



Polski Koncern Naftowy ORLEN
Spółka Akcyjna



POLSKI KONCERN NAFTOWY ORLEN SPÓŁKA AKCYJNA



SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI

ZA ROK ZAKOŃCZONY 31 GRUDNIA 2015



Spis treści:

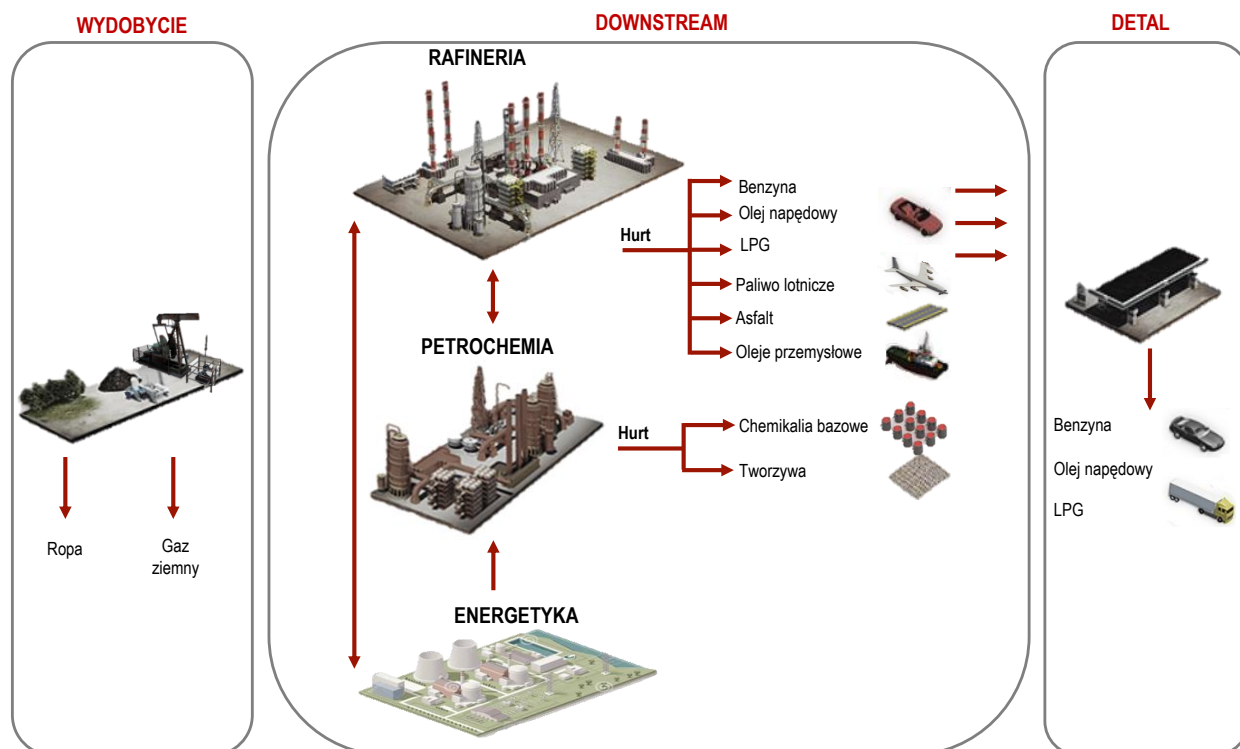
1.	KIM JESTEŚMY	3
1.1.	Wstęp	3
1.2.	Zarząd i Rada Nadzorcza	5
1.3.	Strategia Grupy ORLEN	10
1.4.	Organizacja PKN ORLEN	14
1.5.	Akcjonariat i akcje	14
2.	DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA I NAJWAŻNIEJSZE OSIĄGNIĘCIA	17
2.1.	Najważniejsze wydarzenia	17
2.2.	Najważniejsze nagrody i wyróżnienia	18
2.3.	Organizacja i zarządzanie	19
2.4.	Badania i rozwój technologiczny	20
2.5.	Segment downstream	21
2.6.	Segment detaliczny	33
2.7.	Segment wydobywcze	36
2.8.	Zarządzanie ryzykiem	37
2.9.	Istotne umowy	41
2.10.	Inne istotne transakcje i postępowania	43
2.11.	Zatrudnienie i realizowane programy	45
2.12.	Wynagrodzenia organów Spółki	47
2.13.	Společna odpowiedzialność biznesu	49
2.14.	Ochrona środowiska	51
2.15.	Bezpieczeństwo i higiena pracy	51
3.	WYNIKI FINANSOWE	52
3.1.	Sytuacja makroekonomiczna	52
3.2.	Wyniki finansowe	55
3.3.	Zarządzanie zasobami finansowymi	63
3.4.	Realizacja zamierzeń inwestycyjnych i kapitałowych	66
3.5.	Outlook – perspektywy rozwoju działalności	67
4.	ŁĄD KORPORACYJNY	68
4.1.	Zasady ładu korporacyjnego	68
4.2.	System kontroli i zarządzania ryzykiem	71
4.3.	Niestosowane zasady ładu korporacyjnego	72
4.4.	Znaczne pakiety akcji	72
4.5.	Specjalne uprawnienia kontrolne i prawa głosu	73
4.6.	Zmiany statutu	75
4.7.	Walne Zgromadzenie	75
4.8.	Organy zarządzające i nadzorujące	77
4.9.	Polityka wynagrodzeń	88

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.



PKN 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. Jest także wiodącym producentem petrochemikaliów, a wytwarzane produkty stanowią podstawowy surowiec dla licznej grupy firm chemicznych.

Konsekwentnie rozwijany jest segment poszukiwań i wydobywania węglowodorów. Poprzez akwizycję dwóch kolejnych spółek wydobywczych Kicking Horse Energy Ltd. w Kanadzie oraz FX Energy w Polsce, baza rezerw ropy i gazu (2P) zwiększyła się do 97 mln boe²⁾ rezerw.

W obszarze energetyki finalizowana jest budowa elektrowni gazowo-parowej o mocy 463 MWe we Włocławku 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 PKN ORLEN. Szczególna uwaga jest również poświęcona najważniejszemu aktywom, czyli klientom oraz pracownikom. Troszczymy się by sukces budowany codzienną pracą i zaangażowaniem blisko 4,7 tys. pracowników PKN 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 ludzi tworzącym 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 Płocku, m.in. w NBP Oddział w Płocku, 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 Płock S.A., a następnie z PKN ORLEN, w którym od 2005 do 2007 roku pełnił funkcję Dyrektora Wykonawczego ds. Produkcji Rafinerijnej. 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 Właściwościskiej. 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 Konstytucyjnego. 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 Negocjacyjnego 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 EnergoPol 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 Sfinks 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 Profesjonalności 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 „Wrocławia” 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 Wassermanna 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. 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.”

1.3.1 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 doświadczonego 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.

1.3.2 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



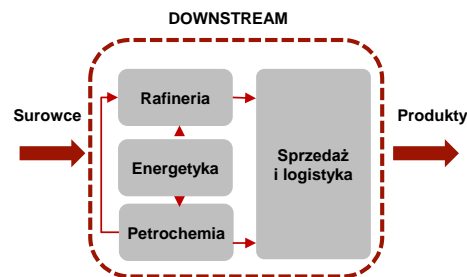
Efektywna sprzedaż

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

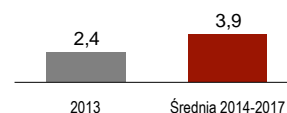
Rozwój kogeneracji przemysłowej

- 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:

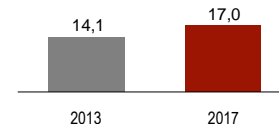
- wprowadzanie nowych usług i produktów
- wdrożenie nowych formatów sklepowych pod marką ORLEN oraz nowy format Stop Cafe



Silna marka:

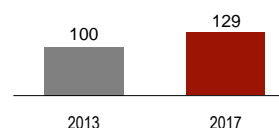
- pełne wykorzystanie potencjału programu lojalnościowego
- rozwój e-commerce

Wzrost udziału w rynkach macierzystych* [%]



* Polska, Czechy, Litwa, Niemcy

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:

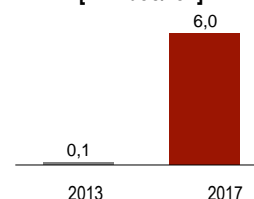
- zwiększenie wydobywania do 16 tys. boe dziennie
- wzrost zasobów ropy i gazu 2P do 53 mln boe



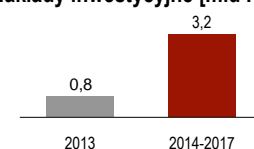
Oportunistyczne zakupy aktywów

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

Wzrost wydobywania węglowodorów [mln boe/rok]



Nakłady inwestycyjne [mld PLN]



1.3.3 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.

1.3.4 Realizacja strategii w segmentach Grupy ORLEN

Downstream	Realizacja
	<ul style="list-style-type: none"> • 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 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 Litvínovie • Dostosowanie EC w Płocku do standardów emisyjnych obowiązujących od 2016 roku
Detal	Realizacja
	<ul style="list-style-type: none"> • 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
	<ul style="list-style-type: none"> • 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 kwocie (136) mln PLN związanych z awarią instalacji do produkcji etylenu w Grupie Unipetrol w kwocie (93) mln PLN opisaną powyżej.

1.4. Organizacja PKN ORLEN

Polski Koncern Naftowy ORLEN Spółka Akcyjna z siedzibą w Płocku przy ul. Chemików 7 utworzony aktem notarialnym z dnia 29 czerwca 1993 roku w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną. Spółka została zarejestrowana pod nazwą Mazowieckie Zakłady Rafineryjne i Petrochemiczne „Petrochemia Płock” S.A. w Sądzie Rejonowym w Płocku. Od 20 maja 1999 roku Spółka zmieniła nazwę na Polski Koncern Naftowy Spółka Akcyjna.

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

Według klasyfikacji Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie PKN ORLEN jest zaklasyfikowany do sektora paliwowego, który prowadzi działalność gospodarczą obejmującą:

- przerób ropy naftowej oraz wytwarzanie produktów i półproduktów ropopochodnych (rafineryjnych i petrochemicznych),
- produkcję podstawowych chemikaliów, nawozów i związków azotowych, tworzyw sztucznych i kauczuku syntetycznego,
- produkcję surowców, żelazostopów, żeliwa i stali, wyrobów hutniczych, metali szlachetnych i innych metali nieżelaznych,
- skup, przerób i obrót olejami przepracowanymi oraz innymi odpadami chemicznymi,
- wytwarzanie, przesyłanie i obrót energią cieplną i elektryczną,
- wytwarzanie i zaopatrywanie w parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych,
- prowadzenie działalności handlowej w obrocie krajowym i zagranicznym na rachunek własny, na zlecenie i w komisie, a w szczególności: obrót ropą naftową, paliwami ropopochodnymi i innymi, sprzedaż artykułów przemysłowych i spożywczych,
- prowadzenie działalności badawczej, projektowej, rozwojowej, budowlanej, produkcyjnej na własny rachunek i w komisie, w dziedzinach związanych z przetwarzaniem,

- magazynowaniem, konfekcjonowaniem i obrotem paliwami stałymi, ciekłymi i gazowymi oraz pochodnymi produktami chemicznymi i transportem drogowym, kolejowym, wodnym i rurociagowym,
- magazynowanie, składowanie i przechowywanie ropy naftowej i paliw płynnych oraz tworzenie i utrzymywanie zapasów paliw, na zasadach określonych właściwymi przepisami,
- świadczenie usług związanych z przedmiotem działalności, a w szczególności: dokonywanie przeładunków morskich i lądowych oraz uszlachetnianie paliw i gazów, w tym etylizacja, barwienie, dodawanie komponentów,
- remonty urządzeń związanych z przedmiotem działalności, a w szczególności instalacji rafineryjnych i petrochemicznych, zbiorników paliwowych, stacji paliw oraz środków transportu,
- działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką odpadami,
- prowadzenie stacji paliw, barów, restauracji i hoteli oraz działalność cateringowa,
- działalność holdingów finansowych, pośrednictwo pieniężne oraz pozostała działalność finansowa,
- górnictwo ropy naftowej i gazu ziemnego,
- działalność rachunkowo – księgową, doradztwo podatkowe.

Dla celów zarządczych działalność Spółki 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](#).

PKN ORLEN jest Jednostką Dominującą Grupy ORLEN. Poziom zaangażowania kapitałowego Jednostki Dominującej w jednostkach powiązanych został przedstawiony w punkcie 8.2.3 Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok. Powiązania organizacyjne PKN ORLEN z innymi podmiotami Grupy ORLEN zamieszczono w pkt. 1.5 Sprawozdania Zarządu z działalności Grupy ORLEN za 2015 rok.

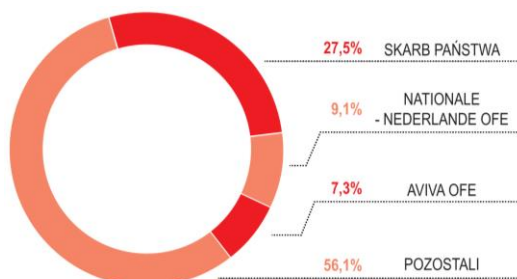
1.5. Akcjonariat i akcje

1.5.1 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.

WYKRES 1. Struktura akcjonariatu PKN ORLEN ¹⁾



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

1.5.2 System kontroli programów akcji pracowniczych

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

1.5.3 Transakcje nabywania akcji własnych

W 2015 roku PKN ORLEN nie posiadał i nie przeprowadzał transakcji nabywania akcji własnych.

1.5.4 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.

1.5.5 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 1. 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%

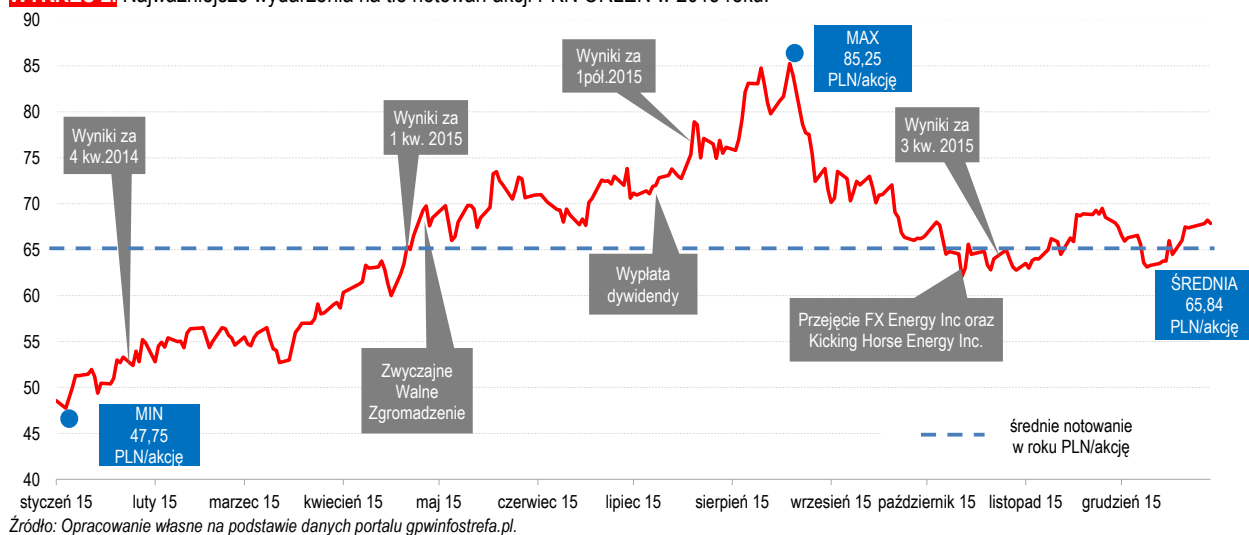
¹⁾ Ceny akcji wg kursów zamknięcia.

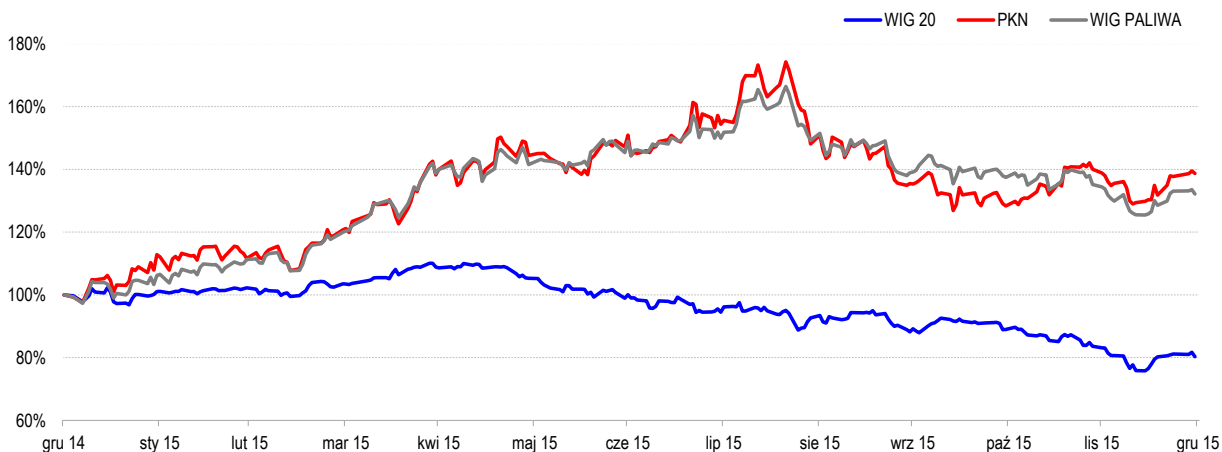
TABELA 2. Biura maklerskie, które wydają rekomendacje dla akcji PKN ORLEN. ¹⁾

Z SIEDZIBĄ W POLSCE		Z SIEDZIBĄ POZA POLSKĄ	
BDM	ING	Bank of America Merrill Lynch	JP Morgan
Deutsche Bank	Vestor	Barclays	Morgan Stanley
BOŚ	Ipopema	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.

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

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 wygasła 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 Wrocławku

Konsorcjum firm (General Electric International S.A. i SNC-LAVALIN POLSKA Sp. z o.o.) realizujące projekt budowy elektrowni gazowo-parowej we Wrocławku 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 Możejńskiego 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. [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 Malachowski (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

PKN ORLEN realizuje działania zmierzające 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 Spółki, 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 wydobyciem węglowodorów. Dla zapewnienia sprawnego zarządzania wdrożone zostały zasady zarządzania holdingowego, tj. rozwiązania zmierzające do realizacji wspólnych celów spółek tworzących Grupę ORLEN, które są definiowane przez Jednostkę Dominującą. Podstawę 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.

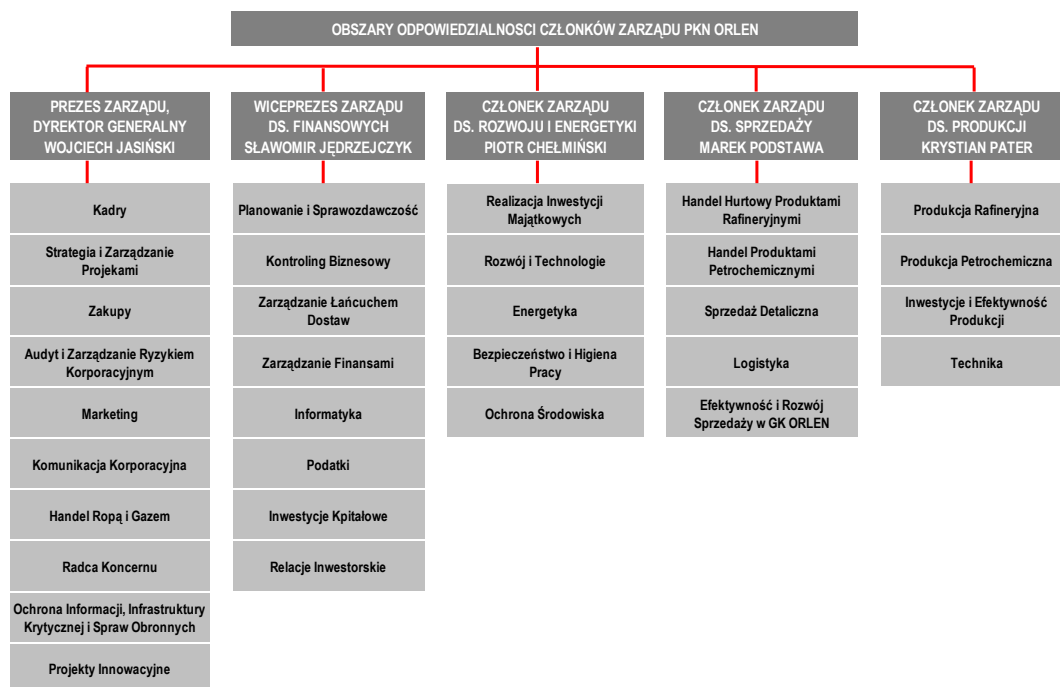
Skuteczny nadzór korporacyjny PKN ORLEN nad spółkami Grupy opiera się na nadzorze nad działalnością operacyjną spółek, nadzorze finansowym i formalno-prawnym.

2.3.2 Zmiany w zasadach organizacji i zarządzania w PKN ORLEN oraz w powiązaniach kapitałowych

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 1. 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 Optimalizacji Produkcji Rafineryjnej i Petrochemicznej oraz Procesów Produkcyjnych wraz z podległym mu Zespołem Optimalizacji Rafineryjnych i Petrochemicznych Procesów Produkcyjnych przesunięto z obszaru Dyrektora Wykonawczego ds. Produkcji Rafineryjnej 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.

Zmiany w powiązaniach kapitałowych w 2015 roku

TABELA 3. Zmiany w powiązaniach kapitałowych PKN ORLEN.

RODZAJ TRANSAKCJI / SPÓŁKI	DATA TRANSAKCJI	LICZBA NABYTECH / (ZBYTYCH) AKCJI / UDZIAŁÓW	UDZIAŁ W KAPITALE PO TRANSAKCJI
NABYCIE AKCJI / UDZIAŁÓW			
Przedsiębiorstwo Inwestycyjno-Remontowe RemWil Sp. z o.o.	23 stycznia 2015	6 000	100,00%
PODWYŻSZENIE KAPITAŁU ZAKŁADOWEGO SPÓŁKI I OBJĘCIE UDZIAŁÓW			
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%

2.4. Badania i rozwój technologiczny

PKN ORLEN w 2015 roku realizował 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.

2.5. Segment downstream

2.5.1 Trendy rynkowe w segmencie downstream

Adam Czyżewski, Główny Ekonomista:

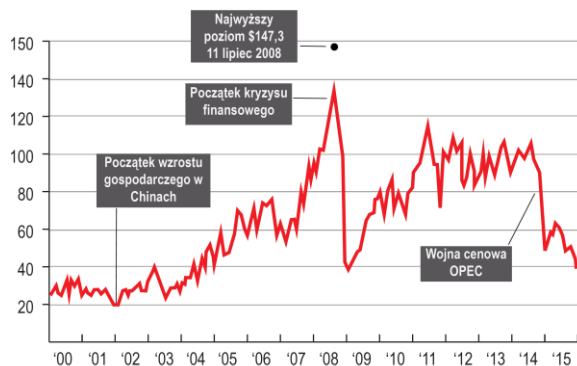
„Przewidywalność dziennych cen ropy naftowej można obecnie przyrównać do przewidywalności krótkookresowych zmian kursów płynnych walut. Cena ropy naftowej jest bowiem jedną z centralnych kategorii makroekonomicznych - wpływa „na wszystko”, począwszy od decyzji banków centralnych o stopach procentowych 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 4. Rynek ropy naftowej w latach 2015-2021 [mln bbl/d].

WYSZCZEGÓLNIENIE	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Światowy popyt na ropę	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 ropę na świecie wzrósł o ponad 1,6 mbbl/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 ropę 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.

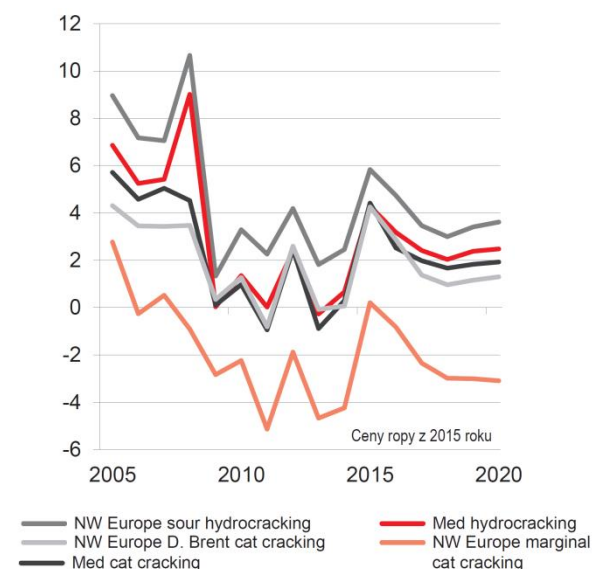
Zrównoważenie rynku ropy naftowej będzie możliwe przede

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].



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

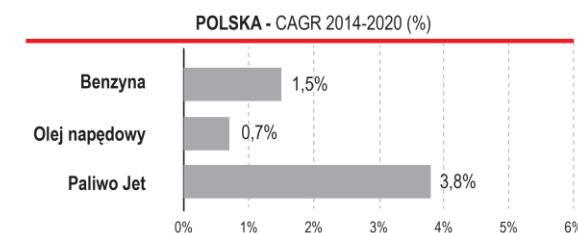
efektywności w dłuższym horyzoncie czasowym będą wciąż miały kluczowe znaczenie dla rafinerii w Europie.

- **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 [%].

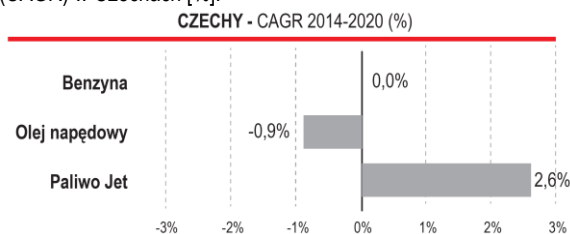


Źródło: JBC Energy

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.

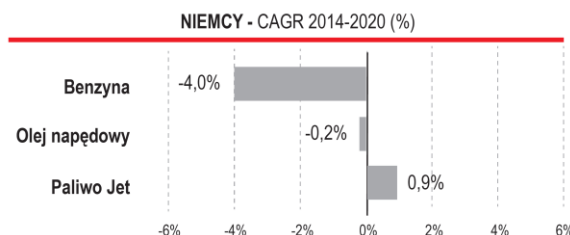
WYKRES 8. Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu popytu (CAGR) w Czechach [%].



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.

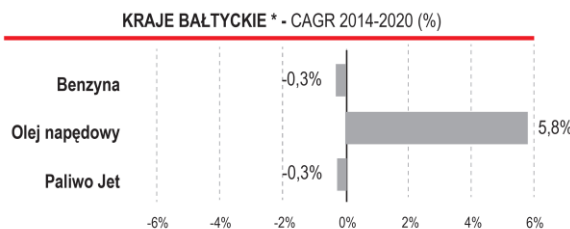
WYKRES 9. Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu popytu (CAGR) w Niemczech [%].



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 technologiczny oraz inne innowacje procesowe. Wśród działań

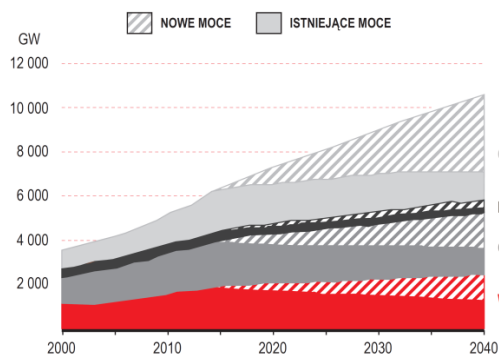
optymalizacyjnych możliwa jest również poprawa polityki cenowej i portfolio produktów specjalistycznych o wyższych marżach. Rozpoczęcie produkcji bardziej zaawansowanych produktów wymaga nie tylko zmian w zakresie zmiany reżimów instalacji produkcyjnych, ale również silnych kompetencji R&D, nakładów 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.

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

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 11. Światowe moce energetyczne [GW].

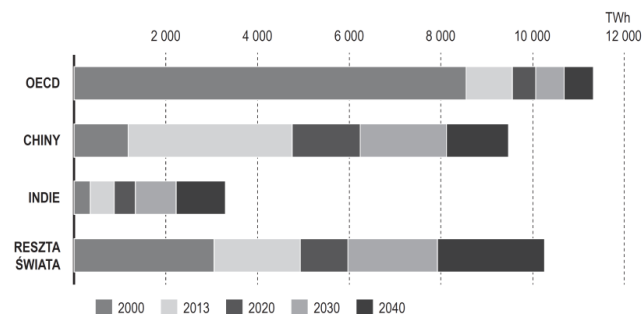


Źródło: IEA

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.

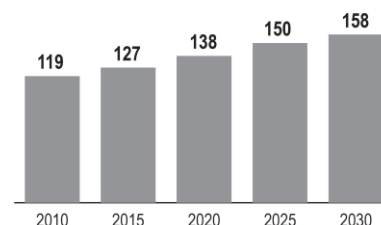
W obszarze energetycznym segmentu downstream Grupy ORLEN kluczowym rynkiem jest Polska - zapewnia korzystne perspektywy rozwoju z uwagi na niższe zużycie energii w porównaniu do większości krajów europejskich. W Polsce zużycie energii na jednego mieszkańca kształtuje się znacznie poniżej średniej w Unii 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

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



CERA CAGR wyniesie około 1,8%). Prognozowany jest wzrost 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 importerszem 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%.

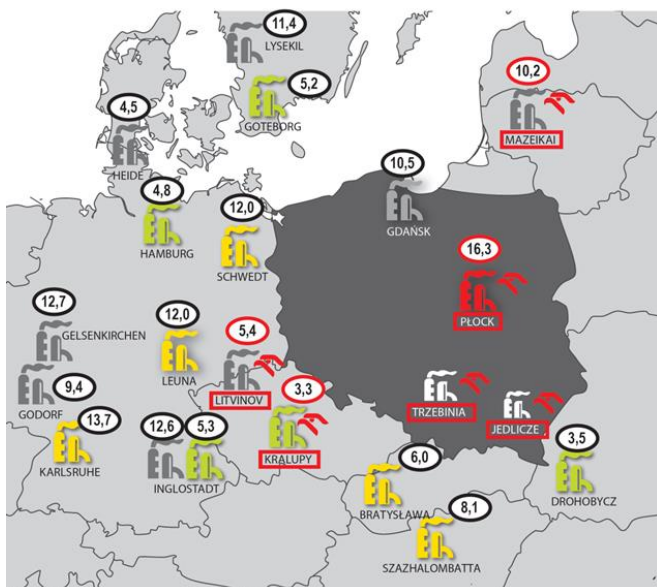
2.5.2 Pozycja PKN ORLEN i otoczenie konkurencyjne

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

SCHEMAT 2. Rodzaje rafinerii funkcjonujących w Europie.



Typ rafinerii i jej opis

-  **Supersite** - rafineria o strategicznym znaczeniu, dużym stopniu głębokości przerobu, zintegrowana z działalnością petrochemiczną
-  **Złota (Gold)** - duża złożoność aktywów i głębokość przerobu sprzyjająca zyskowności rafinerii, posiadająca często korzystną lokalizację
-  **Srebrna (Silver)** - mniej złożone zakłady generujące umiarkowany poziom zwrotów
-  **Niszowa (Niche)** - zakłady wspierające działalność petrochemiczną, wytwarzające produkty specjalistyczne lub działające na niszowych rynkach
-  **Niekasyfikowana**
-  **Maksymalne moce przerobowe w skali roku**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wood Mackenzie.

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 paraksyleny, co pozwala na wytworzenie 600 tys. ton kwasu tereftalowego.

UDZIAŁY RYNKOWE PKN ORLEN W SEGMENTCIE DOWNSTREAM

Hurt rafinerijny

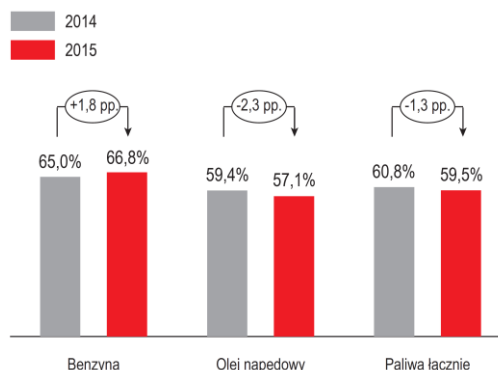
PKN ORLEN posiada bogate portfolio produktów rafinerijnych m.in. benzyny, olej napędowy, paliwo lotnicze, olej opałowy lekki i

Do największych konkurentów PKN 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 rafinerijno-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.

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.


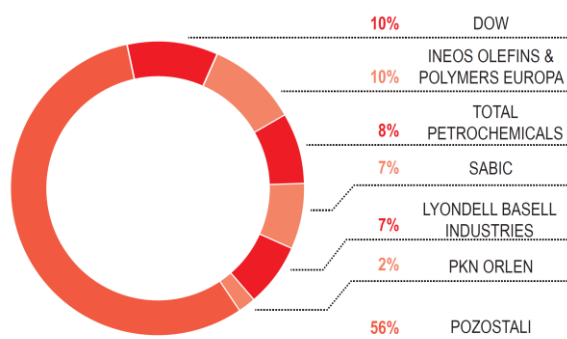
Źródło: Opracowanie własne.

Hurt petrochemiczny

PKN ORLEN jest jedną z największych firm petrochemicznych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, jedynym producentem monomerów na rynku polskim. Konkurencja na rynku europejskim jest determinowana rodzajami wytwarzanych i oferowanych produktów petrochemicznych.

Etylen i Propylen

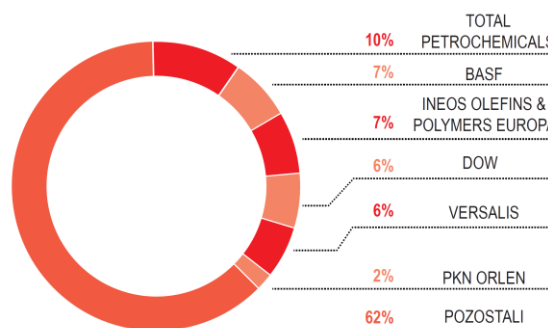
Produkcja etylenu na rynku europejskim w 2015 roku wyniosła około 23 915 tys. ton/rok, przy nominalnych zdolnościach produkcyjnych wynoszących około 28 649 tys. ton/rok. Do głównych producentów etylenu w Europie w 2015 roku należeli: DOW, INEOS, Total Petrochemicals i Sabic, dysponujący łącznie 36% udziałem w nominalnych zdolnościach produkcyjnych. PKN ORLEN z mocami produkcyjnymi na poziomie 700 tys. ton/rok zajmuje 15 miejsce i posiada 2% udział w europejskiej produkcji.

WYKRES 15. Producenci Etylenu w Europie.


Źródło: Opracowanie własne na podstawie NEXANT.

Propylen

Produkcja propylenu na rynku europejskim w 2015 roku wyniosła około 17 325 tys. ton/rok, przy nominalnych zdolnościach produkcyjnych wynoszących około 19 406 tys. ton/rok. Do głównych producentów propylenu w Europie w 2015 roku należeli: Total Petrochemicals, BASF, INEOS i DOW, dysponujący łącznie 30% udziałem w nominalnych zdolnościach produkcyjnych. PKN ORLEN z mocami produkcyjnymi na poziomie 465 tys. ton/rok zajmuje 10 miejsce i posiada 2% udział w europejskiej produkcji.

WYKRES 16. Producenci Propylenu w Europie.


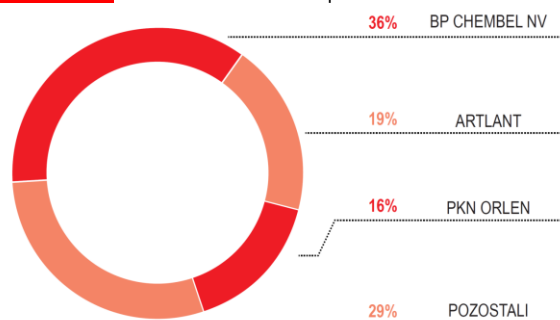
Źródło: Opracowanie własne na podstawie NEXANT.

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 Arlant 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 Arlant 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. PKN 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 paraksylenu. 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 17: Producenci PTA w Europie.


Źródło: Opracowanie własne na podstawie PCI.

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

AKTYWA LOGISTYCZNE PKN ORLEN

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

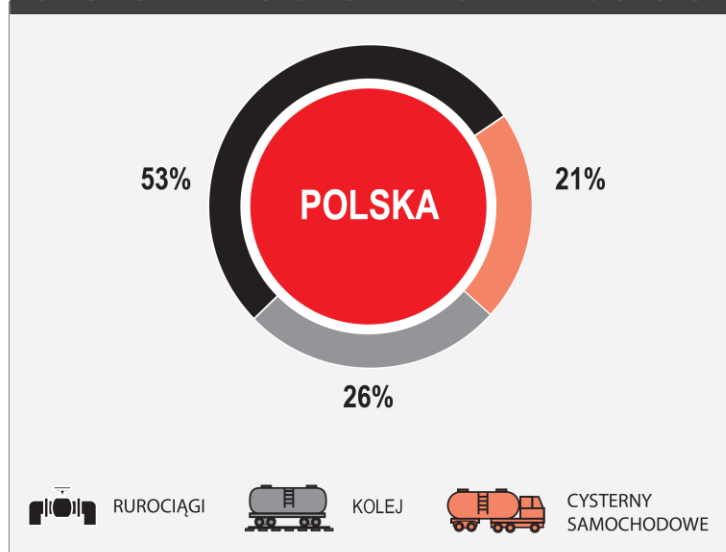
PKN ORLEN wykorzystuje sieć uzupełniających się elementów infrastruktury: terminali paliw, lądowych i morskich baz przeładunkowych, sieci rurociągów surowcowych i produktowych oraz transportu samochodowego i kolejowego. W roku 2015 logistyka produktów PKN ORLEN była realizowana za pomocą rurociągów,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

W 2015 roku transport rurociągowy był podstawową formą przesyłu surowców i produktów Spółki. PKN ORLEN na rynku polskim 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 Spółka 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.

SCHEMAT 3. Infrastruktura logistyczna wykorzystywana przez PKN ORLEN.

STRUKTURA TRANSPORTU W PKN ORLEN W 2015 ROKU

ENERGETYKA

PKN 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.

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. Przeprowadzono 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, Spółka podejmie decyzje dotyczące zasadności realizacji projektów w ramach energetyki odnawialnej. W 2015 roku PKN ORLEN pilotażowo rozpoczął projekt zabudowy modułami fotowoltaicznymi wybranej grupy stacji paliw.

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 zastępują 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 sprzedaż wolumenowa segmentu downstream PKN ORLEN zwiększyła się o ponad 5% (r/r). Silna konkurencja na rynku krajowym skłoniła nas do poszukiwania kolejnych rozwiązań w zakresie optymalizacji hurtowego kanału sprzedaży paliw. 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.”

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 5. Sprzedaż PKN 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⁾	3 457	1 516	4 352	1 464	5 375	1 685	(20,6%) 3,6%
Średnie destylaty ²⁾	10 957	5 020	12 891	4 417	14 898	4 677	(15,0%) 13,7%
Fracje ciężkie ³⁾	2 426	2 320	2 637	1 618	2 927	1 605	(8,0%) 43,4%
Monomery ⁴⁾	3 203	944	3 292	811	3 510	840	(2,7%) 16,4%
Aromaty ⁵⁾	552	214	754	186	776	192	(26,8%) 15,1%
PTA	1 532	587	1 767	571	2 048	556	(13,3%) 2,8%
Pozostałe ⁶⁾	22 859	544	33 036	1 522	35 806	1 584	(30,8%) (64,3%)
Razem	44 986	11 145	58 729	10 589	65 340	11 139	(23,4%) 5,3%

1) Benzyna, LPG.

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

3) Ciężki olej opałowy, asfalt, oleje.

4) Etylen, propylen.

5) Benzen, toluen, paraksylen, ortoksylen.

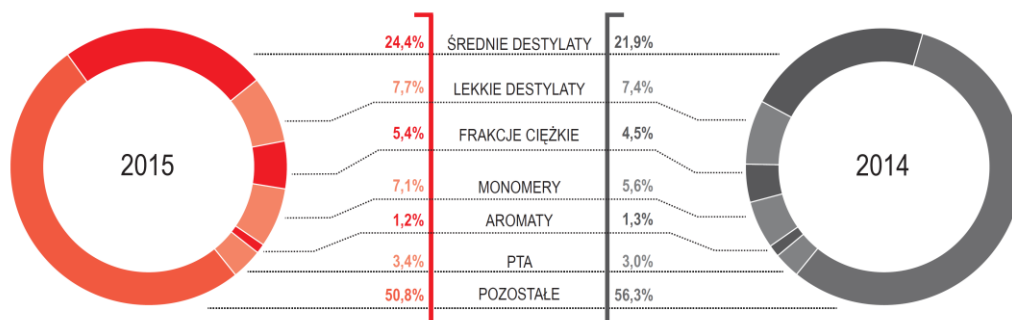
6) Pozostałe wartość – obejmuje przychody ze sprzedaży ropy naftowej do spółek Grupy ORLEN w kwocie 21 084 mln PLN w 2015 roku, 29 558 mln PLN w 2014 roku i 32 080

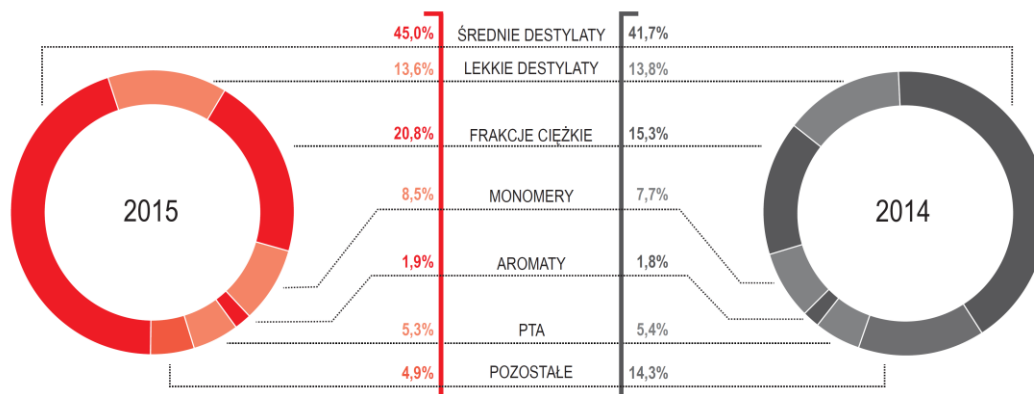
mln PLN w 2013 roku. Zawiera również przychody ze sprzedaży zapasów obowiązkowych na łączną kwotę 2 236 mln PLN w 2014 roku i 1 045 mln PLN w 2013 roku oraz przychody ze sprzedaży usług segmentu. Pozostałe wolumen - obejmuje głównie solankę, sól wypadową, destylaty próżniowe, aceton, amoniak, butadien, fenol, gazy techniczne, glikole, kaprolaktam, ług sodowy oraz siarkę.

W latach 2015, 2014 i 2013 Spółka uzyskała przychody ze sprzedaży od trzech odbiorców produktów i towarów segmentu Downstream odpowiednio w kwocie 31 901 mln PLN, 39 830 mln

PLN i 43 849 mln PLN, które indywidualnie przekroczyły poziom 10% łącznych przychodów ze sprzedaży. Odbiorcami tymi były jednostki powiązane z PKN ORLEN.

WYKRES 18 Struktura przychodów ze sprzedaży PKN ORLEN w segmencie downstream.



WYKRES 19. Struktura sprzedaży wolumenowej PKN ORLEN w segmencie downstream na rynku polskim.


Sprzedaż PKN ORLEN w segmencie downstream na rynku polskim w 2015 roku wzrosła o 5,3% (r/r) i osiągnęła poziom 11 145 tys. ton.

Wzrost sprzedaży średnich destylatów wynika z wysokich wolumenów oleju napędowego i paliwa lotniczego, których sprzedaż wzrosła odpowiednio o 15,8% i 14,9% (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 perspektywicznym rynku, jest istotnym elementem strategii sprzedażowej Spółki.

Sprzedaż lekkich destylatów zwiększyła się o 3,6% (r/r). Niski poziom ceny benzyny wpłynął na wzrost sprzedaży tego paliwa o

4,6% (r/r), jednocześnie wpływając na obniżenie sprzedaży LPG o (-) 4,8% (r/r).

Wzrost wolumenów frakcji ciężkich oraz zmniejszenie sprzedaży pozostałych produktów wynika z objęcia przez PKN ORLEN od stycznia 2015 roku aktywów asfaltowych i olejowych, co spowodowało zmniejszenie sprzedaży pozostałości próżniowej i frakcji olejowych wykazywanych w pozostałych pozycjach oraz wzrost asfaltów i baz olejowych wykazywanych we frakcjach ciężkich.

W obszarze petrochemicznym PKN ORLEN odnotował wzrost sprzedaży wszystkich grup produktowych. Wyższa sprzedaż monomerów jest głównie rezultatem braku cyklicznego postępu remontowego instalacji Olefin z 2014 roku. PKN ORLEN zrealizował również wyższy o 2,8% (r/r) wolumen PTA w wyniku intensyfikacji sprzedaży na rynku europejskim oraz rynku non-pet (włókna i folie poliestrowe, powłoki proszkowe i żywice, plastyfikatory).

2.5.4 Źródła zaopatrzenia

Ropa naftowa

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

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 Możejkach 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.

W 2015 roku udział firmy Rosneft Oil Company i Mercuria Energy Trading S.A. w dostawach ropy naftowej przekroczył dla każdej z tych spółek 10% przychodów PKN ORLEN i wyniósł łącznie 27,8% ogólnej sumy przychodów ze sprzedaży.

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. PKN 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 PKN ORLEN było dostarczane przez dostawców alternatywnych.

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

2.6. Segment detaliczny

Zbigniew Leszczyński, Członek Zarządu ds. Sprzedaży:

„Po raz kolejny odnotowaliśmy rekordowy wynik EBITDA segmentu detalicznego Grupy ORLEN wynoszący ponad 1,5 mld PLN. Z tej kwoty blisko 1,2 mld PLN zostało wyprowadzone przez PKN ORLEN na rynku polskim dzięki wysokim wolumenom sprzedaży paliw. W minionym roku w Polsce kontynuowaliśmy proces rozwoju oferty poprzez uruchomienie kolejnych 154 punktów Stop Cafe i Stop Cafe Bistro. Działania te pozwoliły na dalszą poprawę osiąganych marż pozapaliwowych”.

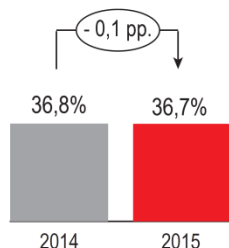
2.6.1 Trendy rynkowe

Rok 2015 był okresem znacznych obniżek cen detalicznych paliw będących pochodną spadku cen ropy naftowej. Niższe ceny na stacjach ograniczyły także atrakcyjność sieci ekonomicznych. Uznawanie 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.

2.6.2 Pozycja i otoczenie rynkowe

W Polsce stacje paliw działają pod marką ORLEN w segmencie Premium oraz BLISKA w segmencie ekonomicznym. PKN ORLEN na rynku polskim na koniec 2015 roku dysponował siecią 1 749 stacjami 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 20. Udział w detalicznym rynku paliw w Polsce.



Wg danych POPIH 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%.

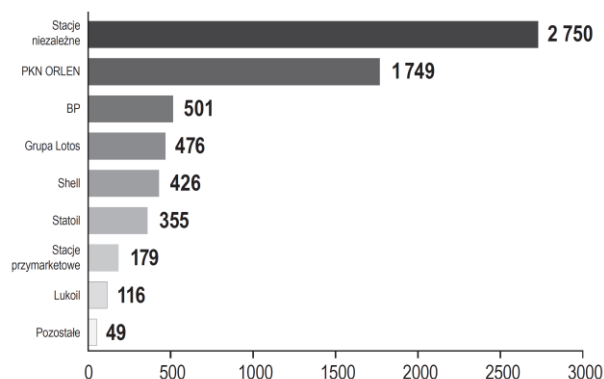
Do głównych konkurentów PKN ORLEN na rynku polskim należą koncerny zagraniczne: Shell, BP, Statoil, Lukoil do których należało 21,9% stacji oraz Grupa Lotos z 7,2% udziałem w liczbie

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.

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

WYKRES 21. Stan sieci stacji paliw w Polsce na 31.12.2015 roku.

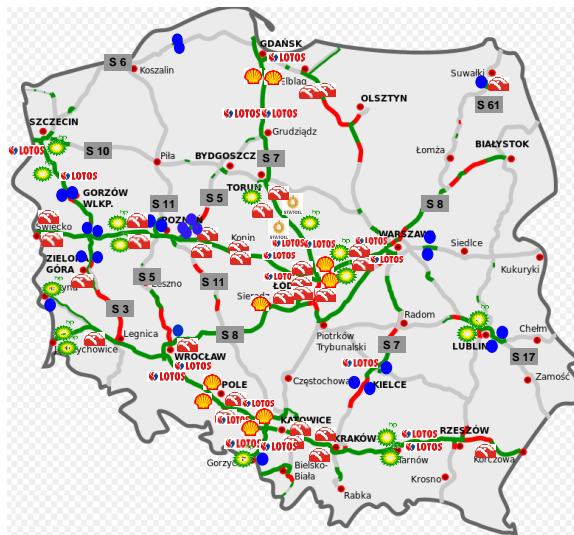


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych POPIH..

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 funkcjonowało 69 MOP'ów, z czego 27 (39,1%) należało do PKN ORLEN. W trakcie przygotowania do realizacji znajdują się 4 obiekty tego typu, w tym 2 zlokalizowane przy autostradzie A1 – odcinek Stryków – Tuszyn, 1 przy autostradzie A4 – odcinek Rzeszów – Korczowa oraz 1 przy drodze ekspresowej S8 na odcinku Łódź – Wrocław.

SCHEMAT 4 Miejsca obsługi podróżnych w Polsce na koniec 2015 roku.



Źródło: Opracowanie własne.

2.6.3 Sprzedaż wolumenowa segmentu detalicznego

Wolumen sprzedaży paliw w 2015 roku, pomimo zmniejszenia liczby stacji w sieci, wzrósł o 3,8% (r/r) i wyniósł 4 796 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 6. Sprzedaż PKN ORLEN w segmencie detalicznym (mln PLN/tys. ton).

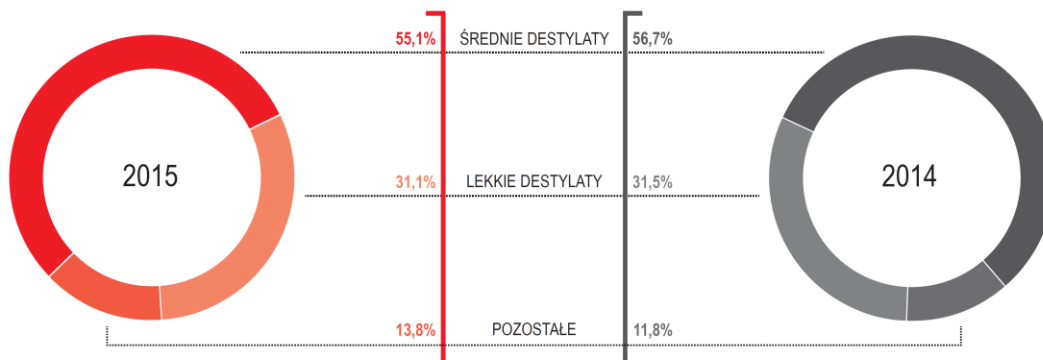
Sprzedaż	2015		2014		2013		ZMIANA %	
	WARTOŚĆ	WOLUMEN	WARTOŚĆ	WOLUMEN	WARTOŚĆ	WOLUMEN		
1	2	3	4	5	6	7	8=(2-4)/4	9=(3-5)/5
Segment Detal								
Lekkie destylaty ¹⁾	4 795	1 687	5 732	1 614	5 780	1 563	(16,3%)	4,5%
Średnie destylaty ²⁾	8 503	3 109	10 292	3 006	10 815	2 936	(17,4%)	3,4%
Pozostałe ³⁾	2 122	0	2 142	0	2 036	0	(0,9%)	-
Razem	15 420	4 796	18 166	4 620	18 631	4 499	(15,1%)	3,8%

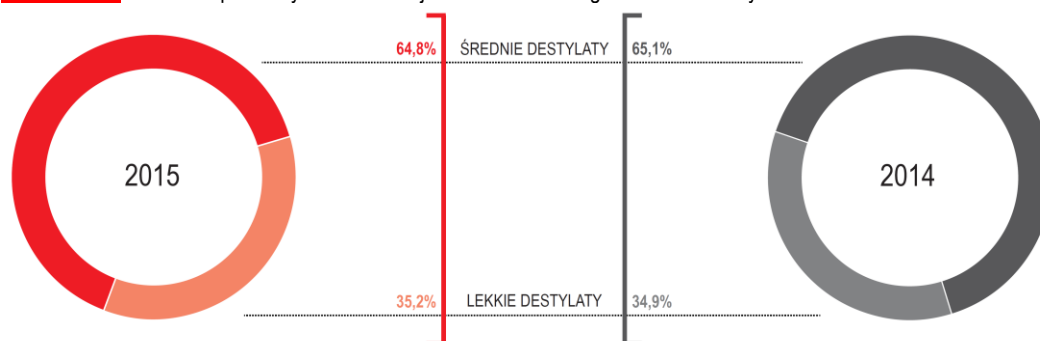
1) Benzyna, LPG.

2) Olej napędowy.

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

WYKRES 22. Struktura przychodów ze sprzedaży PKN ORLEN w segmencie detalicznym.



WYKRES 23: Struktura sprzedaży wolumenowej PKN ORLEN w segmencie detalicznym.


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” PKN ORLEN zwiększył 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 PKN 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 otwarcia 17 nowych obiektów oraz zakończenia procesów likwidacji 36 stacji rozpoczętych w latach poprzednich. 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 Łazurowej 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”.

2.6.4 Źródła zaopatrzenia

Przeważająca ilość paliw sprzedawanych przez PKN ORLEN w segmencie detalicznym pochodzi z własnej produkcji realizowanej

w Zakładzie Produkcyjnym w Płocku.

2.7. Segment wydobywcze

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 7. Światowy popyt na energię wg rodzaju paliwa [mln toe]¹.

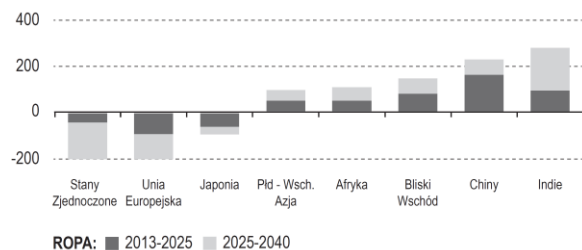
Wyszczególnienie	2000	2013	Current Policies		New Policies		450	
			Scenariusz 2020	Scenariusz 2040	Scenariusz 2020	Scenariusz 2040	Scenariusz 2020	Scenariusz 2040
Węgiel	2 343	3 929	4 228	5 618	4 033	4 414	3 752	2 495
Ropa	3 669	4 219	4 539	5 348	4 461	4 735	4 356	3 351
Gaz	2 067	2 901	3 233	4 610	3 178	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 24. Zmiany w popycie na ropę [mln toe].



Źródło: IEA.

2.7.2 Pozycja i otoczenie konkurencyjne

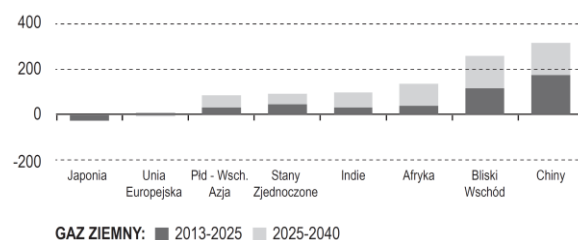
Strategia Grupy ORLEN zakłada intensyfikację działalności poszukiwawczo-wydobywczej w celu zagwarantowania dostępu do własnych zasobów ropy i gazu ziemnego.

Działalność PKN ORLEN w segmencie wydobywcze jest prowadzona głównie przez spółkę zależną ORLEN Upstream Sp. z o.o.

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

WYKRES 25. Zmiany w popycie na gaz [mln toe].



Źródło: IEA.

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.

W 2015 roku Grupa ORLEN Upstream nabyła zlokalizowane w Kanadzie aktywa wydobywcze spółki Kicking Horse Energy oraz zlokalizowane głównie w Polsce aktywa FX Energy Inc.

Szczegółowy opis pozycji Grupy ORLEN w segmencie wydobywcze oraz prowadzonych projektów na rynku polskim i kanadyjskim został zamieszczony w Sprawozdaniu Zarządu z działalności Grupy ORLEN w pkt 2.7.2, 2.7.3 i 2.7.4.

2.8. Zarządzanie ryzykiem

2.8.1 Funkcjonowanie Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym

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

Spółka 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 5. Struktura Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym w PKN 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 PKN ORLEN jest stosowana spójna polityka hedgingowa w zakresie ryzyka towarowego, walutowego i stopy procentowej. Spółka 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 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.

2.8.2 Ryzyka i zagrożenia prowadzonej działalności PKN ORLEN

Do głównych rodzajów ryzyk finansowych, na które narażony jest PKN 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 PKN 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 8.4.6 Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

5. **Ryzyka branżowe** – PKN 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 PKN ORLEN oraz jej sytuację finansową. Zmiany poziomu konsumpcji oleju napędowego i benzyny odnotowane na głównych rynkach działalności PKN ORLEN zostały zaprezentowane w [pkt 3.1](#). PKN 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.** PKN 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 PKN 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). PKN 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 PKN ORLEN realizuje szereg projektów poszukiwawczo-wydobywczych w celu pozyskania własnych źródeł gazu i ropy naftowej.

W zakresie logistyki produktowej PKN 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 jedynej 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 PKN 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 PKN 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. PKN 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 certyfikатовego wsparcia wytwarzania energii elektrycznej w wysokosprawnej kogeneracji. W latach kolejnych PKN 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. PKN 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 PKN 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 PKN 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 PKN 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. PKN ORLEN prowadząc sprzedaż detaliczną w ramach posiadanej sieci stacji paliw może zostać płatnikiem powyższego podatku.
- **Nowe obszary działalności.** Zgodnie ze strategią PKN ORLEN koncentruje się na budowie nowych segmentów działalności obejmujących wydobywanie i energetykę. Rozwój tych obszarów ma na celu dywersyfikację działalności PKN 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.** PKN 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 PKN 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 PKN 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 PKN 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. PKN ORLEN w toku prowadzonej działalności gospodarczej jest na bieżąco poddawana kontrolom podatkowym, celnym i akcyzowym. Mimo, że PKN 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 PKN ORLEN lub jej sytuację finansową.
- **Ryzyka związane ze stabilnością oraz bezpieczeństwem systemów i danych IT.** W związku z funkcjonowaniem w PKN 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 PKN 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 wynosiła 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 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 PKN ORLEN za rok 2015 jest KPMG Audyt Sp. z o.o.

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

2.10. Inne istotne transakcje i postępowania

Postępowania, w których Spółka jest 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 podejmie wszelkie niezbędne środki prawne w celu utrzymania ich w mocy.

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

- **Oплата 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.

- **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 rozdzielu 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 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.

Postępowania, w których Spółka jest stroną pozywającą

- **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.

Istotne transakcje w PKN ORLEN na warunkach innych niż rynkowe

W 2015 roku w PKN 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:

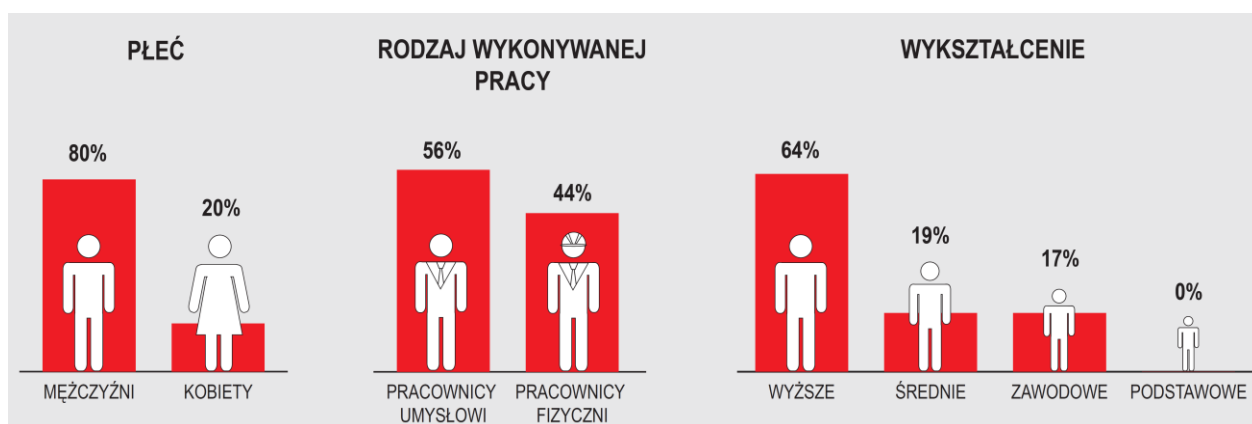
„Polityka kadrowa w 2015 roku koncentrowała się na realizacji strategii opartej na trzech filarach: kompetentni, zaangażowani i zmotywowani pracownicy, odpowiednio dobrane i skuteczne narzędzia wspierające nasze procesy kadrowe oraz efektywna organizacja.

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.”

Na koniec 2015 roku w PKN ORLEN zatrudnionych było 4 651 osób, w porównaniu z 2013 rokiem stan zatrudnienia zwiększył się o 108 osób. Wzrost zatrudnienia w Spółce to głównie efekt

przejścia pracowników ze spółek ORLEN Oil i ORLEN Asfalt w związku z przejęciem aktywów produkcyjnych przez PKN ORLEN. W 2015 roku kontynuowano procesy restrukturyzacyjne obejmujące wdrożenie czterobrygadowego systemu czasu pracy.

WYKRES 26. Struktura zatrudnienia w PKN ORLEN w grupach zawodowych 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 Spółce. 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.

Polityka rekrutacji

W 2015 roku kontynuowano politykę rekrutacyjną 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 Spółkę 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.

Podjęmowano działania ukierunkowane na współpracę ze środowiskiem akademickim i zainteresowanie studentów i absolwentów rozwojem w obszarach obejmujących segmenty wydobywania i energetyki. 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 Spółki 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 oraz w 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, wzmocnienia 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-płacowych jak i systemów informatycznych do prawidłowego i efektywnego wspierania

procesów biznesowych w spółkach Grupy ORLEN to główne wyzwanie dla funkcji HR.

Centra Kompetencji i HR Biznes Partnerzy w PKN ORLEN wspierali spółki Grupy ORLEN w przygotowaniu nowych rozwiązań w zakresie systemów wynagradzania i premiowania.

Dialog społeczny i świadczenia socjalne

PKN ORLEN dba o prowadzenie dialogu społecznego opartego na niezależności stron, działaniu zgodnym z prawem, a także zaufaniu, szukaniu kompromisu i przestrzeganiu przyjętych reguł. Spółka zapewnia pracownikom również wsparcie w formie świadczeń socjalnych obejmujących: dofinansowanie do wypoczynku lub leczenia sanatoryjnego, opiekę nad dzieckiem, wypoczynek dzieci i młodzieży, wyprawki szkolne, finansowe wsparcie rodzin o niskich dochodach, zajęcia rekreacyjno-sportowe i działalność kulturalno-oświatową, bezzwrotne 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 PKN ORLEN. W 2015 roku został uruchomiony żłobek dla dzieci pracowników Spółki.

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 8. 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 9. 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 10. 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 11. Wynagrodzenia kluczowego personelu kierowniczego PKN ORLEN (tys. PLN).

WYSZCZEGÓLNIENIE	2015	2014
Wynagrodzenia i inne świadczenia członków kluczowego personelu kierowniczego Spółki	37 128	34 950

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 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 12. 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.

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 zawodowych¹. 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.

¹ Kwestie polityki zatrudnienia i programów kadrowych zostały szerzej opisane w [pkt 2.11](#) niniejszego Sprawozdania.

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 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. 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 PKN 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 Płocku 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.

Rok 2015 był kolejnym rokiem III okresu rozliczeniowego wspólnotowego systemu handlu emisjami gazów cieplarnianych. Raporty emisyjne dla instalacji chemicznych za rok 2014 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, 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 PKN ORLEN jest kształtowanie właściwych warunków pracy oraz ciągła identyfikacja i eliminowanie zagrożeń.

W 2015 roku podjęto prace nad doskonaleniem funkcjonującego 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 i realizacji indywidualnych potrzeb poszczególnych spółek.

W efekcie prowadzonych działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa pracy, wskaźnik wypadkowości TRR (Total Recordable Rate) w 2015 roku był niższy o 0,66 (r/r) i wyniósł 0,50.

W celu stałego zwiększania efektywności działań w obszarze kultury bezpiecznej pracy, w 2015 roku, wprowadzono do stosowania tzw. Całkowity Wskaźnik Wypadkowości – TRR. Nowy

wskaźnik zawiera informacje o wypadkowości zarówno wśród pracowników PKN ORLEN, jak również wśród kontraktorów spółek czyli pracowników firm zewnętrznych. Wartość całkowitego wskaźnika wypadkowości TRR w 2015 roku dla PKN ORLEN wyniosła 0,53, a łączna liczba wypadków przy pracy pracowników i kontraktorów utrzymała się na poziomie roku ubiegłego i wyniosła 23.

W ramach ujednolicenia systemu zarządzania bezpieczeństwem w Grupie ORLEN od sierpnia 2015 roku wprowadzono nowe wskaźniki bezpieczeństwa procesowego¹ (T1 PSER, T2 PSER), których raportowanie pozwala na porównywanie PKN ORLEN oraz 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 PKN ORLEN i innych spółkach z branży chemicznej.

Metodologia kalkulacji wskaźników 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 za 2015 rok osiągnął poziom 4,4 mld PLN, co pozwoliło konsekwentnie realizować program inwestycyjny a także po raz kolejny wypłacić dywidendę dla Akcjonariuszy.

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

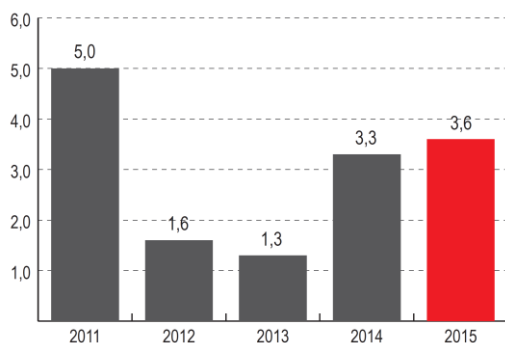
PKN ORLEN funkcjonuje w warunkach zmiennego otoczenia makroekonomicznego, które wywiera wpływ na poziom przychodów i osiągane wyniki. Sytuacja gospodarcza, rynek pracy oraz trendy makroekonomiczne mają istotny wpływ na poziom konsumpcji paliw i produktów petrochemicznych a w konsekwencji na wielkość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

Konsumpcja paliw jest pochodną sytuacji gospodarczej. Ogólna kondycja gospodarki, mierzona między innymi poziomem PKB wpływa na bieżące, jak i przyszłe zachowania konsumentów.

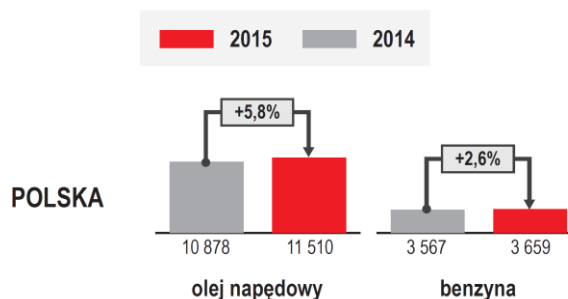
WYKRES 27. PKB w Polsce (zmiana rok/rok).



Źródło: Dane na podstawie EUROSTAT.

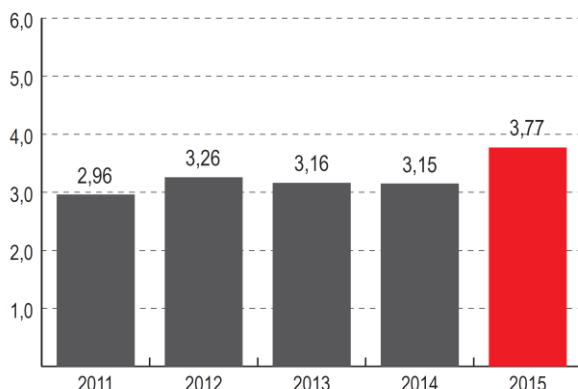
Ceny produktów rafineryjnych i petrochemicznych oferowanych przez PKN ORLEN ustalone są w większości w oparciu o ich notowania na rynkach towarowych wyrażone w walutach obcych. Koszty związane z zakupem podstawowych surowców, w tym

WYKRES 28. Konsumpcja benzyny i oleju napędowego na rynku polskim.



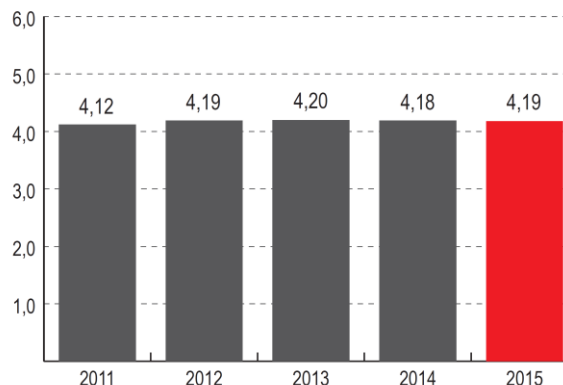
Źródło: Szacunki opracowane na bazie dostępnych danych Agencji Rynku Energii S.A.

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 Spółki.

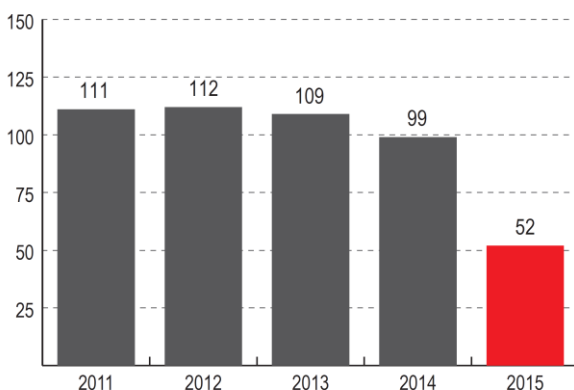
WYKRES 29. Średni kurs walutowy USD/PLN.


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

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

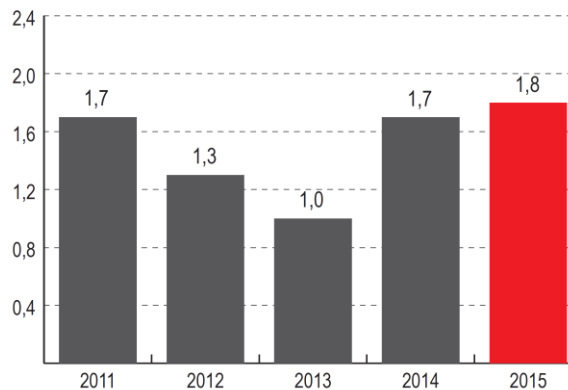
WYKRES 30. Średni kurs walutowy EUR/PLN.


Podstawowym surowcem wykorzystywanym przez Spółkę 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 97% udziałem ropy zasiarzonych typu Ural w strukturze przerobu ropy w PKN ORLEN wpływ na wyniki operacyjne ma również poziom dyferencjału Brent/Ural.

WYKRES 31. Notowanie ropy Brent (USD/bbl).


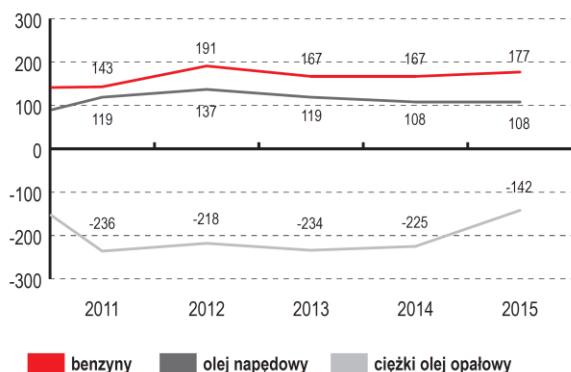
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts.

Wyniki operacyjne PKN 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 PKN ORLEN może ostatecznie sprzedać produkty rafinacji ropy naftowej uzależnione są od wielu czynników pozostających poza jej kontrolą, w tym m.in.:

WYKRES 32. Dyferencjał Brent/Ural (USD/bbl).


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts.

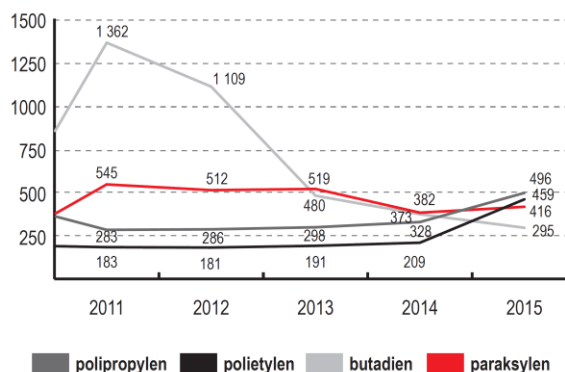
- zmian podaży/popytu na produkty rafinerijne i petrochemiczne,
- rozwoju mocy produkcyjnych światowej branży rafinerijnej,
- zmian w kosztach eksploatacyjnych związanych z procesami technologicznymi (koszty energii, mediów, remontów),
- zmian w przepisach z zakresu ochrony środowiska i innych, które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

WYKRES 33. Marże („crack”) rafineryjne (USD/t) i petrochemiczne (EUR/t) z notowań.


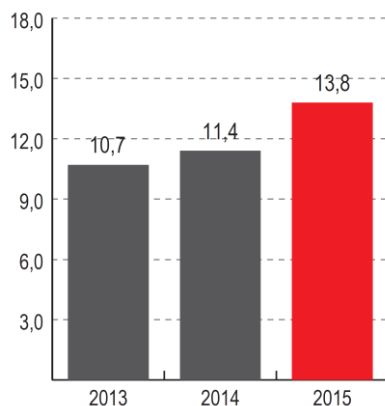
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Platts i ICIS.

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 PKN 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 34. Modelowa marża downstream [USD/bbl].

TABELA 13. Struktura produktowa marży downstream – marże (crack) z notowań.

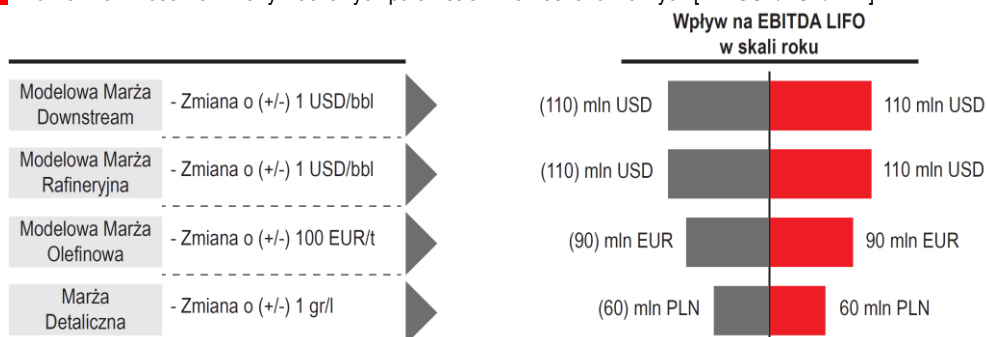
Produkt	2015	2014	ZMIANA %
Produkty rafineryjne (USD/t)			
Benzyna	177	167	6%
Olej napędowy	108	108	0%
Ciężki olej opałowy	(142)	(225)	37%
SN 150	177	161	10%
Produkty petrochemiczne (EUR/t)			
Etylen	602	589	2%
Propylen	488	543	(10%)
Benzen	278	432	(36%)
Paraksylen	416	382	9%

Analiza wrażliwości

Poniżej zaprezentowano szacunki liczbowego wpływu zmian wybranych czynników makroekonomicznych na wyniki PKN 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 Spółkę w wysokości około 110 mln bbl.

- Szacunki wpływu zmian modelowej marży olefinowej dokonane zostały przy założeniu sprzedaży monomerów przez PKN ORLEN na poziomie około 900 tys. ton w skali roku.
- Szacunki wpływu zmiany marży detalicznej dokonane zostały przy założeniu sprzedaży paliw w PKN ORLEN w wysokości około 6,0 mld litrów w skali roku.

WYKRES 35. 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 PKN 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 jednostkowego sprawozdania finansowego

Jednostkowe 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 jednostkowego 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).

Jednostkowe sprawozdanie finansowe zostało sporządzone przy założeniu kontynuowania działalności gospodarczej przez PKN ORLEN w dającej się przewidzieć przyszłości. Na dzień zatwierdzenia jednostkowego sprawozdania finansowego nie stwierdza się istnienia okoliczności wskazujących na zagrożenie kontynuowania działalności przez PKN ORLEN. Czas trwania Jednostki Dominującej jest nieoznaczony.

Jednostkowe 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 Jednostkowe sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów oraz segmenty działalności

TABELA 14. Jednostkowe sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów.

WYSZCZEGÓLNIENIE, mln PLN	2015	2014	2013	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody ze sprzedaży	60 466	76 972	84 040	(16 506)	(21,4%)
Koszt własny sprzedaży	(55 565)	(74 283)	(80 813)	18 718	25,2%
Zysk brutto ze sprzedaży	4 901	2 689	3 227	2 212	82,3%
Koszty sprzedaży	(2 306)	(2 177)	(2 090)	(129)	(5,9%)
Koszty ogólnego zarządu	(867)	(823)	(737)	(44)	(5,3%)
Pozostałe przychody operacyjne	196	311	324	(115)	(37,0%)
Pozostałe koszty operacyjne	(155)	(380)	(267)	225	59,2%
Zysk z działalności operacyjnej wg LIFO powiększony o amortyzację (EBITDA LIFO)	4 376	2 920	2 074	1 456	49,9%
Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA)	2 869	648	1 479	2 221	342,7%
Zysk/(Strata) z działalności operacyjnej	1 769	(380)	457	2 149	-
Przychody finansowe	872	1 477	589	(605)	(41,0%)
Koszty finansowe	(1 333)	(5 977)	(414)	4 644	77,7%
Przychody i koszty finansowe netto	(461)	(4 500)	175	4 039	89,8%
Zysk/(Strata) przed opodatkowaniem	1 308	(4 880)	632	6 188	-
Podatek dochodowy	(260)	208	(14)	(468)	-
Zysk/(Strata) netto	1 048	(4 672)	618	5 720	-

Przychody ze sprzedaży

Przychody ze sprzedaży PKN ORLEN wyniosły 60 466 mln PLN i zmniejszyły się o (16 506) mln PLN (o (-) 21,4%) (r/r), co wynika głównie z niższych notowań ropy naftowej i tym samym produktów PKN ORLEN. W ujęciu wolumenowym sprzedaż PKN ORLEN wzrosła o 4,8 % (r/r) i wyniosła 15 941 tys. ton.

Niższe o (13 743) mln PLN (o (-) 23,4%) (r/r) przychody ze sprzedaży segmentu downstream wynikają głównie ze spadku cen ropy i tym samym notowań produktów naftowych przy wyższej o 5,2% (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%

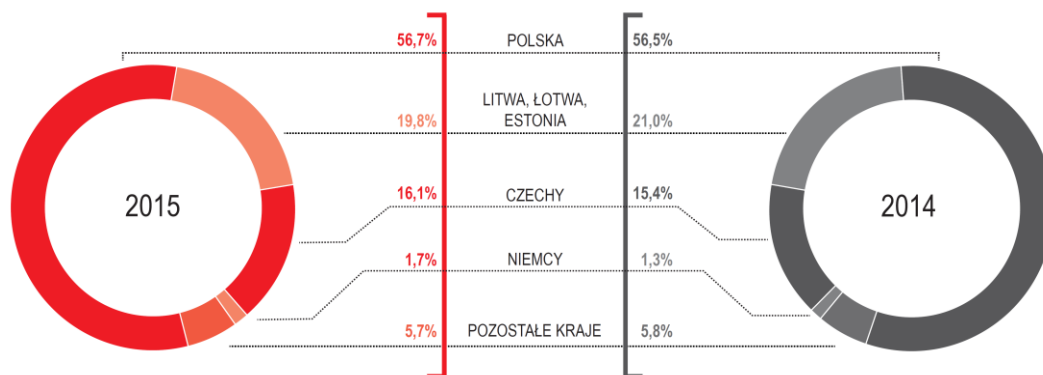
(r/r), toluenu o (-) 26,9% (r/r), butadienu o (-) 30,2% (r/r) i paraksyleny o (-) 18,1% (r/r).

Przychody segmentu detalicznego zmniejszyły się o (2 746) mln PLN (o (-) 15,1%) (r/r) głównie w efekcie spadku notowań produktów i tym samym cen paliw na stacjach benzynowych przy wyższej o 3,8% (r/r) sprzedaży wolumenowej.

Przychody funkcji korporacyjnych zmniejszyły się o (17) mln PLN (r/r) (o (-) 22,1%) (r/r).

Szczegółowe informacje dotyczące zmian sprzedaży wolumenowej w poszczególnych segmentach zostały opisane w [Rozdziale 2](#).

WYKRES 36. Podział geograficzny przychodów ze sprzedaży PKN ORLEN.



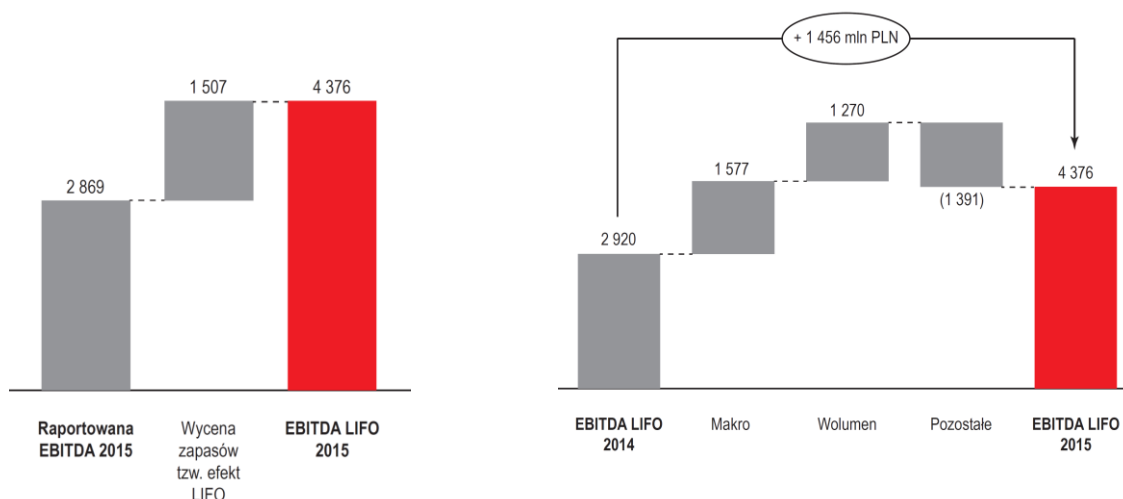
Pozycja pozostałe kraje w 2015 roku i 2014 roku zawiera głównie sprzedaż zrealizowaną dla zleceniodawców ze Szwajcarii, Ukrainy, Holandii i Danii.

Informacje o przychodach ze sprzedaży w podziale geograficznym zostały również przedstawione w pkt. 8.1.2 Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

Wynik z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację wg wyceny zapasów metodą LIFO („EBITDA LIFO”) ¹

W 2015 roku PKN ORLEN zrealizował wynik EBITDA LIFO na poziomie 4 376 mln PLN.

¹ PKN 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 sprawozdaniu finansowym PKN ORLEN

WYKRES 37: EBITDA LIFO w 2015 roku [mln PLN].


EBITDA LIFO PKN ORLEN była wyższa o 1 456 mln PLN (r/r).

Pozytywny wpływ zmian czynników makroekonomicznych związany głównie ze wzrostem modelowej marży downstream o 2,4 USD/bbl (r/r) oraz wpływem osłabienia średniego kursu PLN względem USD wyniósł 1 577 mln PLN (r/r).

Dodatni wpływ wyższych wolumenów sprzedaży we wszystkich segmentach operacyjnych wyniósł 1 270 mln PLN (r/r).

Wpływ pozostałych czynników wyniósł (1 391) mln PLN (r/r) i obejmował głównie:

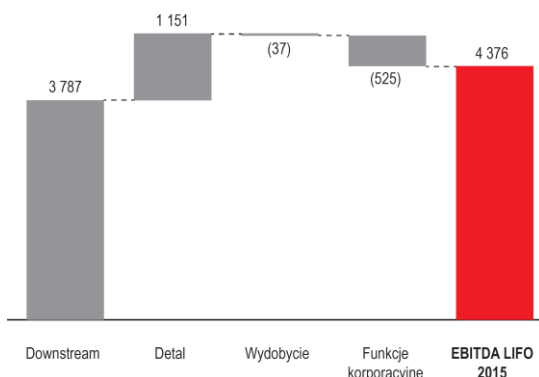
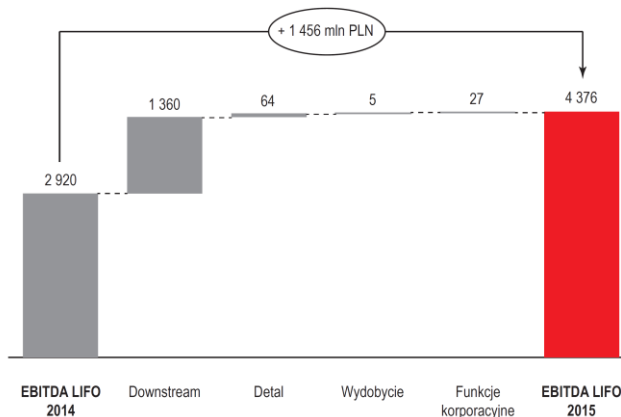
- (1 323) mln PLN (r/r) – wpływ rozliczenia odkupu V i VI transzy zapasów obowiązkowych w 2015 roku w kwotach odpowiednio (297) i (860) mln PLN (r/r) oraz brak dodatnich efektów z 2014 roku obejmujących zyski w łącznej kwocie (166) mln PLN (r/r) na odkupie IV transzy i sprzedaży VI transzy zapasów,

- (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,
- 222 mln PLN (r/r) – głównie dodatni wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej wynikający głównie z niższych (r/r) rezerw na prawdopodobne negatywne skutki spraw sądowych, rezerwy środowiskowej oraz na przyszłe świadczenia pracownicze w kwocie 110 mln PLN (r/r) oraz poprawa marż handlowych.

Ujemny wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów w 2015 roku wyniósł (1 507) mln PLN.

W rezultacie zysk EBITDA PKN ORLEN za 12 miesięcy 2015 roku wyniósł 2 869 mln PLN.

Po uwzględnieniu kosztów amortyzacji wynik operacyjny za 2015 roku wyniósł 1 769 mln PLN.

Wyniki segmentowe PKN ORLEN
WYKRES 38: EBITDA LIFO wyniki segmentowe w 2015 roku [mln PLN]

WYKRES 39: Zmiana wyników segmentów w 2015 roku [mln PLN].


Segment Downstream
TABELA 15. 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:	55 759	72 107	79 499	(16 348)	(22,7%)
Sprzedaż zewnętrzna	44 986	58 729	65 340	(13 743)	(23,4%)
Sprzedaż między segmentami	10 773	13 378	14 159	(2 605)	(19,5%)
Koszty segmentu	(54 330)	(72 654)	(79 196)	18 324	25,2%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	51	(31)	(2)	82	-
Zysk/(Strata) operacyjna wg LIFO powiększona o amortyzację (EBITDA LIFO)	3 787	2 427	1 624	1 360	56,0%
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	2 280	155	1 029	2 125	1371,0%
Zysk/(Strata) operacyjna wg LIFO	2 987	1 694	896	1 293	76,3%
Zysk/(Strata) operacyjna	1 480	(578)	301	2 058	-
CAPEX	1 462	1 928	743	(466)	(24,2%)

W 2015 roku EBITDA LIFO segmentu downstream PKN ORLEN wyniosła 3 787 i była wyższa o 1 360 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 1 577 mln PLN (r/r).

Wzrost sprzedaży wolumenowej w rezultacie korzystnej sytuacji rynkowej na skutek niskich cen paliw oraz zmniejszonego zakresu prac remontowych (r/r) przyczynił się do wzrostu EBITDA LIFO o 1 206 mln PLN (r/r).

Wpływ pozostałych efektów wyniósł (1 423) 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,

- 82 mln PLN (r/r) – wpływ zmiany salda na pozostałej działalności operacyjnej wynikający głównie z niższych (r/r) rezerw na przyszłe zobowiązania oraz otrzymania przychodów z tytułu decyzji organów podatkowych.

Ujemny wpływ zmian cen ropy naftowej na wycenę zapasów w 2015 roku wyniósł (1 507) mln PLN i w rezultacie wynik EBITDA PKN ORLEN za 2015 roku wyniósł 2 280 mln PLN.

Po uwzględnieniu kosztów amortyzacji wynik operacyjny za 2015 roku wyniósł 1 480 mln PLN w porównaniu do (578) mln PLN z 2014 roku.

W 2015 roku w porównaniu z rokiem poprzednim nastąpiło zmniejszenie nakładów inwestycyjnych segmentu o (466) mln PLN (r/r) do poziomu 1 462 mln PLN.

Najważniejsze zadania inwestycyjne zostały opisane w [pkt. 3.4](#).

Segment detal
TABELA 16. 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:	15 420	18 166	18 631	(2 746)	(15,1%)
Sprzedaż zewnętrzna	15 420	18 166	18 631	(2 746)	(15,1%)
Sprzedaż między segmentami	0	0	0	0	-
Koszty segmentu	(14 476)	(17 282)	(17 898)	2 806	16,2%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	(24)	(15)	(17)	(9)	(60,0%)
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	1 151	1 087	926	64	5,9%
Zysk/(Strata) operacyjna	920	869	716	51	5,9%
CAPEX	282	214	338	68	31,8%

W 2015 roku EBITDA segmentu detalicznego PKN ORLEN wyniosła 1 151 mln PLN i była wyższa o 64 mln PLN (r/r).

Wzrost wolumenów sprzedaży (r/r) zwiększył wynik EBITDA segmentu o 64 mln PLN (r/r).

Poprawa wyników na sprzedaży towarów i usług pozapaliwowych przy niższych marżach paliwowych na rynku polskim wpłynęła na poprawę EBITDA segmentu o 41 mln PLN.

Ujemny wpływ pozostałych czynników wyniósł (41) mln PLN (r/r) i obejmował głównie wzrost kosztów funkcjonowania stacji paliw wynikający z wyższej o 3,8% (r/r) sprzedaży wolumenowej oraz ujemny wpływ salda na pozostałej działalności operacyjnej.

Najważniejsze zadania inwestycyjne zostały opisane w [pkt. 3.4](#) niniejszego Sprawozdania.

W 2015 roku kontynuowano rozwój oferty pozapaliwowej. Na koniec 2015 roku liczba punktów gastronomicznych Stop Cafe i Stop Cafe Bistro zwiększyła się o 154 (r/r) i wyniosła 1 404.

Wydobycie

TABELA 17. Podstawowe wielkości finansowe segmentu wydobyć.

SEGMENT WYDOBYCIE, mln PLN	2015	2014	2013	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Przychody segmentu, w tym:	0	0	0	0	-
Sprzedaż zewnętrzna	0	0	0	0	-
Sprzedaż między segmentami	0	0	0	0	-
Koszty segmentu	(37)	(42)	(37)	5	11,9%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	0	0	0	0	-
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	(37)	(42)	(37)	5	11,9%
Zysk/(Strata) operacyjna	(37)	(42)	(37)	5	11,9%
CAPEX	0	0	0	0	-

W 2015 roku EBITDA segmentu wydobyć wyniosła (37) mln PLN i była wyższa o 5 mln PLN (r/r).

Działalność PKN ORLEN w segmencie wydobyć jest prowadzona głównie przez spółkę ORLEN Upstream Sp. z o.o.

Koszty PKN ORLEN w tym segmencie i w efekcie EBITDA segmentu związana jest z finansowaniem poszczególnych projektów poszukiwawczych na złożach konwencjonalnych i niekonwencjonalnych w Polsce oraz w Kanadzie.

Funkcje korporacyjne

TABELA 18. 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:	140	153	143	(13)	(8,5%)
Sprzedaż zewnętrzna	60	77	69	(17)	(22,1%)
Sprzedaż między segmentami	80	76	74	4	5,3%
Koszty segmentu	(748)	(759)	(742)	11	1,4%
Pozostałe przychody/koszty operacyjne netto	14	(23)	76	37	-
Zysk/(Strata) operacyjna powiększona o amortyzację (EBITDA)	(525)	(552)	(439)	27	4,9%
Zysk/(Strata) operacyjna	(594)	(629)	(523)	35	5,6%
CAPEX	125	216	92	(91)	(42,1%)

W 2015 roku EBITDA funkcji korporacyjnych była wyższa o 27 mln PLN (r/r) głównie w efekcie dodatniego salda na pozostałej działalności w związku ze zrealizowanym w 2015 roku zyskiem na

sprzedaży prawa wieczystego użytkowania gruntów w kwocie 31 mln PLN.

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 (461) mln PLN i obejmowały głównie odpisy aktualizujące wartość akcji i udziałów w jednostkach powiązanych w kwocie (800) mln PLN w efekcie ujęcia odpisu aktualizującego wartość inwestycji w ORLEN

Upstream w wysokości (782) mln PLN i Baltic Power w kwocie (18) mln PLN (odpis jest efektem ujęcia przez ORLEN Upstream odpisu aktualizacyjnego wartości części aktywów poszukiwawczych w Polsce oraz aktywów wydobywczych w

Kanadzie i jest eliminowany w ramach procedur konsolidacyjnych), ujemne różnice kursowe netto z przeszacowania kredytów i pozostałych pozycji w walutach obcych w kwocie (269) mln PLN i koszty netto odsetek w

wysokości (136) mln PLN oraz otrzymane dywidendy od spółek Grupy ORLEN w kwocie 727 mln PLN.

Po uwzględnieniu obciążeń podatkowych w kwocie (260) mln PLN zysk netto PKN ORLEN za 2015 roku wyniósł 1 048 mln PLN.

3.2.3 Sprawozdanie z sytuacji finansowej

TABELA 19. Jednostkowe 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	14 303	13 465	12 097	838	6,2%
Wartości niematerialne	962	334	439	628	188,0%
Akcje i udziały w jednostkach powiązanych	7 568	6 733	9 646	835	12,4%
Aktywa z tytułu podatku odroczonego	0	169	0	(169)	-
Pozostałe aktywa finansowe	179	970	1 035	(791)	(81,5%)
Pozostałe aktywa	134	131	138	3	2,3%
Aktywa trwałe	23 146	21 802	23 355	1 344	6,2%
Zapasy	7 715	6 497	9 383	1 218	18,7%
Należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe należności	4 291	4 960	6 279	(669)	(13,5%)
Pozostałe aktywa finansowe	788	1 206	974	(418)	(34,7%)
Środki pieniężne	964	3 475	2 072	(2 511)	(72,3%)
Aktywa trwałe przeznaczone do sprzedaży	77	38	0	39	102,6%
Aktywa obrotowe	13 835	16 176	18 708	(2 341)	(14,5%)
Aktywa razem	36 981	37 978	42 063	(997)	(2,6%)

Suma bilansowa na 31 grudnia 2015 roku wyniosła 36 981 mln PLN i była o (997) mln PLN niższa od stanu z końca 2014 roku.

Wartość aktywów obrotowych zmniejszyła się w porównaniu ze stanem na dzień 31 grudnia 2014 roku o (2 341) mln PLN do kwoty 13 835 mln PLN, głównie w efekcie zmniejszenia salda środków pieniężnych o (2 511) mln PLN i zmniejszenia salda należności z tytułu dostaw i usług i pozostałych należności o (669) mln PLN, przy wzroście wartości zapasów o 1 218 mln PLN. Zmiana wartości zapasów odzwierciedla głównie efekt odkupu 2 transz zapasów obowiązkowych oraz spadku ceny ropy naftowej i tym samym notowań Spółki.

Wartość aktywów trwałych zwiększyła się o 1 344 mln PLN, w porównaniu ze stanem z końca 2014 roku i obejmowała:

- wzrost wartości rzeczowych aktywów trwałych, wartości niematerialnych i praw wieczystego użytkowania gruntów o 1 469 mln PLN, głównie w efekcie:
 - poniesionych nakładów inwestycyjnych w wysokości 1 869 mln PLN, w tym 137 mln PLN z tytułu nabycia aktywów produkcyjnych zlokalizowanych w Płocku od

spółek ORLEN Asphalt Sp. z o.o., ORLEN Oil Sp. z o.o. oraz terminala paliwowego w Widelce od ORLEN PetroTank Sp. z o.o. w ramach prowadzonych działań optymalizacyjnych,

- zwiększenia wartości praw do emisji CO₂ o 639 mln PLN,
- ujęcia amortyzacji w kwocie (1 100) mln PLN;
- zmniejszenie o (125) mln PLN pozostałych pozycji w ramach aktywów trwałych głównie z tytułu:
 - zwiększenia o 835 mln PLN wartości akcji i udziałów w jednostkach powiązanych głównie w rezultacie podwyższenia kapitału w ORLEN Upstream Sp. z o.o. o kwotę 1 647 mln PLN oraz niegotówkowego odpisu wartości dopłat do kapitału w ORLEN Upstream Sp. z o.o. w wysokości (782) mln PLN,
 - zmniejszenia aktywów z tytułu podatku odroczonego o (169) mln PLN,
 - zmniejszenia pozostałych aktywów długoterminowych o (791) mln PLN, głównie w efekcie otrzymania spłaty udzielonej Unipetrol a.s. pożyczki.

TABELA 20. Jednostkowe 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	(143)	(1 370)	168	1 227	89,6%
Zyski zatrzymane	15 704	15 387	20 682	317	2,1%
Kapitał własny razem	17 846	16 302	23 135	1 544	9,5%
Kredyty, pożyczki i obligacje	8 125	9 212	6 096	(1 087)	(11,8%)
Rezerwy	317	355	324	(38)	(10,7%)
Zobowiązania z tytułu podatku odroczonego	380	0	404	380	-
Pozostałe zobowiązania finansowe	637	1 812	99	(1 175)	(64,8%)
Zobowiązania długoterminowe	9 459	11 379	6 923	(1 920)	(16,9%)
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania	6 651	7 572	9 836	(921)	(12,2%)
Kredyty, pożyczki i obligacje	1 117	930	1 314	187	20,1%
Rezerwy	383	342	348	41	12,0%
Przychody przyszłych okresów	116	97	94	19	19,6%
Pozostałe zobowiązania finansowe	1 409	1 356	413	53	3,9%
Zobowiązania krótkoterminowe	9 676	10 297	12 005	(621)	(6,0%)
Zobowiązania razem	19 135	21 676	18 928	(2 541)	(11,7%)
Pasywa razem	36 981	37 978	42 063	(997)	(2,6%)

Kapitał własny na 31 grudnia 2015 roku wyniósł 17 846 mln PLN i był wyższy o 1 544 mln PLN w porównaniu ze stanem z końca 2014 roku, głównie w efekcie:

- ujęcia zysku netto za 12 miesięcy 2015 roku w wysokości 1 048 mln PLN,
- wypłaty dywidendy w wysokości (706) mln PLN zgodnie z decyzją Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy PKN ORLEN S.A. z dnia 28 kwietnia 2015 roku,
- zwiększenia o 1 227 mln PLN salda kapitałów z tytułu stosowania rachunkowości zabezpieczeń,
- zmniejszenia o (29) mln PLN kapitałów w wyniku połączenia jednostek pod wspólną kontrolą (przejęcia zorganizowanej

części przedsiębiorstwa od ORLEN Asphalt, ORLEN Oil i ORLEN PetroTank).

Zadłużenie netto na 31 grudzień 2015 roku wyniosło 8 278 mln PLN i było o 1 611 mln PLN wyższe w porównaniu ze stanem z końca 2014 roku. Wzrost wynika z obniżenia salda środków pieniężnych o 2 511 mln PLN oraz spłaty netto zadłużenia, wpływu netto ujemnych różnic kursowych z przeszacowania, wyceny zadłużenia w łącznej kwocie (900) mln PLN.

Zmiana zadłużenia netto w roku 2015 uwzględnia odkup 2 transz zapasów obowiązkowych ropy naftowej za łączną kwotę 3 644 mln PLN.

3.2.4 Sprawozdanie z przepływów pieniężnych

TABELA 21. Jednostkowe 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	1 048	(4 672)	618	5 720	-
Korekty o pozycje:					
Amortyzacja	1 100	1 028	1 022	72	7,0%
Strata z tytułu różnic kursowych	95	97	9	(2)	(2,1%)
Odsetki netto	201	213	255	(12)	(5,6%)
Dywidendy	(727)	(1 092)	(220)	365	33,4%
Strata na działalności inwestycyjnej	808	4 928	99	(4 120)	(83,6%)
Podatek dochodowy od zysku/(straty) przed opodatkowaniem	260	(208)	14	468	-
Zmiana stanu rezerw	149	180	102	(31)	(17,2%)
Zmiana stanu kapitału pracującego	(1 892)	1 823	2 462	(3 715)	-
zapasy	(1 149)	2 840	1 019	(3 989)	-
należności	684	1 244	411	(560)	(45,0%)
zobowiązania	(1 427)	(2 261)	1 032	834	36,9%
Pozostałe korekty	(95)	(103)	(110)	8	7,8%
Podatek dochodowy otrzymany	1	23	119	(22)	(95,7%)
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej	948	2 217	4 370	(1 269)	(57,2%)
Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej					
Nabycie składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i praw wieczystego użytkowania gruntów	(1 847)	(2 426)	(1 136)	579	23,9%
Nabycie akcji i udziałów	(1 684)	(1 297)	(2)	(387)	(29,8%)
Nabycie obligacji	0	(100)	0	100	100,0%
Wydatki z tytułu zwrotnych dopłat do kapitału	(19)	(806)	(770)	787	97,6%
Wydatki z tytułu udzielonych pożyczek długoterminowych	0	(353)	(303)	353	-
Wydatki na nabycie przedsięwzięcia	(172)	0	0	(172)	(100,0%)
Sprzedaż składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i praw wieczystego użytkowania gruntów	131	324	173	(193)	(59,6%)
Odsetki otrzymane	16	45	34	(29)	(64,4%)
Dywidendy otrzymane	729	1 094	220	(365)	(33,4%)
Wpływy z tytułu udzielonych pożyczek długoterminowych	607	695	0	(88)	(12,7%)
Wpływy z tytułu udzielonych pożyczek krótkoterminowych	312	259	345	53	20,5%
Wpływy/(Wpływy) w ramach systemu cash pool	162	64	(133)	98	153,1%
Pozostałe	96	100	(6)	(4)	(4,0%)
Środki pieniężne netto (wykorzystane) w działalności inwestycyjnej	(1 669)	(2 401)	(1 578)	732	30,5%
Przepływy pieniężne z działalności finansowej					
Wpływy z otrzymanych kredytów i pożyczek	2 138	9 991	3 319	(7 853)	(78,6%)
Emisja obligacji	1 318	931	1 341	387	41,6%
Splaty kredytów i pożyczek	(3 179)	(7 042)	(4 966)	3 863	54,9%
Wykup obligacji	(1 243)	(1 419)	(538)	176	12,4%
Odsetki zapłacone	(261)	(249)	(300)	(12)	(4,8%)
Dywidendy wypłacone	(706)	(616)	(642)	(90)	(14,6%)
Wpływy w ramach systemu cash pool	155	15	114	140	933,3%
Pozostałe	(18)	(19)	(19)	1	5,3%
Środki pieniężne netto z/(wykorzystane) w działalności finansowej	(1 796)	1 592	(1 691)	(3 388)	-
Zwiększenie/(Zmniejszenie) netto stanu środków pieniężnych	(2 517)	1 408	1 101	(3 925)	-
Zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych	6	(5)	(1)	11	-
Środki pieniężne na początek okresu	3 475	2 072	972	1 403	67,7%
Środki pieniężne na koniec okresu	964	3 475	2 072	(2 511)	(72,3%)
środki pieniężne o ograniczonej możliwości dysponowania	0	2	2	(2)	(100%)

Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej w 2015 roku wyniosły 948 mln PLN i obejmowały głównie zysk EBITDA w wysokości 2 869 mln PLN, ujemny efekt zwiększenia kapitału pracującego netto w kwocie (1 892) mln PLN oraz ujemne operacyjne różnice kursowe netto w kwocie (174) 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.

Środki pieniężne netto wykorzystane w działalności inwestycyjnej w 2015 roku wyniosły (1 669) mln PLN i obejmowały głównie:

- wydatki netto na nabycie składników rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i praw wieczystego użytkowania gruntów w kwocie (1 716) mln PLN,
- wydatki netto na nabycie akcji i udziałów w kwocie (1 684) mln PLN związane z podwyższeniem kapitału w ORLEN Upstream Sp. z o.o. w związku z akwizycją spółek wydobywczych oraz nabyciem udziałów w Przedsiębiorstwie Inwestycyjno-Remontowym RemWil Sp. z o.o.,
- wydatki na nabycie aktywów produkcyjnych od spółek ORLEN Asphalt Sp. z o.o., ORLEN Oil Sp. z o.o. oraz ORLEN PetroTank Sp. z o.o. w łącznej wysokości (172) mln PLN,
- wpływy z tytułu otrzymanych dywidend w wysokości 729 mln PLN głównie od spółek Basell ORLEN Polyolefins Sp. z o.o., Anwil S.A. oraz ORLEN Asphalt Sp. z o.o.,

- wpływy z tytułu spłaconych przez Unipetrol a.s. i ORLEN Finance AB udzielonych im przez PKN ORLEN pożyczek, a także wpływy netto w ramach systemu cash pool w łącznej wysokości 1 081 mln PLN.

Wydatki netto środków pieniężnych z działalności finansowej w 2015 roku wyniosły (1 796) mln PLN i obejmowały głównie spłatę netto kredytów i pożyczek w wysokości (1 041) mln PLN, wypłatą dywidend w kwocie (706) mln PLN, emisję netto obligacji w wysokości 75 mln PLN, wpływy w ramach systemu cash pool w kwocie 155 mln PLN oraz płatności odsetek w wysokości (261) mln PLN.

Po uwzględnieniu przeszacowania środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych saldo środków pieniężnych zmniejszyło się w 2015 roku o (2 511) mln PLN i na 31 grudnia 2015 roku wyniosło 964 mln PLN.

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

PKN ORLEN nie publikował prognoz wyników finansowych dotyczących 2015 roku.

Wyniki operacyjne PKN ORLEN za rok 2015, w porównaniu do wyników opublikowanych w dniu 28 stycznia 2015 roku w jednostkowym raporcie kwartalnym za IV kwartał 2015 roku nie uległy zmianie.

3.3. Zarządzanie zasobami finansowymi

3.3.1 Ogólne zasady zarządzania

Zarządzanie płynnością

PKN ORLEN wykorzystuje systemy koncentracji środków finansowych („cash pool”, „system cash-poolingu”) do optymalizacji kosztów finansowych oraz efektywnego zarządzania bieżącą płynnością finansową.

W 2015 roku funkcjonowały następujące systemy koncentracji środków finansowych:

- złotówkowe 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 Spółka 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

PKN 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 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.

Spółka 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 7 944 mln PLN i był wyższy o 2 212 mln PLN w porównaniu ze stanem z końca 2014 roku, głównie w wyniku odkupu 2 transz zapasów obowiązkowych.

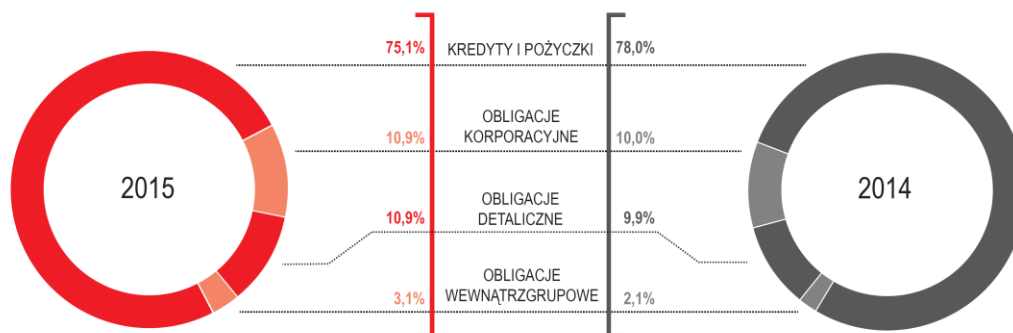
3.3.2 Kredyty, pożyczki i dłużne papiery wartościowe

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 22. Podział źródeł finansowania.

WYSZCZEGÓLNIENIE, mln PLN	2015	2014	2013	zmiana	zmiana %
1	2	3	4	5=(2-3)	6=(2-3)/3
Kredyty bankowe	4 213	5 538	4 517	(1 325)	(23,9%)
Pożyczki	2 728	2 375	177	353	14,9%
Dłużne papiery wartościowe	2 301	2 229	2 716	72	3,2%
Zadłużenie finansowe	9 242	10 142	7 410	(900)	(8,9%)
Wg terminu zapadalności:					
Długoterminowe	8 125	9 212	6 096	(1 087)	(11,8%)
Krótkoterminowe	1 117	930	1 314	187	20,1%

WYKRES 40. Struktura zadłużenia [%].


Do najważniejszych kredytów funkcjonujących w 2015 roku w PKN ORLEN należą następujące umowy kredytowe (powyżej 100 mln PLN):

- umowa długoterminowego kredytu konsorcjalnego 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 wynosi 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.

W przypadku funkcjonujących umów kredytowych, PKN ORLEN zobowiązany jest do utrzymywania wybranych wskaźników finansowych w określonych przedziałach.

Po uwzględnieniu posiadanych środków pieniężnych i ich ekwiwalentów zadłużenie finansowe netto na koniec 2015 roku wyniosło 8 278 mln PLN. W 2015 roku wskaźniki finansowe oceniane przez banki kredytujące znajdowały się na bezpiecznym poziomie i potwierdzają pełną zdolność do realizacji zobowiązań płatniczych wynikających z umów kredytowych oraz innych umów z bankami i instytucjami finansowymi.

Dodatkowe informacje dotyczące struktury zadłużenia PKN ORLEN zostały podane w pkt 8.2.10 Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

3.3.3 Emisja papierów wartościowych oraz wykorzystanie wpływów z emisji

PKN ORLEN 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 KoTrans, 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”).

3.3.4 Udzielone i otrzymane pożyczki

Na koniec 2015 roku w PKN ORLEN funkcjonowały następujące umowy pożyczek udzielonych przez Spółkę 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 PKN ORLEN funkcjonowały następujące umowy pożyczek otrzymanych przez Spółkę od podmiotów z Grupy ORLEN:

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)”.

Na koniec 2015 roku łączna wartość wyemitowanych w PKN ORLEN papierów wartościowych wyniosła 2 301 mln PLN, w porównaniu z 2 229 mln PLN na koniec 2014 roku.

Dodatkowe informacje o emisji dłużnych papierów wartościowych zostały podane w pkt 8.2.10 Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

- 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.

3.3.5 Udzielone poręczenia, gwarancje i pozostałe zobowiązania warunkowe

Na dzień 31 grudnia 2015 roku PKN ORLEN posiadał zobowiązania pozabilansowe z tytułu udzielonych gwarancji i poręczeń na łączną kwotę 8 808 mln PLN w porównaniu z 7 865 mln PLN na koniec 2014 roku. W 2015 roku kwota obejmowała:

- poręczenia i gwarancje udzielone jednostkom zależnym na rzecz podmiotów trzecich w wysokości 7 243 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 zawieszono poboru w wysokości 1 362 mln PLN,
- gwarancje dotyczące zobowiązań wobec osób trzecich wystawionych w toku bieżącej działalności dotyczące

głównie: gwarancji cywilnoprawnych związanych z zabezpieczeniem należytego wykonania umów oraz gwarancji publicznoprawnych wynikających z przepisów powszechnie obowiązujących zabezpieczających prawidłowość prowadzenia działalności koncesjonowanych w sektorze paliw ciekłych i wynikających z tej działalności należności podatkowych, celnych itp. w wysokości 203 mln PLN.

Dodatkowe informacje dotyczące udzielonych poręczeń i gwarancji zostały przedstawione w pkt 8.4.6.4 i 8.5.5 do Jednostkowego Sprawozdania Finansowego za 2015 rok.

Na dzień 31 grudnia 2015 roku nie wystąpiły istotne zobowiązania warunkowe.

3.3.6 Instrumenty finansowe

PKN 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 Spółki 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 Jednostkowego 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 oceny BBB- oraz Baa3 (positive outlook). Utrzymanie powyższych ocen jest wynikiem konsekwentnego procesu oddłużania PKN ORLEN, dywersyfikacji źródeł finansowania i utrzymywania wskaźników finansowych na bezpiecznym poziomie.

Na utrzymanie wiarygodności PKN ORLEN wpłynęła także aktualizacja w 2014 roku 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 Spółki. 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 Spółki. 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 operacyjnych, a także przy zachowaniu dużej elastyczności planowanych działań.

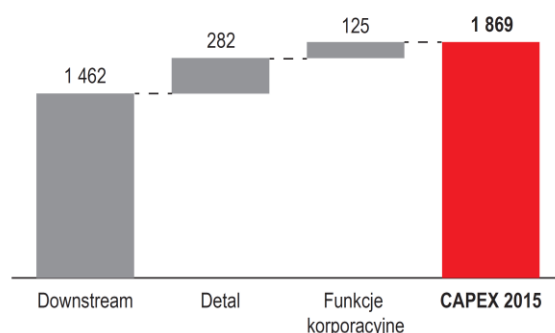
3.3.8 Polityka dywidendowa

Poprawa sytuacji finansowej PKN 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 PKN 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.

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 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.

3.4. Realizacja zamierzeń inwestycyjnych i kapitałowych

WYKRES 41. Poziom nakładów w segmentach [mln PLN].



Główne projekty rozwojowe w 2015 roku:

Downstream:

- budowa CCGT we Włocławku,
- budowa CCGT w Płocku,

- budowa Instalacji Katalitycznego Odazotowania i Odpylania Spalin oraz Instalacji Odsiarczania Spalin,
- budowa instalacji Metatezy,
- wymiana sekcji konwekcyjnych pieców na Wytwórni Olefin II,
- modernizacja automatycznych stacji nalewowych,
- projekty związane z poprawą efektywności instalacji PTA,
- modernizacja instalacji DRW IV w Płocku,
- odbudowa instalacji Steam Cracker w Litwinowie oraz
- zwiększenia możliwości ekspedycji kolejowej paliw w Terminalu Paliw w Ostrowie Wielkopolskim.

Detal:

- uruchomienie 43 stacji paliw, w tym 22 stacji własnych; zmodernizowano 61 stacji paliw, w tym 40 stacji własnych;
- otwarcie 154 punktów Stop Cafe i Stop Cafe Bistro w Polsce.

Funkcje korporacyjne

- projekty w obszarze IT,

- projekty administracyjne związane z użytkowanymi budynkami.

PKN 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.

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

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.

- **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 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 PKN ORLEN:**

- downstream: budowa CCGT w Płocku,
- detal: włączenie do sieci 35 nowych stacji paliw i rebranding ok. 50 stacji Bliska w Polsce.

- **Postoje remontowe w PKN ORLEN w 2016 roku:**

- DRW, HOG, HON, Wytwórnia Olefin.

4. ŁAD KORPORACYJNY

4.1. Zasady ładu korporacyjnego

W 2015 roku PKN ORLEN stosował zbiór zasad „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych” („DPSN”), obowiązujący na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie („Giełda”, „GPW”). Kodeks dostępny jest na stronie internetowej Giełdy 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 Giełda/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

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.orlen.pl. Spółka umożliwia przedstawicielom mediów obecność na walnych zgromadzeniach.

19 listopada 2009 roku akcje PKN ORLEN należą do indeksu 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 23. 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 ustalonej na podstawie liczby głosów, którymi dysponują poszczególni akcjonariusze wchodzący w skład Zgrupowania (od największej do najmniejszej). Dalsza redukcja jest dokonywana aż do osiągnięcia stanu, w którym łączna liczba głosów, którymi dysponują akcjonariusze wchodzący w skład Zgrupowania nie będzie przekraczać 10% ogólnej liczby głosów w Spółce,
 - w każdym przypadku akcjonariusz, któremu ograniczono wykonywanie prawa głosu, zachowuje prawo wykonywania co najmniej jednego głosu,
 - ograniczenie wykonywania prawa głosu dotyczy także akcjonariusza nieobecnego na Walnym Zgromadzeniu.
- W celu ustalenia podstawy do kumulacji i redukcji głosów zgodnie z powyższymi postanowieniami, akcjonariusz Spółki, Zarząd, Rada Nadzorcza oraz poszczególni Członkowie tych organów mogą żądać, aby akcjonariusz Spółki udzielił informacji czy jest on podmiotem dominującym lub podmiotem zależnym wobec PKN ORLEN.
- Uprawnienie to obejmuje także prawo żądania ujawnienia liczby głosów, którymi akcjonariusz Spółki dysponuje samodzielnie lub łącznie z innymi akcjonariuszami Spółki. Osoba, która nie wykonała lub wykonała w sposób nienależyty obowiązek informacyjny, 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.

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 umieszczane na stronie internetowej Spółki oraz poprzez przekazanie raportu bieżącego do instytucji rynku kapitałowego oraz do publicznej wiadomości. Ogłoszenie powinno być dokonane co najmniej na dwadzieścia sześć dni przed terminem Walnego Zgromadzenia.

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

Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie zwoływane jest przez Zarząd z własnej inicjatywy, na wniosek Rady Nadzorczej albo na wniosek akcjonariusza lub akcjonariuszy reprezentujących co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego Spółki, w terminie dwóch tygodni od zgłoszenia takiego wniosku. Wniosek o zwołanie Zgromadzenia powinien określać sprawy wnoszone pod obrady lub zawierać projekt uchwały dotyczącej proponowanego 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

Zgodnie z ustawą z dnia 18 marca 2010 roku o szczególnych uprawnieniach ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa, Zarząd Spółki, w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw Skarbu Państwa oraz dyrektorem Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, jest uprawniony do powołania i odwołania pełnomocnika do spraw ochrony infrastruktury krytycznej w Spółce. Do zadań pełnomocnika należy w szczególności zapewnienie ministrowi właściwemu do spraw Skarbu Państwa informacji dotyczących dokonania przez organy Spółki (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.

zostać także zwołane przez akcjonariuszy reprezentujących co najmniej połowę kapitału zakładowego lub co najmniej połowę ogółu głosów w Spółce.

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

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

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 rewident, doradcy prawni i finansowi lub pracownicy Spółki. PKN ORLEN, w zakresie zgodnym z przepisami prawa i uwzględniającym interesy Spółki, umożliwiała 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 przysyłać 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 24. 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 25. 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 26. 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 27. 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 28.** 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 Możejński	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 Możejńskiego 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 29. 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 30. Liczba kobiet i mężczyzn w Radzie Nadzorczej PKN ORLEN, uwzględniający zmiany w składzie w prezentowanym okresie.

STAN NA	LICZBA KOBIEC	LICZBA MĘCZCZYN
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 jakikolwiek sposób akcji albo udziałów w następujących spółkach: Naftoport Sp. z o.o., Inowrocławskie Kopalnie Soli S.A. oraz w spółce, która zostanie utworzona w celu prowadzenia działalności w zakresie transportu rurociągowego paliw płynnych,
- zaciągnięcie innego zobowiązania, które na podstawie jednej lub kilku powiązanych czynności prawnych wykonywanych w okresie roku obrotowego, przekracza równowartość jednej piątej kapitału zakładowego, z wyłączeniem:
 - czynności dokonywanych w ramach zwykłego zarządu, w tym w szczególności wszystkich czynności mających za przedmiot obrót paliwami 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 zależnych oraz innych spółek, jeżeli wartość posiadanych

przez Spółkę udziałów lub akcji, ustalona według cen ich nabycia lub objęcia, stanowi więcej niż jedną piątą kapitału zakładowego Spółki, w sprawach połączenia z inną spółką i przekształcenia spółki, zbycia i wydzierżawienia przedsiębiorstwa spółki oraz ustanowienia na nim prawa użytkowania, zmiany umowy lub statutu, zawarcie umowy koncernowej w rozumieniu art. 7 kodeksu spółek handlowych, rozwiązania spółki,

- tworzenie spółek prawa handlowego oraz przystępowanie do spółek, a także na wnoszenie wkładów na pokrycie udziałów lub akcji w spółkach oraz zbywanie udziałów lub akcji, jeżeli dotychczasowe zaangażowanie kapitałowe Spółki w danej spółce lub zaangażowanie, które ma osiągnąć Spółka w wyniku nabycia lub objęcia udziałów lub akcji, liczone według ceny nabycia lub objęcia udziałów lub akcji, przekracza jedną dziesiątą kapitału zakładowego Spółki, z wyjątkiem nabywania akcji na rynku regulowanym,
- wypłata akcjonariuszom zaliczki na poczet przewidywanej dywidendy.

Jeżeli Rada Nadzorcza nie wyrazi zgody na dokonanie określonej powyżej czynności, Zarząd może zwrócić się do Walnego Zgromadzenia o powzięcie uchwały udzielającej zgody na dokonanie tejże czynności.

Dodatkowo, na żądanie co najmniej dwóch Członków, Rada Nadzorcza jest zobowiązana rozważyć podjęcie określonych w takim żądaniu czynności nadzorczych.

Mając na względzie najwyższe standardy dobrych praktyk oraz aby zapewnić możliwość rzetelnej oceny Spółki przez akcjonariuszy, do obowiązków Rady Nadzorczej PKN ORLEN dodatkowo należy przedkładanie Walnemu Zgromadzeniu zwięzłej oceny sytuacji PKN ORLEN, 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.

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.

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 31. 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 32. 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 protokołowanych 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 protokołowane 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 protokołowanych posiedzeń.

Zadaniem Komitetu ds. Strategii i Rozwoju jest opiniowanie i przedstawianie rekomendacji Radzie Nadzorczej w kwestiach planowanych inwestycji i dezinwestycji mających istotny wpływ na aktywa Spółki. W szczególności do zadań Komitetu należy:

- ocena wpływu planowanych i podejmowanych inwestycji i dezinwestycji na kształt aktywów Spółki,
- ocena działań, umów, listów intencyjnych i innych dokumentów związanych z czynnościami mającymi na celu

- nabycie, zbycie, obciążenie lub inny sposób rozdisponowania istotnych aktywów Spółki,
- opiniowanie wszelkich dokumentów o charakterze strategicznym przedkładanych Radzie Nadzorczej przez Zarząd,
- opiniowanie strategii rozwoju Spółki, w tym wieloletnich planów finansowych.

Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń

W 2015 roku Komitet Rady Nadzorczej ds. Nominacji i Wynagrodzeń odbył 3 protokołowane 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 protokołowane 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 zbieranie 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) * 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.


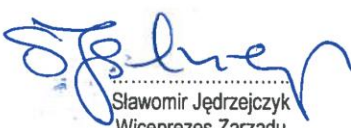


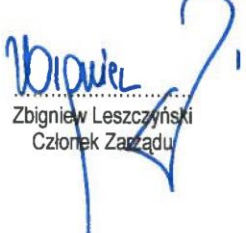

Słownik skrótów i definicji znajduje się również na stronie internetowej Spółki: <http://www.orlen.pl>.

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	
WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI	
PŁYNNOŚĆ BIEŻĄCA	aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe
PŁYNNOŚĆ 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 PKN 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

Krystian Pater
Członek Zarządu