toczy się przed Sądem Okręgowym w Łodzi. W dniu 10 lipca 2015 roku złożono odpowiedź na pozew, w której zakwestionowano powództwo jako nieuzasadnione. W dniu 22 grudnia 2015 roku Sąd Okręgowy w Łodzi ogłosił wyrok, w którym oddalił żądanie ENERGA-OPERATOR S.A. zasądzenia od PKN ORLEN kwoty 13 mln PLN i zasądził od ENERGA-OPERATOR S.A. na rzecz PKN ORLEN zwrot kosztów procesu.

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

W dniu 23 maja 2012 roku UNIPETROL RPA s.r.o. otrzymał z Sądu Okręgowego w Ostrawie pozew spółki I.P.-95 s.r.o. o odszkodowanie związane ze złożeniem przez UNIPETROL RPA s.r.o. w listopadzie 2009 roku wniosku o ogłoszenie upadłości spółki I.P.-95 s.r.o. Łączna wartość pozwu wynosi około 282 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2015 roku (co odpowiada 1 789 mln CZK). UNIPETROL RPA s.r.o. jest jednym z 8 podmiotów pozwanych solidarnie o zapłatę wyżej wymienionej kwoty. W ocenie UNIPETROL RPA s.r.o. roszczenie jest

bezpodstawne. Sąd w Ostrawie rozstrzyga obecnie dalsze kwestie proceduralne.

– **Roszczenie OBR S.A. o odszkodowanie**

W dniu 5 września 2014 roku spółka OBR S.A. wystąpiła przeciwko PKN ORLEN do Sądu Okręgowego w Łodzi z pozwem o zapłatę z tytułu zarzucanego naruszenia przez PKN ORLEN praw do patentu: „Sposób rozdzielania produktów procesu hydroodsiarczania ciężkiej pozostałości po próżniowej destylacji ropy naftowej”. Kwota roszczenia w pozwie została oszacowana przez OBR S.A. na kwotę około 83 mln PLN. Żądanie pozwu

Postępowania, w których spółki z Grupy ORLEN były stroną pozywającą

– **Postępowanie o naprawienie szkody poniesionej przez Rafinerię Trzebinia S.A. (obecnie ORLEN Południe S.A.)**

ORLEN Południe S.A. występuje jako oskarżyciel posiłkowy w sprawie karnej z 2010 roku dotyczącej nadużyć związanych z wykonaniem inwestycji – instalacji do estyfikacji olejów roślinnych, w wyniku których Rafineria Trzebinia S.A. miała ponieść szkodę szacowaną na 79 mln PLN. Spółka złożyła wniosek o orzeczenie wobec oskarżonych obowiązku naprawienia wyrządzonej przestępstwem szkody. W toku jest postępowanie karne dotyczące zarzucanego oskarżonym działania na szkodę spółki. W dniu 26 stycznia 2016 roku odbyła się rozprawa w trakcie której wyjaśnienia składał jeden z oskarżonych. Sąd wyznaczył kolejny termin rozprawy na 11 lutego 2016 roku celem kontynuowania przesłuchania oskarżonego.

– **Postępowanie z powództwa ORLEN Lietuva o naprawienie szkody z tytułu wypadku w Terminalu w Butingė**

AB ORLEN Lietuva jest stroną powodową w postępowaniu przeciwko RESORT MARITIME S.A., The London Steamship Owners' Mutual Insurance Association Limited, Sigma Tankers Inc., Cardiff Maritime Inc., Heidenreich Marine, Heidenreich Maritime Inc. oraz Heidmar Inc. o zapłatę odszkodowania za szkodę spowodowaną kolizją tankowca z infrastrukturą przeładunkową Terminala w Butingė w dniu 29 grudnia 2005 roku. Postępowanie zostało wszczęte w grudniu 2006 roku. Łączna kwota roszczenia wynosi około 74 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2015 roku (co odpowiada około 17,26 mln EUR). W październiku 2014 roku strony uzgodniły przeniesienie sprawy pod jurysdykcję sądów angielskich. Spółka oczekuje na wyznaczenie terminu następnych czynności procesowych.

– **Postępowania podatkowe w UNIPETROL RPA s.r.o.**

UNIPETROL RPA s.r.o. jako następcę prawny CHEMOPETROL a.s. domaga się zwrotu podatku dochodowego zapłaconego przez CHEMOPETROL a.s. w 2006 roku za rok 2005 w związku z brakiem uznania możliwości wykorzystania ulgi inwestycyjnej. Wartość przedmiotu sporu wynosi około 52 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2015 roku (co odpowiada około 325 mln CZK). W dniu 11 grudnia 2013 roku Sąd w Usti nad Labem (Czechy) wydał wyrok, w którym uchylił decyzje organów podatkowych dotyczące zobowiązania w podatku dochodowym UNIPETROL RPA s.r.o. UNIPETROL RPA s.r.o. złożył skargę kasacyjną od wyroku Sądu w Usti nad Labem domagając się uchylenia decyzji organów podatkowych i stwierdzenia, że są one

obejmuje zasądzenie od PKN ORLEN na rzecz OBR S.A. sumy pieniężnej w wysokości odpowiadającej rynkowej wartości opłaty licencyjnej za korzystanie z rozwiązania objętego ww. patentem oraz zasądzenie obowiązku zwrotu korzyści uzyskanych na skutek stosowania tego rozwiązania. W dniu 16 października 2014 roku PKN ORLEN złożył odpowiedź na pozew. Wartość przedmiotu sporu została określona przez powoda pismem procesowym z dnia 11 grudnia 2014 roku na kwotę około 247 mln PLN. Postanowieniem sądu z dnia 21 maja 2015 roku strony zostały skierowane do mediacji. Mediacja jest w toku. W ocenie PKN ORLEN roszczenie o naruszenie patentu jest bezpodstawne.

nieważne, co polepszyłoby pozycję spółki wobec organów podatkowych w przedmiotowej sprawie. Wyrokiem z dnia 19 marca 2014 roku czeski naczelny sąd administracyjny oddalił skargę kasacyjną UNIPETROL RPA, s.r.o. i jednocześnie uchylił wyrok Sądu w Usti nad Labem przekazując temu sądowi sprawę do ponownego rozpoznania. W dniu 25 lutego 2015 roku Sąd w Usti nad Labem odrzucił wniosek UNIPETROL RPA s.r.o. o uchylenie decyzji organów podatkowych. W dniu 8 kwietnia 2015 roku UNIPETROL RPA s.r.o. złożył od tego orzeczenia skargę kasacyjną. 14 października 2015 roku naczelny sąd administracyjny uchylił wyrok Sądu w Usti nad Labem i zdecydował zwrócić sprawę do tegoż Sądu w celu jej ponownego rozpatrzenia.

– **Postępowanie arbitrażowe przeciwko Basell Europe Holding B.V.**

W dniu 20 grudnia 2012 roku PKN ORLEN przesłał do Basell Europe Holdings B.V. wezwanie wszczynając postępowanie arbitrażowe przed Trybunałem Arbitrażowym ad hoc w Londynie o odszkodowanie w związku z Umową Joint Venture zawartą w 2002 roku pomiędzy PKN ORLEN a Basell Europe Holdings B.V. Roszczenia wynikają ze stosowania przez Basell Sales & Marketing Company tzw. Cash Discounts efektywnie wpływających na obniżenie ceny produktów płatnej na rzecz Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. W dniu 27 lutego 2014 roku PKN ORLEN złożył swoje stanowisko w sprawie, w którym wnosi m.in. o zasądzenie od Basell Europe Holdings B.V. na rzecz Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o. kwoty około 128 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2015 roku (co odpowiada około 30 mln EUR) powiększonej o odsetki lub alternatywnie o zasądzenie od Basell Europe Holdings B.V. na rzecz PKN ORLEN kwoty około 57 mln PLN z zastrzeżeniem, że kwoty mogą być zaktualizowane w toku postępowania arbitrażowego. W dniu 10 kwietnia 2014 roku PKN ORLEN złożył wniosek o zawieszenie postępowania arbitrażowego do dnia 1 listopada 2014 roku. Basell Europe Holdings B.V. przychylił się do tego wniosku. W dniu 23 kwietnia 2014 roku strony otrzymały decyzję Trybunału w sprawie zawieszenia postępowania do dnia 1 listopada 2014 roku. W dniu 1 listopada 2014 roku postępowanie arbitrażowe zostało wznowione. W dniach 24-26 marca 2015 roku w Londynie odbyła się rozprawa dowodowa, podczas której strony podsumowały swoje dotychczasowe stanowiska procesowe oraz przesłuchani zostali niektórzy świadkowie i biegli. W dniu 27 marca 2015 roku Trybunał Arbitrażowy wydał zarządzenie proceduralne, w którym ustalił dalszy harmonogram postępowania, w tym porządek składania dalszych pism procesowych przez strony. W dniu 29 maja 2015 roku obie strony złożyły pisma, w których odniosły się

do stanowiska strony przeciwnej w zakresie podsumowania sprawy. Ponadto strony wniosły o zasądzenie wydatków i kosztów poniesionych w związku z postępowaniem arbitrażowym. Nie przewiduje się dalszej wymiany pism procesowych. Strony oczekują na wydanie wyroku.

– **Spór pomiędzy ORLEN Lietuva i Lietuvos Geležinkeliai**

W dniu 31 grudnia 2014 roku ORLEN Lietuva złożyła w sądzie arbitrażowym w Wilnie wniosek o wszczęcie postępowania arbitrażowego przeciwko spółce Lietuvos Geležinkeliai („LG”). Obecnie w postępowaniu tym ORLEN Lietuva domaga się przeliczenia taryf za przewozy kolejowe zgodnie z zawartą z LG umową. Uwzględnienie żądania ORLEN Lietuva skutkowałoby uzyskaniem przez tę spółkę oszczędności (odszkodowania) w wysokości oszacowanej na 31 grudnia 2015 roku na kwotę nie niższą niż 162 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2015 roku (co odpowiada kwocie 38 mln EUR) z tytułu

nienależytego wykonywania przez LG umowy o przewozy kolejowe poprzez stosowanie zawyżonych stawek. Kwota roszczenia podlega aktualizacji stosownie do skali działalności wykonywanej na podstawie przedmiotowej umowy.

Jednocześnie, do 31 grudnia 2015 roku zostały wszczęte 4 postępowania sądowe w których LG domaga się od ORLEN Lietuva zapłaty około 77 mln PLN przeliczone kursem z dnia 31 grudnia 2015 roku (co odpowiada około 18 mln EUR) z tytułu opłat za przewozy kolejowe. Trzy z wyżej opisanych postępowań zostały połączone, a następnie sąd zdecydował, że połączona sprawa nie będzie rozpatrywana przez sąd państwowy ponieważ priorytet ma jurysdykcja sądu arbitrażowego. Postępowanie w czwartej sprawie zostało zawieszone przez sąd do czasu gdy sąd arbitrażowy podejmie decyzję w sprawie powództwa Orlen Lietuva. LG odwołało się od wyżej wymienionych decyzji sądów państwowych. Oczekiwane jest wyznaczenie terminu rozprawy w instancji odwoławczej.

Istotne transakcje w Grupie ORLEN na warunkach innych niż rynkowe

W 2015 roku w Grupie ORLEN nie wystąpiły istotne transakcje

zawarte z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe.

2.11. Zatrudnienie i realizowane programy

Mirosław Kochalski, Wiceprezes Zarządu PKN ORLEN ds. Korporacyjnych:

„Polityka kadrowa w 2015 roku koncentrowała się na realizacji strategii opartej na trzech filarach: kompetentni, zaangażowani i zmotywowani pracownicy, odpowiednio dobrane i skuteczne narzędzia wspierające nasze procesy kadrowe oraz efektywna organizacja.

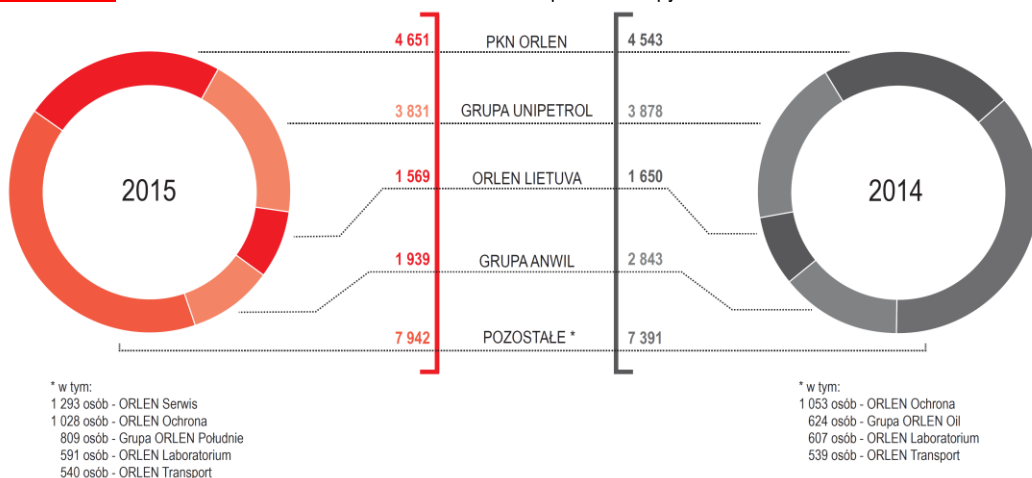
Efekty prowadzonych przez nas działań zostały dostrzeżone przez niezależne instytucje, które uhonorowały PKN ORLEN szeregiem wyróżnień, w tym po raz kolejny prestiżowym certyfikatem przyznawanym za realizowaną politykę personalną - Top Employers Polska 2015.”

W 2015 roku polityka zatrudnienia w Grupie ORLEN koncentrowała się na trzech kluczowych aspektach. Pierwszy z nich dotyczył prowadzonych procesów konsolidacji spółek w Grupie ORLEN (ORLEN Serwis, ORLEN Południe, ORLEN Paliwa) oraz przejęcia przez PKN ORLEN aktywów produkcyjnych spółek ORLEN Oil i ORLEN Asfalt. W ramach tych procesów dokonano transferu pracowników do nowych bądź przejmujących podmiotów. Drugi element to procesy restrukturyzacyjne obejmujące wdrożenie czterobrygadowego systemu czasu pracy

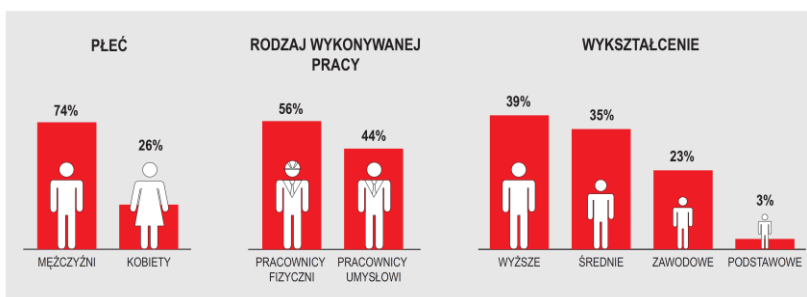
w PKN ORLEN oraz optymalizację zatrudnienia w pozostałych spółkach, głównie w Grupie ORLEN Lietuva i ORLEN Oil. Trzeci obszar to działania rozwojowe związane ze zwiększeniem skali działalności, głównie w obszarze wydobycia (Grupa ORLEN Upstream) oraz w obszarze utrzymania ruchu (ORLEN Serwis S.A.).

W efekcie powyższych działań zatrudnienie w Grupie ORLEN zmniejszyło się o (373) osoby i na koniec roku wyniosło 19 932 osoby.

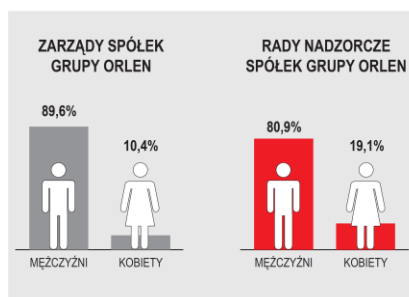
WYKRES 42. Stan zatrudnienia na koniec 2015 i 2014 roku w spółkach Grupy ORLEN.



WYKRES 43. Struktura zatrudnienia w Grupie ORLEN w grupach zawodowych w 2015 roku.



WYKRES 44. Struktura zatrudnienia kobiet i mężczyzn w Zarządach i Radach Nadzorczych w 2015 roku.



Realizowane programy kadrowe

Polityka zarządzania potencjałem pracowników („HR”)

Działania prowadzone w 2015 roku w obszarze HR koncentrowały się na realizacji strategii opartej na trzech filarach: kompetentni, zaangażowani i zmotywowani pracownicy, skuteczne i proste narzędzia oraz procesy HR, a także efektywna kosztowo organizacja. Kontynuowano prace związane z budowaniem

zaangażowania pracowników w Grupie ORLEN. W 11 spółkach Grupy ORLEN przeprowadzono badanie opinii pracowników, a także wspólnie z pracownikami wypracowano i wdrożono inicjatywy podnoszące zaangażowanie obejmujące m.in.: uproszczenie procedur, przygotowanie rozwiązań w zakresie rozwoju i wykorzystania potencjału pracowników, usprawnienia komunikacji, wdrożenia inicjatyw prospołecznych. Ponadto, prowadzono

negocjacje oraz wdrażano rozwiązania placowe zgodnie ze standardem przyjętym dla Grupy ORLEN.

Polityka rekrutacji

W 2015 roku kontynuowano politykę rekrutacyjną Grupy ORLEN ukierunkowaną na pozyskanie wysokiej klasy specjalistów, których wiedza oraz kompetencje w połączeniu z doświadczeniem i profesjonalizmem obecnych pracowników zapewnią ciągłość oraz najwyższy poziom realizowanych przez Grupę ORLEN procesów biznesowych. W trakcie realizowanych działań koncentrowano się na pozyskaniu osób, których postawy i wartości są zbieżne z wartościami etycznymi i zasadami postępowania PKN ORLEN.

Podejmowano działania ukierunkowane na współpracę ze środowiskiem akademickim i zainteresowanie studentów i absolwentów rozwojem w obszarach obejmujących segmenty wydobywania i energetyki Grupy ORLEN. PKN ORLEN uczestniczył w Targach Pracy na uczelniach technicznych oraz wspierał studentów i absolwentów w pozyskiwaniu doświadczeń zawodowych poprzez organizację praktyk i staży. Dodatkowo realizowane były projekty edukacyjne w formie warsztatów dla studentów.

Kontynuowano również Program Adaptacji, dzięki któremu nowozatrudnieni pracownicy poznają działalność Grupy ORLEN i jej kulturę organizacyjną oraz realizują szkolenia e-learningowe obejmujące zarówno historię, jak i aktualne kwestie organizacyjne i pracownicze oraz wartości i zasady postępowania.

Rozwój i szkolenia

W celu umożliwienia pracownikom rozwoju, dzielenia się wiedzą i doświadczeniami wdrożone zostały inicjatywy ułatwiające udział w realizacji międzyobszarowych projektów, dalsze angażowanie się w proces mobilności, jak również samodoskonalenie i współpracę we wdrażaniu najlepszych praktyk i jednolitych standardów.

Działania w zakresie rozwoju i szkoleń w PKN ORLEN koncentrowały się zarówno na wzmacnianiu kompetencji pracowników pod kątem zabezpieczenia celów biznesowych, jak również na kształtowaniu pożądanej kultury organizacyjnej wspierającej realizację strategii oraz wzmacnianiu zaangażowania pracowników. Tematami wiodącymi w 2015 roku były: zarządzanie różnorodnością, zaangażowanie i innowacyjność.

W ramach rozwoju przywództwa uruchomiony został program Strefa Lidera, tj. wielomodułowy program rozwoju przywództwa w formie warsztatów kształtujących umiejętności menedżerskie w obszarze zarządzania zespołem, budowania jego potencjału, zaangażowania i innowacyjności oraz autorytetu menedżerskiego. W ramach Strefy Lidera zainicjowane zostały także działania rozwojowe dedykowane kobietom-menedżerkom w formule panelu dyskusyjnego na temat roli kobiet w biznesie z udziałem ekspertów z zakresu motywacji, zarządzania różnorodnością jak również psychologii biznesu.

Ponadto uruchomiono nowy program talentowy pod nazwą ORLEN Talent Academy, dedykowany menedżerom w PKN ORLEN i wybranych spółkach Grupy ORLEN.

Kontynuowane były wykłady tematyczne dla pracowników pod nazwą Wektor, a dodatkowo wprowadzono nowe formy inspiracji w postaci spotkań z autorytetami różnych dziedzin.

W ramach programu Narzędziownik zaproponowano pracownikom rozwój umiejętności w zakresie: współpracy w zespole różnorodnym, wzmacniania innowacyjności w codziennej pracy, rozwoju umiejętności prezentacji, przeciwdziałania skutkom pracy zmianowej oraz promowania zachowań prozdrowotnych w miejscu pracy.

W 2015 roku wdrożone zostało nowe narzędzie rozwoju w postaci programu mentoringowego pod nazwą Ex-Change opartego na idei mentoringu rówieśniczego oraz reverse mentoringu. Program zakłada przygotowanie bazy mentorów z różnych dziedzin, rozwój ich umiejętności w celu dzielenia się wiedzą z innymi oraz wykorzystanie ich potencjału w rozwoju pozostałych pracowników. W 2015 roku pracownicy PKN ORLEN uczestniczyli w różnorodnych działaniach szkoleniowo-rozwojowych, w tym m.in. w konferencjach krajowych i zagranicznych, szkoleniach specjalistycznych, międzynarodowych programach rozwojowych, studiach magisterskich, podyplomowych czy MBA. Kontynuowali naukę języków obcych, szczególnie języka angielskiego w ramach Akademii Językowej PKN ORLEN oraz kursów wakacyjnych. Pracownicy uczestniczyli również w szkoleniach mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa pracy. Działania szkoleniowo-rozwojowe realizowane były nie tylko w formie szkoleń stacjonarnych, ale również w formie szkoleń e-learningowych. W 2015 roku w PKN ORLEN przeszkolonych zostało ponad 4 tys. pracowników, z których większość uczestniczyła w kilku szkoleniach.

Praktyki studenckie i programy stażowe

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

Od lat PKN ORLEN organizuje praktyki w ramach współpracy ze szkołami i uczelniami oraz poprzez uczestnictwo w ogólnopolskich i międzynarodowych konkursach. Prowadzone w 2015 roku praktyki były jeszcze mocniej skoncentrowane na merytorycznych aspektach programu, a praktykanci i stażyści mogli aktywnie i merytorycznie uczestniczyć w realizowanych zadaniach i projektach. W 2015 roku łącznie około 100 osób odbyło praktyki i staże w PKN ORLEN.

Oprócz programów praktyk czy staży, dla uczniów i studentów w 2015 roku prowadzone były również działania edukacyjno – informacyjne w formie spotkań, dni otwartych, reprezentowania PKN ORLEN na targach pracy czy sympozjach.

Rozwój Funkcji HR

Dostosowanie rozwiązań kadrowo-placowych jak i systemów informatycznych do prawidłowego, i efektywnego wspierania procesów biznesowych to główne wyzwanie dla funkcji HR. W 2015 roku ważnym elementem działań w tym obszarze była konsolidacja i restrukturyzacja spółek Grupy ORLEN. Kontynuowano budowę Centrum Transakcyjnego (CT), które na koniec 2015 roku obsługiwało 30 spółek z Grupy ORLEN.

Centra Kompetencji i HR Biznes Partnerzy w PKN ORLEN wspierali spółki Grupy ORLEN w przygotowaniu nowych rozwiązań w zakresie systemów wynagradzania i premiowania. W 2015 roku zostały one wdrożone w 8 spółkach Grupy ORLEN.

Dialog społeczny i świadczenia socjalne

Grupa ORLEN dba o prowadzenie dialogu społecznego opartego na niezależności stron, działaniu zgodnym z prawem, a także zaufaniu, szukaniu kompromisu i przestrzeganiu przyjętych reguł. Grupa ORLEN zapewnia pracownikom również wsparcie w formie świadczeń socjalnych obejmujących: dofinansowanie do wypoczynku lub leczenia sanatoryjnego, opiekę nad dzieckiem, wypoczynek dzieci i młodzieży, wypłatki szkolne, finansowe

wsparcie rodzin o niskich dochodach, zajęcia rekreacyjno-sportowe i działalność kulturalno-oświatową, bezwrotne zapomogi, dofinansowanie do turnusu rehabilitacyjnego, zwrotne pożyczki na cele mieszkaniowe oraz upominki świąteczne dla dzieci.

Opieka medyczna

Spółka zapewnienia szeroko pojętą profilaktykę zdrowotną obejmującą profilaktyczną opiekę medyczną wykraczającą poza zakres medycyny pracy: specjalistyczne konsultacje lekarskie, zabiegi ambulatoryjne, badania diagnostyczne, rehabilitację, szczepienia, profilaktyczne programy zdrowotne realizowane we współpracy z Centrum Medyczne Medica Sp. z o.o. w Płocku oraz Wojskowym Instytutem Medycznym w Warszawie. W 2015 roku realizowano również badania profilaktyczne w miejscu pracy w ramach akcji Profilaktyka na Wyciągnięcie Ręki.

Pracodawca Przyjazny Rodzinie

Jako firma wdrażająca nowoczesne rozwiązania zmierzające do zachowania równowagi pomiędzy aktywnością zawodową a życiem rodzinnym, PKN ORLEN realizował projekt „Pracodawca Przyjazny Rodzinie”, zawierający takie rozwiązania jak: dodatkowe dwa dni opieki nad dzieckiem do 3 roku życia, dodatkowa godzina na karmienie, szybka ścieżka dostępu do

lekarza pediatry, kompleksowa opieka medyczna w ciąży, pokoje dla matek karmiących, upominek dla nowonarodzonych dzieci pracowników, przesyłanie do osób na urloпах rodzicielskich i wychowawczych informacji z życia firmy. Działania związane z zapewnieniem równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem rodzinnym są wdrażane także w Grupie ORLEN. W 2015 roku został uruchomiony żłobek dla dzieci pracowników Grupy ORLEN.

Nagrody i certyfikaty

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

- certyfikat Top Employers Polska 2015 – PKN ORLEN został wyróżniony tym prestiżowym certyfikatem przyznawanym za realizowaną politykę personalną po raz czwarty,
- tytuł „Pracodawca dla Inżyniera” – PKN ORLEN został wybrany do trójki najbardziej cenionych pracodawców w Polsce,
- tytuł „Najbardziej pożądaný pracodawca w opinii specjalistów i menadżerów” w kategorii Energetyka, Gaz, Paliwa, Chemia.

2.12. Wynagrodzenia organów Spółki

2.12.1 Wynagrodzenia organów zarządzających i nadzorujących

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

- stałe miesięczne wynagrodzenie zasadnicze,
- premia roczna uzależniona od poziomu realizacji celów ilościowych i jakościowych,

- odprawa wynikająca z odwołania lub rezygnacji z funkcji Członka Zarządu,
- wynagrodzenie z tytułu zakazu konkurencji.

Wszystkie elementy wynagrodzenia oraz świadczenia dodatkowe reguluje umowa zawarta pomiędzy Członkiem Zarządu a Spółką.

TABELA 20. Wynagrodzenia wypłacone Członkom Zarządu Spółki pełniącym funkcję w 2015 roku (tys. PLN).

WYSZCZEGÓLNIENIE	2015	2014
Wynagrodzenia Członków Zarządu Spółki, w tym:		
- wynagrodzenia i inne świadczenia	7 177	6 826
Dariusz Krawiec ¹⁾	1 696	1 674
Sławomir Jędrzejczyk	1 584	1 517
Piotr Chelmiński	1 380	1 275
Krzysztof Pater	1 224	1 180
Marek Podstawa	1 224	1 180
Wojciech Jasiński ²⁾	69	-
- premia za rok poprzedni	6 335	4 949
Dariusz Krawiec	1 493	1 240
Sławomir Jędrzejczyk	1 434	1 137
Piotr Chelmiński	1 216	889
Krzysztof Pater	1 096	796
Marek Podstawa	1 096	887
Ogółem:	13 512	11 775

¹⁾ Należne wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Prezesa Zarządu Spółki do dnia 16 grudnia 2015 roku

²⁾ Należne wynagrodzenie za okres pełnienia funkcji Prezesa Zarządu Spółki od dnia 16 grudnia 2015 roku

TABELA 21. Premie potencjalnie należne Członkom Zarządu Spółki pełniącym funkcję w danym roku do wypłaty w roku kolejnym (tys. PLN).

WYSZCZEGÓLNIENIE	2015	2014
Dariusz Krawiec ¹⁾	1 620	1 591
Sławomir Jędrzejczyk	1 500	1 434
Piotr Chelmiński	1 260	1 216
Krzysztof Pater	1 140	1 096
Marek Podstawa	1 140	1 096
Ogółem:	6 660	6 433

1) premia potencjalnie należna za okres pełnienia funkcji do 16 grudnia 2015 roku

TABELA 22. Wynagrodzenia i inne świadczenia wypłacone i należne byłych Członków Zarządu Spółki (tys. PLN).

WYSZCZEGÓLNIENIE	2015	2014
Dariusz Krawiec ¹⁾	3 360	-
Marek Serafin ²⁾	-	1 351
Ogółem:	3 360	1 351

1) wypłacone wynagrodzenie z tytułu odprawy i zakazu konkurencji oraz wynagrodzenie należne do wypłaty w roku kolejnym z tytułu zakazu konkurencji

2) wypłacona odprawa i premia za 2011 rok.

2.12.2 Ogólne zasady i warunki przyznawania premii rocznych

Członkom Zarządu przysługuje prawo do premii rocznej ustalonej w oparciu o poziom realizacji celów określony w Regulaminie Systemu Motywacyjnego dla Zarządu, który stanowi załącznik do umowy z Członkiem Zarządu. Rada Nadzorcza zatwierdza zasady wyznaczania i rozliczania indywidualnych zadań premiowych dla Członków Zarządu na dany rok. Poziom premii rocznej uzależniony jest od wykonania indywidualnych zadań premiowych (jakościowych oraz ilościowych). Indywidualne zadania premiowe wpisywane są do Karty Celów danego Członka Zarządu i zatwierdzane przez Radę Nadzorczą.

Ocena wykonania indywidualnych zadań premiowych (ilościowych i jakościowych) przez danego Członka Zarządu dokonywana jest co roku przez Radę Nadzorczą na podstawie rekomendacji Prezesa Zarządu, sprawozdań z wykonania przez Członka Zarządu indywidualnych zadań premiowych, sprawozdań finansowych Grupy ORLEN oraz innych dokumentów, których zbadanie Rada Nadzorcza uzna za celowe.

Ocena wykonania ilościowych indywidualnych zadań premiowych dokonywana jest poprzez przyznanie punktów procentowych, zaś ocena wykonania jakościowych indywidualnych zadań premiowych poprzez przyznanie poziomu realizacji celu jakościowego według zasad zawartych w Regulaminie Systemu Motywacyjnego dla Zarządu. Wykonanie indywidualnych zadań premiowych wyrażone jest jako suma ważona punktów

procentowych przyznanych przez Radę Nadzorczą dla każdego z zadań premiowych.

Rada Nadzorcza podejmuje uchwałę o przyznaniu Członkowi Zarządu premii za dany rok obrotowy oraz jej wysokości bądź o nie przyznaniu premii rocznej do 30 kwietnia następnego roku. Uchwała jest podstawą do wypłaty premii rocznej, o ile skonsolidowane sprawozdanie finansowe Spółki za dany rok obrotowy zostanie zatwierdzone przez Walne Zgromadzenie. Na rok 2015 Rada Nadzorcza Spółki wyznaczyła dla wszystkich Członków Zarządu sześć takich samych celów ilościowych, tj.:

- EBIT raportowany Koncernu,
- EBITDA wg LIFO Koncernu (% realizacji planu w makro rzeczywistym),
- CAPEX utrzymaniowy Koncernu + koszty ogólne i osobowe Koncernu (% realizacji planu w makro rzeczywistym),
- CAPEX rozwojowy Koncernu (% realizacji planu w makro rzeczywistym),
- wskaźnik giełdowy: TSR PKN ORLEN względem rynku,
- wskaźnik wypadkowości: TRR Koncernu

oraz przypisała im odpowiednie progi premiowe. Ponadto Rada Nadzorcza dla każdego z Członków Zarządu ustaliła cele jakościowe związane z nadzorowanym przez nich obszarem działalności Spółki, w tym Rada Nadzorcza dodała dla wszystkich Członków Zarządu cel jakościowy określający poziom innowacyjności w Spółce.

TABELA 23. Wynagrodzenia kluczowego personelu kierowniczego Grupy ORLEN (tys. PLN).

WYSZCZEGÓLNIENIE	2015	2014
Wynagrodzenia i inne świadczenia członków kluczowego personelu kierowniczego:		
- pozostali kluczowy personel kierowniczy Spółki	37 128	34 950
- kluczowy personel kierowniczy spółek zależnych Grupy ORLEN	140 365	139 902
Ogółem:	177 493	174 852

Zasady premiowania kluczowego personelu kierowniczego (w tym Członków Zarządu)

Regulaminy funkcjonujące dla Zarządu PKN ORLEN, dyrektorów bezpośrednio podległych Zarządowi PKN ORLEN oraz pozostałych kluczowych stanowisk mają wspólne podstawowe cechy. Osoby objęte wyżej wymienionymi systemami premiowane są za realizację indywidualnych celów, wyznaczanych na początku okresu premiowego przez Radę Nadzorczą dla Członków Zarządu oraz przez Zarząd dla pracowników kluczowego personelu kierowniczego. Systemy Premiowania są

spójne z Wartościami Koncernu, promują współpracę pomiędzy poszczególnymi pracownikami i motywują do osiągnięcia najlepszych wyników w skali Grupy ORLEN.

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

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

Członkowie Zarządu PKN ORLEN zasiadający w roku 2015 i 2014 w Zarządach lub Radach Nadzorczych spółek zależnych, współkontrolowanych i stowarzyszonych Grupy ORLEN nie

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

TABELA 24. Wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN (tys. PLN).

WYSZCZEGÓLNIENIE	2015	2014
Wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej Spółki, w tym:		
Angelina Sarota ¹⁾	210	202
Adam Ambrozik ²⁾	164	100
Maciej Bałtowski ²⁾	147	100
Cezary Banasiński	164	159
Grzegorz Borowiec	164	159
Artur Gabor	164	159
Radosław Kwaśnicki ²⁾	165	100
Cezary Możejko	164	159
Leszek Pawłowicz	164	161
Remigiusz Nowakowski ³⁾	17	-
Michał Gołębiowski ⁴⁾	-	48
Ogółem:	1 523	1 347

1) Od 27 czerwca 2013 roku Przewodnicząca Rady Nadzorczej.

2) W Radzie Nadzorczej od 15 maja 2014 roku.

3) Za okres pełnienia funkcji od 23 listopada 2015 roku.

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

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

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

Ponadto umowy przewidują wypłatę wynagrodzenia w przypadku rozwiązania umowy na skutek odwołania z zajmowanego stanowiska. Wynagrodzenie w takim przypadku wynosi sześć- lub dwunastokrotność miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego. Rada Nadzorcza może wyrazić zgodę na stosowanie tych postanowień również w przypadku rezygnacji Członka Zarządu z funkcji.

W przypadku pozostałych spółek Grupy ORLEN Członkowie Zarządów 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.

2.13. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Rok 2015 przyniósł istotną zmianę w procesie prowadzenia działań społecznych przez PKN ORLEN. Zarząd Spółki w lutym 2015 roku przyjął do realizacji Strategię CSR na lata 2015 – 2017. Stanowi ona praktyczną wykładnię „Wartości i zasad PKN ORLEN S.A.” Wskazując cele realizowane przez Koncern określił także podejście do różnych grup interesariuszy.

Strategia CSR zakłada, że wzrost wartości przedsiębiorstwa powinien być zgodny z interesami otoczenia oraz opierać się na zrównoważonym i odpowiedzialnym korzystaniu z zasobów. Oznacza to, że już na etapie projektowania strategii biznesowej uwzględniane są zasady społecznej odpowiedzialności. Zdefiniowanie mierzalnych celów CSR pozwala analizować i oceniać efekty płynące z tych działań dla Koncernu i otoczenia.

Strategia bazująca na „Wartościach i zasadach” ma także motywować pracowników do poszukiwania nowych pomysłów oraz innowacyjnych rozwiązań. Wspierając biznes buduje poczucie współodpowiedzialności za wdrażanie CSR w organizacji oraz promuje ideę odpowiedzialności i zaangażowania wśród interesariuszy.

Dokument wskazał trzy podstawowe obszary działań. Pierwszym z nich jest Organizacja, gdzie celem jest budowanie trwałych relacji z pracownikami w oparciu o różnorodność, poczucie bezpieczeństwa, możliwości rozwoju oraz łączenia ról społecznych i zawodowych. Kwestie polityki zatrudnienia i programów kadrowych zostały szerzej opisane w [pkt 2.11](#). Z kolei w Otoczeniu bliskim priorytetem jest rozwijanie wrażliwości społecznej oraz odpowiedzialności partnerów biznesowych i klientów poprzez dzielenie się dobrymi praktykami, wiedzą i wdrażanie najwyższych standardów CSR. Natomiast w Otoczeniu dalekim PKN ORLEN postawił sobie zadanie realizowania strategii i promowania innowacyjności, wyznaczania najwyższych standardów branżowych w zakresie etyki biznesu i ochrony środowiska. Zagadnienia ochrony środowiska zostały szerzej opisane w [pkt 2.14](#).

Elementy kluczowe dla realizacji Strategii to pełne wdrożenie przyjętych inicjatyw, edukacja i inspirowanie pracowników, budowanie poczucia odpowiedzialności za wpływ realizowanych działań i podejmowanych decyzji na otoczenie.

Strategia CSR jest wdrażana zgodnie z założonym planem. W PKN ORLEN prowadzonych jest 55, a w spółkach Grupy ORLEN 488 projektów/działań z obszaru CSR. Zarząd PKN ORLEN i Komitet Rady Nadzorczej ds. CSR okresowo weryfikują realizację Strategii CSR.

Strategia CSR i prowadzone w jej ramach projekty stanowią logiczną konsekwencję i kontynuację działań społecznych z poprzednich lat. Istotnym wydarzeniem było przystąpienie do inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana Global Compact w 2003 roku. PKN ORLEN zadeklarował tym samym respektowanie zasad z zakresu przestrzegania praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego oraz przeciwdziałania korupcji. Podpisanie deklaracji było publicznym

zobowiązaniem do ich szanowania i poddawania się publicznej weryfikacji, a jednocześnie kolejnym krokiem w prowadzonej przez Koncern polityce społecznej odpowiedzialności biznesu.

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

Od chwili swego powstania Fundacja zapewnia wszechstronną pomoc rodzinnym domom dziecka, promuje konsekwentnie tę formę opieki zastępczej jako najbardziej efektywną metodę zapewniania dzieciom pozbawionym naturalnej rodziny właściwych warunków do rozwoju osobowego. Aktualnie otacza opieką pod 2 500 dzieci przebywających w ponad 300 placówkach. Fundacja prowadzi także kilka programów stypendialnych. Ich celem jest wspieranie młodych ludzi w procesie edukacji i wzmacnianie ich motywacji. Korporacyjna Fundacja angażuje się także w projekty na rzecz poprawy bezpieczeństwa i ochrony zdrowia np. akcja społeczna „NIE DLA DYMU”. Prowadzi bliską współpracę z PKN ORLEN w programie pomocy jednostkom straży pożarnych. Dużą część aktywności Fundacji stanowią projekty realizowane na rzecz społeczności lokalnych.

W działaniach społecznych PKN ORLEN i Fundacji ORLEN – Dar Serca biorą udział także uczestnicy programu lojalnościowego VITAY. Coraz liczniej korzystają z możliwości oddawania punktów na cele społeczne: wsparcie rodzinnych domów dziecka oraz projekty ekologiczne.

Stałym elementem szerokiego systemu komunikowania działań społecznych PKN ORLEN jest raportowanie społeczne. Zmienia się ono wraz ze zmianami zachodzącymi wewnątrz Koncernu i w otoczeniu tak, aby jak najlepiej sprostać oczekiwaniom interesariuszy. W 2015 roku PKN ORLEN wydał po raz pierwszy Raport zintegrowany. Ta nowa formuła łączy w sobie sprawozdawczość finansową z raportowaniem CSR oraz wytycznymi Międzynarodowej Rady Raportowania Zintegrowanego (International Integrated Reporting Council). Uwzględnia również kierunki najnowszej prawodawstwa unijnego w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych oraz dotyczących różnorodności.

Raport zatytułowany „Napędzamy Przyszłość” przedstawia relacje i zależności pomiędzy finansowymi oraz pozafinansowymi aspektami działalności PKN ORLEN i wybranych spółek z Grupy ORLEN. Filary, na których opiera się raportowanie zintegrowane – budowa wartości, siła finansowa, ludzie – w sposób całościowy pokazują procesy zachodzące w spółce i działania ukierunkowane na budowę jej wartości. Dane pozafinansowe zostały zaprezentowane zgodnie z międzynarodowymi wytycznymi Global Reporting Initiative (GRI) w wersji G 4.

2.14. Ochrona środowiska

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

„Dbałość o środowisko i zrównoważony rozwój są istotnym elementem budowania przez Grupę ORLEN przewagi konkurencyjnej. W minionym roku Koncern kontynuował działania proekologiczne, które szły w parze z umacnianiem pozycji rynkowej i bezkompromisowym podejściem do kwestii związanych z ochroną środowiska naturalnego.”

„Naszą ambicją jest, aby PKN ORLEN był bezpiecznym miejscem pracy, a celem do którego dążymy jest całkowite wyeliminowanie wypadków i chorób zawodowych. Dzięki staraniom wszystkich pracowników w 2015 roku udało się nam osiągnąć porównywalny z ubiegłym rokiem wskaźnik wypadkowości TRR. Wprowadziliśmy do stosowania tzw. całkowity wskaźnik wypadkowości, który zawiera również informacje o wypadkowości wśród naszych współpracowników bowiem bezpieczeństwo pracowników firm zewnętrznych jest tak samo ważne jak nasze”.

Głównym celem działań prowadzonych w zakresie ochrony środowiska jest realizacja strategii biznesowych z zachowaniem w najwyższej neutralności ekologicznej, promowanie „zielonego” wizerunku Grupy ORLEN, efektywne gospodarowanie odpadami oraz konsolidacja i wzmacnianie kompetencji w obszarze usług środowiskowych.

Realizowane projekty środowiskowe w 2015 roku związane były głównie z dostosowaniem instalacji do nowych wymogów i standardów środowiskowych obowiązujących od 1 stycznia 2016 roku. Były to zarówno działania administracyjne obejmujące uzyskanie bezterminowych pozwoleń zintegrowanych na eksploatację instalacji jak i inwestycyjne związane z budową instalacji pro-środowiskowych.

Najważniejszą inwestycją ekologiczną kontynuowaną w 2015 roku w Zakładzie Produkcyjnym w Plocku była budowa instalacji odazotowania i odpylania spalin dla poszczególnych kotłów Elektrociepłowni oraz wspólnej instalacji odsiarczania spalin. Kolejne dwa kotły, K1 i K4 zostały wyposażone w instalacje redukujące emisje tlenków azotu i pyłów. Obecnie 6 z 8 kotłów posiada już takie instalacje. W 2016 roku kolejny kocioł zostanie oddany do użytkowania po modernizacji. W grudniu 2015 roku została oddana do eksploatacji instalacja odsiarczania spalin, co pozwoliło na obniżenie emisji SO₂ z Elektrociepłowni o ponad 11% (r/r) w całym 2015 roku.

Do najistotniejszych projektów realizowanych w pozostałych spółkach Grupy ORLEN w 2015 roku należały: wymiana

analizatorów do pomiaru emisji zanieczyszczeń oraz modernizacja kanalizacji ściekowej elektrowni w Grupie Unipetrol, instalacja nowych nagrzewnic z wykorzystaniem wtórnego ciepła ciepłej wody w elektrociepłowni ORLEN Lietuva, modernizacja zbiorników technologicznych oraz rozbudowa monitoringu hydrogeologicznego w IKS SOLINO S.A. oraz likwidacja układu freonowego w Grupie Anwil.

Rok 2015 był kolejnym rokiem III okresu rozliczeniowego wspólnotowego systemu handlu emisjami gazów cieplarnianych. Raporty emisyjne dla instalacji chemicznych za rok 2014 we wszystkich spółkach Grupy ORLEN zostały zweryfikowane przez niezależnego audytora. W 2015 roku uzyskano bezpłatne uprawnienia do emisji CO₂ na podstawie art. 10a dyrektywy 2003/87/WE oraz z tytułu wytwarzania energii elektrycznej na podstawie art. 10c przedmiotowej Dyrektywy.

W 2015 roku PKN ORLEN podpisał aktualizację Światowej Karty Responsible Care (RC), która jest wyrazem poparcia i potwierdzenia zaangażowania w rozwój Programu RC na świecie. PKN ORLEN jako lider branży chemicznej realizuje Program RC od ponad 18 lat. Dodatkowo Spółka uzyskała przedłużenie Certyfikatu Ramowego Systemu Zarządzania RC, co potwierdza zgodność wdrożonego systemu z wytycznymi Europejskiej Rady Przemysłu Chemicznego oraz zasadami i kryteriami zatwierdzonymi przez Polską Izbę Przemysłu Chemicznego.

2.15. 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 objęty jest PKN ORLEN oraz wszystkie spółki Grupy ORLEN.

W 2015 roku podjęto prace nad doskonaleniem funkcjonującego w Grupie ORLEN modelu bezpieczeństwa pracy poprzez wdrożenie „Strategii BHP na lata 2016-2017”, która stanowi narzędzie umożliwiające efektywny sposób zarządzania planowanymi działaniami w zakresie szeroko pojętej kultury bezpieczeństwa pracy. Jest ona dedykowana dla wszystkich spółek Grupy ORLEN i zapewnia ich rozwój oraz doskonalenie w dwóch głównych kierunkach: budowania standardu Grupy ORLEN i realizacji indywidualnych potrzeb poszczególnych spółek.

W efekcie prowadzonych działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa pracy w 2015 roku osiągnięty został porównywalny do roku poprzedniego wskaźnik wypadkowości TRR (Total Recordable Rate) na poziomie 1,34.

W celu stałego zwiększania efektywności działań w obszarze kultury bezpiecznej pracy w 2015 roku we wszystkich spółkach

Grupy ORLEN wprowadzono do stosowania tzw. Całkowity Wskaźnik Wypadkowości – TRR. Nowy wskaźnik zawiera informacje o wypadkowości zarówno wśród pracowników Grupy ORLEN, jak również wśród kontraktorów spółek czyli pracowników firm zewnętrznych. Wartość całkowitego wskaźnika wypadkowości TRR w 2015 roku dla Grupy ORLEN wyniosła 0,86, a łączna liczba wypadków przy pracy pracowników i kontraktorów zmalała o 6% (r/r) i wyniosła 72.

W ramach ujednolicenia systemu zarządzania bezpieczeństwem w Grupie ORLEN od sierpnia 2015 roku wprowadzono nowe wskaźniki bezpieczeństwa procesowego (T1 PSER, T2 PSER), których raportowanie pozwala na porównywanie Grupy ORLEN w zakresie bezpieczeństwa procesowego do światowych firm z branży. Ponadto stworzona została Platforma Bezpieczeństwa Procesowego zawierająca informacje dotyczące wdrażania nowych inicjatyw, bieżących wartości wskaźników bezpieczeństwa procesowego oraz zaistniałych zdarzeń awaryjnych w Grupie ORLEN i innych spółkach z branży chemicznej.

Metodologia kalkulacji wskaźnika została zaprezentowana w ["Słowniku wybranych pojęć branżowych"](#) na końcu niniejszego Sprawozdania.

3. WYNIKI FINANSOWE

Sławomir Jędrzejczyk, Wiceprezes Zarządu PKN ORLEN ds. Finansowych:

„Wyniki za 2015 rok pokazują jak efektywnie korzystamy ze sprzyjających warunków makroekonomicznych skutecznie wzmacniając nasze fundamenty finansowe.

Zysk EBITDA wg LIFO przed uwzględnieniem niegotówkowych odpisów wartości aktywów trwałych osiągnął rekordowy poziom 8,7 mld PLN i był o 3,5 mld wyższy w porównaniu z rokiem poprzednim. Dźwignia finansowa netto na koniec 2015 roku znalazła się poniżej ustalonego w strategii Grupy ORLEN bezpiecznego poziomu 30%.

Pozwoliło to konsekwentnie realizować program inwestycyjny a także po raz kolejny wypłacić dywidendę dla Akcjonariuszy.

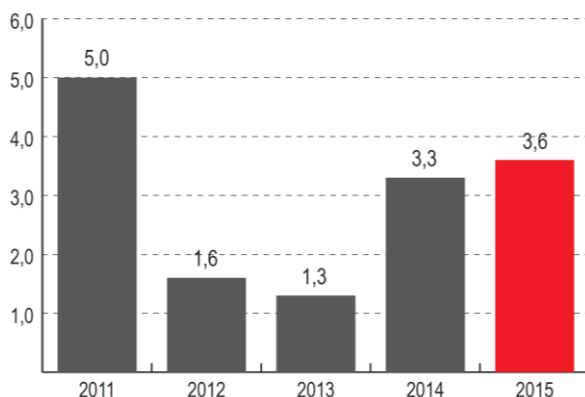
Jednocześnie kontynuowaliśmy integrację segmentów operacyjnych optymalizując strukturę grupy kapitałowej oraz nieustannie poprawialiśmy efektywność, co wzmocniło naszą pozycję i elastyczność w zmiennym otoczeniu rynkowym.”

3.1. Sytuacja makroekonomiczna

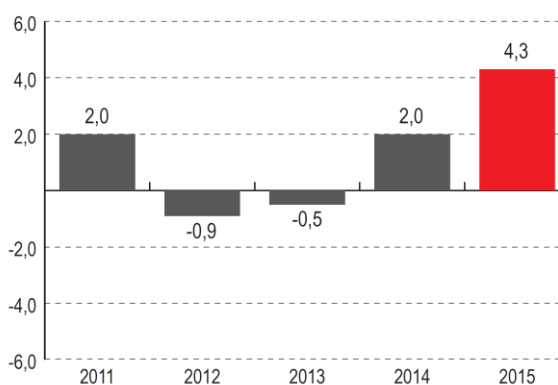
Grupa ORLEN funkcjonuje w warunkach zmiennego otoczenia makroekonomicznego, które wywiera wpływ na poziom przychodów i osiągane wyniki. Sytuacja gospodarcza, rynek pracy oraz trendy makroekonomiczne mają istotny wpływ na poziom konsumpcji paliw i produktów petrochemicznych a w konsekwencji na wielkość i ceny ich sprzedaży.

Podstawowym wskaźnikiem odzwierciedlającym sytuację gospodarczą jest wskaźnik PKB, który determinowany przez konsumpcję, nakłady inwestycyjne oraz eksport pozwala ocenić w jakim stadium znajduje się gospodarka. Ze zmianami wskaźnika PKB zazwyczaj skorelowane są zmiany stopy bezrobocia.

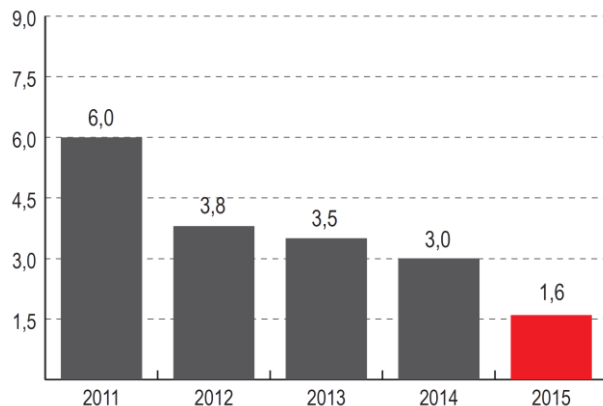
WYKRES 45. PKB w Polsce (zmiana rok/rok).



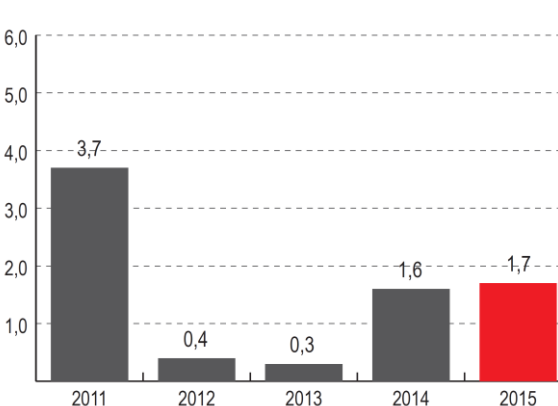
WYKRES 46. PKB w Czechach (zmiana rok/rok).



WYKRES 47. PKB na Litwie (zmiana rok/rok).



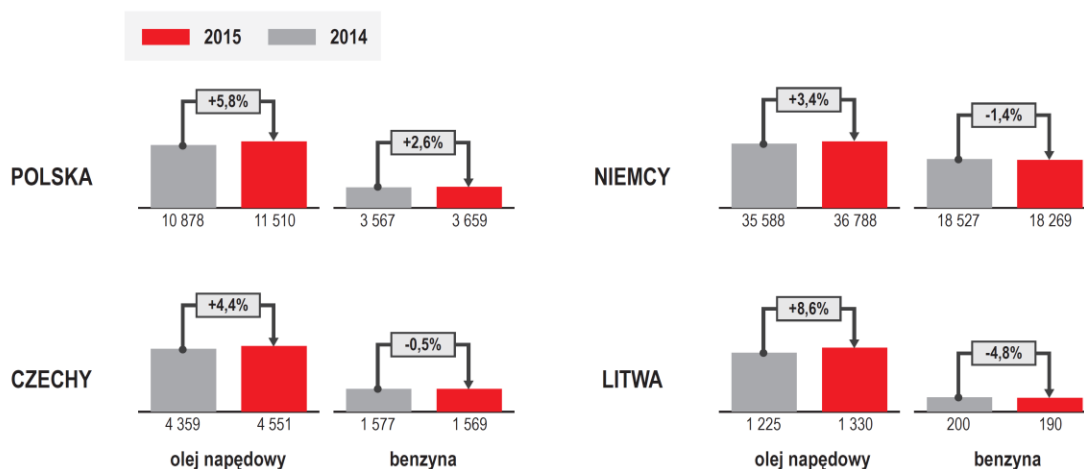
WYKRES 48. PKB w Niemczech (zmiana rok/rok).



Źródło: Dane dla Polski, Niemiec, Czech i Litwy na podstawie EUROSTAT. Dane dla Czech dla 2015 roku na podstawie prognozy Czeskiego Urzędu Statystycznego.

Konsumpcja paliw na rynkach operacyjnych Grupy ORLEN jest pochodną sytuacji gospodarczej poszczególnych krajów. Ogólna

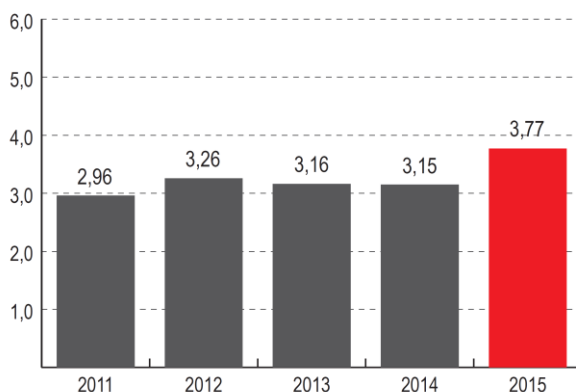
kondycja gospodarki, mierzona między innymi poziomem PKB wpływa na bieżące, jak i przyszłe zachowania konsumentów.

WYKRES 49. Konsumpcja benzyny i oleju napędowego w krajach obsługiwanych przez Grupę ORLEN.


Źródło: Szacunki opracowane na bazie dostępnych danych Agencji Rynku Energii S.A., Litewskiego Urzędu Statystycznego, Czeskiego Urzędu Statystycznego i Niemieckiego Stowarzyszenia Przemysłu Naftowego.

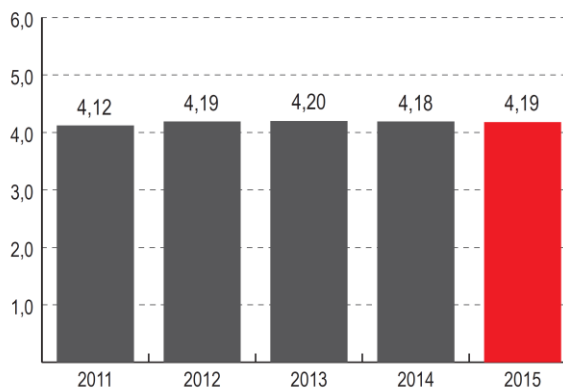
Ceny produktów rafineryjnych i petrochemicznych oferowanych przez Grupę ORLEN ustalone są w większości w oparciu o ich notowania na rynkach towarowych wyrażone w walutach obcych. Koszty związane z zakupem podstawowych surowców, w tym

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

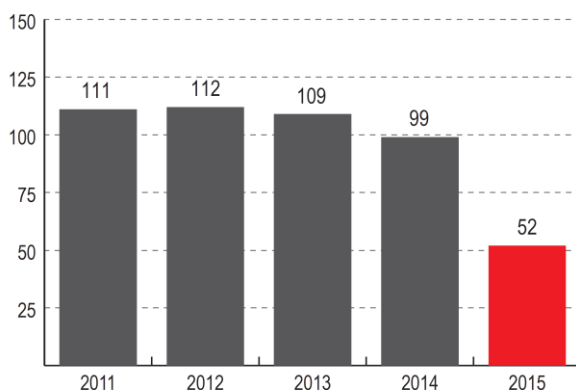
WYKRES 50. Średni kurs walutowy USD/PLN.


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

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

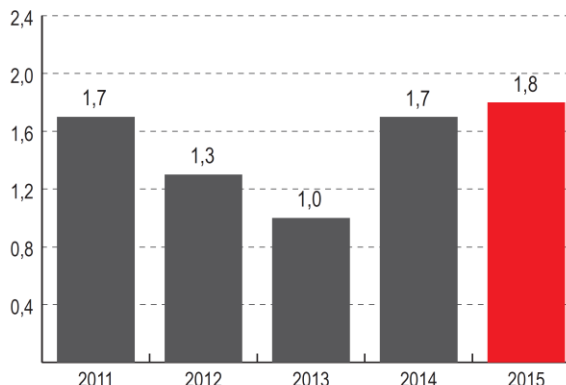
WYKRES 51. Średni kurs walutowy EUR/PLN.


Podstawowym surowcem wykorzystywanym przez Grupę ORLEN jest ropa naftowa, której światowe ceny podlegają wahaniom w efekcie zmian w globalnym popycie i podaży oraz pod wpływem czynników geopolitycznych. W związku z około 85% udziałem ropy zasieczonych typu Ural w strukturze przerobu ropy w Grupie ORLEN wpływ na wyniki operacyjne ma również dyferencjał Brent/Ural.

WYKRES 52. Notowanie ropy Brent (USD/bbl).


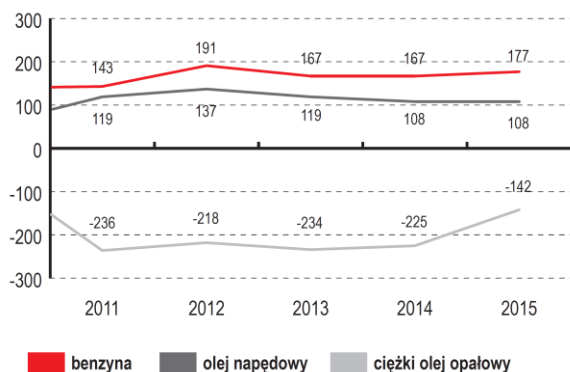
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts.

Wyniki operacyjne Grupy ORLEN są w znacznym stopniu uzależnione od różnic pomiędzy cenami rynkowymi rafinowanych produktów naftowych i cenami ropy naftowej oraz innych surowców niezbędnych do ich wytwarzania. Koszty nabycia surowca i ceny po jakich Grupa ORLEN może ostatecznie sprzedać produkty rafinacji ropy naftowej uzależnione są od wielu czynników pozostających poza jej kontrolą, w tym m.in.:

WYKRES 53. Dyferencjał Brent/Ural (USD/bbl).


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts.

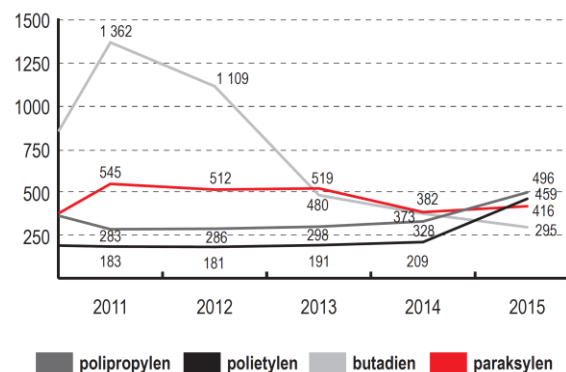
- zmian podaży/popytu na produkty rafineryjne i petrochemiczne,
- rozwoju mocy produkcyjnych światowej branży rafineryjnej,
- zmian w kosztach eksploatacyjnych związanych z procesami technologicznymi (koszty energii, mediów, remontów),
- zmian w przepisach z zakresu ochrony środowiska i innych, które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

WYKRES 54. Marże („crack”) rafineryjne (USD/t) i petrochemiczne (EUR/t) z notowań.


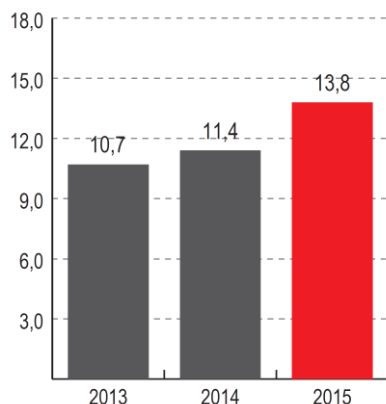
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts i ICIS.

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

Integracja wysokiej klasy aktywów produkcyjnych oraz wydłużony łańcuch wartości dzięki pełnej integracji działalności rafineryjnej, petrochemicznej i energetycznej w ramach Grupy ORLEN



stanowił podstawę do określenia tzw. **modelowej marży downstream**, która odzwierciedla bazową strukturę koszyka wsadów oraz produktów rafineryjnych i petrochemicznych. Zmiany modelowej marży downstream pozwalają kierunkowo szacować wpływ czynników makroekonomicznych typowych dla segmentu downstream na jego wyniki. Metodologie kalkulacji modelowej marży downstream, rafineryjnej oraz petrochemicznej zostały zaprezentowane w [Słowniku wybranych pojęć finansowych](#) na końcu niniejszego Sprawozdania.

WYKRES 55. Modelowa marża downstream [USD/bbl].


Analiza wrażliwości

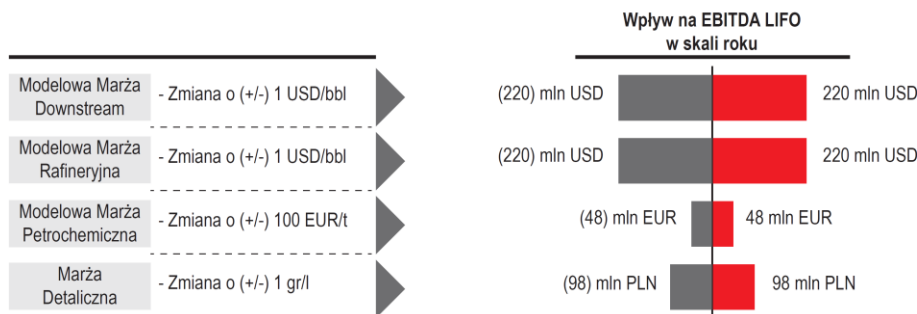
Poniżej zaprezentowano szacunki liczbowego wpływu zmian wybranych czynników makroekonomicznych na wyniki Grupy ORLEN wraz z opisem stosowanej w tym zakresie metodologii.

- Szacunki wpływu zmian modelowej marży downstream i rafineryjnej dokonane zostały przy założeniu rocznego przerobu ropy naftowej przez Grupę ORLEN w wysokości około 220 mln bbl.

TABELA 25. Struktura produktowa marży downstream – marże (crack) z notowań.

Produkt	2015	2014	ZMIANA %
Produkty rafineryjne (USD/t)			
Benzyna	177	167	6%
Olej napędowy	108	108	0%
Ciężki olej opałowy	(142)	(225)	37%
SN 150	177	161	10%
Produkty petrochemiczne (EUR/t)			
Etylen	602	589	2%
Propylen	488	543	(10%)
Benzen	278	432	(36%)
Paraksylen	416	382	9%

- Szacunki wpływu zmian modelowej marży petrochemicznej dokonane zostały przy założeniu sprzedaży polimerów w Grupie ORLEN na poziomie około 480 tys. ton w skali roku.
- Szacunki wpływu zmiany marży detalicznej dokonane zostały przy założeniu sprzedaży paliw w Grupie ORLEN w wysokości około 9,8 mld litrów w skali roku.

WYKRES 56. Analiza wrażliwości na zmiany kluczowych parametrów makroekonomicznych [mln USD/EUR/PLN].


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

3.2. Wyniki finansowe

3.2.1 Zasady sporządzenia rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego

Skonsolidowane sprawozdanie finansowe zostało sporządzone przy zastosowaniu zasad rachunkowości zgodnych z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF), obejmującymi Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) oraz Interpretacje Stałego Komitetu ds. Interpretacji (SKI) i Komitetu ds. Interpretacji Międzynarodowej Sprawozdawczości Finansowej (KIMSF), które zostały zatwierdzone przez Unię Europejską (UE) i obowiązywały na dzień 31 grudnia 2015 roku. Zakres skonsolidowanego sprawozdania finansowego jest zgodny z Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów

papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (tekst jednolity Dz.U. 2014 poz. 133).

Skonsolidowane sprawozdanie finansowe zostało sporządzone przy założeniu kontynuowania działalności gospodarczej przez Grupę ORLEN w dającej się przewidzieć przyszłości. Na dzień zatwierdzenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego nie stwierdza się istnienia okoliczności wskazujących na zagrożenie kontynuowania działalności przez Grupę ORLEN. Czas trwania Jednostki Dominującej oraz jednostek wchodzących w skład Grupy ORLEN jest nieoznaczony.

Skonsolidowane sprawozdanie finansowe zostało sporządzone przy wcześniejszym uwzględnieniu zmian standardu MSR1 – Prezentacja sprawozdań finansowych: Inicjatywa dotycząca

ujawnień. Główne elementy modyfikacji zakresu i formatów ujawnień dotyczyły: kwestii istotności, agregacji / dezagregacji wybranych pozycji oraz polityki rachunkowości.

3.2.2 Skonsolidowane sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów oraz segmenty działalności

TABELA 26. Skonsolidowane sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów.

WYSZCZEGÓLNIENIE, mIn PLN	2015	2014	2013	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody ze sprzedaży	88 336	106 832	113 597	(18 496)	(17,3%)
Koszt własny sprzedaży	(77 792)	(101 010)	(107 853)	23 218	23,0%
Zysk brutto ze sprzedaży	10 544	5 822	5 744	4 722	81,1%
Koszty sprzedaży	(3 971)	(3 920)	(3 883)	(51)	(1,3%)
Koszty ogólnego zarządu	(1 552)	(1 512)	(1 451)	(40)	(2,6%)
Pozostałe przychody operacyjne	420	766	571	(346)	(45,2%)
Pozostałe koszty operacyjne	(1 354)	(5 924)	(714)	4 570	77,1%
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	253	57	40	196	343,9%
Zysk/(Strata) z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO) przed odpisami aktualizującymi¹⁾	8 738	5 213	3 086	3 525	67,6%
Zysk/(Strata) z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)	6 235	(2 720)	2 418	8 955	-
Zysk/(Strata) z działalności operacyjnej	4 340	(4 711)	307	9 051	-
Przychody finansowe	390	354	460	36	10,2%
Koszty finansowe	(1 032)	(1 889)	(610)	857	45,4%
Przychody i koszty finansowe netto	(642)	(1 535)	(150)	893	58,2%
Zysk/(Strata) przed opodatkowaniem	3 698	(6 246)	157	9 944	-
Podatek dochodowy	(465)	418	(67)	(883)	-
Zysk/(Strata) netto	3 233	(5 828)	90	9 061	-

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2015 roku w wysokości (993) mln PLN, w tym: w ORLEN Lietuva w kwocie 1 mln PLN, w Grupie Unipetrol (111) mln PLN, w Grupie Anwil w kwocie (7) mln PLN, w Baltic Power sp. z o.o. w wysokości (18) mln PLN oraz w Grupie ORLEN Upstream w kwocie (852) mln PLN.

Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2014 roku w wysokości (5 360) mln PLN, w tym: w ORLEN Lietuva w kwocie (4 181) mln PLN, w Grupie Unipetrol (752) mln PLN, w Grupie Anwil (Spolana) w kwocie (64) mln PLN, w Grupie Rafineria Jedlicze w wysokości (42) mln PLN oraz w Grupie ORLEN Upstream w kwocie (322) mln PLN.

Przychody ze sprzedaży

Przychody ze sprzedaży Grupy ORLEN wyniosły 88 336 mln PLN i zmniejszyły się o (18 496) mln PLN (o (-) 17,3%) (r/r), co wynika głównie z niższych notowań ropy naftowej i tym samym produktów Grupy ORLEN. W ujęciu wolumenowym przychody ze sprzedaży Grupy ORLEN wzrosły o 8,2% (r/r) i wyniosły 38 676 tys. ton.

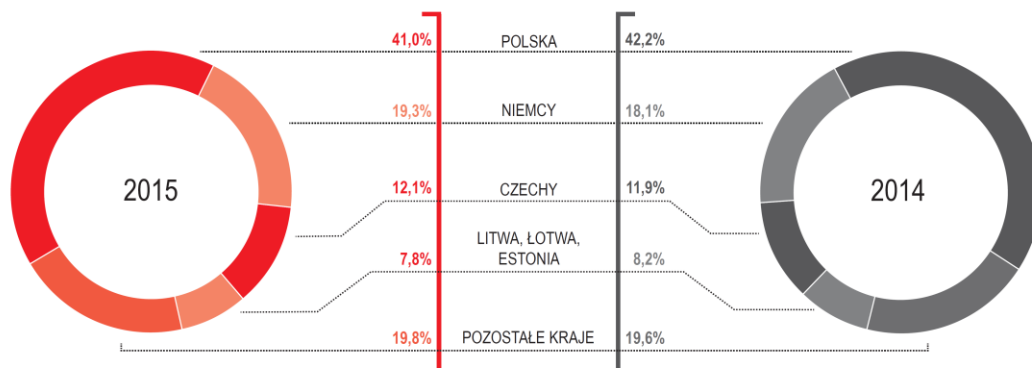
Niższe o (13 562) mln PLN (o (-) 19,2%) (r/r) przychody ze sprzedaży segmentu downstream wynikają głównie ze spadku notowań cen ropy naftowej i produktów przy wyższej o 9,7% (r/r) sprzedaży wolumenowej. W porównaniu z rokiem poprzednim średnioroczne notowania benzyny zmniejszyły się o (-) 37,4% (r/r), oleju napędowego o (-) 41,1% (r/r), paliwa Jet A-1 o (-) 42,0% (r/r), lekkiego oleju opałowego o (-) 41,6% (r/r) oraz LPG o (-) 45,5% (r/r). Zmniejszyły się również (r/r) notowania etylenu o (-) 16,7% (r/r), propylenu o (-) 23,5% (r/r), benzenu o (-) 36,0% (r/r), toluenu o (-) 26,9%, butadienu o (-) 30,2% (r/r), paraksylenu o (-)

18,1% (r/r), ksylenu o (-) 25,1% (r/r), polipropylenu homo o (-) 6,4% (r/r) i polipropylenu copo o (-) 6,2% (r/r).

Przychody segmentu detalicznego zmniejszyły się o (-) 4 861 mln PLN (o (-) 13,5%) (r/r) głównie w efekcie spadku notowań produktów i tym samym cen paliw na stacjach benzynowych przy wyższej o 2,7% (r/r) sprzedaży wolumenowej.

W 2015 roku segment wydobywania wygenerował przychody ze sprzedaży na poziomie 215 mln PLN w porównaniu z 298 mln PLN w 2014 roku przy wzroście w ujęciu wolumenowym o 52 tys. ton (o 20,2% (r/r)). Spadek wartości przychodów ze sprzedaży wynika z niższych notowań ropy naftowej na rynkach światowych.

Szczegółowe informacje dotyczące zmian sprzedaży wolumenowej w poszczególnych segmentach zostały opisane w [Rozdziale 2](#).

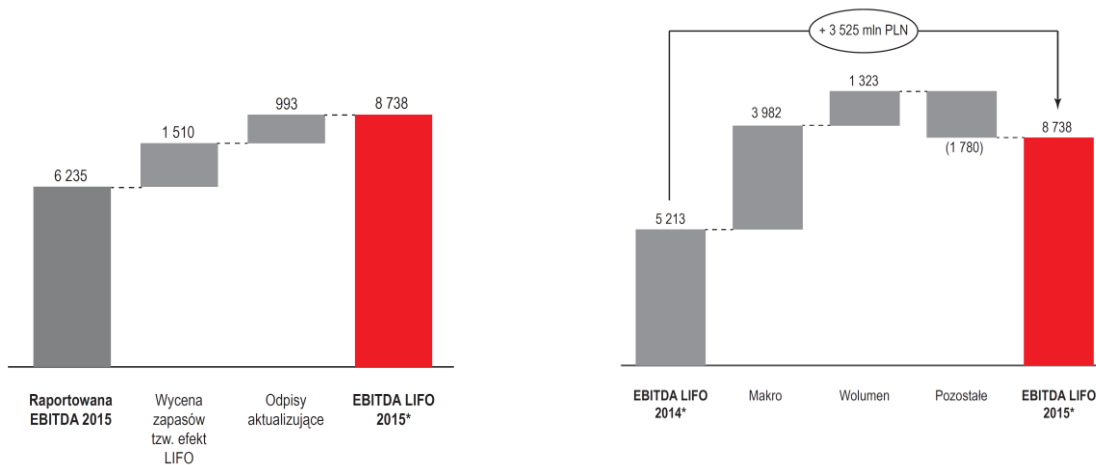
WYKRES 57. Podział geograficzny przychodów ze sprzedaży Grupy ORLEN.


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

Informacje o przychodach ze sprzedaży w podziale geograficznym zostały również przedstawione w pkt 8.1.2 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

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

W 2015 roku Grupa ORLEN po raz kolejny odnotowała rekordowy wynik EBITDA LIFO, przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych, w wysokości 8 738 mln PLN.

WYKRES 58. EBITDA LIFO przed uwzględnieniem odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych w 2015 roku [mln PLN].


*) EBITDA LIFO przed uwzględnieniem odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych w wysokości (993) mln PLN w 2015 roku oraz (5 360) mln PLN w 2014 roku.

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

EBITDA LIFO Grupy ORLEN była wyższa o 3 525 mln PLN (r/r).

Pozytywny wpływ zmian czynników makroekonomicznych związany ze wzrostem modelowej marży downstream o 2,4 USD/bbl (r/r) oraz wpływem osłabienia średniego kursu PLN względem USD wyniósł 3 982 mln PLN (r/r).

Dodatni wpływ wyższych wolumenów sprzedaży we wszystkich segmentach operacyjnych wyniósł 1 323 mln PLN (r/r).

Wpływ pozostałych efektów wyniósł (1 780) mln PLN (r/r) i obejmował głównie:

- (1 323) mln PLN (r/r) – wpływ rozliczenia odkupu V i VI transzy zapasów obowiązkowych w 2015 roku w kwotach odpowiednio (297) i (860) mln PLN (r/r) oraz brak dodatnich efektów z 2014 roku obejmujących zyski w łącznej kwocie (166) mln PLN (r/r) na odkupie IV transzy i sprzedaży VI transzy zapasów,
- (290) mln PLN (r/r) – brak dodatnich efektów z 2014 roku związanych z optymalizacją poziomu zapasów operacyjnych i przerobem ropy naftowej zakupionej w latach poprzednich,
- (140) mln PLN (r/r) – ujemny wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej, przed uwzględnieniem odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych wynikający głównie z niższego o (117) mln PLN (r/r) zysku

na okazijnym nabyciu akcji Ceska Rafinerska przez Unipetrol a.s. od ENI w 2015 roku w porównaniu z nabyciem akcji od Shell z roku 2014.

Odpisy z tytułu utraty wartości aktywów trwałych netto w 2015 roku wyniosły (993) mln PLN i dotyczyły głównie ujętych w II kwartale 2015 roku odpisów aktywów poszukiwawczych Grupy ORLEN Upstream w Polsce w kwocie (429) mln PLN, ujętych w III kwartale 2015 roku odpisów aktywów petrochemicznych Grupy Unipetrol w związku z awarią instalacji do produkcji etylenu z sierpnia 2015 roku w kwocie (93) mln PLN oraz odpisów aktywów wydobywczych w Kanadzie w wysokości (423) mln PLN ujętych w IV kwartale 2015.

Odpisy z tytułu utraty wartości aktywów trwałych netto w 2014 wyniosły (5 360) mln PLN i dotyczyły głównie odpisów wartości aktywów Grupy ORLEN Lietuva w kwocie (4 181) mln PLN, Grupy Unipetrol w kwocie (752) mln PLN oraz odpisu aktywów Grupy ORLEN Upstream w Kanadzie w wysokości (311) mln PLN.

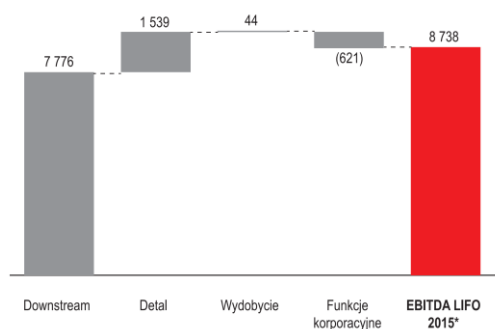
Po uwzględnieniu odpisów aktywów trwałych zysk EBITDA LIFO Grupy ORLEN w 2015 roku wyniósł 7 745 mln PLN.

Ujemny wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów wyniósł (1 510) mln PLN.

W rezultacie zysk EBITDA Grupy ORLEN za 12 miesięcy 2015 roku wyniósł 6 235 mln PLN.

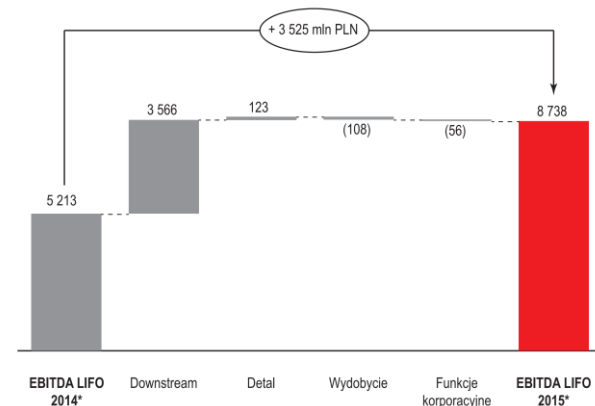
Wyniki segmentowe Grupy ORLEN

WYKRES 59. EBITDA LIFO wyniki segmentowe w 2015 roku [mln PLN].



*) przed odpisami aktualizującymi wartość aktywów trwałych.

WYKRES 60. Zmiana wyników segmentów w 2015 roku [mln PLN].



Segment Downstream
TABELA 27. Podstawowe wielkości finansowe segmentu downstream.

SEGMENT DOWNSTREAM, mln PLN	2015	2014	2013	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	69 611	85 941	92 986	(16 330)	(19,0%)
Sprzedaż zewnętrzna	56 987	70 549	77 047	(13 562)	(19,2%)
Sprzedaż między segmentami	12 624	15 392	15 939	(2 768)	(18,0%)
Koszty segmentu	(64 963)	(85 971)	(92 710)	21 008	24,4%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(40)	(4 861)	(211)	4 821	99,2%
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	253	58	41	195	336,2%
Zysk/(Strata) operacyjna wg LIFO powiększona o amortyzację (EBITDA LIFO) przed odpisami aktualizującymi¹⁾	7 776	4 210	2 407	3 566	84,7%
Zysk/(Strata) operacyjna wg LIFO powiększona o amortyzację (EBITDA LIFO)	7 640	(852)	2 407	8 492	-
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	6 130	(3 425)	1 739	9 555	-
Zysk/(Strata) operacyjna wg LIFO	6 371	(2 260)	774	8 631	-
Zysk/(Strata) operacyjna	4 861	(4 833)	106	9 694	-
CAPEX	2 242	2 714	1 596	(472)	(17,4%)

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2015 roku w wysokości (136) mln PLN, w tym głównie w Grupie Unipetrol (111) mln PLN i Baltic Power sp. z o.o. w wysokości (18) mln PLN.

Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2014 roku w wysokości (5 062) mln PLN, w tym głównie w ORLEN Lietuva w kwocie (4 181) mln PLN, w Grupie Unipetrol (752) mln PLN, w Grupie Anwil (Spolana) w kwocie (64) mln PLN, w Grupie Rafineria Jedlicze w wysokości (42) mln PLN.

W 2015 roku EBITDA LIFO segmentu downstream Grupy ORLEN przed uwzględnieniem wpływu odpisów wartości aktywów trwałych w wysokości (136) mln PLN wyniosła 7 776 mln PLN i była wyższa o 3 566 mln PLN (r/r).

Wzrost modelowej marży downstream odzwierciedlający zmiany parametrów makroekonomicznych oraz wpływ osłabienia średniego kursu PLN względem USD przyczynił się do wzrostu EBITDA LIFO segmentu o 4 044 mln PLN (r/r).

Na rynku polskim osiągnięto wzrosty sprzedaży produktów rafineryjnych i petrochemicznych w rezultacie korzystnej sytuacji rynkowej na skutek niskich cen paliw oraz zmniejszonego zakresu prac remontowych (r/r).

Wzrost sprzedaży Grupy ORLEN Lietuva był możliwy dzięki wysokiej sprzedaży produktów drogą morską oraz wyższym wolumenom na Litwie, Łotwie i Estonii przy ograniczonej sprzedaży na Ukrainie.

Wyższa sprzedaż produktów rafineryjnych Grupy Unipetrol na rynku czeskim była możliwa dzięki wzrostowi mocy produkcyjnych po nabyciu 32% akcji Ceska Rafinerska od ENI oraz korzystnej sytuacji rynkowej. Awaria instalacji do produkcji etylenu z sierpnia 2015 roku spowodowała obniżenie wolumenów petrochemicznych.

W rezultacie wzrost sprzedaży wolumenowej o 9,7% (r/r) na wszystkich rynkach segmentu przyczynił się do wzrostu EBITDA LIFO o 1 265 mln PLN (r/r).

Wpływ pozostałych efektów wyniósł (1 743) mln PLN (r/r) i obejmował głównie:

- (1 323) mln PLN (r/r) – wpływ rozliczenia odkupu V i VI transzy zapasów obowiązkowych w 2015 roku w kwotach

odpowiednio (297) i (860) mln PLN (r/r) oraz brak dodatknych efektów z 2014 roku obejmujących zyski w łącznej kwocie (166) mln PLN (r/r) na odkupie IV transzy i sprzedaży VI transzy zapasów,

- (290) mln PLN (r/r) - brak dodatknych efektów z 2014 roku związanych z optymalizacją poziomu zapasów operacyjnych i w przerobem ropy naftowej zakupionej w latach poprzednich,
- (105) mln PLN (r/r) – ujemny wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej, przed uwzględnieniem odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych wynikający głównie z niższego o (117) mln PLN (r/r) zysku na okazym nabyciu akcji Ceska Rafinerska przez Unipetrol a.s. od ENI w 2015 roku w porównaniu z nabyciem akcji od Shell z roku 2014.

Odpisy z tytułu utraty wartości aktywów trwałych netto w 2015 roku wyniosły (136) mln PLN i dotyczyły głównie ujętych w III kwartale 2015 roku odpisów aktywów petrochemicznych Grupy Unipetrol w związku z awarią instalacji do produkcji etylenu z sierpnia 2015 roku w kwocie (93) mln PLN.

Odpisy z tytułu utraty wartości rzeczowych aktywów trwałych w roku 2014 wyniosły (5 062) mln PLN i dotyczyły głównie ujętych w II kwartale 2014 roku odpisów wartości aktywów Grupy ORLEN Lietuva w kwocie (4 181) mln PLN, Grupy Unipetrol w kwocie (752) mln PLN oraz aktywów petrochemicznych Grupy ANWIL w wysokości (64) mln PLN.

Po uwzględnieniu powyższych odpisów aktualizujących EBITDA LIFO Grupy ORLEN za 2015 rok wyniosła 7 640 mln PLN.

Ujemny wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów wyniósł (1 510) mln PLN i w rezultacie zysk EBITDA Grupy ORLEN za 2015 rok wyniósł 6 130 mln PLN.

W 2015 roku w porównaniu z rokiem poprzednim nakłady inwestycyjne segmentu obniżyły się o (472) mln PLN (r/r) do poziomu 2 242 mln PLN.

Najważniejsze zadania inwestycyjne zostały opisane w [pkt 3.4](#).

Segment detal

TABELA 28. Podstawowe wielkości finansowe segmentu detal.

SEGMENT DETAL, mln PLN	2015	2014	2013	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	31 122	36 104	36 624	(4 982)	(13,8%)
Sprzedaż zewnętrzna	31 052	35 913	36 462	(4 861)	(13,5%)
Sprzedaż między segmentami	70	191	162	(121)	(63,4%)
Koszty segmentu	(29 934)	(35 015)	(35 695)	5 081	14,5%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(17)	(4)	(12)	(13)	(325,0%)
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA) przed odpisami aktualizującymi¹⁾	1 539	1 416	1 268	123	8,7%
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	1 539	1 440	1 268	99	6,9%
Zysk/(Strata) operacyjna	1 171	1 085	917	86	7,9%
CAPEX	448	345	467	103	29,9%

1) Odwrócenie odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych ujęte w 2014 roku w wysokości 24 mln PLN.

W 2015 roku EBITDA segmentu detalicznego Grupy ORLEN osiągnęła rekordowy poziom i wyniosła 1 539 mln PLN w porównaniu z 1 440 mln PLN w 2014 roku.

Dodatni wpływ marż paliwowych na rynku czeskim przy ich ograniczeniu na pozostałych rynkach oraz wzrost wyników na sprzedaży towarów i usług pozapaliwowych wpłynęły na poprawę EBITDA segmentu o 57 mln PLN.

Wzrost wolumenów sprzedaży (r/r) na rynku polskim i czeskim, przy nieznacznie niższej sprzedaży na rynku niemieckim zwiększył wynik EBITDA segmentu o 81 mln PLN (r/r).

Ujemny wpływ pozostałych czynników wyniósł (39) mln PLN (r/r) i obejmował głównie wzrost kosztów funkcjonowania stacji paliw wynikający z wyższej o 2,7% (r/r) sprzedaży wolumenowej oraz ujemny wpływ salda na pozostałej działalności operacyjnej.

W 2015 roku nakłady inwestycyjne segmentu zwiększyły się o 103 mln PLN. Najważniejsze projekty inwestycyjne realizowane w segmencie zostały opisane w [pkt 3.4](#).

Na koniec 2015 roku w Grupie ORLEN funkcjonowało 2 679 stacji paliw, o (-) 13 mniej (r/r). Dzięki projektowi akwizycyjnemu w Niemczech o 6 (r/r) wzrosła liczba stacji zarządzanych przez ORLEN Deutschland GmbH. Nie zmieniła się liczba stacji funkcjonujących w Czechach i na Litwie. W rezultacie zakończenia procesu likwidacji 36 stacji własnych wyłączonych na przełomie 2013 i 2014 roku o (-) 19 (r/r) zmniejszyła się liczba stacji na rynku polskim.

W 2015 roku kontynuowano rozwój oferty pozapaliwowej. Na koniec 2015 roku liczba punktów gastronomicznych Stop Cafe i Stop Cafe Bistro w Polsce zwiększyła się o 154 (r/r) i wyniosła 1 404. Dzięki rozpoczęciu na rynku czeskim projektu rozwoju Stop Cafe w sieci Benzina, liczba stacji z własnymi kącikami gastronomicznymi (Stop Cafe lub Bistro) zwiększyła się o 33 (r/r) i wyniosła 131. Na rynku litewskim liczba punktów gastronomicznych Stop Cafe i Stop Cafe Bistro nie uległa zmianie (r/r) i wyniosła 23.

Wydobycie

TABELA 29. Podstawowe wielkości finansowe segmentu wydobywie.

SEGMENT WYDOBYCIE, mln PLN	2015	2014	2013	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	215	298	17	(83)	(27,9%)
Sprzedaż zewnętrzna	215	298	17	(83)	(27,9%)
Sprzedaż między segmentami	0	0	0	0	-
Koszty segmentu	(347)	(271)	(48)	(76)	(28,0%)
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(849)	(319)	(7)	(530)	(166,1%)
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA) przed odpisami aktualizującymi¹⁾	44	152	(32)	(108)	(71,1%)
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	(808)	(170)	(32)	(638)	(375,3%)
Zysk/(Strata) operacyjna	(981)	(292)	(38)	(689)	(236,0%)
CAPEX	288	499	304	(211)	(42,3%)

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2015 i 2014 roku w wysokości odpowiednio: (852) mln PLN i (322) mln PLN dotyczące aktywów Grupy ORLEN Upstream.

W 2015 roku EBITDA segmentu wydobywcie przed uwzględnieniem odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych wyniosła 44 mln PLN i była niższa o (108) mln PLN (r/r), w tym o (62) mln PLN (r/r) w efekcie czynników makroekonomicznych – spadku cen ropy na rynkach światowych.

Obserwowany spadek cen ropy naftowej na rynkach światowych miał wpływ na wyniki segmentu. W rezultacie przeprowadzonych testów zgodnie z MSR 36 – utrata wartości aktywów, w 2015 roku ujęto odpisy aktualizujące wartość rzeczowego majątku trwałego w wysokości (852) mln PLN, które obejmowały głównie odpis aktywów poszukiwawczych Grupy ORLEN Upstream w Polsce w kwocie (429) mln PLN z II kwartału 2015 roku oraz odpis aktywów wydobywczych w Kanadzie w wysokości (423) mln PLN z IV kwartału 2015 roku.

Łączne odpisy wartości aktywów trwałych segmentu wydobywcia w 2014 roku wyniosły (322) mln PLN i obejmowały głównie odpis

aktywów z tytułu zagospodarowania i wydobywania zasobów mineralnych w kanadyjskiej spółce TriOil należącej do Grupy ORLEN Upstream.

W 2015 roku Grupa ORLEN Upstream podpisała umowę przejęcia z kanadyjskiej spółki Kicking Horse Energy Inc. zaangażowanej w poszukiwania i wydobywanie ropy naftowej i gazu w Kanadzie.

Podpisała została również umowa połączenia z amerykańską spółką FX Energy, Inc. prowadzącą poszukiwania i wydobywanie ropy naftowej i gazu ziemnego głównie w Polsce.

Sytuacja na rynku ropy i gazu występująca w 2015 roku przyczyniła się do racjonalizacji nakładów inwestycyjnych segmentu wydobywcia o (211) mln PLN w porównaniu z rokiem poprzednim do poziomu 288 mln PLN. Nakłady inwestycyjne segmentu zostały opisane w [pkt 3.4](#).

Funkcje korporacyjne

TABELA 30. Podstawowe wielkości finansowe funkcji korporacyjnych.

SEGMENT FUNKCJE KORPORACYJNE, mln PLN	2015	2014	2013	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	288	311	314	(23)	(7,4%)
Sprzedaż zewnętrzna	82	72	71	10	13,9%
Sprzedaż między segmentami	206	239	243	(33)	(13,8%)
Koszty segmentu	(971)	(1 007)	(1 078)	36	3,6%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(28)	26	87	(54)	-
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	0	(1)	(1)	1	-
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA) przed odpisami aktualizującymi¹⁾	(621)	(565)	(557)	(56)	(9,9%)
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	(626)	(565)	(557)	(61)	(10,8%)
Zysk/(Strata) operacyjna	(711)	(671)	(678)	(40)	(6,0%)
CAPEX	205	230	117	(25)	(10,9%)

1) Odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych ujęte w 2015 w wysokości (5) mln PLN dotyczące aktywów PKN ORLEN.

W roku 2015 EBITDA funkcji korporacyjnych była niższa o (61) mln PLN (r/r) głównie w efekcie ujemnego wpływu zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej w wysokości (54) mln PLN (r/r) obejmującego głównie efekty rozwiązywania rezerw

aktuarialnych w 2014 roku oraz utworzenia w 2015 roku rezerw na ewentualne, negatywne wyniki spraw spornych.

Nakłady inwestycyjne w ramach funkcji korporacyjnych w 2015 roku zostały przedstawione w [pkt 3.4](#).

Koszty finansowe i wynik netto

Koszty finansowe netto w 2015 roku wyniosły (642) mln PLN i obejmowały głównie ujemne różnice kursowe w kwocie (317) mln PLN, rozliczenie i wycenę instrumentów finansowych netto w kwocie (177) mln PLN oraz koszty odsetkowe netto w kwocie (123) mln PLN.

Po uwzględnieniu obciążeń podatkowych w kwocie (465) mln PLN zysk netto Grupy ORLEN za 2015 rok osiągnął wartość 3 233 mln PLN.

3.2.3 Sprawozdanie z sytuacji finansowej

TABELA 31. Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej – aktywa

AKTYWA, mln PLN	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
AKTYWA					
Rzeczowe aktywa trwałe	24 536	22 644	24 904	1 892	8,4%
Wartości niematerialne	1 298	703	823	595	84,6%
Akcje i udziały w jednostkach wycenianych metodą praw własności	774	672	615	102	15,2%
Aktywa z tytułu podatku odroczonego	365	385	151	(20)	(5,2%)
Pozostałe aktywa finansowe	147	327	158	(180)	(55,0%)
Pozostałe aktywa	242	240	256	2	0,8%
Aktywa trwałe	27 362	24 971	26 907	2 391	9,6%
Zapasy	10 715	9 829	13 749	886	9,0%
Należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe należności	6 641	7 092	7 827	(451)	(6,4%)
Pozostałe aktywa finansowe	974	862	165	112	13,0%
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	2 348	3 937	2 689	(1 589)	(40,4%)
Aktywa trwałe przeznaczone do sprzedaży	97	34	15	63	185,3%
Aktywa obrotowe	20 775	21 754	24 445	(979)	(4,5%)
Aktywa razem	48 137	46 725	51 352	1 412	3,0%

Suma aktywów Grupy ORLEN na dzień 31 grudnia 2015 roku wyniosła 48 137 mln PLN i była wyższa o 1 412 mln PLN w porównaniu ze stanem na dzień 31 grudnia 2014 roku.

Wartość aktywów obrotowych zmniejszyła się o (979) mln PLN do poziomu 20 775 mln PLN, przede wszystkim w efekcie zmniejszenia o (1 589) mln PLN salda środków pieniężnych i ich ekwiwalentów przy wzroście wartości zapasów o 886 mln PLN. Zmiana wartości zapasów odzwierciedla głównie efekt odkupu 2 transz zapasów obowiązkowych oraz spadek cen ropy naftowej i tym samym notowań produktów Grupy ORLEN.

Wartość aktywów trwałych na 31 grudnia 2015 roku wyniosła 27 362 mln PLN i była wyższa o 2 391 mln PLN w porównaniu z końcem roku poprzedniego, głównie z tytułu nakładów inwestycyjnych na środki trwałe i wartości niematerialne w wysokości 3 183 mln PLN, nabycia aktywów wydobywczych w Kanadzie i Polsce w ramach zakupu akcji spółek Kicking Horse Energy i FX Energy w kwocie 1 775 mln PLN, amortyzacji w kwocie (1 895) mln PLN oraz odpisów aktualizujących w łącznej wysokości (993) mln PLN.

TABELA 32. Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej - pasywa.

PASYWA, mln PLN	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
KAPITAŁ WŁASNY					
Kapitał podstawowy	1 058	1 058	1 058	0	0,0%
Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej	1 227	1 227	1 227	0	0,0%
Kapitał z tytułu stosowania rachunkowości zabezpieczeń	(80)	(1 319)	148	1 239	93,9%
Różnice kursowe z przeliczenia jednostek podporządkowanych	537	509	(201)	28	5,5%
Zyski zatrzymane	19 431	17 296	23 716	2 135	12,3%
Kapitał własny przypadający na akcjonariuszy jednostki dominującej	22 173	18 771	25 948	3 402	18,1%
Kapitał własny przypadający udziałom niekontrolującym	2 071	1 615	1 603	456	28,2%
Kapitał własny razem	24 244	20 386	27 551	3 858	18,9%
Kredyty, pożyczki i obligacje	8 131	9 670	6 507	(1 539)	(15,9%)
Rezerwy	710	709	658	1	0,1%
Zobowiązania z tytułu podatku odroczonego	674	75	538	599	798,7%
Przychody przyszłych okresów	8	8	10	0	0,0%
Pozostałe zobowiązania finansowe	704	1 843	133	(1 139)	(61,8%)
Zobowiązania długoterminowe	10 227	12 305	7 846	(2 078)	(16,9%)
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania	10 820	11 257	14 049	(437)	(3,9%)
Kredyty i pożyczki	1 027	987	850	40	4,1%
Rezerwy	749	648	821	101	15,6%
Pozostałe zobowiązania finansowe	870	1 020	110	(150)	(14,7%)
Pozostałe zobowiązania	200	122	125	78	63,9%
Zobowiązania krótkoterminowe	13 666	14 034	15 955	(368)	(2,6%)
Zobowiązania razem	23 893	26 339	23 801	(2 446)	(9,3%)
Pasywa razem	48 137	46 725	51 352	1 412	3,0%

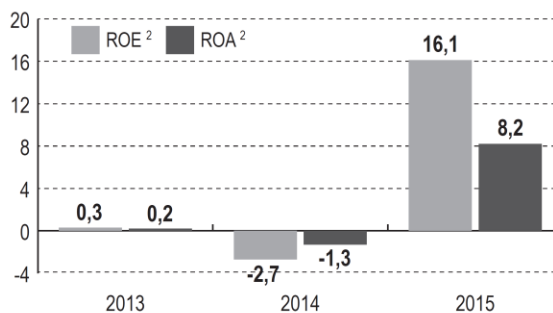
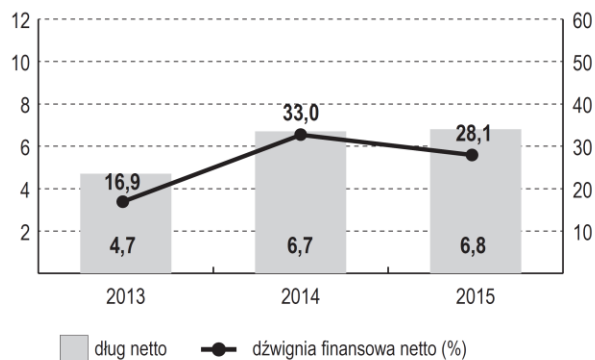
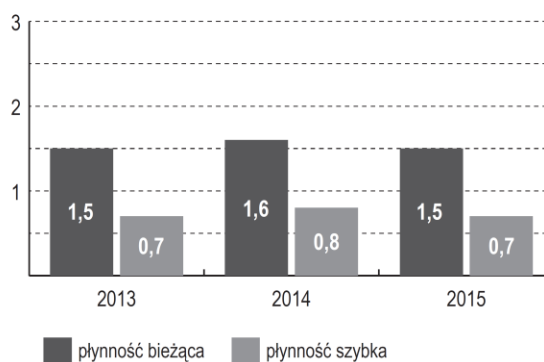
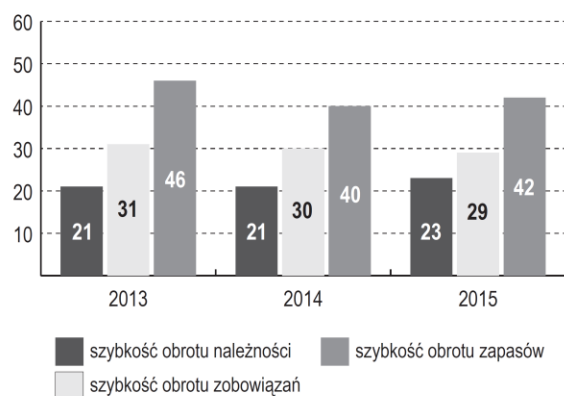
Kapitał własny na dzień 31 grudnia 2015 roku wyniósł 24 244 mln PLN i był wyższy o 3 858 mln PLN w porównaniu ze stanem z końca roku 2014, głównie w efekcie:

- zysku netto przypadającego akcjonariuszom jednostki dominującej za 2015 rok w wysokości 2 837 mln PLN oraz zwiększenia o 456 mln PLN wartości kapitałów przypadających udziałom niekontrolującym,
- wypłaty dywidendy w kwocie (706) mln PLN na mocy decyzji Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy PKN ORLEN S.A. z dnia 28 kwietnia 2015 roku,

- dodatniego wpływu zmiany salda kapitałów z tytułu stosowania rachunkowości zabezpieczeń w kwocie 1 239 mln PLN.

Zadłużenie netto Grupy ORLEN na dzień 31 grudnia 2015 roku wyniosło 6 810 mln PLN i było wyższe o 90 mln PLN w porównaniu z końcem 2014 roku. Wzrost wynika z ujęcia zadłużenia netto nabytych spółek w segmencie wydobywcie w łącznej kwocie 374 mln PLN oraz spłaty zadłużenia, obniżenia salda środków pieniężnych oraz wpływu netto ujemnych różnic kursowych z przeszacowania, wyceny zadłużenia oraz przeliczenia sald jednostek zagranicznych w łącznej kwocie (284) mln PLN.

WYKRES 61. Wskaźniki finansowe.¹



1) Metodologia obliczania wskaźników została przedstawiona w [Słowniku wybranych pojęć finansowych](#) na końcu niniejszego Sprawozdania.

2) przed odpisami aktualizującymi wartość aktywów trwałych.

3.2.4 Sprawozdanie z przepływów pieniężnych

TABELA 33. Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych.

WYSZCZEGÓLNIENIE, mln PLN	2015	2014	2013	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej					
Zysk/(Strata) netto	3 233	(5 828)	90	9 061	-
Korekty o pozycje:					
Udział w wyniku finansowym jednostek wycenianych metodą praw własności	(253)	(57)	(40)	(196)	(343,9%)
Amortyzacja	1 895	1 991	2 111	(96)	(4,8%)
Strata z tytułu różnic kursowych	24	880	64	(856)	(97,3%)
Odsetki netto	199	241	272	(42)	(17,4%)
Dywidendy	(2)	(2)	(2)	0	0,0%
Strata na działalności inwestycyjnej	1 106	5 015	94	(3 909)	(77,9%)
Podatek dochodowy od zysku/(straty) przed opodatkowaniem	465	(418)	67	883	-
Zmiana stanu rezerw	463	141	391	322	228,4%
Zmiana stanu kapitału pracującego	(1 320)	1 752	2 815	(3 072)	-
zapasy	(655)	4 106	974	(4 761)	-
należności	1 258	924	405	334	36,1%
zobowiązania	(1 923)	(3 278)	1 436	1 355	41,3%
Pozostałe korekty	(252)	(360)	(215)	108	30,0%
Podatek dochodowy (zapłacony)	(204)	(168)	(107)	(36)	(21,4%)
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej	5 354	3 187	5 540	2 167	68,0%
Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej					
Nabycie składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i praw wieczystego użytkowania gruntów	(3 079)	(3 700)	(2 382)	621	16,8%
Nabycie akcji i udziałów skorygowane o przejęte środki pieniężne	(1 195)	(792)	(536)	(403)	(50,9%)
Sprzedaż składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i praw wieczystego użytkowania gruntów	131	400	164	(269)	(67,3%)
Dywidendy otrzymane	192	2	22	190	9500,0%
Pozostałe	(145)	70	291	(215)	-
Środki pieniężne netto (wykorzystane) w działalności inwestycyjnej	(4 096)	(4 020)	(2 441)	(76)	(1,9%)
Przepływy pieniężne z działalności finansowej					
Wpływy z otrzymanych kredytów i pożyczek	1 896	9 639	3 589	(7 743)	(80,3%)
Emisja obligacji	0	2 350	700	(2 350)	-
Spłaty kredytów i pożyczek	(3 771)	(9 023)	(5 433)	5 252	58,2%
Odsetki zapłacone	(258)	(245)	(310)	(13)	(5,3%)
Dywidendy wypłacone	(706)	(617)	(642)	(89)	(14,4%)
Pozostałe	(27)	(21)	(342)	(6)	(28,6%)
Środki pieniężne netto z/(wykorzystane w) działalności finansowej	(2 866)	2 083	(2 438)	(4 949)	-
Zwiększenie/(Zmniejszenie) netto stanu środków pieniężnych i ich ekwiwalentów	(1 608)	1 250	661	(2 858)	-
Zmiana stanu środków pieniężnych i ich ekwiwalentów z tytułu różnic kursowych	19	(2)	(1)	21	-
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na początek okresu	3 937	2 689	2 029	1 248	46,4%
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na koniec okresu	2 348	3 937	2 689	(1 589)	(40,4%)
środki pieniężne o ograniczonej możliwości dysponowania	22	37	47	(15)	(40,5%)

Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej w 2015 roku wyniosły 5 354 mln PLN i obejmowały głównie zysk EBITDA przed uwzględnieniem odpisów wartości aktywów rzeczowych w wysokości 7 228 mln PLN oraz ujemny efekt zwiększenia kapitału pracującego netto w kwocie (1 320) mln PLN, ujemne operacyjne różnice kursowe netto w kwocie (293) mln PLN oraz zapłacone podatki dochodowe w kwocie (204) mln PLN.

Wzrost kapitału pracującego netto w 2015 roku wynika przede wszystkim ze wzrostu wartości zapasów, w tym z tytułu odkupu 2

transz zapasów obowiązkowych i obniżeniu ich wartości na skutek spadku cen ropy i tym samym notowań produktów naftowych przy wzajemnie się kompensującym zmniejszeniu należności i zobowiązań.

Środki pieniężne netto wykorzystane w działalności inwestycyjnej w 2015 roku wyniosły (4 096) mln PLN i obejmowały głównie wydatki netto na nabycie składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i praw

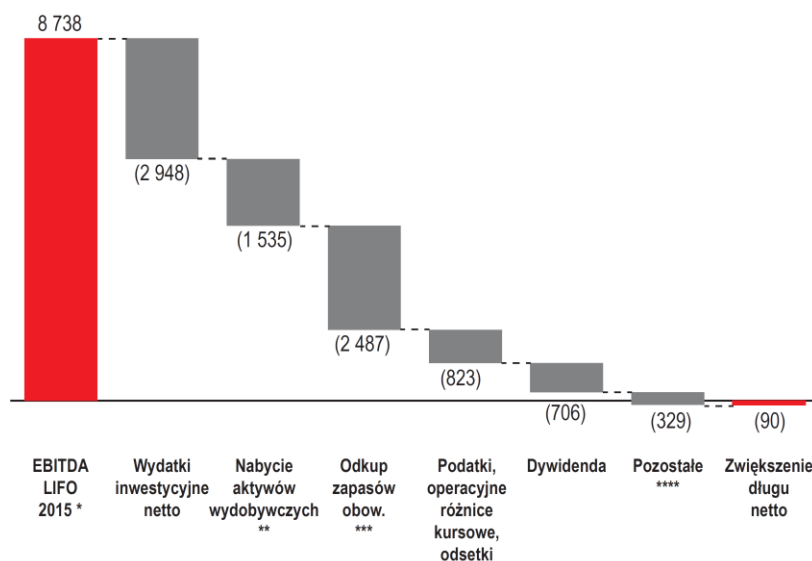
wieczystego użytkowania gruntów w kwocie (2 948) mln PLN, zakup akcji Ceska Rafinerska a.s. od ENI pomniejszony o przejęte środki pieniężne w kwocie (35) mln PLN oraz zakup akcji spółek wydobywczych Kicking Horse Energy Inc. i FX Energy Inc. za łączną kwotę (1 161) mln PLN.

Wydatki netto środków pieniężnych z działalności finansowej w 2015 roku wyniosły (2 866) mln PLN i obejmowały głównie

splatę netto kredytów i pożyczek w wysokości (1 875) mln PLN, wypłaconą dywidendę w kwocie (706) mln PLN oraz płatności odsetek w wysokości (258) mln PLN.

Po uwzględnieniu przeszacowania środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych saldo środków pieniężnych w 2015 roku zmniejszyło się o (1 589) mln PLN i na 31 grudnia 2015 roku wyniosło 2 348 mln PLN.

WYKRES 62. Wolne przepływy pieniężne [mln PLN].



*) EBITDA LIFO 2015 przed odpisami aktualizującymi wartość aktywów trwałych w wysokości: (993) mln PLN.

**) Uwzględnia (374) mln PLN zadłużenia netto przejętych w 4 kwartale 2015 roku spółek wydobywczych.

***) Łączny odkup wyniósł (3 644) mln PLN, z czego 1 157 mln PLN wpływu rozpoznano w EBITDA LIFO.

****) W tym: 1 320 mln PLN zmiany kapitału pracującego skorygowane o (1 510) mln PLN efektu LIFO.

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

Grupa ORLEN nie publikowała prognoz wyników finansowych dotyczących 2015 roku.

Wyniki operacyjne Grupy ORLEN za rok 2015, w porównaniu do wyników opublikowanych w dniu 28 stycznia 2015 roku w skonsolidowanym raporcie kwartalnym za IV kwartał 2015 roku nie uległy zmianie.

3.3. Zarządzanie zasobami finansowymi

3.3.1 Ogólne zasady zarządzania

Zarządzanie płynnością

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

W 2015 roku funkcjonowały następujące systemy koncentracji środków finansowych:

- zlotówkowe systemy cash-poolingu obejmujące na dzień 31 grudnia 2015 roku 27 spółek Grupy ORLEN,
- międzynarodowy system koncentracji środków w walutach EUR, USD, CZK i PLN prowadzony dla zagranicznych spółek Grupy ORLEN (ORLEN Finance, Grupa ORLEN Lietuva, ORLEN Deutschland, Grupa Unipetrol, Ventus Nafta).

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

W 2015 roku Grupa ORLEN inwestowała środki pieniężne w lokaty bankowe. Decyzje dotyczące lokat bankowych opierają się na maksymalizacji stopy zwrotu oraz bieżącej ocenie kondycji finansowej banków wymagającej posiadania przez bank krótkoterminowej oceny ratingowej dla depozytów na poziomie inwestycyjnym.

Zarządzanie kapitałem pracującym

Grupa ORLEN elastycznie zarządza kapitałem pracującym w zmiennym otoczeniu makroekonomicznym dysponując szeregiem narzędzi służących optymalizacji jego poziomu.

Jednym z nich były zawierane transakcje sprzedaży zapasów obowiązkowych ropy naftowej z jednoczesnymi umowami na ich utrzymywanie w imieniu PKN ORLEN.

W dniu 29 stycznia 2015 wygasła umowa dotycząca gromadzenia i utrzymywania zapasów obowiązkowych ropy naftowej, którą PKN ORLEN S.A. zawarł w dniu 27 czerwca 2013 roku z Neon Poland Sp. z o.o. Dodatkowo w dniu 12 sierpnia 2015 roku dokonano wcześniejszego odkupu zapasów obowiązkowych, sprzedanych spółce Cranbell Sp. z o.o. 26 czerwca 2014 roku.

Grupa ORLEN wykorzystuje również umowy faktoringowe. PKN ORLEN korzysta z usług faktoringowych bez regresu, które

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

Poziom kapitału pracującego netto na koniec 2015 roku wyniósł 10 682 mln PLN i był wyższy o 1 964 mln PLN w porównaniu ze stanem z końca 2014 roku głównie w wyniku odkupu 2 transz zapasów obowiązkowych.

3.3.2 Kredyty, pożyczki i dłużne papiery wartościowe

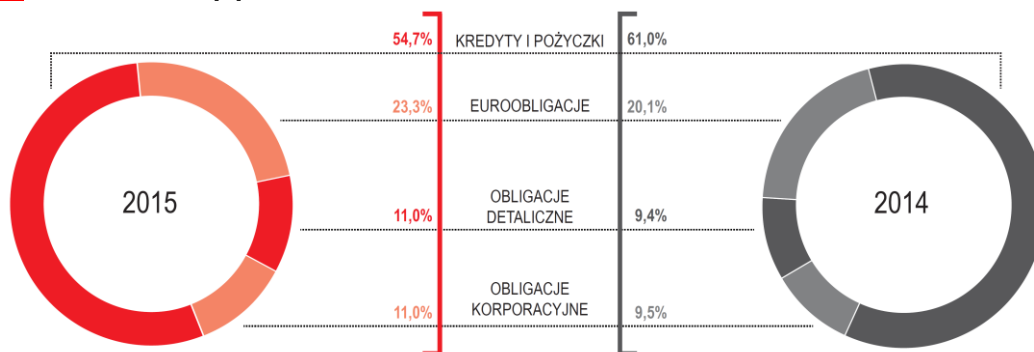
W ramach optymalizacji źródeł finansowania PKN ORLEN korzysta z usług banków o wysokiej wiarygodności oraz silnej pozycji rynkowej. Pozwala to na ograniczenie ponoszonych

kosztów bankowych przy jednoczesnym zagwarantowaniu wysokich standardów świadczonych usług i bezpieczeństwa depozytów.

TABELA 34. Podział źródeł finansowania.

WYSZCZEGÓLNIENIE, mln PLN	2015	2014	2013	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Kredyty bankowe	5 000	6 491	5 638	(1 491)	(23,0%)
Pożyczki	3	5	1	(2)	(40,0%)
Dłużne papiery wartościowe	4 155	4 161	1 718	(6)	(0,1%)
Zadłużenie finansowe	9 158	10 657	7 357	(1 499)	(14,1%)
Wg terminu zapadalności:					
Długoterminowe	8 131	9 670	6 507	(1 539)	(15,9%)
Krótkoterminowe	1 027	987	850	40	4,1%

WYKRES 63. Struktura zadłużenia [%].



Do najważniejszych kredytów funkcjonujących w 2015 roku w Grupie ORLEN należą następujące umowy kredytowe (powyżej 100 mln PLN):

- umowa długoterminowego kredytu konsorcyjnego na kwotę do 2 000 mln EUR (8 523 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2015 roku), podpisana przez PKN ORLEN w kwietniu 2014 roku. Kredyt ten zastąpił finansowanie w wysokości 2 625 mln EUR. Aktualnie dostępna kwota kredytu wynosi 1 500 mln EUR (6 392 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2015 roku). Kredyt ma charakter wielowalutowej linii odnawialnej udzielonej przez konsorcjum 17 banków. Okres kredytowania wynosił 5 lat (tj. do 2019 roku) z dwiema opcjami przedłużenia, każda o 1 rok. W sierpniu 2015 roku PKN ORLEN wykorzystał pierwszą opcję

przedłużenia, przez co okres kredytowania został wydłużony do kwietnia 2020 roku. PKN ORLEN może przeznaczyć pozyskane środki na ogólne cele korporacyjne oraz finansowanie spółek z Grupy ORLEN. Kredyt ten może być wykorzystywany w EUR, USD, CZK, CAD i PLN;

- 2 umowy kredytowe bilateralne, przeznaczone na finansowanie inwestycji, które zostały podpisane przez PKN ORLEN z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI) w 2007 roku oraz Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju (EBOiR) w 2011 roku. Kwota 210 mln EUR (895 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2015 roku) przyznana została przez EBI na inwestycje z zakresu rozbudowy sieci stacji paliw i ochrony środowiska. Umowa jest w trakcie spłaty. Kwota 250 mln EUR (1 065 mln PLN wg kursu Narodowego Banku

Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2015 roku) przyznana została przez EBOiR na inwestycje z zakresu rozbudowy i modernizacji Elektrociepłowni w Płocku oraz na ogólne cele korporacyjne. Okres kredytowania wynosił 7 lat, tj. do 2018 roku. Zgodnie z warunkami umowy kwota przyznanego kredytu w czerwcu 2016 roku i 2017 roku zostanie zredukowana odpowiednio do 167 mln EUR i do 83 mln EUR. Dostępne waluty kredytu to: EUR, USD i PLN;

- umowa długoterminowego kredytu w ramach Programu „Inwestycje Polskie” z Banku Gospodarstwa Krajowego na kwotę 1 000 mln PLN. Środki wykorzystywane są przez spółkę głównie na wsparcie realizacji strategii energetycznej. Ostateczny termin spłaty przypada na grudzień 2025 roku;
- 5 umów bilateralnych o charakterze krótkoterminowego kredytu w rachunku bieżącym PKN ORLEN w łącznej kwocie 1 551 mln PLN na finansowanie bieżącej działalności;
- 9 umów kredytów w rachunku bieżącym Grupy Unipetrol w łącznej kwocie 1 668 mln PLN na finansowanie bieżącej działalności operacyjnej, walutą podstawową dla większości kredytów jest CZK;
- kredyty zaciągnięte przez Grupę ORLEN Upstream: 3 umowy kredytowe, w łącznej kwocie 290 mln CAD (815 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla CAD/PLN z dnia 31 grudnia 2015 roku) oraz umowa kredytu konsorcjalnego w kwocie 90 mln EUR (384 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2015 roku);
- kredyt ORLEN Finance AB na kwotę 200 mln EUR (852 mln PLN wg kursu średniego Narodowego Banku Polskiego dla

EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2015 roku) w ramach międzynarodowego systemu koncentracji środków, zaciągnięty w Nordea Bank Finland z terminem obowiązywania do czerwca 2016 roku;

- kredyt inwestycyjny IKS Solino na kwotę 176 mln PLN udzielony przez konsorcjum 2 banków w sierpniu 2004 roku na budowę podziemnego magazynu ropy i paliw, umowa obowiązuje do 2017 roku. Saldo kredytu pozostające do spłaty na 31 grudnia 2015 roku wynosiło 6 mln PLN.

Po uwzględnieniu posiadanych środków pieniężnych i ich ekwiwalentów zadłużenie finansowe netto na koniec 2015 roku wyniosło 6 810 mln PLN.

W przypadku funkcjonujących umów kredytowych, spółki z Grupy ORLEN zobowiązane są do utrzymywania wybranych wskaźników finansowych w określonych przedziałach.

W 2015 roku wskaźniki finansowe oceniane przez banki kredytujące znajdowały się na bezpiecznym poziomie. Wartość kowenantu zawartego w umowach kredytowych (dług netto/EBITDA przed uwzględnieniem wpływu odpisów aktualizujących wartość aktywów trwałych) wyniosła 0,88.

Osiągnięte w 2015 roku wskaźniki finansowe zaprezentowane w [pkt 3.2.3](#) potwierdzają pełną zdolność do realizacji zobowiązań płatniczych wynikających z umów kredytowych oraz innych umów z bankami i instytucjami finansowymi.

Dodatkowe informacje dotyczące struktury zadłużenia Grupy ORLEN zostały podane w pkt 8.2.9 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

3.3.3 Emisja papierów wartościowych oraz wykorzystanie wpływów z emisji

PKN ORLEN S.A. kontynuuje wykorzystywanie niepublicznego programu emisji obligacji, funkcjonującego na podstawie Umowy Programu Emisji Obligacji („Umowa Programu”), zawartej z konsorcjum polskich banków w listopadzie 2006 roku, z limitem zadłużenia do 2 000 mln PLN. Środki pozyskane w ramach emisji realizowanych na podstawie Umowy Programu są wykorzystywane na finansowanie bieżącej działalności.

W ramach Umowy Programu, w 2012 roku, PKN ORLEN wyemitował 7-letnie obligacje korporacyjne, oprocentowane według zmiennej stopy procentowej, o wartości nominalnej 1 000 mln PLN, z terminem wykupu przypadającym na 27 lutego 2019 roku.

W 2015 roku, w ramach Umowy Programu PKN ORLEN emitował obligacje o charakterze krótkoterminowym w PLN dla ANWIL, ORLEN Asphalt, ORLEN Centrum Usług Korporacyjnych, ORLEN KolTrans, ORLEN Oil, ORLEN Południe, ORLEN Transport, ORLEN Upstream i Ship-Service. Rentowność obligacji ustalana jest na warunkach rynkowych.

W 2015 roku PKN ORLEN wykorzystywał na finansowanie bieżącej działalności środki pozyskane w latach 2013-2014 z realizacji publicznego programu emisji obligacji („Program”). Działając w oparciu o umowę zawartą z UniCredit CAIB Poland S.A., Powszechną Kasą Oszczędności Bankiem Polskim S.A. oraz Bankiem Pekao S.A. W 2013 roku PKN ORLEN skierował do inwestorów detalicznych 4 serie obligacji średnioterminowych (4-letnich) o łącznej wartości nominalnej 700 mln PLN, a następnie, kontynuując Program, w roku 2014 spółka wyemitowała w dwóch kolejnych seriach 4-letnie obligacje o wartości nominalnej 200 mln

PLN oraz oprocentowane według stałej stopy procentowej 6-letnie obligacje o wartości nominalnej 100 mln PLN. Emisje przeprowadzone w 2014 roku pozwoliły Spółce zrealizować Program w pełnej kwocie. Rating obligacji wyemitowanych w ramach Programu nie uległ zmianie i na koniec 2015 roku kształtował się w dalszym ciągu na poziomie „A-(pol)”.

W 2015 roku Grupa ORLEN wykorzystywała środki pozyskane przez ORLEN Capital AB w drodze emisji euroobligacji, przeprowadzonej w czerwcu 2014 roku, której gwarantem jest PKN ORLEN. Wartość emisji wyniosła 500 mln EUR, a termin wykupu euroobligacji przypada na dzień 30 czerwca 2021 roku. Euroobligacje posiadają ratingi przyznane przez agencję Fitch Ratings Ltd. na poziomie BBB- oraz agencję Moody’s Investors Service na poziomie Baa3. Środki pozyskane przez ORLEN Capital AB z emisji Euroobligacji zostały odpożyczone do PKN ORLEN.

Wartość nominalna euroobligacji na koniec roku 2015 nie uległa zmianie w stosunku do stanu na koniec roku 2014 i wynosi 500 mln EUR (2 131 mln PLN wg kursu Narodowego Banku Polskiego dla EUR/PLN z dnia 31 grudnia 2015 roku).

Na koniec 2015 roku łączna wartość wyemitowanych w Grupie ORLEN papierów wartościowych wyniosła 4 155 mln PLN, w porównaniu z 4 161 mln PLN na koniec 2014 roku.

Dodatkowe informacje o emisji dłużnych papierów wartościowych zostały podane w pkt 8.2.9 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

3.3.4 Udzielone i otrzymane pożyczki

Na koniec 2015 roku w Grupie ORLEN funkcjonowały następujące umowy pożyczek udzielonych przez Jednostkę Dominującą podmiotom z Grupy ORLEN:

- pożyczki udzielone ORLEN Finance AB związane z międzynarodowym systemem cash-poolingu, w łącznej kwocie 13 mln PLN,
- długoterminowa pożyczka inwestycyjna udzielona 2 czerwca 2014 roku IKS Solino S.A. w kwocie 50 mln PLN. Spłata pożyczki nastąpi w ratach, przy czym ostateczny termin spłaty ustalony został na dzień 31 grudnia 2024 roku. Saldo pożyczki pozostające do spłaty na dzień 31 grudnia 2015 roku wynosiło 50 mln PLN.

Na koniec 2015 roku w Grupie ORLEN funkcjonowały następujące umowy pożyczek otrzymanych przez Jednostkę Dominującą od podmiotów z Grupy ORLEN:

- umowa krótkoterminowej pożyczki zawarta w dniu 22 listopada 2013 roku z ORLEN Insurance w kwocie 15 mln USD z terminem spłaty w dniu 21 listopada 2016 roku oraz możliwością przedłużenia na kolejny rok. Saldo pożyczki do spłaty na dzień 31 grudnia 2015 roku wynosiło 10 mln USD plus naliczone odsetki,
- pożyczki otrzymane od ORLEN Finance AB związane z międzynarodowym systemem cash-poolingu w łącznej kwocie 554 mln PLN,
- umowa długoterminowej pożyczki zawarta w dniu 30 czerwca 2014 roku z ORLEN Capital AB w kwocie 496 mln EUR, z terminem spłaty w dniu 30 czerwca 2021 roku. Saldo pożyczki do spłaty na dzień 31 grudnia 2015 roku wynosiło 496 mln EUR plus naliczone odsetki.

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

3.3.5 Udzielone poręczenia, gwarancje i pozostałe zobowiązania warunkowe

Na dzień 31 grudnia 2015 roku Grupa ORLEN posiadała zobowiązania pozabilansowe z tytułu udzielonych gwarancji i poręczeń na łączną kwotę 9 109 mln PLN w porównaniu z kwotą 8 896 mln PLN na koniec 2014 roku. W 2015 roku kwota obejmowała:

- poręczenia i gwarancje udzielone jednostkom zależnym na rzecz podmiotów trzecich w wysokości 6 836 mln PLN, które dotyczyły głównie zabezpieczenia przyszłych zobowiązań spółki ORLEN Capital wynikających z emisji euroobligacji oraz terminowego regulowania zobowiązań przez jednostki zależne,
- zabezpieczenia akcyzowe i akcyzę od wyrobów i towarów znajdujących się w procedurze zawieszonego poboru w wysokości 1 815 mln PLN,

- gwarancje dotyczące zobowiązań wobec osób trzecich wystawionych w toku bieżącej działalności dotyczące głównie: gwarancji i należytego wykonania umowy, gwarancji składanych jako kaucja gwarancyjna na potrzeby art. 105b ustawy o podatku od towarów i usług, gwarancji stanowiących zabezpieczenie majątkowe, o którym mowa w art. 38a ustawy Prawo Energetyczne, gwarancji celnych, wadialnych, gwarancji płatności w wysokości 458 mln PLN.

Dodatkowe informacje dotyczące udzielonych poręczeń i gwarancji zostały przedstawione w pkt. 8.4.5.4 i pkt 8.5.5 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

Zobowiązania warunkowe zostały opisane w pkt 8.5.4 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

3.3.6 Instrumenty finansowe

Grupa ORLEN przy wykorzystaniu instrumentów finansowych zabezpiecza następujące przepływy pieniężne:

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

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

Instrumenty finansowe zostały szerzej przedstawione w pkt 8.4.1 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

3.3.7 Ratingi

W 2015 roku utrzymane zostały oceny ratingowe PKN ORLEN na poziomie inwestycyjnym w dwóch wiodących agencjach ratingowych Fitch i Moody's. Oceny wyniosły odpowiednio BBB- oraz Baa3 (positive outlook). Utrzymanie powyższych ocen jest wynikiem konsekwentnego procesu oddłużania Grupy ORLEN, dywersyfikacji źródeł finansowania i utrzymywania wskaźników finansowych na bezpiecznym poziomie.

Na utrzymanie wiarygodności Grupy ORLEN wpłynęła także aktualizacja strategii Grupy ORLEN na lata 2014-2017. Wspiera

ona profil kredytowy Spółki poprzez utrzymanie wskaźników kredytowych na bezpiecznym poziomie. Analitycy agencji pozytywnie ocenili dużą elastyczność finansową Grupy ORLEN. Przede wszystkim zwrócono uwagę na zrównoważoną politykę inwestycyjną, a w szczególności na wydzielenie odrębnej puli nakładów inwestycyjnych, która może zostać uruchomiona w zależności od sytuacji finansowej Grupy ORLEN. Pozytywnie postrzegana jest również zdolność do elastycznego zarządzania kapitałem pracującym w odpowiedzi na zmiany sytuacji

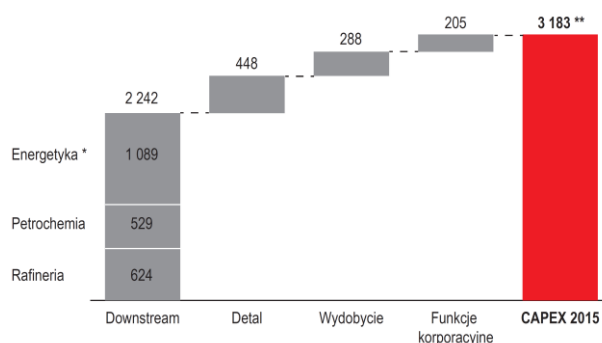
finansowej. Strategia Grupy ORLEN została oceniona przez agencje ratingowe jako ambitny plan poprawy działalności podstawowej przy jednoczesnym rozwoju nowych segmentów

3.3.8 Polityka dywidendowa

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

3.4. Realizacja zamierzeń inwestycyjnych i kapitałowych

WYKRES 64. Poziom nakładów inwestycyjnych w segmentach [mln PLN].



*) Energetyka, w tym głównie: CCGT Włocławek (kogeneracja przemysłowa) oraz IOS, SCR (energetyka produkcyjna).

**) Nie zawiera wydatków w wysokości 1 632 mln PLN, w tym: 1 535 mln PLN na nabycie aktywów wydobywczych Kicking Horse Energy i FX Energy oraz 97 mln PLN na nabycie udziałów w Ceska Rafinierska

Do największych zadań inwestycyjnych realizowanych w 2015 roku należały:

Downstream:

- **PKN ORLEN:** budowa elektrowni CCGT we Włocławku i Płocku, Instalacji Katalitycznego Odazotowania i Odpylania Spalin oraz Instalacji Odsiarczania Spalin, budowa instalacji Metatezy, modernizacja instalacji DRW IV zwiększająca uzyski produktów białych, modernizacja automatycznych stacji nalewcznych, wymiana sekcji konwekcyjnych pieców na Wytwórni Olefin II, modernizacja układu paliwowego Zakładu Elektrociepłowni projekty związane z poprawą efektywności instalacji PTA oraz zwiększenia możliwości ekspedycji kolejowej paliw w Terminalu Paliw w Ostrowie Wielkopolskim.
- **Grupa ORLEN Lietuva:** wymiana węzownic rurowych na instalacji Visbreakingu.
- **Grupa Unipetrol:** odbudowa instalacji etylenu, budowa instalacji Polietylen 3, modernizacja elektrociepłowni T700 - rekonstrukcja i modyfikacja kotłów dla potrzeb nowej

operacyjnych, a także przy zachowaniu dużej elastyczności planowanych działań.

Uwzględniając sytuację płynnościową i realizację strategicznych celów finansowych, Zarząd PKN ORLEN rekomenduje przeznaczenie zysku netto PKN ORLEN S.A. za rok 2015 w kwocie 1 047 519 491,84 PLN w następujący sposób: kwotę 855 418 122,00 PLN przeznaczyć na wypłatę dywidendy (2 PLN na 1 akcję), zaś pozostałą kwotę, tj. 192 101 369,84 PLN na kapitał zapasowy. Zarząd PKN ORLEN proponuje dzień 15 lipca 2016 roku jako dzień dywidendy oraz 5 sierpnia 2016 roku jako termin wypłaty dywidendy. Rekomendacja Zarządu zostanie przedstawiona Zwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu PKN ORLEN, które podejmie ostateczną decyzję w tej kwestii.

technologii redukcji emisji tlenków azotu, modernizacja Instalacji Hydrokrakingu, rekonstrukcja pieca pirolitycznego,

- **Grupa ANWIL:** projekty związane z budową infrastruktury dla CCGT we Włocławku, modernizacja pieca reformingu oraz sprężarki gazu syntezowego.

Detal

- uruchomienie 56 stacji paliw (w tym stacji własnych: 22 w Polsce, 11 w Niemczech i 1 w Czechach),
- modernizacja 65 stacji paliw (w tym stacji własnych: 40 w Polsce, 3 w Czechach oraz 2 w Niemczech),
- otwarcie 154 punktów Stop Cafe i Stop Cafe Bistro w Polsce.

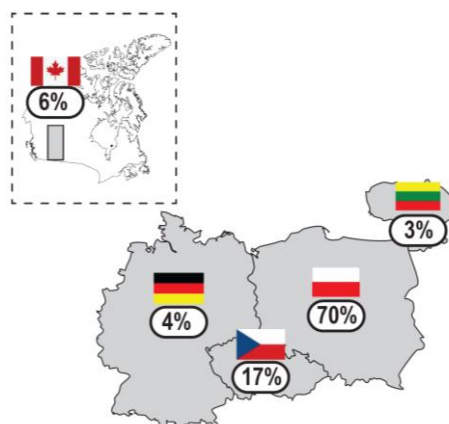
Wydobywanie

- przygotowanie nowych odwiertów do uruchomienia produkcji w Kanadzie,
- prace rozpoznawczo-badawcze na posiadanych koncesjach w Polsce.

Funkcje korporacyjne

- projekty w obszarze IT,
- projekty administracyjne związane z użytkowanymi budynkami.

SCHEMAT 11. Podział nakładów wg rynków operacyjnych [%].



Grupa ORLEN zarządza strukturą nakładów inwestycyjnych w zależności od sytuacji rynkowej i koncentruje się na najbardziej efektywnych projektach inwestycyjnych. Najważniejsze zadania inwestycyjne przewidziane do realizacji w kolejnych latach zostały opisane w [pkt 3.5](#) niniejszego Sprawozdania.

Potencjalne działania związane z akwizycjami w Polsce i na innych rynkach uzależnione będą od aktualnej sytuacji rynkowej i finansowej oraz od poziomu atrakcyjności potencjalnych aktywów.

3.5. Outlook – perspektywy rozwoju działalności

- **Przewidywane otoczenie makroekonomiczne:**

- Prognozy PKB - Polska 3,3% w 2016, Czechy 2,8% w 2016, Niemcy 1,7% w 2016, Litwa 3,2% w 2016,
- Cena ropy Brent - prognozowana cena ropy naftowej w wariantach bazowym na poziomie porównywalnym ze średnią ceną ropy w 2015 roku. Czynniki, które mogą wpłynąć na wzrost cen ropy to: wzrost popytu, ograniczone wydobycia oraz wzrost ryzyk geopolitycznych,
- Modelowa Marża downstream - prognozowany spadek średniorocznego poziomu marży w porównaniu z rokiem 2015, głównie w efekcie niższych marż na oleju napędowym oraz produktach petrochemicznych. Pomimo spadku, zakładany jest wysoki poziom dzięki sprzyjającemu otoczeniu makro tj. niskiej cenie ropy oraz wzrostowi konsumpcji paliw i produktów petrochemicznych

- **Przewidywane trendy rynkowe:**

- zakładany wzrost popytu na paliwa, zarówno benzynę i olej napędowy w Polsce i krajach Bałtyckich, stabilizacja popytu w Czechach oraz spadek popytu w Niemczech.

- **Zmiany legislacyjne:**

- „Szara strefa” na rynku paliw – utrzymująca się znacząca szara strefa na rynku paliw w Polsce. Dalsze działania regulacyjne nakierowane na redukcję jej skali

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

Poziom wybranych wskaźników finansowych potwierdzających zdolność do realizacji zamierzeń inwestycyjnych został zaprezentowany w [pkt 3.2.3](#).

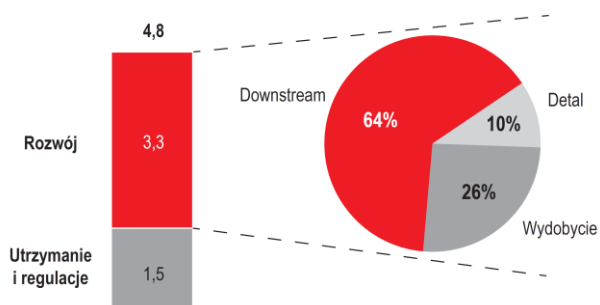
mogą spowodować zmiany w poziomie konsumpcji paliw,

- Zapasy obowiązkowe - stopniowa redukcja zapasów z 68 do 60 dni w trakcie 2016 roku (około 0,3 mln ton) i w efekcie zmniejszenie kapitału pracującego,
- NCW – poziom w 2016 roku w Polsce nie ulega zmianie i wyniesie 7,1%. NCW dla PKN ORLEN podlega redukcji do 6,035%.
- Podatek obrotowy – prowadzone są prace nad wprowadzeniem podatku od obrotu detalicznego, w tym na stacjach paliw.

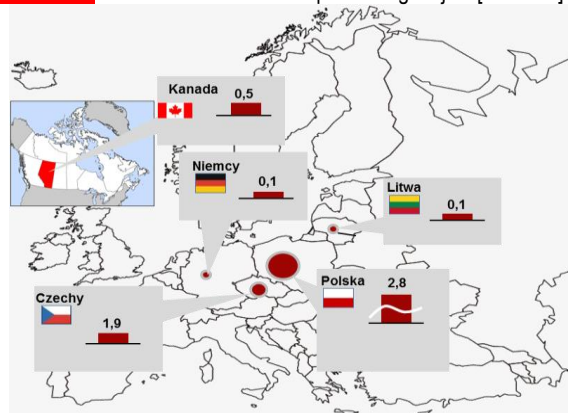
- **Działalność inwestycyjna Grupy ORLEN:**

- downstream: budowa CCGT w Płocku oraz instalacji PE3 w Unipetrol,
- detal: włączenie do sieci 35 nowych stacji paliw i rebranding ok. 50 stacji Bliska w Polsce; uruchomienie 7 obiektów i rebranding 13 stacji zakupionych w 2015 roku przez ORLEN Deutschland GmbH w Niemczech; włączenie do sieci Benzina i rebranding części z 68 stacji zakupionych w Czechach od austriackiego koncernu OMV,
- wydobycie: bieżąca optymalizacja nakładów na prace wydobywcze w Kanadzie (60% planowanych nakładów) i Polsce (40% planowanych nakładów) uwzględniająca aktualne notowania ropy i gazu.

WYKRES 65. CAPEX Plan 2016 rok [mld PLN].



SCHEMAT 12. CAPEX Plan 2016 rok – podział wg krajów [mld PLN].



*) kwota 1,9 mld PLN w Czechach obejmuje nakłady na Steam Cracker w Unipetrol w wysokości 0,6 mld PLN.

- **Postoje remontowe w Grupie ORLEN w 2016:**

- **PKN ORLEN:** DRW, HOG, HON, Wytwórnia Olefin.
- **Grupa ORLEN Lietuva:** Reforming, HON; Visbreaking.

- **Grupa Unipetrol:** Steam Cracker (Litvinov), Polipropylen (Litvinov), Visbreaking (Litvinov), Hydrokraking (Litvinov), HON (Kralupy).
- **Grupa ANWIL:** PCW.
- **BOP:** Polietylen/Polipropylen.

4. ŁAD KORPORACYJNY

4.1. Zasady ładu korporacyjnego

W 2015 roku PKN ORLEN stosował zbiór zasad „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych” („DPSN”), obowiązujący na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie („Gielda”, „GPW”). Kodeks dostępny jest na stronie internetowej Gieldy https://www.gpw.pl/lad_korporacyjny_na_gpw oraz na korporacyjnej stronie internetowej PKN ORLEN www.orlen.pl w sekcji przeznaczonej dla akcjonariuszy Spółki – Relacje inwestorskie w zakładce Gielda/Dobre Praktyki GPW (<http://www.orlen.pl>).

Spółka w 2015 roku nie stosowała zasady zawartej w części IV pkt 10 „DPSN”, dotyczącej zapewnienia akcjonariuszom możliwości udziału w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej polegających na transmisji obrad Walnego Zgromadzenia oraz w zakresie dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym. Pozostałe obligatoryjne zasady ładu korporacyjnego zawarte w kodeksie „DPSN” były przez PKN ORLEN stosowane.

Komunikacja z rynkiem kapitałowym

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

Korporacyjna strona internetowa <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 działa na niej serwis Relacji inwestorskich (www.orlen.pl). Jego zawartość przygotowywana jest w sposób przejrzysty, rzetelny i kompletny, tak aby umożliwić inwestorom i analitykom podejmowanie decyzji na podstawie prezentowanych przez Spółkę informacji. Sekcja Relacji inwestorskich jest prowadzona w języku polskim i angielskim.

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

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

Można znaleźć tam między innymi:

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

W ramach okresowego przeglądu, w 2015 roku serwis internetowy Relacji inwestorskich na www.orlen.pl został uzupełniony o nową zakładkę przeznaczoną dla uczestników Dnia Inwestora i Analityka, jaki organizował PKN ORLEN we wrześniu 2015 roku, a także o nową zakładkę dla inwestorów indywidualnych.

Na stronie internetowej w sekcji Relacji inwestorskich umieszczona jest także zakładka poświęcona łaadowi korporacyjnemu. Z tego miejsca można pobrać roczne raporty Spółki z wypełniania dobrych praktyk, a także kodeks „DPSN”. Znajduje się tam także krótka informacja o stosowanych przez Spółkę dobrych praktykach oraz wszystkie inne informacje wymagane przez kodeks Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW.

Zakładka Walne zgromadzenie znajdująca się w serwisie Relacji inwestorskich zawiera komplet dokumentów korporacyjnych oraz przewodnik dla akcjonariuszy „Jak wziąć udział w Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN”, aktualizowany zgodnie z pojawiającymi się zmianami w prawie powszechnie obowiązującym. Udostępniane są tam także informacje dotyczące terminów Walnych Zgromadzeń, projekty uchwał oraz cały

komplet dokumentów prezentowanych akcjonariuszom na Walnych Zgromadzeniach. Spółka zapewnia także komunikację ze swoimi akcjonariuszami poprzez specjalny internetowy formularz kontaktowy w sprawie walnych zgromadzeń.

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

Bezpośrednie kontakty z przedstawicielami rynku kapitałowego.

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

Co pewien czas w PKN ORLEN odbywają się także Dni Inwestora i Analityka, podczas których organizowane są warsztaty tematyczne dotyczące różnych dziedzin działalności Spółki, prowadzone przez przedstawicieli Zarządu, dyrektorów wykonawczych i pozostałych, wybranych menadżerów.

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

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

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

- wypłata dywidendy w wysokości 1,65 PLN na akcję,
- organizacja Dnia Inwestora i Analityka w Warszawie oraz na placu budowy elektrowni we Włocławku,
- udział PKN ORLEN w kampanii edukacyjnej „Akcjonariat Obywatelski. Inwestuj Świadomie” skierowanej do indywidualnych inwestorów giełdowych, w tym udział w przygotowaniu internetowego kursu na temat inwestowania w akcje spółek z sektora paliw dla inwestorów indywidualnych.

Uczestnicy rynku kapitałowego doceniają działania Spółki, co potwierdzają zdobyte przez nią w 2015 roku nagrody i wyróżnienia:

- PKN ORLEN zajął II miejsce wg inwestorów instytucjonalnych w Badaniu relacji inwestorskich w spółkach z WIG30 organizowanym przez Gazetę Giełdy i Inwestorów Parkiet oraz Izbę Domów Maklerskich,
- Spółka utrzymała swoją obecność w IX edycji projektu Respect Index,
- PKN ORLEN znalazł się w pierwszej trójce rankingu spółek giełdowych najlepiej raportujących dane ESG (dane pozafinansowe) w grupie polskich spółek należących do indeksów WIG20 i mWIG40 oraz w grupie spółek z sektora energetycznego, III edycji rankingu zorganizowanego przez Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, GES oraz Crido Business Consulting,
- trzeci rok z kolei PKN ORLEN otrzymał nagrodę specjalną „The Best of The Best” w konkursie The Best Annual Report 2013, organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków, a także nagrodę w tym konkursie za najlepszy raport roczny w Internecie oraz wyróżnienie specjalne za zintegrowany raport roczny w internecie.

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

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

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

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

Raportowanie na temat działalności PKN ORLEN w obszarze odpowiedzialnego biznesu

W roku 2015 PKN ORLEN rozpoczął realizację strategii dotyczącej odpowiedzialnego biznesu („CSR”) na lata 2015 – 2017. Zakłada ona, że wzrost wartości przedsiębiorstwa powinien być zgodny z interesami otoczenia oraz opierać się na zrównoważonym i odpowiedzialnym korzystaniu z zasobów. Oznacza to, że w procesie tworzenia projektów biznesowych uwzględniane są zasady społecznej odpowiedzialności.

Zdefiniowanie mierzalnych celów CSR pozwala analizować i oceniać efekty płynące z tych działań dla Koncernu i otoczenia. Strategia bazująca na „Wartościach i zasadach postępowania PKN ORLEN S.A.” ma także motywować pracowników do poszukiwania nowych pomysłów oraz innowacyjnych rozwiązań. Wspierając biznes buduje poczucie współodpowiedzialności za wdrażanie CSR w organizacji oraz promuje ideę odpowiedzialności i zaangażowania wśród interesariuszy. Filary Strategii CSR to:

- Organizacja, gdzie celem jest budowanie trwałych relacji z pracownikami w oparciu o różnorodność, poczucie bezpieczeństwa, możliwości rozwoju oraz łączenia ról społecznych i zawodowych. Działania koncentrują się na podnoszeniu poziomu bezpieczeństwa pracowników, zarządzaniu rozwojem i różnorodnością, zapewnianiu równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym;
- Otoczenie bliskie, w którym priorytet stanowi rozwijanie wrażliwości społecznej oraz odpowiedzialności partnerów biznesowych i klientów poprzez dzielenie się dobrymi praktykami, wiedzą i wdrażanie najwyższych standardów CSR. Działania koncentrują się na budowaniu wizerunku odpowiedzialnej spółki, prowadzeniu projektów z zakresu zaangażowania społecznego, promowaniu tematyki CSR wśród interesariuszy i zachęcaniu ich do odpowiedzialności;
- Otoczenie dalekie to obszar, w którym PKN ORLEN postawił sobie za zadanie realizowanie strategii i promowanie innowacyjności, wyznaczanie najwyższych standardów branżowych w zakresie etyki biznesu i ochrony środowiska. Realizowane projekty służą rozwijaniu nowych obszarów biznesowych, prowadzeniu inwestycji w odpowiedzialny sposób, wyznaczaniu i promowaniu standardów etycznych w biznesie.

W roku 2015 Strategia CSR była wdrażana zgodnie z założonym planem. W PKN ORLEN 16 koordynatorów monitoruje prace nad 55 projektami. Z kolei w Grupie Kapitałowej realizowanych jest 488 działań z obszaru CSR. Nad ich terminowym wykonaniem czuwa 27 koordynatorów. Zarząd PKN ORLEN i Komitet Rady Nadzorczej ds. CSR okresowo weryfikują jej realizację.

PKN ORLEN ma bogate tradycje działań społecznych i aktywności w tym obszarze. Ważnym elementem tych działań jest powołana w 2001 roku fundacja ORLEN – DAR SERCA. Od chwili swego powstania Fundacja zapewnia wszechstronną pomoc rodzinnym domom dziecka, promuje konsekwentnie tę formę opieki zastępczej jako najbardziej efektywną metodę zapewniania dzieciom pozbawionym naturalnej rodziny właściwych warunków do pełnego rozwoju osobowego. Aktualnie otacza opieką ponad 2 500 dzieci przebywających w ponad 300 placówkach. Fundacja prowadzi także kilka programów stypendialnych. Ich celem jest wspieranie młodych ludzi w procesie edukacji i wzmacnianie ich motywacji. Angażuje się także w projekty na rzecz poprawy bezpieczeństwa i ochrony zdrowia jak np. akcja społeczna „NIE DLA DYMU”. Prowadzi bliską współpracę z PKN ORLEN w programie pomocy jednostkom straży pożarnych. Dużą część aktywności Fundacji stanowią projekty realizowane na rzecz społeczności lokalnych. O prowadzonych projektach Fundacja informuje na swojej stronie internetowej w corocznie sporządzanych sprawozdaniach oraz na fanpage'u Debeściaki, który na bieżąco komentuje ponad 22 tys. fanów.

W działaniach społecznych PKN ORLEN i Fundacji ORLEN – Dar Serca biorą udział także klienci PKN ORLEN, uczestnicy

programu lojalnościowego VITAY. Coraz liczniej korzystają z możliwości oddawania punktów na cele społeczne, tj. wsparcie rodzinnych domów dziecka oraz projekty ekologiczne.

W 2015 roku PKN ORLEN wydał pierwszy Raport zintegrowany. Ta nowa formuła łączy w sobie sprawozdawczość finansową z raportowaniem CSR oraz wytycznymi International Integrated Reporting Council (Międzynarodowej Rady Raportowania Zintegrowanego). Uwzględnia również kierunki najnowszego prawodawstwa unijnego w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych oraz dotyczących różnorodności. Raport zatytułowany „Napędzamy Przyszłość” przedstawia relacje i zależności pomiędzy finansowymi oraz pozafinansowymi aspektami działalności PKN ORLEN i wybranych spółek z Grupy ORLEN. Nawiązuje do globalnych standardów i trendów w sprawozdawczości firm. Zakładają one odchodzenie od prezentacji wyników rocznych w formule ściśle powiązanej ze strukturą organizacyjną firmy na rzecz bardziej dynamicznego i wszechstronnego podejścia do komunikacji z interesariuszami. Filary, na których opiera się raportowanie zintegrowane – budowa wartości, siła finansowa, ludzie – w sposób całościowy pokazują procesy zachodzące w spółce i działania ukierunkowane na budowę jej wartości. Dane pozafinansowe zostały zaprezentowane zgodnie z GRI, wersja G 4.

Zasady działalności sponsoringowej realizowanej przez PKN ORLEN określają wewnętrzne regulacje skodyfikowane w przygotowywanych corocznie planach marketingowych oraz w zarządzeniu określającym zasady zakupu usług sponsoringowych. Przy wyborze realizowanych projektów Koncern kieruje się zasadami etycznymi obowiązującymi w firmie, które jednoznacznie wykluczają udział PKN ORLEN w projektach, które mogą zostać uznane za:

- a) propagujące nienawiść oraz deprecjonujące jednostki lub społeczności na tle rasowym, wyznaniowym, religijnym, narodowym, orientacji seksualnej, stanu zdrowia itp.,
- b) propagujące zachowania niehumanitarne i nieetyczne lub powszechnie uważane za obraźliwe,
- c) mające wpływ na upowszechnianie lub promocję nalogów,
- d) godzące w dobre imię Rzeczypospolitej Polskiej na świecie lub szkalujące symbole narodowe,
- e) propagujące treści wulgarne, obsceniczne, wykraczające poza walor ekspresji artystycznej,
- f) działania nieekologiczne lub mogące wywierać negatywny wpływ na środowisko naturalne,
- g) propagujące nieprzestrzeganie dobrych praktyk w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego, promujące niebezpieczne zachowania na drogach i w innych aspektach życia (np. rażące naruszanie przepisów drogowych lub przeciwpożarowych).

Biorąc pod uwagę powyższe obostrzenia Koncern w swej działalności sponsoringowej skupia się na kilku wybranych obszarach tematycznych takich jak: film, teatr, literatura, muzyka, edukacja, projekty lokalne adresowane do społeczności zamieszkującej tereny szczególnie istotne ze względu na działalność Koncernu, projekty społeczne. Wsparciem dla realizowanych działań jest fanpage „Niesamowici Ludzie”, który zdobył sympatię ponad 72 tys. użytkowników serwisu Facebook.

PKN ORLEN komunikuje swoje działania społeczne m.in. na korporacyjnej stronie internetowej w zakładce „Odpowiedzialny biznes”, gdzie znajdują się podstawowe dane na temat zasad polityki sponsoringowej realizowanej przez PKN ORLEN oraz informacje na temat procedury występowania do PKN ORLEN z

wnioskiem o wsparcie sponsoringowe. Działania społeczne Koncernu są szeroko opisywane w publikowanych od 2003 roku raportach społecznych. Dotychczas ukazało się ich jedenaście.

4.2. System kontroli i zarządzania ryzykiem

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

- weryfikację stosowania jednolitej polityki rachunkowości przez spółki Grupy ORLEN w zakresie ujęcia, wyceny i ujawnień zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) zatwierdzonymi przez Unię Europejską,
- stosowanie procedur ewidencji zdarzeń gospodarczych w systemie finansowo-księgowym oraz kontrolę ich przestrzegania,
- stosowanie jednolitych wzorców jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych oraz okresową weryfikację prawidłowości ich zastosowania w spółkach Grupy ORLEN,
- weryfikację zgodności sprawozdań finansowych spółek Grupy ORLEN z danymi wprowadzanymi do zintegrowanego systemu informatycznego służącego do przygotowania skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy ORLEN,
- przegląd przez niezależnego audytora publikowanych sprawozdań finansowych za I kwartał, półrocze i III kwartał oraz badanie rocznych sprawozdań finansowych PKN ORLEN i Grupy ORLEN,
- procedury autoryzacji, zatwierdzania i opiniowania sprawozdań finansowych przed publikacją,
- dokonywanie niezależnej i obiektywnej oceny systemów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej.

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

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

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

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

Użytkownicy nie mają bezpośredniego dostępu do systemu operacyjnego i bazy danych. Zintegrowane menu systemu zawiera ścieżki dostępu do wszystkich dostępnych transakcji w

Od roku 2008 są sporządzane zgodnie z międzynarodowym standardem GRI (Global Reporting Initiative).

systemie. Zabezpieczenie dostępu do poszczególnych transakcji odbywa się na podstawie przypisanych użytkownikowi autoryzacji. Stosowane są systemy zabezpieczeń na poziomie sprzętowym i systemowym.

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

Skonsolidowane sprawozdania finansowe są przygotowywane na podstawie zintegrowanego systemu informatycznego, w którym przeprowadzany jest proces konsolidacji wprowadzanych danych do pakietów sprawozdawczych przez spółki Grupy ORLEN. System jest rozwiązaniem utworzonym dla celów zarządzania finansowego oraz raportowania. Narzędzie to 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 czytelných 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, Kontroli i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym, którego celem jest dokonywanie niezależnej i obiektywnej oceny systemów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej oraz analizy procesów biznesowych.

4.3. Niestosowane zasady ładu korporacyjnego

W 2015 roku PKN ORLEN stosował wszystkie, oprócz jednej zasady z obowiązującego wówczas zbioru „DPSN”.

W 2013 roku, w związku z wejściem w życie z dniem 1 stycznia 2013 roku zmienionych DPSN, PKN ORLEN poinformował o niestosowaniu zasady zawartej w części IV pkt 10 DPSN, dotyczącej zapewnienia akcjonariuszom możliwości udziału w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej polegających na transmisji obrad Walnego Zgromadzenia oraz dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym (elementy „e-walnego zgromadzenia”).

Zarząd Spółki dwukrotnie proponował akcjonariuszom wprowadzenie zapisów do Statutu i Regulaminu Walnego Zgromadzenia umożliwiających organizację e-walnych zgromadzeń. Propozycja ta nie uzyskała akceptacji akcjonariuszy podczas Zwyczajnych Walnych Zgromadzeń odbywających się 29 czerwca 2011 roku oraz 30 maja 2012 roku.

4.4. Znaczne pakiety akcji

Akcje PKN ORLEN notowane są na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w systemie notowań ciągłych i wchodzą w skład indeksów największych spółek WIG20, WIG30 oraz WIG, a także indeksu branżowego WIG PALIWA. Od 19 listopada 2009 roku akcje PKN ORLEN należą do indeksu

Biuro realizuje zadania audytowe w oparciu o roczne plany audytów zatwierdzone przez Zarząd oraz przyjmowane przez Komitet Audytowy Rady Nadzorczej i Radę Nadzorczą. Biuro Audytu, Kontroli i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym może realizować także audyty doraźne zlecane przez Radę Nadzorczą lub Zarząd Spółki.

W ramach realizowanych celów i zadań Biuro Audytu, Kontroli i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym dostarcza rekomendacji wdrożenia rozwiązań i standardów w ramach realizowanych zadań audytowych, których celem jest redukcja ryzyka niezrealizowania celów Koncernu, poprawa skuteczności systemu kontroli wewnętrznej oraz zwiększenie wydajności procesów biznesowych.

Dwa razy w roku Biuro Audytu, Kontroli i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym przygotowuje sprawozdanie z monitoringu stopnia wdrożenia rekomendacji dla Zarządu i Komitetu Audytowego Rady Nadzorczej zawierające podsumowanie wniosków ze zrealizowanych zadań audytowych oraz monitoruje realizację rekomendacji audytora sprawozdań finansowych Spółki. Na zasadach określonych w Międzynarodowych Standardach Praktyki Zawodowej Audytu, Biuro Audytu, Kontroli i Zarządzania Ryzykiem realizuje też projekty doradcze.

Ponadto Biuro Audytu, Kontroli i Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym koordynuje proces zarządzania ryzykiem korporacyjnym oraz zapewnia narzędzia i wsparcie metodologiczne dla obszarów biznesowych. Biuro prowadzi corocznie proces samooceny ryzyk oraz przeprowadza testy mechanizmów kontrolnych na potrzeby Zintegrowanego Systemu Zarządzania Ryzykami Korporacyjnymi (ERM). Z przeprowadzonych prac Biuro przygotowuje raport na temat aktualnego profilu ryzyka PKN ORLEN i oceny skuteczności funkcjonujących mechanizmów kontrolnych w ramach funkcjonowania ERM.

Spółka zaraportowała poprzez system EBI niewypełnienie tej zasady 16 maja 2013 roku. Niestosowanie powyższej zasady nie wpływa na rzetelność polityki informacyjnej Spółki ani też nie rodzi ryzyka ograniczenia czy utrudnienia akcjonariuszom udziału w obradach Walnych Zgromadzeń.

Pozostałe reguły dotyczące organizacji i przebiegu Walnego Zgromadzenia były i są stosowane. Spółka przestrzega obowiązujących w tym zakresie przepisów prawa oraz dąży do realizowania właściwej polityki informacyjnej. PKN ORLEN organizuje bezpośrednie transmisje internetowe, z symultanicznym tłumaczeniem na język angielski, z obrad walnych zgromadzeń, a archiwalne nagrania wideo dostępne są na korporacyjnej stronie internetowej www.orlden.pl. Spółka umożliwia przedstawicielom mediów obecność na walnych zgromadzeniach.

spółek zaangażowanych w społeczną odpowiedzialność biznesu – Respect Index.

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

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

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

W 2015 roku oraz do dnia autoryzacji niniejszego Sprawozdania nie było zmian w składzie akcjonariuszy posiadających ponad 5% udziału w kapitale zakładowym PKN ORLEN. Liczba akcji posiadana przez akcjonariuszy prezentowana jest na podstawie najbardziej aktualnych, oficjalnych informacji posiadanych przez Spółkę.

TABELA 35. Struktura akcjonariatu PKN ORLEN na 1 stycznia 2015 roku, na 31 grudnia 2015 roku oraz na dzień autoryzacji niniejszego Sprawozdania.

Akcjonariusz	Liczba akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu (na 01.01.2015*)	Udział w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu (na 01.01.2015*)	Liczba akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu (na 31.12.2015**)	Udział w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu (na 31.12.2015**)	Liczba akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu (na dzień autoryzacji raportu***)	Udział w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu (na dzień autoryzacji raportu***)
Skarb Państwa	117 710 196	27,52%	117 710 196	27,52%	117 710 196	27,52%
Nationale-Nederlanden OFE (wcześniej ING OFE)	40 000 000	9,35%	39 000 000	9,12%	39 000 000	9,12%
Aviva OFE	30 000 000	7,01%	34 000 000	7,95%	31 400 000	7,34%
Pozostali	239 998 865	56,12%	236 998 865	55,41%	239 598 865	56,02%
Razem	427 709 061	100,00%	427 709 061	100,00%	427 709 061	100,00%

* Zgodnie z informacjami z ZWZ PKN ORLEN zwołanego na dzień 15 maja 2014 roku.

** Zgodnie z informacjami z ZWZ PKN ORLEN zwołanego na 28 kwietnia 2015 roku.

*** Zgodnie z informacjami z NWZ PKN ORLEN zwołanego na 29 stycznia 2016 roku.

4.5. Specjalne uprawnienia kontrolne i prawa głosu

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

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

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

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

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

- Akcjonariuszem jest każda osoba, w tym jej podmiot dominujący i zależny, której przysługuje bezpośrednio lub pośrednio prawo głosu na Walnym Zgromadzeniu na podstawie dowolnego tytułu prawnego; dotyczy to także osoby, która nie posiada akcji Spółki, a w szczególności użytkownika, zastawnika, osoby uprawnionej z kwitu depozytowego w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi, a także osoby uprawnionej do udziału w Walnym Zgromadzeniu mimo zbycia posiadanych akcji po dniu ustalenia prawa do uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu.
- Akcjonariusze, których głosy podlegają kumulacji i redukcji zwani są łącznie Zgrupowaniem. Kumulacja głosów polega na zsumowaniu głosów, którymi dysponują poszczególni akcjonariusze wchodzący w skład Zgrupowania. Redukcja głosów polega na pomniejszeniu ogólnej liczby głosów w Spółce przysługujących na Walnym Zgromadzeniu akcjonariuszom wchodzącym w skład Zgrupowania.

Redukcja głosów jest dokonywana według następujących zasad:

- liczba głosów akcjonariusza, który dysponuje największą liczbą głosów w Spółce spośród wszystkich akcjonariuszy wchodzących w skład Zgrupowania, ulega pomniejszeniu o liczbę głosów równą nadwyżce ponad 10% ogólnej liczby głosów w Spółce przysługujących łącznie wszystkim akcjonariuszom wchodzącym w skład Zgrupowania,
 - jeżeli mimo redukcji, o której mowa powyżej, łączna liczba głosów przysługujących na Walnym Zgromadzeniu akcjonariuszom wchodzącym w skład Zgrupowania przekracza 10% ogólnej liczby głosów w Spółce, dokonuje się dalszej redukcji głosów należących do pozostałych akcjonariuszy wchodzących w skład Zgrupowania. Dalsza redukcja głosów poszczególnych akcjonariuszy następuje w kolejności ustalanej na podstawie liczby głosów, którymi dysponują poszczególni akcjonariusze wchodzący w skład Zgrupowania (od największej do najmniejszej). Dalsza redukcja jest dokonywana aż do osiągnięcia stanu, w którym łączna liczba głosów, którymi dysponują akcjonariusze wchodzący w skład Zgrupowania nie będzie przekraczać 10% ogólnej liczby głosów w Spółce,
 - w każdym przypadku akcjonariusz, któremu ograniczono wykonywanie prawa głosu, zachowuje prawo wykonywania co najmniej jednego głosu,
 - ograniczenie wykonywania prawa głosu dotyczy także akcjonariusza nieobecnego na Walnym Zgromadzeniu.
- W celu ustalenia podstawy do kumulacji i redukcji głosów zgodnie z powyższymi postanowieniami, akcjonariusz Spółki, Zarząd, Rada Nadzorcza oraz poszczególni Członkowie tych organów mogą żądać, aby akcjonariusz Spółki udzielił informacji czy jest on podmiotem dominującym lub podmiotem zależnym wobec PKN ORLEN. Uprawnienie to obejmuje także prawo żądania ujawnienia liczby głosów, którymi akcjonariusz Spółki dysponuje samodzielnie lub łącznie z innymi akcjonariuszami Spółki. Osoba, która nie wykonała lub wykonała w sposób nienależyty obowiązek informacyjny, do chwili usunięcia uchybienia obowiązku informacyjnego może wykonywać prawo głosu wyłącznie z jednej akcji, a wykonywanie przez taką osobę prawa głosu z pozostałych akcji jest bezskuteczne.
- Ograniczenie prawa głosowania, o którym mowa powyżej nie dotyczy podmiotów zależnych od Skarbu Państwa.
- Na potrzeby wskazanych wyżej regulacji przez podmiot dominujący oraz podmiot zależny rozumie się odpowiednio osobę:
- mającą status przedsiębiorcy dominującego, przedsiębiorcy zależnego albo jednocześnie status przedsiębiorcy dominującego i zależnego w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 16 lutego 2007 roku o ochronie konkurencji i konsumentów, lub
 - mającą status jednostki dominującej, jednostki dominującej wyższego szczebla, jednostki zależnej, jednostki zależnej niższego szczebla, jednostki współzależnej albo mającą jednocześnie status jednostki dominującej (w tym dominującej wyższego szczebla) i zależnej (w tym zależnej niższego szczebla i współzależnej) w rozumieniu ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, lub

- która wywiera (podmiot dominujący) lub na którą jest wywierany (podmiot zależny) decydujący wpływ w rozumieniu ustawy z dnia 22 września 2006 roku o przejrzystości stosunków finansowych pomiędzy organami publicznymi a przedsiębiorcami publicznymi oraz o przejrzystości finansowej niektórych przedsiębiorców, lub
 - której głosy wynikające z posiadanych bezpośrednio lub pośrednio akcji Spółki podlegają kumulacji z głosami innej osoby lub innych osób na zasadach określonych w ustawie z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych w związku z posiadaniem, zbywaniem lub nabywaniem znacznych pakietów akcji Spółki.
- W razie wątpliwości wykładni postanowień niniejszego rozdziału należy dokonywać zgodnie z art. 65 § 2 kodeksu cywilnego.

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

Dodatkowo, zgodnie ze Statutem Spółki, tak długo jak Skarb Państwa jest uprawniony do powoływania członka Rady Nadzorczej, uchwały w sprawie udzielenia zgody na dokonywanie czynności dotyczących: zbycia lub obciążenia w jakikolwiek sposób akcji albo udziałów w następujących spółkach: Naftoport Sp. z o.o., Inowrocławskie Kopalnie Soli S.A. oraz w spółce, która zostanie utworzona w celu prowadzenia działalności w zakresie transportu rurociągowego paliw płynnych, wymagają głosowania za ich przyjęciem przez członka Rady Nadzorczej powołanego przez Skarb Państwa.

Specjalne uprawnienia dla akcjonariusza 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 oraz ich wykonywaniu w niektórych spółkach kapitałowych lub grupach kapitałowych prowadzących działalność w sektorach energii elektrycznej, ropy naftowej oraz paliw gazowych (dalej ustawa z dnia 18 marca 2010 roku o szczególnych uprawnieniach ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa). Zgodnie z przywołaną ustawą, minister właściwy do spraw Skarbu Państwa może wyrazić sprzeciw wobec podjętej przez Zarząd Spółki uchwały lub innej dokonanej przez Zarząd Spółki czynności prawnej, której przedmiotem jest rozporządzenie składnikami mienia ujawnionymi w jednolitym wykazie obiektów, instalacji, urządzeń i usług wchodzących w skład infrastruktury krytycznej, o którym mowa w art. 5b ust. 7 pkt 1 ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym, stanowiące rzeczywiste zagrożenie dla funkcjonowania, ciągłości działania oraz integralności infrastruktury krytycznej. Sprzeciwem ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa może być również objęta uchwała organu Spółki dotycząca:

- rozwiązania Spółki,
- zmiany przeznaczenia lub zaniechania eksploatacji składnika mienia Spółki, ujawnionego w jednolitym wykazie obiektów,

instalacji, urządzeń i usług wchodzących w skład infrastruktury krytycznej, o którym mowa w art. 5b ust. 7 pkt 1 ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym,

- zmiany przedmiotu przedsiębiorstwa Spółki,
- zbycia albo wydzierżawienia przedsiębiorstwa Spółki lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienia na nim ograniczonego prawa rzeczowego,
- przyjęcia planu rzeczowo-finansowego, planu działalności inwestycyjnej lub wieloletniego planu strategicznego,
- przeniesienia siedziby Spółki za granicę,
- jeżeli wykonanie takiej uchwały stanowiłoby rzeczywiste zagrożenie dla funkcjonowania, ciągłości działania oraz integralności infrastruktury krytycznej.

Zgodnie z ustawą z dnia 18 marca 2010 roku o szczególnych uprawnieniach ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa,

4.6. Zmiany statutu

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

4.7. Walne Zgromadzenie

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

Zwołanie i odwołanie Walnego Zgromadzenia PKN ORLEN

Walne Zgromadzenie zwołuje się przez ogłoszenie umieszczone na stronie internetowej Spółki oraz poprzez przekazanie raportu bieżącego do instytucji rynku kapitałowego oraz do publicznej wiadomości. Ogłoszenie powinno być dokonane co najmniej na dwadzieścia sześć dni przed terminem Walnego Zgromadzenia.

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 punktu porządku obrad. Rada Nadzorcza może zwołać Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie, jeżeli zwołanie go uzna za wskazane. Rada Nadzorcza może także zwołać Zwyczajne Walne Zgromadzenie, jeżeli Zarząd nie zwoła Zgromadzenia w terminie dwóch tygodni od dnia zgłoszenia odpowiedniego żądania przez Radę Nadzorczą. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie może zostać także zwołane przez akcjonariuszy reprezentujących co

Zarząd Spółki, w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw Skarbu Państwa oraz dyrektorem Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, jest uprawniony do powołania i odwołania pełnomocnika do spraw ochrony infrastruktury krytycznej w Spółce. Do zadań pełnomocnika należy w szczególności zapewnienie ministrowi właściwemu do spraw Skarbu Państwa informacji dotyczących dokonania przez organy Spółki (czyli Walne Zgromadzenie, Radę Nadzorczą oraz Zarząd) czynności prawnych wskazanych wyżej, przekazywanie informacji o infrastrukturze krytycznej dyrektorowi Rządowego Centrum Bezpieczeństwa na jego wniosek, przekazywanie i odbieranie informacji o zagrożeniu infrastruktury krytycznej we współpracy z dyrektorem Rządowego Centrum Bezpieczeństwa.

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

zmian o charakterze redakcyjnym określonych w uchwale Walnego Zgromadzenia.

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

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.

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

Spółka organizuje każdorazowo transmisję internetową z obrad Zgromadzenia, oferując również symultaniczne tłumaczenie na język angielski.

Zgodnie z postanowieniami Regulaminu Walnego Zgromadzenia Walne Zgromadzenie może być odwołane, jeżeli jego odbycie napotyka na nadzwyczajne przeszkody lub jest oczywiście bezprzedmiotowe. Odwołanie oraz zmiana terminu Walnego Zgromadzenia powinna nastąpić niezwłocznie po wystąpieniu przesłanki uzasadniającej odwołanie lub zmianę terminu, ale nie później, niż na siedem dni przed dniem Walnego Zgromadzenia. Jeżeli odwołanie lub zmiana terminu Walnego Zgromadzenia nie może nastąpić w tym terminie, Walne Zgromadzenie powinno się odbyć. Jeśli jednak z okoliczności wynika, że odbycie obrad

Walnego Zgromadzenia jest niemożliwe lub nadmiernie utrudnione, wówczas odwołanie albo zmiana terminu może nastąpić w każdym czasie przed datą Walnego Zgromadzenia. Odwołanie lub zmiana terminu Walnego Zgromadzenia następuje przez ogłoszenie zamieszczone na stronie internetowej Spółki wraz z podaniem uzasadnienia i dochowaniem innych wymogów prawa. Kompetencja do odwołania Walnego Zgromadzenia przysługuje wyłącznie organowi lub osobie, która zwołała Walne Zgromadzenie. Odwołanie Walnego Zgromadzenia, w którego porządku obrad, na wniosek uprawnionych podmiotów, umieszczono określone sprawy, lub które zwołane zostało na taki wniosek, możliwe jest tylko za zgodą wnioskodawców.

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.

Głosowanie na Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN

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

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

Uchwała Walnego Zgromadzenia o zaniechaniu rozpatrywania sprawy umieszczonej w porządku obrad może zapaść jedynie w przypadku, gdy przemawiają za tym istotne powody. Uchwały o zdjęciu z porządku obrad bądź o zaniechaniu rozpatrywania sprawy umieszczonej w porządku obrad na wniosek akcjonariuszy, wymagają większości 75% głosów oddanych z zastrzeżeniem, że obecni na Walnym Zgromadzeniu akcjonariusze, którzy wnioskowali za umieszczeniem tego punktu w porządku obrad, uprzednio wyrazili już zgodę na jego zdjęcie z porządku obrad 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 4.5](#) niniejszego Sprawozdania.

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

Uczestnictwo w Walnym Zgromadzeniu PKN ORLEN

Zgodnie z postanowieniami kodeksu spółek handlowych prawo uczestniczenia w Walnym Zgromadzeniu Spółki mają tylko osoby będące akcjonariuszami Spółki na szesnaście dni przed datą Walnego Zgromadzenia (dzień rejestracji uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu).

Akcjonariusz, który chce wziąć udział w Walnym Zgromadzeniu Spółki musi zgłosić ten fakt do podmiotu prowadzącego jego rachunek papierów wartościowych. Na żądanie akcjonariusza, zgłoszone nie wcześniej niż po ogłoszeniu o zwołaniu Walnego Zgromadzenia i nie później niż w pierwszym dniu powszednim po dniu rejestracji uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu, podmiot prowadzący rachunek papierów wartościowych wystawia imienne zaświadczenie o prawie uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu.

Na podstawie tych imiennych zaświadczeń podmioty prowadzące rachunki papierów wartościowych sporządzają listy akcjonariuszy, którzy zgłosili chęć do udziału w Walnym Zgromadzeniu Spółki. Nie później niż na dwanaście dni przed datą Walnego

Zgromadzenia wykazy te przekazywane są do Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych S.A. (KDPW, aktualnie podmiot prowadzący depozyt papierów wartościowych). Na ich podstawie KDPW sporządza wykaz podmiotów uprawnionych do udziału w Walnym Zgromadzeniu Spółki. Następnie KDPW udostępnia Spółce ten wykaz nie później niż na tydzień przed datą Walnego Zgromadzenia. Stanowi on podstawę do ustalenia przez Spółkę listy akcjonariuszy uprawnionych do uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu. Zarząd PKN ORLEN wyklada listę akcjonariuszy uprawnionych do udziału w Walnym Zgromadzeniu w siedzibie Spółki w Płocku oraz w biurze w Warszawie na trzy dni powszednie przed terminem Walnego Zgromadzenia.

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

W obradach Walnego Zgromadzenia mają prawo brać udział także inne osoby zaproszone przez organ zwołujący Walne Zgromadzenie lub dopuszczone na salę obrad przez Przewodniczącą, w szczególności biegli rewidenci, doradcy prawni i finansowi lub pracownicy Spółki. PKN ORLEN, w zakresie zgodnym z przepisami prawa i uwzględniającym interesy Spółki, 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.

Akcjonariusze mogą komunikować się ze Spółką za pośrednictwem strony internetowej. Mogą tą drogą przesyłać zawiadomienia o udzieleniu pełnomocnictwa w postaci elektronicznej oraz dokument pełnomocnictwa wraz z innymi dokumentami pozwalającymi na identyfikację mocodawcy i pełnomocnika. Służy do tego specjalna sekcja poświęcona Walnym Zgromadzeniom Spółki. Zamieszczane są w niej także przydatne akcjonariuszom materiały, m.in. przewodnik dla akcjonariuszy „Jak wziąć udział w Walnym Zgromadzeniu PKN

ORLEN”, aktualizowany zgodnie z pojawiającymi się zmianami w prawie powszechnie obowiązującym, informacje o zbliżających się zgromadzeniach akcjonariuszy, materiały związane z tymi Zgromadzeniami, a także materiały archiwalne z odbytych posiedzeń, w tym treści podjętych uchwał, a także pliki wideo zawierające transmisje internetowe z Walnych Zgromadzeń.

Walne Zgromadzenie w 2015 roku

28 kwietnia 2015 roku odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN.

Podczas obrad Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia akcjonariusze zatwierdzili roczne sprawozdania z działalności Spółki i Grupy ORLEN oraz sprawozdania finansowe za 2014 rok. Zdecydowali także o udzieleniu absolutorium wszystkim Członkom Rady Nadzorczej i Członkom Zarządu.

Walne Zgromadzenie zdecydowało, po zapoznaniu się z wnioskiem Zarządu i opinią Rady Nadzorczej, o pokryciu straty netto poniesionej przez PKN ORLEN w roku obrotowym 2014 w wysokości 4 671 826 145,06 PLN z kapitału zapasowego. Jednocześnie Zwyczajne Walne Zgromadzenie wyraziło zgodę na przeznaczenie kwoty 705 719 950,65 PLN na wypłatę dywidendy (1,65 PLN na 1 akcję), z kapitału zapasowego Spółki utworzonego z zysku z lat ubiegłych.

Zwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN ustaliło 16 czerwca 2015 roku jako dzień dywidendy i 8 lipca 2015 roku jako termin wypłaty dywidendy.

Zwyczajne Walne Zgromadzenie podjęło także decyzję o wprowadzeniu zmian Statutu, polegającej na rozszerzeniu przedmiotu działalności Spółki o następujące aktywności:

- działalność maklerska związana z rynkiem papierów wartościowych i towarów giełdowych (PKD 66.12.Z),
- działalność firm centralnych (head offices) i holdingów, z wyłączeniem holdingów finansowych (PKD 70.10.Z),
- sprzedaż hurtowa realizowana na zlecenie (PKD 46.1), w tym działalność agentów zajmujących się sprzedażą paliw, rud, metali i chemikaliów przemysłowych (PKD 46.12.Z).

W przypadku już wpisanej do Statutu aktywności polegającej na wytwarzaniu i przetwarzaniu produktów rafinacji ropy naftowej, Walne Zgromadzenie podjęło uchwałę o zmianie numeru PKD tej aktywności z PKD 19.2 na PKD 19.20.Z.

Dodatkowo, Zwyczajne Walne Zgromadzenie podjęło decyzję o zmianie postanowień § 8 ust. 12 pkt 4 lit. a Statutu Spółki dotyczących kompetencji Rady Nadzorczej, wyłączając spod kompetencji Rady Nadzorczej czynności dokonywane w ramach zwykłego zarządu, w szczególności czynności mające za przedmiot obrót paliwami lub energią. Walne Zgromadzenie zdecydowało jednocześnie o dodaniu do Statutu definicji terminu „Energia” i wskazując iż oznacza on energię elektryczną i prawa majątkowe wynikające ze świadectw pochodzenia energii elektrycznej lub świadectw efektywności energetycznej.

4.8. Organy zarządzające i nadzorujące

Zasady działania Rady Nadzorczej i jej Komitetów oraz Zarządu PKN ORLEN są – poza przepisami powszechnie obowiązującymi – regulowane przez Statut PKN ORLEN, a także odpowiednio przez Regulamin Rady Nadzorczej oraz Regulamin Zarządu. Na

funkcjonowanie organów zarządzających i nadzorczych PKN ORLEN wpływ mają również zasady ładu korporacyjnego ustanowione przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie.

4.8.1 Zarząd

Skład osobowy Zarządu PKN ORLEN w 2015 roku

Tabela 36. Skład Zarządu PKN ORLEN na dzień 1 stycznia 2015 roku.

IMIĘ I NAZWISKO	FUNKCJA PEŁNIONA W ZARZĄDZIE PKN ORLEN
Dariusz Jacek Krawiec	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Sławomir Jędrzejczyk	Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych
Piotr Chelmiński	Członek Zarządu ds. Rozwoju i Energetyki
Krzysztof Pater	Członek Zarządu ds. Produkcji
Marek Podstawa	Członek Zarządu ds. Sprzedaży

Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. na posiedzeniu w dniu 16 grudnia 2015 roku odwołała Pana Dariusza Jacka Krawca z Zarządu PKN ORLEN i jednocześnie powołała do pełnienia funkcji Prezesa Zarządu Spółki Pana Wojciecha Jasińskiego, na wspólną

trzyletnią kadencję Zarządu, która kończy się z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe spółki za rok 2016.

Tabela 37. Skład Zarządu PKN ORLEN na dzień 16 grudnia 2015 roku, aktualny także na 31 grudnia 2015 roku.

IMIĘ I NAZWISKO	FUNKCJA PEŁNIONA W ZARZĄDZIE PKN ORLEN
Wojciech Jasiński	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Sławomir Jędrzejczyk	Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych
Piotr Chelmiński	Członek Zarządu ds. Rozwoju i Energetyki
Krzysztof Pater	Członek Zarządu ds. Produkcji
Marek Podstawa	Członek Zarządu ds. Sprzedaży

Rada Nadzorcza PKN ORLEN na posiedzeniu w dniu 8 lutego 2016 roku odwołała Pana Marka Podstawę z Zarządu PKN ORLEN i jednocześnie powołała Pana Mirosława Kochalskiego do pełnienia funkcji Wiceprezesa Zarządu Spółki oraz Pana

Zbigniewa Leszczyńskiego do pełnienia funkcji Członka Zarządu Spółki, na wspólną trzyletnią kadencję Zarządu, która kończy się z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe Spółki za rok 2016.

Tabela 38. Skład Zarządu PKN ORLEN na dzień 8 lutego 2016 roku.

IMIĘ I NAZWISKO	FUNKCJA PEŁNIONA W ZARZĄDZIE PKN ORLEN
Wojciech Jasiński	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny
Sławomir Jędrzejczyk	Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych
Mirosław Kochalski	Wiceprezes Zarządu (ds. Korporacyjnych od 12 lutego 2016 roku)
Piotr Chelmiński	Członek Zarządu ds. Rozwoju i Energetyki
Zbigniew Leszczyński	Członek Zarządu (ds. Sprzedaży od 12 lutego 2016 roku)
Krzysztof Pater	Członek Zarządu ds. Produkcji

Do dnia autoryzacji niniejszego sprawozdania skład Zarządu nie uległ zmianom.

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

Tabela 39. Udział kobiet i mężczyzn w Zarządzie PKN ORLEN, uwzględniający zmiany w składzie w prezentowanym okresie.

STAN NA	LICZBA KOBIEC	LICZBA MĘCZYZN
1 stycznia 2014 roku	0	5
24 września 2014 roku	0	6
26 września 2014 roku	0	5
31 grudnia 2014 roku	0	5
1 stycznia 2015 roku	0	5
16 grudnia 2015 roku	0	5
31 grudnia 2015 roku	0	5
8 lutego 2016 roku	0	6

Podział kompetencji Członków Zarządu Spółki

Pan Wojciech Jasiński, Prezes Zarządu PKN ORLEN pełniący jednocześnie funkcję Dyrektora Generalnego nadzoruje obszary: strategii i zarządzania projektami, handlu ropą i gazem, marketingu, komunikacji korporacyjnej, audytu, kontroli i zarządzania ryzykiem korporacyjnym, ochrony informacji, infrastruktury krytycznej i spraw obronnych, bezpieczeństwa oraz biura zarządu.

Pan Sławomir Jędrzejczyk, Wiceprezes Zarządu ds. Finansowych sprawuje nadzór nad obszarami: planowania i sprawozdawczości, kontrolingu biznesowego, zarządzania łańcuchem dostaw, zarządzania finansami, podatków, relacji inwestorskich, inwestycji i dezinvestycji kapitałowych, informatyki.

Pan Mirosław Kochalski, Wiceprezes Zarządu ds. Korporacyjnych sprawuje nadzór nad obszarami: kadr, zakupów, prawnym, grupy kapitałowej, zarządzania ryzykiem regulacyjnym, organizacji i systemów zarządzania.

Pan Piotr Chelmiński, Członek Zarządu ds. Rozwoju i Energetyki sprawuje nadzór nad obszarami: realizacji inwestycji majątkowych, rozwoju i technologii, energetyki, bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony środowiska.

Pan Zbigniew Leszczyński, Członek Zarządu ds. Sprzedaży sprawuje nadzór nad obszarami: handlu hurtowego produktami rafineryjnymi, handlu produktami petrochemicznymi, sprzedaży detalicznej, logistyki, efektywności i rozwoju sprzedaży.

Pan Krystian Pater, Członek Zarządu ds. Produkcji sprawuje nadzór nad obszarami: produkcji rafineryjnej, produkcji petrochemicznej, inwestycji i efektywności produkcji, techniki.

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. Obecnie trwająca kadencja Zarządu kończy się z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe Spółki za rok 2016.

Prezes, wiceprezesi i pozostali członkowie Zarządu oraz cały Zarząd mogą być zawieszani w czynnościach z ważnych powodów przez Radę Nadzorczą.

W przypadku zawieszenia lub odwołania Prezesa Zarządu bądź w innym przypadku wygaśnięcia mandatu Prezesa Zarządu przed upływem kadencji, do czasu powołania nowego lub odwołania dotychczasowego Prezesa wszystkie jego uprawnienia, z wyjątkiem prawa decydującego głosu, o którym mowa w § 9 ust. 5 pkt 2 Statutu, wykonuje osoba powołana uchwałą Rady Nadzorczej na stanowisko pełniącego obowiązki Prezesa Zarządu.

Organizacja prac Zarządu PKN ORLEN

Posiedzenia Zarządu odbywają się w miarę potrzeby, jednak nie rzadziej niż raz na dwa tygodnie. Każdy Członek Zarządu może na piśmie zażądać zwołania posiedzenia Zarządu lub umieszczenia w porządku obrad wskazanych spraw, wskazując w swoim żądaniu proponowany porządek obrad oraz uzasadnienie wniosku. Posiedzenie Zarządu winno się odbyć w ciągu siedmiu dni od daty zgłoszenia wniosku.

Posiedzenie Zarządu zwołuje Prezes, który kieruje pracami Zarządu i do którego należy ustalenie terminu, miejsca posiedzenia Zarządu, jak również porządku jego obrad. W sytuacjach wyjątkowych posiedzenie Zarządu może być zwołane przez zastępcę Prezesa Zarządu lub dwóch Członków Zarządu. Posiedzenie Zarządu może się także odbyć bez oficjalnego zwołania, jeśli obecni są wszyscy Członkowie Zarządu i żaden z nich nie wyrazi sprzeciwu co do odbycia posiedzenia i proponowanego porządku obrad.

Za zgodą osoby przewodniczącej obradom w posiedzeniu Zarządu mogą uczestniczyć zaproszeni pracownicy Spółki, doradcy oraz inne osoby. W posiedzeniu Zarządu może ponadto uczestniczyć z głosem doradczym Pełnomocnik do spraw infrastruktury krytycznej, w przypadku rozpatrywania spraw, których przedmiotem jest rozporządzenie składnikami infrastruktury krytycznej.

Posiedzenia Zarządu odbywają się w siedzibie Spółki w Płocku lub w biurze w Warszawie, jednak osoba zwołująca posiedzenie może wyznaczyć inne miejsce do odbycia posiedzenia.

Zarząd podejmuje uchwały na posiedzeniach. Dla ważności uchwał Zarządu wymagane jest prawidłowe zawiadomienie o planowanym posiedzeniu wszystkich Członków Zarządu oraz obecność na posiedzeniu co najmniej połowy składu Zarządu. Uchwały Zarządu zapadają zwykłą większością głosów (w razie równości głosów decyduje głos Prezesa Zarządu), z zastrzeżeniem, iż przy uchwale dotyczącej ustanowienia prokury wymagana jest jednomyślność wszystkich Członków Zarządu. Członek Zarządu, który głosował przeciwko podjętej uchwale może zgłosić zdanie odrębne, jednakże złożenie zdania odrębnego wymaga uzasadnienia.

Uchwały są podejmowane w głosowaniu jawnym, natomiast głosowanie tajne może zostać 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) lub energią oraz wszelkie inne czynności niewskazane w Regulaminie Zarządu.

Uchwały Zarządu wymaga m.in.:

- przyjęcie i zmiana Regulaminu Zarządu,

- przyjęcie i zmiana Regulaminu Organizacyjnego PKN ORLEN,
- przyjmowanie wniosków kierowanych do Rady Nadzorczej lub Walnego Zgromadzenia, w szczególności wniosków o wyrażenie zgody na dokonanie określonych czynności, wydanie opinii, oceny lub zatwierdzenie, wymaganych na podstawie powszechnie obowiązujących przepisów prawa lub Statutu Spółki,
- zwoływanie Walnych Zgromadzeń i przyjmowanie proponowanego porządku obrad Walnych Zgromadzeń,
- przyjmowanie rocznych i wieloletnich planów finansowych oraz strategii rozwoju Spółki,
- wyrażanie zgody na realizację zadania inwestycyjnego i zaciąganie wynikających z niego zobowiązań, jeżeli powstaną w związku z nim wydatki lub obciążenia przekraczające kwotę 10 000 000 PLN,
- zaciąganie zobowiązań, rozporządzanie prawami majątkowymi oraz jakiegokolwiek forma obciążania majątku Spółki, których wartość przekracza 20 000 000 PLN (z pewnymi wyłączeniami od tej zasady),
- zbywanie i nabywanie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości oraz ustanawianie ograniczonego prawa rzeczowego,
- zbywanie, nabywanie oraz obciążanie przez Spółkę udziałów, akcji lub innych tytułów uczestnictwa w innych podmiotach, w tym także akcji w publicznym obrocie papierami wartościowymi,
- emisja papierów wartościowych przez Spółkę,
- przyjmowanie rocznego sprawozdania z działalności Spółki, rocznego, półrocznego i kwartalnego sprawozdania finansowego Spółki, rocznego, półrocznego i kwartalnego sprawozdania finansowego Grupy ORLEN,
- przyjęcie i zmiana systemu wynagradzania pracowników Spółki, jak również decyzje dotyczące wprowadzenia oraz założeń programów motywacyjnych,
- zawarcie, zmiana i wypowiedzenie układu zbiorowego pracy obowiązującego w Spółce oraz innych porozumień ze związkami zawodowymi,
- określenie zasad udzielania i odwoływania pełnomocnictw,
- ustalanie tzw. polityki darowizn Spółki,
- udzielanie prokury,
- ustalanie wewnętrznego podziału kompetencji pomiędzy Członków Zarządu,
- utworzenie zakładu/biura za granicą,
- inne sprawy, których rozstrzygnięcia w formie uchwały zażąda chociażby jeden z Członków Zarządu,
- podejmowanie decyzji o wypłacie zaliczki na poczet dywidendy.

Zarząd ma obowiązek przekazywać Radzie Nadzorczej 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 sprawozdania finansowe PKN ORLEN oraz Grupy ORLEN za miniony rok obrotowy.

4.8.2 Rada Nadzorcza

TABELA 40. Skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień 1 stycznia 2015 roku.

IMIĘ I NAZWISKO	FUNKCJA PEŁNIONA W RADZIE NADZORCZEJ PKN ORLEN
Angelina Sarota	Przewodnicząca Rady Nadzorczej
Leszek Pawłowicz	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Adam Ambrozik	Sekretarz Rady Nadzorczej
Grzegorz Borowiec	Członek Rady Nadzorczej
Artur Gabor	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Cezary Banasiński	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Cezary Możejko	Członek Rady Nadzorczej
Maciej Bałtowski	Członek Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Rady Nadzorczej

W dniu 23 listopada 2015 roku Minister Skarbu Państwa działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki odwołał Pana Macieja Bałtowskiego ze składu Rady Nadzorczej. Jednocześnie w dniu 23 listopada 2015 roku Minister Skarbu Państwa działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki powołał Pana Remigiusza Nowakowskiego do składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN.

28 stycznia 2016 roku Minister Skarbu Państwa w imieniu akcjonariusza Skarbu Państwa, działając na podstawie § 8 ust. 2 pkt 1 Statutu Spółki odwołał z dniem 28 stycznia 2016 roku Pana Remigiusza Nowakowskiego ze składu Rady Nadzorczej PKN ORLEN.

Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie PKN ORLEN w dniu 29 stycznia 2016 roku odwołało ze składu Rady Nadzorczej Panów Adama Ambrozika, Cezarego Banasińskiego, Grzegorza Borowca, Cezarego Możejko i Leszka Jerzego Pawłowicza oraz powołało do Rady Nadzorczej Pana Mateusza Henryka Bochacika, Pana Adriana Dworzyńskiego, Panią Agnieszkę Krzętowską, Pana Remigiusza Nowakowskiego i Pana Arkadiusza Siwko.

W związku z powyższymi zmianami skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN od 29 stycznia 2016 roku przedstawia się następująco:

TABELA 41. Skład Rady Nadzorczej PKN ORLEN od 29 stycznia 2016 roku.

IMIĘ I NAZWISKO	FUNKCJA PEŁNIONA W RADZIE NADZORCZEJ PKN ORLEN
Angelina Sarota	Przewodnicząca Rady Nadzorczej
Radosław L. Kwaśnicki	Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej (od 8 lutego 2016 roku)
Mateusz Henryk Bochacik	Sekretarz Rady Nadzorczej (od 8 lutego 2016 roku)
Artur Gabor	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Agnieszka Krzętowska	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Arkadiusz Siwko	Członek Rady Nadzorczej
Adrian Dworzyński	Członek Rady Nadzorczej (Niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Remigiusz Nowakowski	Członek Rady Nadzorczej

W 2015 roku Rada Nadzorcza odbyła 10 protokolowanych posiedzeń i podjęła 72 uchwały.

TABELA 42. Liczba kobiet i mężczyzn w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN, uwzględniający zmiany w składzie w prezentowanym okresie.

STAN NA	LICZBA KOBIEC	LICZBA MĘŻCZYZN
1 stycznia 2014 roku	1	6
21 kwietnia 2014 roku	1	5
15 maja 2014 roku – 31 grudnia 2015	1	8
29 stycznia 2016 roku	2	6

Zasady działania Rady Nadzorczej PKN ORLEN

Powołanie i odwołanie Członków Rady Nadzorczej PKN ORLEN

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. Członkowie Rady Nadzorczej PKN ORLEN są powoływani na okres wspólnej kadencji, która kończy się z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za drugi pełny rok obrotowy kadencji. Poszczególni Członkowie Rady oraz cała Rada Nadzorcza mogą zostać odwołani w każdym czasie przed upływem kadencji. Walne Zgromadzenie PKN ORLEN powołuje przewodniczącego Rady Nadzorczej, natomiast wiceprzewodniczący i sekretarz wybierani są przez Radę Nadzorczą z grona pozostałych Członków Rady. Obecnie trwająca kadencja Rady Nadzorczej kończy się z dniem odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe Spółki za rok 2015.

Zgodnie ze Statutem PKN ORLEN, co najmniej dwóch Członków Rady Nadzorczej, musi być osobami, z których każda spełnia następujące warunki niezależności (tzw. niezależni Członkowie Rady Nadzorczej):

- nie jest pracownikiem Spółki ani Podmiotu Powiązanego,
- nie była Członkiem władz zarządzających Spółki lub Podmiotu Powiązanego w ciągu ostatnich pięciu lat przed powołaniem do Rady Nadzorczej,
- nie jest Członkiem władz nadzorczych i zarządzających Podmiotu Powiązanego,
- nie otrzymuje ani nie otrzymała w ciągu ostatnich pięciu lat przed powołaniem do Rady Nadzorczej dodatkowego wynagrodzenia w znaczącej wysokości, tj. w kwocie przekraczającej łącznie sześćset tys. PLN, od Spółki lub Podmiotu Powiązanego, oprócz wynagrodzenia otrzymywanego jako Członek władz nadzorczych,
- nie jest i nie była w ciągu ostatnich trzech lat przed powołaniem do Rady Nadzorczej wspólnikiem lub pracownikiem obecnego lub byłego biegłego rewidenta badającego sprawozdanie finansowe Spółki lub Podmiotu Powiązanego,
- nie jest akcjonariuszem dysponującym 5% lub więcej głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki lub walnym zgromadzeniu Podmiotu Powiązanego,
- nie jest Członkiem władz nadzorczych i zarządzających lub pracownikiem podmiotu dysponującego 5% lub więcej głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki lub walnym zgromadzeniu Podmiotu Powiązanego,

- nie jest wstępnym, zstępnym, małżonkiem, rodzeństwem, rodzicem małżonka albo osobą pozostającą w stosunku przysposobienia wobec którejkolwiek z osób wymienionych w punktach poprzedzających,
- nie była Członkiem Rady Nadzorczej Spółki dłużej niż przez 3 kadencje,
- nie jest Członkiem zarządu spółki, w której Członek Zarządu Spółki pełni funkcję Członka Rady Nadzorczej,
- nie ma znaczących powiązań z Członkami Zarządu Spółki przez udział w innych spółkach.

Niezależni Członkowie Rady Nadzorczej składają Spółce, przed ich powołaniem do składu Rady Nadzorczej, pisemne oświadczenie o spełnieniu przesłanek określonych powyżej. W przypadku zaistnienia sytuacji powodującej niespełnienie przesłanek, Członek Rady Nadzorczej zobowiązany jest niezwłocznie poinformować o tym fakcie Spółkę, natomiast Spółka informuje akcjonariuszy o aktualnej liczbie niezależnych Członków Rady Nadzorczej.

W sytuacji, gdy liczba niezależnych Członków Rady Nadzorczej wyniesie mniej niż dwóch, Zarząd Spółki zobowiązany jest niezwłocznie zwołać Walne Zgromadzenie i umieścić w porządku obrad tego Zgromadzenia punkt dotyczący zmian w składzie Rady Nadzorczej. Do czasu dokonania zmian w składzie Rady Nadzorczej polegających na dostosowaniu liczby niezależnych Członków do wymagań statutowych, Rada Nadzorcza działa w składzie dotychczasowym, a postanowien § 8 ust. 9 a Statutu Spółki (wymieniających listę uchwał, do których podjęcia wymagana jest zgoda co najmniej połowy niezależnych Członków Rady Nadzorczej) nie stosuje się.

Organizacja pracy Rady Nadzorczej PKN ORLEN

Organizacja prac Rady Nadzorczej odbywa się zgodnie z zasadami przedstawionymi w Regulaminie Rady Nadzorczej.

Posiedzenia Rady Nadzorczej odbywają się w miarę potrzeby, nie rzadziej jednak niż raz na dwa miesiące. Posiedzenia Rady Nadzorczej zwołuje przewodniczący Rady, a w przypadku jego nieobecności lub wynikającej z innych przyczyn niemożności pełnienia przez przewodniczącego jego funkcji – wiceprzewodniczący Rady, a następnie odpowiednio sekretarz Rady. Posiedzenia Rady Nadzorczej są zwoływane za pomocą pisemnych zaproszeń, które powinny być wysłane Członkom Rady na co najmniej 7 dni przed datą posiedzenia.

Dodatkowo, zgodnie ze Statutem Spółki, posiedzenie Rady Nadzorczej powinno zostać zwołane na pisemny wniosek złożony

przez: akcjonariusza lub akcjonariuszy reprezentujących co najmniej jedną dziesiątą kapitału zakładowego, Zarząd Spółki lub Członka Rady Nadzorczej. W takim przypadku posiedzenie Rady powinno zostać zwołane w terminie dwóch tygodni od dnia otrzymania wniosku, na dzień przypadający nie później niż przed upływem trzech tygodni od dnia otrzymania takiego wniosku. W przypadku niezwołania posiedzenia Rady w terminie dwóch tygodni od dnia otrzymania wniosku, wnioskodawca może zwołać je samodzielnie w formie pisemnego zawiadomienia wysłanego Członkom Rady, na co najmniej siedem dni przed datą posiedzenia, podając datę, miejsce oraz proponowany porządek obrad posiedzenia.

Posiedzenia Rady Nadzorczej mogą odbyć się, jeżeli wszyscy Członkowie Rady zostali prawidłowo zaproszeni w trybie wskazanym wyżej. Posiedzenia Rady Nadzorczej mogą się odbywać także bez formalnego zwołania, jeżeli wszyscy Członkowie Rady są obecni i wyrażają zgodę na odbycie posiedzenia i umieszczenie określonych spraw w porządku obrad.

Rada Nadzorcza podejmuje uchwały, jeżeli na posiedzeniu jest obecna co najmniej połowa jej Członków. Z zastrzeżeniem postanowień kodeksu spółek handlowych, uchwała Rady Nadzorczej może być podjęta w trybie pisemnym lub przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość. Uchwały Rady Nadzorczej zapadają bezwzględną większością oddanych głosów, w obecności co najmniej połowy Członków Rady, przy czym za głosy oddane uważa się głosy "za", "przeciw" i "wstrzymujące się". Wyjątkiem od tego jest sytuacja odwołania lub zawieszenia 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,
- 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 do wykonywania badania lub przeglądu sprawozdań finansowych Spółki i skonsolidowanych sprawozdań Grupy ORLEN,
- ocena sprawozdania finansowego Spółki, zarówno co do zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym, ocena Sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz wniosków Zarządu co do podziału zysku i pokrycia straty oraz składanie Walnemu Zgromadzeniu corocznego sprawozdania pisemnego z wyników tej oceny,
- ocena sprawozdania finansowego Grupy ORLEN i Sprawozdania Zarządu z działalności Grupy ORLEN oraz składanie Walnemu Zgromadzeniu corocznego sprawozdania pisemnego z wyników tej oceny,
- opiniowanie wszelkich spraw przedkładanych przez Zarząd do rozpatrzenia Walnemu Zgromadzeniu, zarówno zwyczajnemu jak i nadzwyczajnemu,
- udzielanie Członkom Zarządu zezwolenia na zajmowanie stanowisk w organach nadzorczych lub zarządzających innych podmiotów oraz pobieranie wynagrodzeń z tego tytułu,
- wyrażanie zgody na realizację zadania inwestycyjnego i zaciąganie wynikających z niego zobowiązań, jeżeli powstaną w związku z tym wydatki lub obciążenia przekraczające równowartość jednej drugiej kapitału zakładowego Spółki,
- określanie zakresu, szczegółowości i terminów przedkładania przez Zarząd rocznych i wieloletnich planów finansowych i strategii rozwoju Spółki,
- 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 obowiązki Prezesa Zarządu, o którym mowa w § 9 ust. 3 pkt 3 Statutu Spółki, w przypadku

zawieszenia Prezesa Zarządu lub wygaśnięcia jego mandatu przed upływem kadencji.

Zapisy Statutu określają także, iż zgody Rady Nadzorczej PKN ORLEN wymagają:

- utworzenie zakładu za granicą,
- zbycie lub obciążenie, na podstawie jednej lub kilku powiązanych czynności prawnych, środków trwałych, których wartość księgowa netto przekracza jedną dwudziestą wartości aktywów według ostatniego zatwierdzonego przez Walne Zgromadzenie sprawozdania finansowego,
- zbycie lub obciążenie w jakiegokolwiek 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 lub energią,
 - 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

4.8.3 Komitety Rady Nadzorczej

Rada Nadzorcza PKN ORLEN może powoływać komitety stałe lub ad hoc, działające jako jej kolegialne organy doradcze i opiniotwórcze.

W ramach Rady Nadzorczej PKN ORLEN działają następujące komitety stałe:

- Komitet Audytowy,
- Komitet ds. Strategii i Rozwoju,
- Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń,
- Komitet ds. Ładu Korporacyjnego,
- Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Komitet ds. CSR).

Wskazane komitety zobowiązane są składać Radzie Nadzorczej roczne sprawozdania ze swojej działalności. Zakres kompetencji poszczególnych komitetów określa szczegółowo Regulamin Rady Nadzorczej, który udostępniony jest akcjonariuszom Spółki na stronie internetowej Spółki www.orlen.pl.

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 wydzielania przedsiębiorstwa spółki oraz ustanowienia na nim prawa użytkowania, zmiany umowy lub statutu, zawarcie umowy koncernowej w rozumieniu art. 7 kodeksu spółek handlowych, rozwiązania spółki,

- tworzenie spółek prawa handlowego oraz przystępowanie do spółek, a także na wnoszenie wkładów na pokrycie udziałów lub akcji w spółkach oraz zbywanie udziałów lub akcji, jeżeli dotychczasowe zaangażowanie kapitałowe Spółki w danej spółce lub zaangażowanie, które ma osiągnąć Spółka w wyniku nabycia lub objęcia udziałów lub akcji, liczone według ceny nabycia lub objęcia udziałów lub akcji, przekracza jedną dziesiątą kapitału zakładowego Spółki, z wyjątkiem nabywania akcji na rynku regulowanym,
- wypłata akcjonariuszom zaliczki na poczet przewidywanej dywidendy.

Jeżeli Rada Nadzorcza nie wyrazi zgody na dokonanie określonej powyżej czynności, Zarząd może zwrócić się do Walnego Zgromadzenia o powzięcie uchwały udzielającej zgody na dokonanie tejże czynności.

Dodatkowo, na żądanie co najmniej dwóch Członków, Rada Nadzorcza jest zobowiązana rozważyć podjęcie określonych w takim żądaniu czynności nadzorczych.

Mając na względzie najwyższe standardy dobrych praktyk oraz aby zapewnić możliwość rzetelnej oceny Spółki przez akcjonariuszy, do obowiązków Rady Nadzorczej PKN ORLEN dodatkowo należy przedkładanie Walnemu Zgromadzeniu zwięzłej oceny sytuacji PKN ORLEN, z uwzględnieniem systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki. Ocena ta jest przedstawiana corocznie przed Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniem Spółki w terminie umożliwiającym akcjonariuszom PKN ORLEN zapoznanie się z nią. Dodatkowo, Rada Nadzorcza przygotowuje corocznie sprawozdanie ze swoich prac, w którym uwzględnia zarówno liczbę odbytych posiedzeń jak i najważniejsze zagadnienia, którymi zajmowała się w danym roku obrotowym.

Wszystkie komitety powoływane są przez Radę Nadzorczą spośród jej Członków, natomiast sam Komitet wybiera swojego przewodniczącego. W skład Komitetu wchodzi od 3 do 5 Członków, przy czym w skład Komitetu Audytowego wchodzi co najmniej dwóch Członków niezależnych oraz przynajmniej jeden posiadający kwalifikacje i doświadczenie w zakresie rachunkowości lub finansów.

Posiedzenia Komitetu zwołuje przewodniczący Komitetu, a w razie jego nieobecności lub niemożności pełnienia przez niego funkcji - przewodniczący Rady Nadzorczej lub inny wskazany przez niego Członek Rady Nadzorczej, który zaprasza na posiedzenia Członków Komitetu oraz zawiadamia wszystkich pozostałych Członków Rady Nadzorczej o posiedzeniu. Wszyscy Członkowie Rady Nadzorczej mają prawo uczestniczyć w posiedzeniach Komitetu. Przewodniczący Komitetu może zapraszać na posiedzenia Komitetu Członków Zarządu,

pracowników Spółki i inne osoby, których udział w posiedzeniu jest przydatny dla realizacji zadań Komitetu.

liczbę głosów „za” oraz „przeciw”, głos rozstrzygający przysługuje przewodniczącemu Komitetu.

Uchwały Komitetu są podejmowane zwykłą większością głosów oddanych. W przypadku głosowania, w którym oddano równą

Skład osobowy Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN w 2015 roku

TABELA 43. Skład Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN na dzień 1 stycznia 2015 roku.

IMIĘ I NAZWISKO	FUNKCJA PEŁNIONA W KOMITECIE RADY NADZORCZEJ PKN ORLEN
Komitet Audytowy	
Artur Gabor	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Leszek Pawłowicz	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Grzegorz Borowiec	Członek Komitetu
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu
Komitet ds. Strategii i Rozwoju	
Cezary Banasiński	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Leszek Pawłowicz	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Artur Gabor	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Angelina Sarota	Członek Komitetu
Cezary Możejński	Członek Komitetu
Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń	
Angelina Sarota	Przewodnicząca Komitetu
Grzegorz Borowiec	Członek Komitetu
Adam Ambrozik	Członek Komitetu
Cezary Banasiński	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Maciej Bałtowski	Członek Komitetu
Komitet ds. Ładu Korporacyjnego	
Cezary Możejński	Przewodniczący Komitetu
Angelina Sarota	Członek Komitetu
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu
Maciej Bałtowski	Członek Komitetu
Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu	
Artur Gabor	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Adam Ambrozik	Członek Komitetu
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu

W związku ze zmianami w składzie Rady Nadzorczej, jakie nastąpiły 23 listopada 2015 roku oraz 29 stycznia 2016 roku Rada Nadzorcza ustaliła następujące składy osobowe Komitetów:

TABELA 44. Skład Komitetów Rady Nadzorczej PKN ORLEN od 22 marca 2016 roku.

IMIĘ I NAZWISKO	FUNKCJA PEŁNIONA W KOMITECIE RADY NADZORCZEJ PKN ORLEN
Komitet Audytowy	
Artur Gabor	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Agnieszka Krzętowska	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Remigiusz Nowakowski	Członek Komitetu
Komitet ds. Strategii i Rozwoju	
Remigiusz Nowakowski	Przewodniczący Komitetu
Adrian Dworzyński	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Artur Gabor	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Angelina Sarota	Członek Komitetu
Arkadiusz Siwko	Członek Komitetu
Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń	
Angelina Sarota	Przewodnicząca Komitetu
Mateusz Bochacik	Członek Komitetu
Adrian Dworzyński	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Agnieszka Krzętowska	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Komitet ds. Ładu Korporacyjnego	
Adrian Dworzyński	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Mateusz Bochacik	Członek Komitetu
Angelina Sarota	Członek Komitetu
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu
Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu	
Artur Gabor	Przewodniczący Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Mateusz Bochacik	Członek Komitetu
Radosław L. Kwaśnicki	Członek Komitetu
Agnieszka Krzętowska	Członek Komitetu, Niezależny Członek Rady Nadzorczej

Komitety Rady Nadzorczej PKN ORLEN

Komitet Audytowy

W 2015 roku Komitet Audytowy Rady Nadzorczej odbył 14 protokolowanych posiedzeń a także 2 wspólne posiedzenia z Komitetem ds. Nominacji i Wynagrodzeń i podjął 7 uchwał.

Zadaniem Komitetu Audytowego jest doradztwo na rzecz Rady Nadzorczej PKN ORLEN w kwestiach właściwego wdrażania zasad sprawozdawczości budżetowej i finansowej oraz kontroli wewnętrznej Spółki oraz Grupy ORLEN i współpraca z biegłymi rewidentami Spółki. W szczególności do zadań Komitetu należy:

- monitorowanie pracy biegłych rewidentów Spółki i przedstawianie Radzie Nadzorczej rekomendacji co do wyboru i wynagrodzenia biegłych rewidentów Spółki,
- omawianie z biegłymi rewidentami Spółki, przed rozpoczęciem każdego badania rocznego sprawozdania finansowego, charakteru i zakresu badania oraz monitorowanie koordynacji prac między biegłymi rewidentami Spółki,

- przegląd okresowych i rocznych sprawozdań finansowych Spółki (jednostkowych i skonsolidowanych), ze skoncentrowaniem się w szczególności na:
 - wszelkich zmianach norm, zasad i praktyk księgowych,
 - głównych obszarach podlegających osądowi,
 - znaczących korektach wynikających z badania,
 - oświadczeniach o kontynuacji działania,
 - zgodności z obowiązującymi przepisami dotyczącymi prowadzenia rachunkowości.

Ponadto do zadań Komitetu Audytowego należy:

- omawianie wszelkich problemów lub zastrzeżeń, które mogą wynikać z badania sprawozdań finansowych,
- analiza listów do Zarządu sporządzonych przez biegłych rewidentów Spółki, niezależności i obiektywności dokonanego przez nich badania oraz odpowiedzi Zarządu,
- opiniowanie rocznych i wieloletnich planów finansowych,
- opiniowanie polityki dywidendowej, podziału zysku i emisji papierów wartościowych,
- przegląd systemu rachunkowości zarządczej,

- przegląd systemu kontroli wewnętrznej, w tym mechanizmów kontroli: finansowej, operacyjnej, zgodności z przepisami, oceny ryzyka i zarządczej,
- analiza raportów audytorów wewnętrznych Spółki i głównych spostrzeżeń innych analityków wewnętrznych oraz odpowiedzi Zarządu na te spostrzeżenia, łącznie z badaniem stopnia niezależności audytorów wewnętrznych oraz opiniowaniem zamiarów Zarządu w sprawie zatrudnienia i zwolnienia osoby kierującej komórką organizacyjną, odpowiadającą za audyt wewnętrzny,
- roczny przegląd programu audytu wewnętrznego, koordynacja prac audytorów wewnętrznych i zewnętrznych oraz badanie warunków funkcjonowania audytorów wewnętrznych,
- współpraca z komórkami organizacyjnymi Spółki odpowiedzialnymi za audyt i kontrolę oraz okresowa ocena ich pracy,
- rozważanie wszelkich innych kwestii związanych z audytem Spółki, na które zwrócił uwagę Komitet lub Rada Nadzorcza,
- informowanie Rady Nadzorczej o wszelkich istotnych kwestiach w zakresie działalności Komitetu Audytowego.

Posiedzenia Komitetu Audytowego odbywają się nie rzadziej niż raz na kwartał, każdorazowo przed opublikowaniem przez Spółkę sprawozdań finansowych.

Komitet ds. Ładu Korporacyjnego

W 2015 roku Komitet Rady Nadzorczej ds. Ładu Korporacyjnego odbył 4 protokolowane posiedzenia.

Zadaniem Komitetu ds. Ładu Korporacyjnego jest ocena:

- implementacji zasad ładu korporacyjnego,
- składanie Radzie Nadzorczej rekomendacji w zakresie wprowadzania zasad ładu korporacyjnego,
- opiniowanie dokumentów normatywnych dotyczących ładu korporacyjnego,
- ocena raportów dotyczących przestrzegania zasad ładu korporacyjnego przygotowywanych dla Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie,
- opiniowanie propozycji zmian dotyczących dokumentów korporacyjnych Spółki oraz opracowywanie propozycji takich zmian w przypadku dokumentów własnych Rady Nadzorczej,
- monitorowanie zarządzania Spółką pod kątem zgodności z wymogami prawnymi i regulacyjnymi, w tym zgodności z Wartościami i zasadami postępowania PKN ORLEN S.A. i zasadami ładu korporacyjnego.

Komitet ds. Strategii i Rozwoju

W 2015 roku Komitet Rady Nadzorczej ds. Strategii i Rozwoju odbył 6 protokolowanych posiedzeń.

Zadaniem Komitetu ds. Strategii i Rozwoju jest opiniowanie i przedstawianie rekomendacji Radzie Nadzorczej w kwestiach planowanych inwestycji i dezinvestycji mających istotny wpływ na aktywa Spółki. W szczególności do zadań Komitetu należy:

- ocena wpływu planowanych i podejmowanych inwestycji i dezinvestycji na kształt aktywów Spółki,
- ocena działań, umów, listów intencyjnych i innych dokumentów związanych z czynnościami mającymi na celu

nabycie, zbycie, obciążenie lub inny sposób rozdysponowania istotnych aktywów Spółki,

- opiniowanie wszelkich dokumentów o charakterze strategicznym przedkładanych Radzie Nadzorczej przez Zarząd,
- opiniowanie strategii rozwoju Spółki, w tym wieloletnich planów finansowych.

Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń

W 2015 roku Komitet Rady Nadzorczej ds. Nominacji i Wynagrodzeń odbył 3 protokolowane posiedzenia, a także 2 wspólne posiedzenia z Komitetem Audytu.

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.

Komitet ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

W 2015 roku Komitet Rady Nadzorczej ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu odbył 2 protokolowane posiedzenia.

Zadaniem Komitetu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest wspomaganie osiągania celów strategicznych Spółki poprzez uwzględnienie w działalności Spółki oraz w kontaktach z interesariuszami (m.in. pracownikami, klientami, akcjonariuszami, społecznością lokalną) aspektów społecznych, etycznych i ekologicznych. W szczególności do zadań Komitetu należy:

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

4.9. Polityka wynagrodzeń

Wynagrodzenie Członków Zarządu ustala Rada Nadzorcza uwzględniając rekomendacje działającego w jej ramach Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń. Do głównych elementów systemu wynagrodzeń Członków Zarządu należą:

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

Wszystkie elementy wynagrodzenia oraz świadczenia dodatkowe reguluje umowa zawarta pomiędzy Członkiem Zarządu a Spółką.

Świadczenia dodatkowe dla Członków Zarządu PKN ORLEN mogą obejmować samochód służbowy, umowę ubezpieczenia na życie i dożycie, prywatne ubezpieczenie medyczne na rzecz Członka Zarządu i jego najbliższej rodziny, możliwość pokrycia uzasadnionych kosztów ochrony osobistej i mienia.

Świadczenia dodatkowe dla dyrektorów raportujących do Zarządu PKN ORLEN mogą obejmować samochód służbowy, pokrycie kosztów składki na ubezpieczenie z opcją inwestycyjną, prawo do korzystania z dodatkowej opieki medycznej przez dyrektora i członków jego rodziny, w tym profilaktyki zdrowotnej, zajęć sportowych i rehabilitacji, dofinansowanie do wynajmu mieszkania, pokrycie kosztów przeprowadzki w trakcie zatrudnienia, możliwość korzystania ze świadczeń określonych w Regulaminie Zakładowego Funduszu Świadczeń-Socjalnych oraz prawo do udziału w Pracowniczym Programie Emerytalnym na zasadach obowiązujących w Spółce.

Funkcjonująca w PKN ORLEN polityka wynagrodzeń wspiera realizację celów Spółki, w szczególności długoterminowy wzrost wartości dla akcjonariuszy i stabilność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Ogólne zasady i warunki przyznawania premii rocznych

Członkom Zarządu przysługuje prawo do premii rocznej na zasadach ustalonych w umowie, której załącznikiem i częścią składową jest Regulamin Systemu Motywacyjnego dla Zarządu. Poziom premii rocznej uzależniony jest od wykonania indywidualnych zadań (jakościowych oraz ilościowych), ustalonych przez Radę Nadzorczą dla poszczególnych Członków Zarządu. Rada Nadzorcza wyznacza co roku od czterech do siedmiu indywidualnych zadań premiowych, które wpisywane są do Karty Celów danego Członka Zarządu. Ocena wykonania indywidualnych zadań premiowych (ilościowych i jakościowych) przez danego Członka Zarządu dokonywana jest co roku przez Radę Nadzorczą na podstawie rekomendacji Prezesa Zarządu, zawierającej ocenę wykonania indywidualnych zadań premiowych wszystkich Członków Zarządu, sprawozdań dotyczących wykonania przez danego Członka Zarządu indywidualnych zadań premiowych, sprawozdań finansowych PKN ORLEN oraz innych dokumentów, których zbadał Rada Nadzorcza uzna za celowe. Ocena wykonania ilościowych indywidualnych zadań premiowych dokonywana jest poprzez przyznanie punktów procentowych, zaś ocena wykonania jakościowych indywidualnych zadań premiowych poprzez przyznanie poziomu realizacji celu jakościowego według zasad zawartych w Regulaminie Systemu Motywacyjnego dla Zarządu. Wykonanie indywidualnych zadań premiowych wyrażone jest jako suma ważona punktów

procentowych przyznanych przez Radę Nadzorczą dla każdego z zadań premiowych.

Rada Nadzorcza podejmuje uchwałę o przyznaniu Członkowi Zarządu premii rocznej za dany rok obrotowy oraz jej wysokości bądź o nie przyznaniu premii rocznej do 30 kwietnia następnego roku. Uchwała jest podstawą do wypłaty premii rocznej, o ile skonsolidowane sprawozdanie finansowe Spółki za dany rok obrotowy zostanie zatwierdzone przez Walne Zgromadzenie.

Na 2015 rok Rada Nadzorcza Spółki wyznaczyła dla wszystkich Członków Zarządu sześć następujących celów ilościowych:

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

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

Zasady premiowania kluczowego personelu kierowniczego (w tym Członków Zarządu)

Regulaminy funkcjonujące dla Zarządu PKN ORLEN, dyrektorów bezpośrednio podległych Zarządowi PKN ORLEN oraz pozostałych kluczowych stanowisk mają wspólne podstawowe cechy. Osoby objęte wyżej wymienionymi systemami premiowane są za realizację indywidualnych celów, wyznaczanych na początku okresu premiowego przez Radę Nadzorczą dla Członków Zarządu oraz przez Zarząd dla pracowników kluczowego personelu kierowniczego. Systemy Premiowania są spójne z Wartościami Koncernu, promują współpracę pomiędzy poszczególnymi pracownikami i motywują do osiągania najlepszych wyników w skali Grupy ORLEN.

Postawione cele mają charakter jakościowy i ilościowy, a rozliczane są po zakończeniu roku, na który zostały wyznaczone, na zasadach przyjętych w obowiązujących Regulaminach Systemów Premiowania. Regulamin daje ponadto możliwość wyróżnienia pracowników, którzy mają istotny wkład w osiągnięte wyniki.

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

Członkowie Zarządu PKN ORLEN zasiadający w 2015 roku w Zarządach lub Radach Nadzorczych spółek zależnych, współkontrolowanych i stowarzyszonych Grupy ORLEN nie pobierali z tego tytułu wynagrodzenia, z wyłączeniem Unipetrol a.s., przy czym wynagrodzenia z tego tytułu przekazywane były na rzecz Fundacji ORLEN Dar Serca. Na 31 grudnia 2015 roku czterech Członków Zarządu PKN ORLEN zasiadało w Radzie Nadzorczej Unipetrol a.s.

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

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

Ponadto umowy przewidują wypłatę wynagrodzenia w przypadku rozwiązania umowy na skutek odwołania z zajmowanego stanowiska. Wynagrodzenie w takim przypadku wynosi sześć- lub dwunastokrotność miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego. Rada Nadzorcza może wyrazić zgodę na stosowanie tych postanowień również w przypadku rezygnacji Członka Zarządu z funkcji Członka Zarządu.

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

Słownik wybranych pojęć branżowych

SŁOWNIK DEFINICJI I SKRÓTÓW	
ALKILACJA	Proces rafineryjny polegający, w warunkach PKN ORLEN, na łączeniu frakcji olefinowej z parafinową celem produkcji wysokooktanowego składnika benzyny - alkilatu. Proces prowadzony jest na instalacji Alkilacji w obecności kwasu fluorowodorowego HF.
BARYŁKA	Jednostka objętości cieczy używana głównie w handlu ropą naftową i przemyśle naftowym. 1 baryłka ropy naftowej (1 bbl) = 42 galony amerykańskie = 158,96832 litra.
BIOESTRY	Estry metylowe wyższych kwasów tłuszczowych produkowane z olejów roślinnych lub tłuszczów zwierzęcych. Stosowane jako biokomponent do oleju napędowego lub samoistne paliwo przeznaczone do pojazdów z silnikiem diesla. Spełnia standardy jakościowe określone dla tego biopaliwa w normie PN EN 14214, obowiązującej zarówno w Polsce jak i na innych rynkach Unii Europejskiej.
BIOETANOL	Alkohol etylowy otrzymywany z biomasy lub biodegradowalnych odpadów.
BOE	Ang. barrel of oil equivalent = baryłka ekwiwalentu ropy naftowej.
DESTYLACJA	Metoda rozdzielania fizycznego mieszanin ciekłych, w której wykorzystywane jest zjawisko różnic temperatur wrzenia poszczególnych komponentów w mieszaninie poddawanej rozdzielaniu.
DYFERENCJAŁ BRENT/URAL	Różnica między notowaniami dwóch gatunków ropy, liczona wg formuły: Med Strip - Ural Rdam (Ural CIF Rotterdam).
HYDROKRAKING	Katalityczny kraking surowców węglowodorowych w obecności wodoru. Proces ten podnosi uzyski produktów lekkich z ropy naftowej.
HYDROODSIARCZANIE	Proces usuwania związków siarki w wyniku kontaktu surowca z wodorem na złożu katalizatora w warunkach podwyższonej temperatury i ciśnienia.
KATALIZATOR	Substancja, która przyspiesza (inicjuje) oczekiwaną reakcję chemiczną.
KRAKING	Termiczna lub katalityczna przemiana ciężkich lub złożonych węglowodorów w produkty lekkie i koks, co powoduje wzrost wydajności uzysku lekkich produktów z ropy naftowej.
MED STRIP	Notowanie ropy Brent.
MODELOWA MARŻA DOWNSTREAM	Liczona wg formuły: przychody (90,7% Produkty = 22,8% Benzyna + 44,2% ON+ 15,3% COO + 1,0% SN 150 + 2,9% Etylen + 2,1% Propylen + 1,2% Benzen + 1,2% PX) minus koszty (wsad 100% = 6,5% Ropa Brent + 91,1% Ropa URAL + 2,4% Gaz ziemny).
MODELOWA MARŻA RAFINERYJNA	Liczona wg formuły: przychody ze sprzedaży produktów (93,5% Produkty = 36% Benzyna + 43% Olej napędowy + 14,5% Ciężki olej opałowy) - koszty (100% wsadu: ropa i pozostałe surowce). Całość wsadu przeliczona wg notowań ropy Brent. Notowania rynkowe spot.
MODELOWA MARŻA PETROCHEMICZNA	Liczona wg formuły: przychody ze sprzedaży produktów (98% Produkty = 44% HDPE + 7% LDPE + 35% PP Homo + 12% PP Copo) - koszty (100% wsadu = 75% nafty + 25% LS VGO). Notowania rynkowe kontrakt.
MONOMERY	Cząsteczki tego samego lub kilku różnych związków chemicznych o stosunkowo niedużej masie cząsteczkowej, z których w wyniku reakcji polimeryzacji powstają polimery; etylen i propylen.
ODWIERTY NETTO	Liczba odwiertów skorygowana o udziały innych partnerów.
POLIMERY	Substancje chemiczne o bardzo dużej masie cząsteczkowej, które składają się z wielokrotnie powtórzonych jednostek zwanych merami; polietylen i polipropylen.
TOE	Tona oleju ekwiwalentnego (toe) – jest to energetyczny równoważnik jednej metrycznej tony ropy naftowej o wartości opałowej równej 10.000 kcal/kg.
TRR	Ang. Total Recordable Rate = międzynarodowy wskaźnik wypadkowości w przedsiębiorstwach wyznaczany w następujący sposób: (ilość wypadków przy pracy w danym okresie/liczbę roboczogodzin przepracowanych w tym okresie) x 1 000 000.
T1 PSER	Liczba zdarzeń o dużych skutkach w związku z uwolnieniem substancji do otoczenia x 1 000 000 / ilość roboczogodzin
T2 PSER	Liczba zdarzeń o mniejszych skutkach w związku z uwolnieniem substancji do otoczenia x 1 000 000 / ilość roboczogodzin
UPSTREAM	Działalność poszukiwawczo-wydobywczą węglowodorów.
URAL RDAM (URAL CIF ROTTERDAM)	Notowanie ropy Ural w Rotterdamie.
UZYSK PRODUKTÓW BIAŁYCH	Uzysk benzyny, oleju napędowego i grzewczego, frakcji paliwowych oraz gazu płynnego i suchego w stosunku do ilości przerobionej ropy.
WĘGLOWODORY	Związki organiczne zbudowane z węgla i wodoru. Ropa naftowa i gaz ziemny są mieszaninami węglowodorów.
WYSOKOSPRAWNA KOGENERACJA	Wytwarzanie energii elektrycznej lub mechanicznej i ciepła użytkowego w kogeneracji, które zapewnia oszczędność energii pierwotnej zużywanej w jednostce kogeneracji w wysokości nie mniejszej niż 10% w porównaniu z wytwarzaniem energii elektrycznej i ciepła w układach rozdzielonych lub w jednostce kogeneracji o mocy zainstalowanej elektrycznej poniżej 1 MW w porównaniu z wytwarzaniem energii elektrycznej i ciepła w układach rozdzielonych.

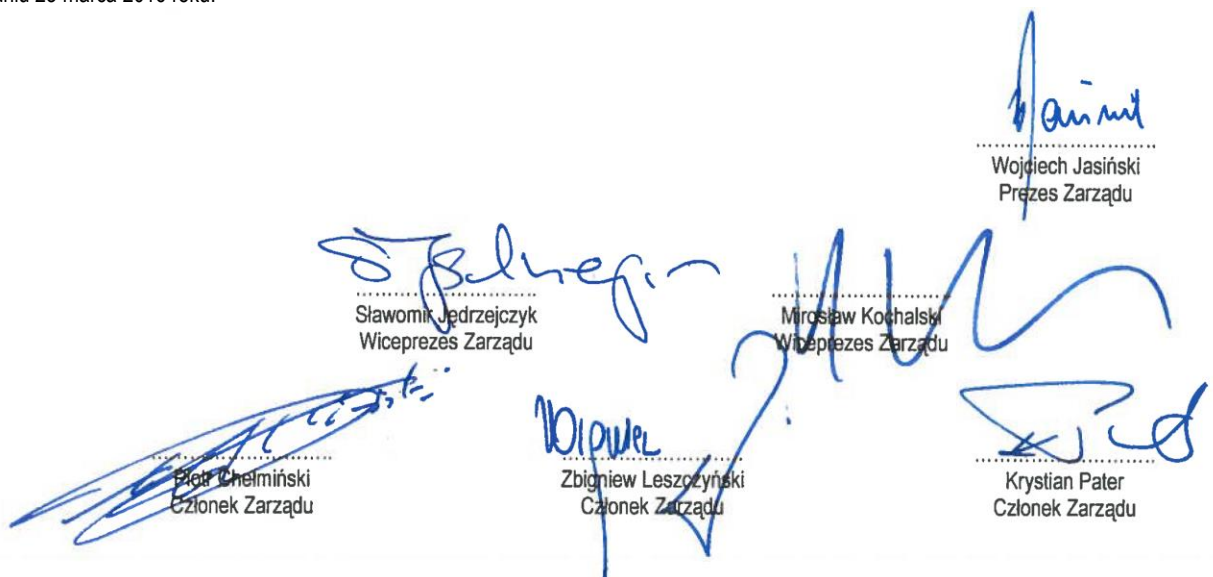
Słownik skrótów i definicji znajduje się również na stronie internetowej Spółki: <http://www.orlen.pl>.

Słownik wybranych pojęć finansowych

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 nie amerykańskiej.
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	
ROA	zysk netto/aktywa ogółem x 100%
ROE	zysk netto/kapitał własny x 100%
WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI	
PLYNNOŚĆ BIEŻĄCA	aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe
PLYNNOŚĆ SZYBKA	(aktywa obrotowe – zapasy)/zobowiązania krótkoterminowe
KAPITAŁ PRACUJĄCY NETTO	należności z tyt. dostaw i usług + zapasy - zobowiązania z tyt. dostaw i usług
WSKAŹNIKI ROTACJI	
SZYBKOŚĆ OBROTU NALEŻNOŚCI	średni stan należności z tytułu dostaw i usług netto/przychody netto ze sprzedaży x 365 dni
SZYBKOŚĆ OBROTU ZOBOWIĄZAŃ	średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług/koszt własny sprzedaży x 365 dni
SZYBKOŚĆ OBROTU ZAPASÓW	średni stan zapasów/przychody netto ze sprzedaży x 365 dni
SZYBKOŚĆ OBROTU MAJĄTKU	przychody netto ze sprzedaży/średni stan aktywów
WSKAŹNIKI ZDOLNOŚCI OBSŁUGI ZADŁUŻENIA	
DŹWIGNIA FINANSOWA NETTO	dług netto/kapitał własny x 100%

Niniejsze Sprawozdanie Zarządu z Działalności Grupy ORLEN zostało zatwierdzone przez Zarząd Jednostki Dominującej w dniu 23 marca 2016 roku.



Wojciech Jasiński
Prezes Zarządu

Sławomir Jędrzejczyk
Wiceprezes Zarządu

Mirosław Kochalski
Wiceprezes Zarządu

Piotr Chelmiński
Członek Zarządu

Zbigniew Leszczyński
Członek Zarządu

Krzysztof Pater
Członek Zarządu