

**Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014,
uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej
oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki**

/Przyjęte Uchwałą Nr 12/IX/15 Rady Nadzorczej KGHM Polska Miedź S.A. z dnia 16 marca 2015 r./

Marzec, 2015

**Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014,
uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej
oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki**

Spis treści

Wstęp	2
1. Wyniki ekonomiczne KGHM Polska Miedź S.A. w 2014 r.	2
2. Realizacja strategii i misji Spółki	4
3. Nowa Strategia KGHM Polska Miedź S.A. na lata 2015-2020 z perspektywą do 2040	7
4. Ocena systemu zarządzania ryzykiem w Spółce w 2014 roku	9
5. Ocena systemu audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej.....	11
6. Wybrane zagadnienia wymagające uwagi.....	11

Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

Wstęp

Zgodnie z rozdziałem III pkt 1 ppkt 1) „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW” Rada Nadzorcza KGHM Polska Miedź S.A. przedkłada zwięzłą ocenę sytuacji Spółki z uwzględnieniem oceny systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej Spółki. Ocena ta została przygotowana w oparciu o przedłożone przez Zarząd dokumenty, dyskusje przeprowadzone z udziałem Zarządu i innymi osobami zapraszonymi na posiedzenia Rady, a także z uwzględnieniem sprawozdań finansowych i sprawozdań Zarządu z działalności Spółki oraz na podstawie wniosków wynikających z badania ksiąg rachunkowych Spółki przez Biegłego Rewidenta.

1. Wyniki ekonomiczne KGHM Polska Miedź S.A. w 2014 r.

1.1 Produkcja górnicza i hutnicza

Produkcja górnicza w Spółce, w porównaniu do 2013 r., jest na poziomie niższym o 2% (421,3 tys. t Cu w koncentracji), przy czym pogorszenie zawartości miedzi w urobku (spowodowane eksploatacją w rejonach o niższym okruszcowaniu rudy miedzi - średnia zawartość miedzi w wydobytym urobku wyniosła 1,53% wobec poziomu 1,57% w 2013 roku) zrekompensowane zostało zwiększonym wydobywaniem urobku (wynikającym ze wzrostu wydobywania dobowego w dni robocze oraz z intensyfikacji pracy w dni ustawowo wolne od pracy).

Wolumen produkcji miedzi elektrolitycznej wzrósł o 2% w odniesieniu do roku 2013 i osiągnął najwyższy wynik w historii Spółki, tj. 576,9 tys. t. Poziom ten został osiągnięty mimo postępu remontowego agregatów hutniczych w HM Legnica. Do utrzymania produkcji przyczynił się większy przerób koncentratów własnych oraz zwiększony udział wsadu obcego, który pozwolił na efektywne wykorzystanie istniejących zdolności produkcyjnych.

Istotnemu, bo 2,4-krotnemu, zwiększeniu w relacji do 2013 r. uległa produkcja złota metalicznego i osiągnęła po raz pierwszy w historii KGHM-u wolumen 2 575 kg (wzrost udziału produkcji z koncentratów obcych), srebra metalicznego wyprodukowano więcej o 95 t, zamykając roczny wynik na poziomie 1 256 t.

1.2 Warunki makroekonomiczne w 2014 roku

W 2014 roku średnioroczne notowania miedzi na Londyńskiej Giełdzie Metali (LME) ukształtowały się na poziomie 6 862 USD/t, co oznacza spadek ceny w stosunku do roku poprzedniego o 6%.

Znacznie gorsza sytuacja miała w 2014 miejsce na rynku srebra, którego notowania spadły o około 20% i w 2014 r. ukształtowały się na średnim poziomie 19,08 USD/uncję.

Średniorocznie kurs USD/PLN (NBP) w 2014 r. wyniósł 3,15 USD/PLN i był nieznacznie niższy niż w roku 2013 (3,17 USD/PLN).

1.3 Przychody ze sprzedaży

W 2014 r., w Spółce odnotowano zmniejszenie wolumenu sprzedaży miedzi o 4%, w relacji do roku 2013 z tytułu niższej niż w 2013 r. sprzedaży wyrobów gotowych z zapasu. W 2013 r. Spółka sprzedawała wyroby z bezpośredniej produkcji, jak i obniżyła poziom zapasów, dodatkowo dokonano sprzedaży własnego koncentratu Cu.

Sprzedaż srebra wyniosła 1 262 t i była wyższa o 1% w porównaniu z rokiem poprzednim natomiast sprzedaż złota wzrosła blisko 2,4-krotnie i wyniosła 2 530 kg. Znaczny wzrost sprzedaży złota spowodowany był wzrostem produkcji tego metalu na skutek przerobu obcych wsadów miedzionośnych zawierających m.in. wysoki poziom złota.

Przychody ze sprzedaży produktów KGHM Polska Miedź S.A. w 2014 r. wyniosły 16 492 mln zł, co oznacza zmniejszenie o 10% w relacji do 2013 r. Głównymi przyczynami obniżenia przychodów są: niższy o 21 tys. t wolumen sprzedaży miedzi oraz spadek notowań miedzi i srebra na rynkach światowych.

W zakresie sprzedaży miedzi i wyrobów z miedzi odnotowano spadek przychodów o 8%. Przychody ze sprzedaży srebra w porównaniu z ich poziomem z 2013 r. były niższe o 23%, natomiast przychody ze sprzedaży złota były 2,3-krotnie wyższe.

Związła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

Wartość przychodów ze sprzedaży w 2014 r. uwzględnia dodatni wynik z rozliczenia instrumentów zabezpieczających w wysokości 531 mln zł (w roku poprzednim 450 mln zł).

1.4 Koszty podstawowej działalności operacyjnej

Koszt działalności operacyjnej Spółki wyniósł w 2014 r. 13 120 mln zł i był niższy w relacji do roku 2013 r. o 6% tj. 850 mln zł głównie w związku z niższą o 21,2 tys. t Cu sprzedażą produktów oraz niższymi kosztami rodzajowymi.

Obniżenie w 2014 r. kosztów według rodzaju o 161 mln zł w relacji do 2013 r. wynika przede wszystkim z niższej wartości podatku od wydobycia niektórych kopalin (-336 mln zł) przy wyższej o 217 mln zł wartości kosztów zużycia wsadów obcych (związanej z większym wolumenem zużycia o 15 tys. t Cu przy niższej cenie zakupu).

Koszty rodzajowe z wyłączeniem wsadów obcych i podatku od wydobycia niektórych kopalin były niższe o 42 mln zł. Na poziom kosztów rodzajowych wpływ miały:

- niższe koszty usług obcych (-138 mln zł) – przede wszystkim spowodowane mniejszym zakresem rzeczowym górniczych robót przygotowawczych (-115 mln zł),
- niższe koszty materiałów technologicznych, paliw i energii (-87 mln zł).
- wyższe koszty pracy (+76 mln zł) – głównie w związku z wyższą rezerwą na przyszłe świadczenia pracownicze (+53 mln zł) oraz wyższym odpisem na PPE przy niższym odpisie na nagrodę roczną,
- wyższe koszty amortyzacji (+50 mln zł) wynikające z przyjętych w 2014 r. zrealizowanych inwestycji,
- wyższe koszty podatków i opłat z wyłączeniem podatku od wydobycia niektórych kopalin (+32 mln zł) z uwagi na konieczność odprowadzania od 1 stycznia 2014 r. opłaty za użytkowanie górnicze (+30 mln zł),

Koszt produkcji miedzi w koncentracie - C1 (*gotówkowy koszt produkcji miedzi płatnej, uwzględniający koszty wydobycia i przerobu urobku, podatek od wydobycia niektórych kopalin, koszty transportu, koszty administracyjne fazy górniczej oraz premię przerobową hutniczo-rafinacyjną koncentratu (TC/RC), pomniejszony o wartość produktów ubocznych*) wyniósł odpowiednio: w 2013 r. 1,78 USD/funt i w 2014 r. 1,82 USD/funt. Wzrost kosztu C1 wynika przede wszystkim z niższej wyceny pierwiastków szlachetnych (srebra i złota) z uwagi na spadek ich notowań (+0,18 USD/funt). Z drugiej strony wzrost ten ograniczony był niższą wartością podatku od wydobycia niektórych kopalin (-0,10 USD/funt) i niższym kosztem produkcji koncentratów własnych.

1.5 Wynik finansowy

W 2014 r. Spółka zrealizowała zysk netto w wysokości 2 414 mln zł. Spadek wyniku w relacji do osiągniętego w 2013 r. wyniósł 644 mln zł (o 21%) i był przede wszystkim skutkiem czynników rynkowych (notowania metali, kurs walutowy), na które Spółka nie miała istotnego wpływu.

Najistotniejsze czynniki wpływające na zmianę wyniku w relacji do roku 2013 to:

- spadek przychodów ze sprzedaży podstawowych produktów (Cu, Ag, Au) o 1 761 mln zł, w tym w związku z niższymi notowaniami metali (-1 446 mln zł), niższym wolumenem sprzedaży miedzi przy zwiększonej sprzedaży srebra i złota (-273 mln zł) i mniej korzystnym kursie walutowym USD/PLN (-42 mln zł),
- zmniejszenie całkowitych kosztów sprzedanych produktów o 698 mln zł, w tym niższy o 236 mln zł podatek od wydobycia kopalin oraz spadek pozostałych kosztów w związku z niższym poziomem sprzedaży,
- skutki transakcji zabezpieczających (+279 mln zł), z tego wycena i realizacja instrumentów pochodnych (+198 mln zł) oraz korekta przychodów (+81 mln zł),
- niższa o 190 mln zł wartość podatku dochodowego w związku z niższą podstawą opodatkowania.

Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

1.6 Sytuacja majątkowa i źródła finansowania Spółki

Wartość aktywów na dzień 31 grudnia 2014 r. wyniosła 32 312 mln zł, co oznacza wzrost w porównaniu do stanu na koniec 2013 r. o 3 274 mln zł (11%).

Wzrost aktywów wynika z realizowanych zgodnie ze strategią działań rozwojowych i dotyczy przede wszystkim zwiększenia wartości:

- rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych na skutek realizowanych inwestycji (+2 056 mln zł) oraz
- zwiększenia należności z tytułu pożyczek udzielonych spółkom zależnym (+1 787 mln zł).

Z drugiej strony wzrost aktywów ograniczony został zmniejszeniem wartości pochodnych instrumentów finansowych (-357 mln zł), należności z tytułu dostaw i usług (-208 mln zł) i należności niefinansowych (-166 mln zł).

Po stronie źródeł finansowania zmianie uległa struktura - udział kapitału własnego w ogólnej sumie źródeł finansowania aktywów zmniejszył się z 80% do 75%.

Zmiana struktury finansowania wynikała przede wszystkim ze zwiększenia:

- zadłużenia z tytułu kredytów i pożyczek o 985 mln zł, dotyczącego głównie zaciągnięcia transzy pożyczki inwestycyjnej z Europejskiego Banku Inwestycyjnego, której saldo na koniec 2014 r. wyniosło 1 058 mln zł (302 mln USD).
- rezerwy na likwidację kopalń o 509 mln zł z tytułu niższej stopy dyskontowej
- zobowiązań z tytułu przyszłych świadczeń pracowniczych o 423 mln zł również przede wszystkim w związku ze zmianą stopy dyskontowej.

1.7 Wybrane wskaźniki finansowe

	2013	2014
Stopa zwrotu z aktywów (ROA) (%)	10,5	7,5
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE) (%)	13,1	9,9
Płynność szybka	0,8	0,7
Płynność bieżąca	1,5	1,3
Stopa zadłużenia (%)	19,8	24,9
Trwałość struktury finansowania (%)	87,1	88,1
Dług netto / EBITDA	0,2	0,5

Zmniejszenie, w relacji do 2013 roku, osiągniętego wyniku netto spowodowało pogorszenie poziomu wskaźników rentowności ROA (z 10,5% do 7,5%) i ROE (z 13,1% do 9,9%).

Zmniejszenie poziomu wskaźników płynności w relacji do 2013 r. wynika głównie ze zmniejszenia wartości aktywów obrotowych w szczególności należności z tytułu dostaw i usług oraz pochodnych instrumentów finansowych. Obecny poziom wskaźników płynności jest na bezpiecznym poziomie.

Wzrost stopy zadłużenia odzwierciedla zwiększenie finansowania działalności kapitałem obcym. Poziom zadłużenia jest jednak wciąż znacząco niższy od średniej wartości w branży. Zbliżona i wysoka wartość wskaźnika trwałości finansowania potwierdza długoterminowy charakter źródeł finansowania Spółki.

Wartość wskaźnika Dług netto / EBITDA świadczy o bezpiecznej sytuacji finansowej KGHM Polska Miedź S.A. - zgodnie z obowiązującą w Spółce Polityką Zarządzania Płynnością Finansową zakłada się utrzymanie poziomu powyższego wskaźnika na poziomie poniżej 2,0.

2. Realizacja strategii i misji Spółki

Konsekwentna realizacja przyjętej w dniu 23 lutego 2009 r. Strategii KGHM Polska Miedź S.A. na lata 2009-2018 pozwoliła Spółce na osiągnięcie jej kluczowych celów biznesowych, uzyskania statusu światowego średniego producenta miedzi na poziomie 700 tys. t miedzi.

Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

W wyniku realizacji wizji strategicznej KGHM Polska Miedź S.A. dostarczyła wszystkie wartości dla swoich akcjonariuszy, czego wyrazem jest 33% wzrost indeksu TSR (całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy), będący najwyższym wśród światowych spółek górniczych, z którymi KGHM porównuje się w obszarze konkurencji kosztowej i produkcyjnej.

W obszarze poprawy efektywności (Filar I) udało się odwrócić tendencję wzrostu kosztów. Od roku 2012 Spółka notowała ok. 2% średnio roczny spadek kosztów (tj. sprzężonego kosztu produkcji miedzi elektrolitycznej po odjęciu podatku od niektórych kopalni w KGHM Polska Miedź S.A.) przy czym dążenie do obniżki kosztów produkcji stanowi nadal ogromne wyzwanie dla KGHM Polska Miedź SA. Kluczowe inicjatywy mające doprowadzić do wzrostu efektywności kosztowej produkcji miedzi to przede wszystkim projekty w obszarze opracowania i wdrożenia innowacyjnych rozwiązań technologicznych oraz działania ukierunkowane na optymalizację procesów produkcyjnych w głównym ciągu technologicznym.

W 2014 r. kontynuowano inwestycje w nowe technologie głównie w obszarze rozwoju technologii mechanicznego urabiania w warunkach kopalń KGHM Polska Miedź S.A. oraz realizacji Programu Modernizacji Pirometalurgii w HM Głogów.

Szczególnie ważne są działania w obszarze badań i innowacji, w których KGHM Polska Miedź S.A. dąży do modelu organizacji opartej na wiedzy, koncentrując się głównie na poprawie efektywności procesów produkcyjnych, rozwoju nowych technologii w górnictwie, przeróbce rud oraz metalurgii metali nieżelaznych, skutecznym zarządzaniu ryzykiem przemysłowym oraz rozwoju bazy zasobowej.

W długiej perspektywie planowane jest wdrożenie koncepcji tzw. Inteligentnej Kopalni, a następnie w pełni zintegrowanego „Inteligentnego Ciągu Produkcyjnego” zapewniającego bezpieczeństwo, efektywność technologiczną, jak również możliwość sprawnego i elastycznego zarządzania całością procesów produkcyjnych.

W zakresie rozwoju bazy zasobowej (Filar II) Spółka poczyniła fundamentalny postęp dzięki realizacji ekspansji zagranicznej (poprzez akwizycje). Globalna ekspansja pozwoliła na umocnienie pozycji Spółki wśród globalnych producentów miedzi. Całkowita baza zasobowa KGHM Polska Miedź S.A. uległa poszerzeniu o ponad 40% (tj. 12 mln ton), plasując Spółkę na 4 miejscu w świecie pod względem całkowitej ilości miedzi. Jednocześnie nastąpił istotny wzrost produkcji miedzi w Grupie KGHM o blisko 25% począwszy od 2012 r. zapewniając Spółce awans z 10 na 8 miejsce pod względem wielkości w światowej produkcji. Ponadto KGHM Polska Miedź S.A. zyskała możliwość dywersyfikacji surowcowej i kosztowej prowadzonej działalności wydobywczej w Grupie KGHM dzięki nowym, bogatym w inne niż miedź metale (głównie molibden i złoto) aktywom górniczym, których eksploatacja prowadzona jest m.in. metodą odkrywkową będącą zdecydowanie tańszą w porównaniu z wydobyciem głębinowym.

Pierwszy krok w kierunku realizacji wizji globalnego producenta miedzi Spółka poczyniła w 2010 r. Zrealizowano wówczas zakup 51% udziałów w utworzonej z kanadyjską spółką Abacus Mining & Exploitation Corporation spółce celowej KGHM Ajax-Mining Incorporated dla realizacji projektu miedzi i złota Afton-Ajax położonego w Kanadzie w Prowincji Kolumbia Brytyjska. Po opublikowaniu Bankowego Studium Wykonalności dla złoża Afton-Ajax w 2012 r., Spółka skorzystała z prawa opcji zakupu dodatkowych 29% udziałów w KGHM Ajax-Mining. Projekt zakłada roczną produkcję miedzi na poziomie 50 tys. ton, a produkcję złota na poziomie 100 tys. uncji.

W wyniku przejęcia w 2012 roku kanadyjskiej spółki Quadra FNX (obecnie KGHM INTERNATIONAL LTD.) KGHM Polska Miedź S.A. stał się właścicielem atrakcyjnych bogatych w miedź, srebro, nikiel, molibden oraz inne metale szlachetne złóż zlokalizowanych głównie na kontynentach Ameryki Północnej i Południowej:

- czynne kopalnie odkrywkowe Robinson (USA) oraz Franke (Chile), kopalnie podziemne Morrison (Kanada, rejon Sudbury),
- projekty górnicze będące w fazie pełnego rozruchu jak odkrywkowa kopalnia Sierra Gorda w Chile - najważniejszy projekt rozwojowy Spółki, realizowany na jednym z największych złóż miedzi i molibdenu na świecie - w dniu 30 lipca 2014 r. kopalnia Sierra Gorda uruchomiła produkcję. Oficjalna ceremonia otwarcia kopalni odbyła się w dniu 1 października 2014 roku. Osiągnięcie planowanych w pierwszym etapie projektu pełnych mocy, umożliwiających produkcję 120 tys. t miedzi rocznie (przerób 110 tys. t rudy dziennie), planowane jest w połowie 2015 r.

Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

- projekty górnicze w fazie przedoperacyjnej jak podziemna kopalnia miedzi i niklu Victoria w Kanadzie,
- projekty eksploracyjne, w tym m.in. w regionie Sudbury w Kanadzie oraz Malmbjerg na Grenlandii.

Aktualnie posiadany przez KGHM Polska Miedź S.A. zdywersyfikowany portfel projektów geologiczno-górniczych znajdujących się na różnym etapie rozwoju zapewnia kontynuację ścieżki wzrostu. Kontrolowane przez KGHM Polska Miedź S.A. światowe zasoby rudy miedzi gwarantują firmie stabilność i ciągłość produkcji przez najbliższe 40 lat.

Działania zabezpieczające dostęp do bazy zasobowej to również kontynuowane w regionie LGOM projekt udostępnienia złoża Głogów Głęboki Przemysłowy (W dniu 1 kwietnia 2014 r. w obszarze GG-P pracę rozpoczął pierwszy oddział eksploatacyjny - G-25) oraz projekty eksploracyjne (poszukiwanie i dokumentowanie złóż) w Polsce oraz na terenie Niemiec, będące na różnym etapie zaawansowania prac geologicznych, realizowane na podstawie i zgodnie z warunkami zawartymi w decyzjach koncesyjnych i umowach o ustanowienie użytkowania górniczego.

W zakresie dywersyfikacji źródeł przychodu i uniezależnienia się od cen energii (Filar 3) kontynuowano projekty mające na celu zabezpieczenie potrzeb energetycznych KGHM Polska Miedź S.A. z własnych źródeł oraz doprowadzenie do dywersyfikacji portfela wytwórczego i obniżenie ekspozycji Spółki na ryzyko polityki klimatycznej, zmian cen paliw i energii elektrycznej.

W latach 2010-2014 zrealizowano inwestycję budowy dwóch bloków gazowo-parowych w EC Głogów i EC Polkowice. W dniu 3 listopada 2014 r. nastąpiło oficjalne uruchomienie produkcji energii elektrycznej i ciepła w wysokosprawnej kogeneracji. Inwestycja pozwoli na optymalizację kosztów energii elektrycznej i ciepła w KGHM Polska Miedź S.A. poprzez skojarzoną produkcję energii z własnych źródeł na poziomie ok. 560 GWh energii elektrycznej przeznaczonej w całości na własne potrzeby energetyczne Spółki. Dzięki korzyściom z tytułu złotych certyfikatów koszt produkcji energii elektrycznej w Blokach kształtuje się poniżej ceny rynkowej. Praca bloków docelowo pokryje około jedną czwartą zapotrzebowania KGHM Polska Miedź S.A. na energię elektryczną i pozwoli zmniejszyć emisję gazów cieplarnianych do atmosfery o 40% w stosunku do emisji z konwencjonalnych źródeł opalanych węglem (obecnie produkcja energii ze źródeł własnych spółki Energetyka Sp. z o.o. stanowi 10% - ok. 250 GWh łącznego rocznego zapotrzebowania Spółki na energię - ok. 2 600 GWh)

W zakresie współpracy z partnerami z branży energetycznej w 2014 r. KGHM Polska Miedź S.A. kontynuowała uczestnictwo w realizacji najważniejszych projektów energetycznych o zasięgu krajowym. Oczekuje się, że udział w tych projektach przyczyni się do zapewnienia dostaw energii dla Spółki w optymalnej cenie. W ramach projektu przygotowania do budowy w Polsce elektrowni jądrowej o mocy ok. 3 000 MWe, w dniu 3 września 2014 roku, pomiędzy KGHM Polska Miedź S.A. („KGHM”), PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. („PGE”), TAURON Polska Energia S.A. („TAURON”) oraz ENEA S.A. („ENEA”) została zawarta Umowa Wspólników PGE EJ1 sp. z o.o. PGE EJ 1 sp. z o.o. jest odpowiedzialna za przygotowanie i realizację inwestycji polegającej na budowie i eksploatacji pierwszej polskiej elektrowni jądrowej ("Projekt").

Działalność biznesowa KGHM Polska Miedź S.A. jako jednego z najważniejszych przedsiębiorstw w regionie prowadzona jest z należyтым respektowaniem zasad zrównoważonego rozwoju, w pełnej świadomości odpowiedzialności Spółki za wpływ przemysłu górniczo-hutniczego na otoczenie społeczne i środowisko naturalne, w którym funkcjonuje (Filar IV). Zaangażowanie KGHM w zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność biznesu oparte jest na wdrażaniu przyjętych założeń Strategii CSR Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Strategia uwzględnia całokształt społecznych, etycznych i środowiskowych aspektów w działalności biznesowej firmy oraz pełną odpowiedzialność i przejrzystość w zarządzaniu relacjami z interesariuszami Spółki, m.in. z pracownikami, klientami, akcjonariuszami, dostawcami i społecznością lokalną.

Wsparciem dla budowy podstaw długotrwałego rozwoju Spółki były działania ukierunkowane na doskonalenie sprawności organizacyjnej i umiejętności zarządczych zarówno w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego, dostępu i przetwarzaniu informacji oraz nadzoru i zarządzania spółkami Grupy Kapitałowej (Filar V). W roku 2014 kontynuowano procesy integracji w ramach Grupy KGHM, rozpoczęto prace nad wypracowaniem koncepcji i budową modelu Globalnego Centrum Kompetencji, wraz z określeniem modelu zarządzania oraz obszarów zarządzanych i nadzorowanych z poziomu Centrali korporacyjnej w Grupie

Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

Kapitałowej KGHM. Prace projektowe oraz pełne wdrożenie koncepcji Globalnego Centrum Kompetencji realizowane będą w ciągu najbliższych pięciu lat.

W zakresie zarządzania kapitałem ludzkim kontynuowano prace nad projektem Transformacji funkcji HR mającego na celu przekształcenie funkcji HR do roli efektywnie wspierającej strategiczne ambicje organizacji wzmacnianej poprzez zmianę funkcji służb HR z administracyjnej na wspierającą, partnerską i konsultingową w obszarze kluczowych procesów HR jak zarządzanie wynikami, uczenie się i rozwój, strategiczne planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, zarządzanie talentami, HR Biznes Partner.

3. Nowa Strategia KGHM Polska Miedź S.A. na lata 2015-2020 z perspektywą do 2040

Z sukcesem zrealizowana Strategia z roku 2009 była impulsem do określenia nowych kierunków rozwoju i aspiracji Spółki na kolejne kilkadziesiąt lat. W dniu 26 stycznia 2015 roku Rada Nadzorcza Spółki zatwierdziła przedłożoną przez Zarząd Strategię KGHM Polska Miedź S.A. na lata 2015-2020 z perspektywą do 2040 roku.

Misją KGHM Polska Miedź S.A. jest rozwój globalnej Grupy surowcowej tworzonej przez ludzi z pasją i kompetencjami. Długookresowa wizja KGHM Polska Miedź S.A. zakłada stałe osiąganie przewagi konkurencyjnej dzięki opracowaniu oraz przemysłowemu wdrożeniu nowych technologii zapewniających możliwość uzyskania przełomu technologicznego w branży. Celem strategicznym KGHM Polska Miedź S.A. jest opracowanie oraz przemysłowe wdrożenie nowoczesnych technologii niezbędnych do rozwoju pierwszej na świecie inteligentnej kopalni opartej o sieci neuronowe.

Podstawowym celem nowej perspektywy strategicznej na lata 2015-2020 jest osiągnięcie łącznie rocznych zdolności produkcyjnych na poziomie ponad 1 miliona ton miedzi ekwiwalentnej oraz kontynuacja procesów stałej poprawy efektywności prowadzonej działalności wydobywczej.

Strategia na lata 2015 – 2020 z perspektywą do 2040 roku oparta jest na 3 głównych filarach:

Filar I. Rozwój Bazy Zasobowej	W ramach działalności eksploracyjnej oraz przejęć Spółka przewiduje zastępowanie każdej wydobytej tony miedzi trzema tonami miedzi zawartej w nowych zasobach. Pozwoli to na zabezpieczenie długookresowych perspektyw działalności Spółki oraz poprawę pozycji kosztowej. Spółka będzie koncentrowała się na eksploracji wokół obecnych obszarów aktywności górniczej oraz na poszukiwaniu niskokosztowych aktywów zlokalizowanych w stabilnych geopolitycznie lokalizacjach. Planowany rozwój bazy zasobowej KGHM Polska Miedź S.A. zapewni wieloletnie perspektywy działalności górniczej przy wzrastającym wolumenie produkcji.
Filar II. Rozwój Aktywów Produkcyjnych	W ramach Strategii w latach 2015-2020 Spółka planuje przeznaczyć na cele inwestycyjne 27 miliardów złotych. Środki te są dedykowane na rozwój obecnego portfela projektów inwestycyjnych, w tym głównie programy rozwojowe w głównym ciągu technologicznym oraz doprowadzenie do fazy produkcyjnej projektów zasobowych w kraju i za granicą (Głogów Głęboki Przemysłowy, Victoria, Sierra Gorda II faza, Sierra Gorda ruda tlenkowa oraz Afton Ajax). Realizacja portfela projektów inwestycyjnych pozwoli na istotne zwiększenie zdolności produkcyjnych Grupy oraz poprawę jej pozycji kosztowej na globalnej krzywej kosztowej producentów miedzi. KGHM Polska Miedź S.A. dąży do efektywnej alokacji środków finansowych oraz realizacji surowcowych projektów inwestycyjnych odznaczających się najwyższą stopą zwrotu.
Filar III. Produkcja	KGHM Polska Miedź S.A. dąży do zapewnienia stabilnej produkcji przy jednoczesnej optymalizacji kosztów produkcyjnych oraz zachowaniu najwyższych standardów dotyczących bezpieczeństwa pracy. W ramach perspektywy Strategii na lata 2015-2020 Spółka planuje zwiększyć roczny wolumen rudy wydobywanej z zakładów górniczych KGHM Polska Miedź S.A. w Polsce. Jednocześnie Spółka planuje osiągnąć pełne moce produkcyjne I-szej fazy projektu Sierra Gorda tj. 120 tys. ton produkcji rocznej miedzi w połowie 2015 roku. W ramach nowej strategii Spółka planuje rozpocząć II-gą fazę projektu oraz uruchomić przerób rudy tlenkowej z kopalni Sierra Gorda, co przyczyni się do zwiększenia efektywności oraz zwiększenia produkcji miedzi z kopalni.

Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

Trzy filary działalności KGHM w latach 2015–2020 oparte są o cztery strategie wspierające:

Strategia globalnej organizacji i rozwoju kompetencji	Osiągnięcie optymalnego modelu zarządzania i nadzoru nad procesami biznesowymi realizowanymi w ramach globalnej Grupy Kapitałowej KGHM.
Strategia finansowa	Zabezpieczenie stabilności finansowania działalności Grupy Kapitałowej KGHM, oraz zwiększenie odporności na trudniejsze warunki makroekonomiczne, a także wspieranie rozwoju i zwiększanie efektywności.
Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu CSR	Wzmocnienie pozycji KGHM Polska Miedź S.A. jako stabilnego, rozwijającego się i wiarygodnego partnera, dbającego o dobro wspólne i zrównoważoną gospodarkę zasobami.
Strategia energetyczna	Długookresowe zabezpieczenie cen oraz stabilności dostaw energii poprzez zapewnienie źródeł energii do celów produkcyjnych, w tym ze źródeł odnawialnych. Strategia zakłada centralizację inicjatyw z zakresu efektywności energetycznej, zabezpieczenie możliwości zakupu energii dla kluczowych spółek grupy kapitałowej w Polsce oraz globalnych zakupów energii po cenie niższej od rynkowej.

Podstawowe założenia produkcyjno-ekonomiczne dla Grupy Kapitałowej (z uwzględnieniem 55% udziału w projekcie Sierra Gorda) na lata 2015 – 2020:

Produkcja	ponad 1 mln ton miedzi ekwiwalentnej ze wsadów własnych do 2020 r.
Udział produkcji miedzi ekwiwalentnej z aktywów zagranicznych	wzrost z poziomu 17% do poziomu 40% w 2020 r.
CAPEX	27 mld zł łączne nakłady inwestycyjne z czego projekty rozwojowe stanowią około 65%, a ponad połowa wydatków inwestycyjnych zostanie zrealizowana w Polsce
EBITDA	oczekiwany wzrost do 2020 r. o 70% w stosunku do 2014 r.
Koszty C1	planowane obniżenie do 2020 r. kosztu gotówkowego C1 o około 10% w stosunku do 2014 r.
Dług netto/EBITDA	będzie utrzymany na bezpiecznym poziomie w przedziale 1-2

Strategia została opracowana przy założeniu następujących warunków makroekonomicznych:

- średnie notowania miedzi w okresie 2015 – 2020 na poziomie 7 600 USD/t (2015 r. - 6 800 USD/t),
- średnie notowania srebra i molibdenu w okresie 2015 – 2020 odpowiednio 21 USD/troz (2015 r. – 18 USD/troz) oraz 12 USD/lb (2015 r. – 12 USD/lb),
- średni zakładany poziom kursu walutowego złotego względem dolara w okresie 2015–2020 wynosi 3,00 zł (2015 r.– 3,30 zł)

Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

W ramach realizacji Strategii Spółka w 2015 r. skoncentruje się na realizacji następujących priorytetów:

Prace eksploracyjne	<ul style="list-style-type: none">– realizacja przewidzianych do realizacji prac eksploracyjnych na koncesjach Głogów, Retków-Ścinawa, Synklina, Konrad, Weisswasser II, Stojanów, Puck– realizacja prac eksploracyjnych przy zagranicznych aktywach górniczych w szczególności Sierra Gorda i Afton Ajax
Projekt Sierra Gorda	<ul style="list-style-type: none">– osiągnięcie docelowych mocy produkcyjnych pierwszej fazy projektu - 110 tys. t przerobu rudy dziennie– zakończenie prac nad studium wykonalności projektu przerobu rudy tlenkowej
Projekt Victoria	<ul style="list-style-type: none">– prace przygotowawcze pod głębień szybu
Projekt Ajax	<ul style="list-style-type: none">– złożenie wniosku o pozwolenie środowiskowe
Program Modernizacji Pirometalurgii	<ul style="list-style-type: none">– uzyskanie uzgodnień technicznych i pozwoleń na budowę– zakończenie fazy projektowania wraz z dokumentacją wykonawczą– zakończenie konstrukcji i obudowy hali pieców Pieca Zawiesinowego i Pieca Elektrycznego
Projekt rozbudowy OUOW Żelazny Most	<ul style="list-style-type: none">– uzyskanie uprawomocnionych Miejscowych Planów Zagospodarowania Przestrzennego Gminy Polkowice umożliwiające rozbudowę– uzyskanie pozwolenia na rozbudowę Obiektu Głównego do rzędnej 185 m n.p.m. w granicach Gmin Rudna i Grębocice
Value Creation Plan	<ul style="list-style-type: none">– wdrożenie inicjatyw w Polsce i projektach zagranicznych
Bezpieczeństwo pracy	<ul style="list-style-type: none">– dalsza poprawa wskaźników bezpieczeństwa pracy (LTIFR)
Finansowanie działalności	<ul style="list-style-type: none">– kontynuacja konsolidacji finansowania w Grupie Kapitałowej w celu obniżenia średniej ważonej stopy oprocentowania kapitałem obcym
Polityka Innowacyjności	<ul style="list-style-type: none">– projekty badawcze, w tym w obszarze mechanicznego urabiania złoża

4. Ocena systemu zarządzania ryzykiem w Spółce w 2014 roku

Grupa KGHM Polska Miedź S.A. definiuje ryzyko jako niepewność, będącą integralną częścią prowadzonej działalności i mogącą skutkować zarówno szansami, jak i zagrożeniami dla realizacji celów biznesowych. Oceniany jest aktualny i przyszły, faktyczny oraz potencjalny wpływ ryzyka na działalność Grupy. W oparciu o przeprowadzoną ocenę, dokonywana jest weryfikacja i dostosowanie praktyk zarządczych w ramach odpowiedzi na poszczególne ryzyka.

W ramach zatwierdzonej w 2013 r. Polityki i Procedury Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym oraz Regulaminu Komitetu Ryzyka Korporacyjnego, konsekwentnie realizowany jest proces zarządzania ryzykiem korporacyjnym w Grupie Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. Na bieżąco identyfikowane, oceniane i analizowane w kontekście możliwości ich ograniczenia są ryzyka w różnych obszarach działalności Grupy.

Ryzyka kluczowe są przedmiotem pogłębionej analizy w celu wypracowania Planu Odpowiedzi na Ryzyko i Działań Dostosowawczych. Pozostałe ryzyka są poddane stałemu monitoringowi ze strony Departamentu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym i Zgodności, a w zakresie ryzyk finansowych ze strony Departamentu Zarządzania Ryzykiem Rynkowym i Kredytowym, Departamentu Skarbcza oraz Wydziału Kontroli i Raportowania Instrumentów Finansowych.

Poniżej przedstawiono Strukturę organizacyjną zarządzania ryzykiem w Spółce. Podział uprawnień i odpowiedzialności stosuje zasady dobrych praktyk Ładu Korporacyjnego i powszechnie uznany model trzech linii obrony.

Związła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

Schemat 1. Struktura organizacyjna zarządzania ryzykiem w KGHM Polska Miedź S.A.

Rada Nadzorcza (Komitet Audytu)					
Dokonyuje rocznej oceny efektywności procesu zarządzania ryzykiem oraz monitorowania poziomu ryzyk kluczowych i sposobu postępowania z nimi.					
Zarząd					
Ostateczne odpowiedzialny za system zarządzania ryzykiem oraz nadzór nad jego poszczególnymi elementami.					
1 linia obrony	2 linia obrony			3 linia obrony	
Kierownictwo	Komitety Ryzyka			Audyt Wewnętrzny	
<p>Kadra kierownicza odpowiedzialna jest za przeprowadzenie identyfikacji, oceny i analizy ryzyk oraz wdrożenie, w ramach codziennych obowiązków, odpowiedzi na ryzyko. Zadaniem kadry kierowniczej jest bieżący nadzór nad stosowaniem odpowiednich odpowiedzi na ryzyko w ramach realizowanych zadań, tak aby ryzyko nie przekraczało oczekiwanego poziomu.</p>	Wspierają efektywne zarządzanie ryzykiem oraz bieżący nadzór nad ryzykami kluczowymi.			<p>Zarządzanie ryzykiem utraty płynności, rozumiane jako zdolność do terminowego regulowania zobowiązań oraz pozyskiwania środków na finansowanie działalności</p>	<p>Plan Audytu Wewnętrznego jest oparty o ocenę ryzyka oraz podporządkowany celom biznesowym, dokonywana jest ocena bieżącego poziomu poszczególnych ryzyk oraz skuteczności zarządzania nimi.</p>
	Komitet Ryzyka Rynkowego	Komitet Ryzyka Kredytowego	Komitet Ryzyka Korporacyjnego		
	Zarządzanie ryzykiem zmian cen metali (m.in.: miedź, srebro) oraz kursów walutowych i stóp procentowych	Zarządzanie ryzykiem niewywiązania się ze zobowiązań przez dłużników	Zarządzania ryzykiem korporacyjnym oraz bieżące monitorowanie ryzyk kluczowych		
	<i>Polityka zarządzania ryzykiem rynkowym</i>	<i>Polityka zarządzania ryzykiem kredytowym</i>	<i>Polityka zarządzania ryzykiem korporacyjnym</i>		
Departament Zarządzania Ryzykiem Rynkowym i Kredytowym Raportowanie do I Wiceprezesa Zarządu ds. Finansowych	Departament Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym i Zgodności Raportowanie do Prezesa Zarządu	Departament Skarbcza Raportowanie do Dyrektora Naczelnego ds. Finansów	Departament Audytu i Kontroli Wewnętrznej Raportowanie do Prezesa Zarządu		

Ryzyko rynkowe, kredytowe i płynności

Zarządzanie poszczególnymi ryzykami rynkowym, kredytowym i płynności, jest przedmiotem odrębnych szczegółowych uregulowań w KGHM Polska Miedź S.A. i określają je następujące dokumenty:

- Polityka Zarządzania Ryzykiem Rynkowym oraz Regulamin Komitetu Ryzyka Rynkowego,
- Polityka Zarządzania Ryzykiem Kredytowym oraz Regulamin Komitetu Ryzyka Kredytowego,
- Polityka Zarządzania Płynnością Finansową.

Celem zarządzania ryzykiem rynkowym, kredytowym i płynności w KGHM Polska Miedź S.A. jest ograniczenie niepożądanego wpływu czynników finansowych na przepływy pieniężne, wyniki Spółki w krótkim i średnim okresie oraz budowanie wartości Spółki w długim terminie. Zarządzanie tymi ryzykami zawiera zarówno procesy identyfikacji i pomiaru ryzyka, jak i jego ograniczania do akceptowalnych poziomów. Proces zarządzania ryzykiem wspierany jest przez odpowiednią politykę, strukturę organizacyjną i procedury stosowane w Spółce.

W marcu 2014 r. została zatwierdzona nowa Polityka zarządzania ryzykiem rynkowym w Grupie Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. oraz poszerzono skład Komitetu Ryzyka Rynkowego o przedstawicieli KGHM INTERNATIONAL LTD. Zmiany miały na celu ustanowienie zasad i procedur w zakresie zarządzania ryzykiem rynkowym w wybranych spółkach wydobywczych Grupy Kapitałowej (KGHM Polska Miedź S.A.,

Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

KGHM INTERNATIONAL LTD., FNX Mining Company inc., Robinson Nevada Mining Company, KGHM Ajax Mining Inc., Sociedad Contractual Minera Franke). Polityka dotyczy ekspozycji na następujące ryzyka rynkowe: zmienności rynkowych cen metali, zmienności rynkowych kursów walutowych, zmienności rynkowych stóp procentowych, zmienności rynkowych cen towarów innych niż metale.

Cele zarządzania ryzykiem rynkowym na poziomie Grupy są osiągane w wyniku ich realizacji w poszczególnych spółkach Grupy, przy koordynacji tych działań z poziomu podmiotu dominującego, tj. KGHM Polska Miedź S.A. W Spółce scentralizowane zostały kluczowe zadania związane z procesem zarządzania ryzykiem rynkowym w Grupie (m.in. koordynacja identyfikacji źródeł ekspozycji na ryzyko rynkowe, proponowanie strategii zabezpieczających, kontaktowanie się z instytucjami finansowymi w celu zawierania, potwierdzania i rozliczania transakcji pochodnych, kalkulowanie wyceny do wartości godziwej).

5. Ocena systemu audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej

Funkcja audytu wewnętrznego oraz kontroli wewnętrznej (instytucjonalnej) jest realizowana przez wyodrębnioną w strukturze KGHM Polska Miedź S.A. komórkę organizacyjną – Departament Audytu i Kontroli Wewnętrznej. Komórka ta powstała w dniu 1 lipca 2013 r. poprzez połączenie wcześniejszego Departamentu Audytu Wewnętrznego oraz Departamentu Kontroli Wewnętrznej.

Połączony departament systematycznie bada i monitoruje mechanizmy kontrolne oraz identyfikuje potencjalne ryzyka w poszczególnych procesach występujących w Spółce oraz w całej Grupie Kapitałowej, a także wykrywa nieprawidłowości i uchybienia w stosunku do obowiązujących procedur.

Czynności audytowe skupiają się na szacowaniu ryzyka oraz badaniu i monitorowaniu funkcjonowania systemów kontroli wewnętrznej w poszczególnych procesach występujących w Spółce i w Grupie Kapitałowej. Czynności kontrolne skupiają się natomiast szczególnie na wykrywaniu nieprawidłowości i uchybień w stosunku do obowiązujących procedur.

System audytu i kontroli wewnętrznej w KGHM Polska Miedź S.A. oparty jest o zasady niezależności i może obejmować wszystkie dziedziny działania Spółki i Grupy Kapitałowej.

W 2014 roku Departament Audytu i Kontroli Wewnętrznej zrealizował 38 różnego rodzaju zadań planowych lub doraźnych. Trzy zadania audytowe realizowane były przy wsparciu firmy zewnętrznej. Kontrole i audyty przeprowadzono zarówno w oddziałach, jak również w spółkach Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź włączając w to spółki zagraniczne.

W wyniku przeprowadzonych zadań audytowych w 2014 roku sformułowane zostały do realizacji rekomendacje eliminujące nieskuteczne mechanizmy kontrolne oraz minimalizujące potencjalne ryzyka w badanych procesach takich jak: zarządzanie inwestycjami strategicznymi, wybór dostawców, zarządzanie dostawami materiałów i surowców oraz usług, zarządzanie projektami technicznymi, gospodarowanie odpadami, ustalanie cen transferowych czy też zarządzanie majątkiem obrotowym.

Przeprowadzone kontrole wykazały nieprawidłowości i uchybienia najczęściej o charakterze formalno-prawnym (nieprawidłowa realizacja uregulowań wewnętrznych), niewłaściwe funkcjonowanie stosowanych urządzeń technicznych, naruszenia obowiązków pracowniczych, a także nieprawidłowości w realizacji usług przez wykonawców na rzecz oddziałów KGHM Polska Miedź S.A. Sformułowane w stosunku do stron kontrolowanych rekomendacje pokontrolne miały na celu wyeliminowanie stwierdzonych nieprawidłowości i wdrożenie procesu naprawczego.

Wdrożenie rekomendacji jest na bieżąco monitorowane przez Departament Audytu i Kontroli Wewnętrznej oraz oceniane przez Komitet Audytu Rady Nadzorczej KGHM Polska Miedź S.A.

6. Wybrane zagadnienia wymagające uwagi

6.1 Konsolidacja finansowania w Grupie Kapitałowej

W 2014 roku Spółka zapewniła sobie dostępność ponad 14 mld zł środków w ramach finansowania zewnętrznego, w pełni zaspokajając średnio i długoterminowe potrzeby płynnościowe Spółki oraz Grupy Kapitałowej. Dostępne finansowanie zewnętrzne oparte jest na 3 filarach:

Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

- niezabezpieczonym odnawialnym kredycie konsorcjalnym na kwotę 2,5 mld USD z terminem zapadalności 11 lipca 2019 r. (z opcją przedłużenia o kolejne 2 lata),
- pożyczce inwestycyjnej z Europejskiego Banku Inwestycyjnego na kwotę 2,0 mld zł z terminem finansowania 12 lat,
- krótkoterminowych kredytach bilateralnych na kwotę do 3,3 mld zł z okresem dostępności do 2 lat.

W 2015 roku priorytetem jest organizacja i przeprowadzenie procesu refinansowania zadłużenia KGHM INTERNATIONAL. W ramach wdrożonej Strategii konsolidacji finansowania w Grupie Kapitałowej mającej na celu obniżenie średnioważonej stopy oprocentowania dla finansowania kapitałem obcym.

6.2 Inwestycja w Sierra Gorda

W 2014 roku kontynuowano budowę kopalni Sierra Gorda - nakłady Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. związane z finansowaniem projektu w 2014 r. wyniosły 666 mln USD, z czego 332 mln USD przypadło na KGHM Polska Miedź S.A., a pozostała kwota pochodziła z środków KGHM International Ltd.

W lipcu uruchomiona została produkcja koncentratu miedzi, do końca 2014 roku trwały prace związane z uruchomieniem instalacji do produkcji koncentratu molibdenu. Równocześnie w 2014 r. rozpoczęto prace projektowe w zakresie przygotowania drugiego etapu inwestycyjnego, którego celem jest zwiększenie mocy przerobowych do minimum 190 tys. t. rudy na dobę. Przeprowadzono również testy ługowania rudy tlenkowej w ramach projektu Sierra Gorda Oxide.

W 2015 r. Sierra Gorda będzie kontynuowała powyższe działania, w tym przede wszystkim w zakresie:

- Osiągnięcia projektowanych zdolności przerobowych zarówno w zakresie produkcji miedzi jak i molibdenu, które w ramach pierwszej fazy przewidywane jest w połowie roku,
- Kontynuacji prac nad drugim etapem rozwoju kopalni obejmującego sfinalizowanie kontraktu na wykonanie projektu technicznego oraz wybór optymalnego wariantu,
- Kontynuacji projektu Sierra Gorda Oxide, w tym:
 - sfinalizowanie testów metalurgicznych oraz opracowanie raportu potwierdzającego uzyskane wyniki,
 - opracowanie szczegółowego projektu technicznego,
 - weryfikacja założonych nakładów inwestycyjnych,
 - oszacowanie krytycznego ryzyka, w tym zaopatrzenia w wodę i energię,
- Wykorzystania synergii wynikających z realizacji obydwu projektów (Faza II, Oxide), w tym przede wszystkim ścisłej współpracy w celu pozyskania pozwoleń środowiskowych, jak również dodatkowych źródeł energii,

Równoległe do zadań wymienionych powyżej, kontynuowane będą działania, których celem jest poprawa efektywności w perspektywie krótko- i długoterminowej. Wśród nich najważniejsze znaczenie mają inicjatywy w zakresie optymalizacji procesów strzałowych, zwiększenia kąta nachylenia odkrywki oraz wykorzystania odnawialnych źródeł energii.

Z perspektywy Partnerów projektu, istotnym aspektem jest również zapewnienie finansowania obejmującego pierwszą fazę do chwili zakończenia rozruchu i osiągnięcia przez Sierra Gorda stabilnych, pozytywnych przepływów pieniężnych, jak również zwiększenie mocy produkcyjnych (druga faza) oraz zagospodarowanie rudy tlenkowej (projekt Oxide).

6.3 Modernizacja Pirometalurgii

W wyniku realizacji Programu utworzona zostanie zintegrowana funkcjonalnie i efektywna kosztowo, przyjazna dla otoczenia struktura hutnictwa KGHM Polska Miedź S.A. Oczekuje się, uzyskania długoterminnych korzyści ekonomicznych w KGHM Polska Miedź S.A. z tytułu realizacji programu, w tym m.in. obniżkę całkowitego jednostkowego kosztu przerobu oraz zwiększenie przychodów ze sprzedaży dodatkowych ilości srebra, renu, ołowiu rafinowanego. Ponadto dzięki zmniejszeniu o ponad 50% emisji pyłowej i gazowej do

Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

atmosfery nastąpi bardzo wyraźne zmniejszenie negatywnego oddziaływania hutnictwa na środowisko naturalne, a przez to poprawa konkurencyjności Spółki na rynku międzynarodowym.

Zaktualizowany budżet projektu PMP zakłada zamknięcie inwestycji w kwocie 2,1 mld zł. Zakończenie wszystkich dostaw oraz robót budowlano-montażowych warunkujących uruchomienie instalacji Pieca Zawieszinowego (w tym podanie koncentratu miedzi do zmodernizowanego ciągu technologicznego Pieca Zawieszinowego) planowane jest do 1 października 2016 r. Powyższe nie wpływa na utrzymanie ciągłości produkcji hutniczej KGHM Polska Miedź S.A. w okresie realizacji inwestycji.

W 2015 r. w ramach projektu PMP planowana jest realizacji następujących kamieni milowych:

- uzyskanie uzgodnień technicznych i pozwoleń na budowę - II kwartał 2015r.,
- zakończenie fazy projektowania wraz z dokumentacją wykonawczą - I kwartał 2015r.,
- zakończenie konstrukcji i obudowy hali pieców PZ i PE - IV kwartał 2015r.

6.4 Projekty eksploracyjne

Zgodnie z I Filarem Strategii w ramach działalności eksploracyjnej oraz przejęć Spółka przewiduje zastępowanie każdej wydobytej tony miedzi trzema tonami miedzi zawartej w nowych zasobach. Pozwoli to na zabezpieczenie długookresowych perspektyw działalności Spółki oraz poprawę pozycji kosztowej. Spółka będzie koncentrowała się na eksploracji wokół obecnych obszarów aktywności górniczej oraz na poszukiwaniu niskokosztowych aktywów zlokalizowanych w stabilnych geopolitycznie lokalizacjach. Planowany rozwój bazy zasobowej KGHM Polska Miedź S.A. zapewni wieloletnie perspektywy działalności górniczej przy wzrastającym wolumenie produkcji. Główne priorytety w tym obszarze na 2015 r. obejmują:

Projekt Victoria

W 2015 roku kontynuowane będzie prowadzenie prac inżynierskich dotyczących opracowania szczegółowej dokumentacji technicznej. Jednocześnie kontynuowane będą prace związane z budową infrastruktury naziemnej oraz głębinami szybu kopalni.

Projekt Ajax

Zgodnie z przyjętym nowym harmonogramem projektu, zespół projektowy zakłada złożenie wniosku o uzyskanie pozwolenia środowiskowego pod koniec I połowy 2015 roku oraz wniosku o uzyskanie pozwolenia górniczego w drugiej połowie roku. Przyjęty harmonogram pozwoli rozpocząć budowę zakładu górniczego pod koniec 2016 roku.

Projekty eksploracyjne w Polsce

- Retków-Ścinawa - kontynuacja prac wiertniczych I etapu zgodnie z koncesją na poszukiwanie i rozpoznawanie złoża rud miedzi na obszarze Retków-Ścinawa.
- Głogów - kontynuacja prac wiertniczych I etapu zgodnie z koncesją na poszukiwanie i rozpoznawanie złoża rud miedzi na obszarze Głogów.
- Konrad - rozpoczęcie prac geofizycznych i wiertniczych zgodnie z koncesją na poszukiwanie i rozpoznawanie złoża rud miedzi na obszarze Konrad.
- Synklina Grodziecka - analiza wyników realizowanych prac geologicznych na obszarze koncesji Synklina Grodziecka.
- Stojanów - rozpoczęcie prac geofizycznych I etapu zgodnie z koncesją na poszukiwanie i rozpoznawanie złoża rud miedzi na obszarze Stojanów. Prace te pozwolą na decyzje o wykonywaniu robót wiertniczych.
- Weisswasser - realizacja II etapu projektu poszukiwań na obszarze Weisswasser. Do połowy roku zostanie wykonany jeden odwiert, którego wyniki zadecyduje o dalszej realizacji projektu.
- Puck - rozpoczęcie prac geofizycznych I etapu zgodnie z koncesją na poszukiwanie i rozpoznawanie soli potasowo-magnezowych wraz z kopalinami towarzyszącymi rudami miedzi i solą kamienną w rejonie

Zwięzła ocena sytuacji KGHM Polska Miedź S.A. za rok obrotowy 2014, uwzględniająca ocenę systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla Spółki

Pucka. Równocześnie trwają postępowania administracyjno-sądowe z podmiotem równoległe ubiegającymi się o koncesję na tym obszarze.

6.5 Implementacja Strategii

Integralną część Strategii stanowi Procedura Zarządzania Strategicznego w KGHM Polska Miedź S.A. definiująca przebieg procesu jej implementacji. W roku 2015 planowane jest opracowanie szczegółowego Planu Wdrożenia Strategii dla nowej perspektywy Strategii Spółki na lata 2015-2020 w oparciu o przyjętą strukturę dekompozycji strategii głównej na strategię wykonawcze w zakresie core businessu oraz strategię wspierające działalność podstawową Spółki.

W Planie Wdrożenia Strategii zdefiniowane zostaną inicjatywy i składające się na nie projekty i działania strategiczne niezbędne do realizacji celów strategicznych wynikających ze strategii wykonawczych i strategii wspierających wraz z określeniem przebiegu ich realizacji w czasie oraz alokacją wymaganych zasobów. Plan Wdrożenia Strategii stanowić będzie podstawę do monitorowania i oceny realizacji Strategii KGHM Polska Miedź S.A. zakłada się coroczną aktualizację Planu Wdrożenia Strategii, synchronizując prace z przebiegiem przyjętego w Spółce procesu budżetowania