



orange™

# Raport Zintegrowany 2017

Orange Polska



## Spis treści

04

**Wprowadzenie**

08

**Firma i jej interesariusze**

14

**Model tworzenia wartości**

38

**Strategia**

50

**Wyniki**

76

**Zarządzanie ryzykiem**

84

**Ład korporacyjny**

130

**Wybrane dane finansowe**

140

**Załączniki**



# Wprowadzenie



## Słowo wstępu



### Szanowni Państwo!

Zapraszam do lektury naszego raportu rocznego – drugiego, w którym wyniki Orange Polska prezentujemy w zintegrowanej formie.

To wyraz nowego podejścia do komunikacji z naszymi akcjonariuszami i innymi interesariuszami, łączącej finansowe i pozafinansowe aspekty naszej działalności. Chcemy pokazać Państwu szerszy kontekst naszych działań, a w szczególności sposób reagowania na zmiany w zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu, w jakim funkcjonujemy.

Ponadto, w raporcie omówiono metody długofalowego tworzenia wartości dla interesariuszy i budowania stabilności, a także pokazano, że możemy tworzyć wartość nie tylko w kategoriach finansowych, lecz również w innych aspektach, takich jak zaufanie, wizerunek, satysfakcja z pracy, lojalność klientów i dobre kontakty ze społecznościami lokalnymi.

Od kilku lat Orange Polska jest przedsiębiorstwem zarządzanym w bardziej zintegrowany sposób, z korzyścią dla klientów i innych interesariuszy. Z tego względu, raport zintegrowany znacznie lepiej nadaje się do przedstawienia opowieści o naszej firmie.

Myślenie zintegrowane staje się w coraz większym stopniu elementem codziennej działalności, co przejawia się między innymi w następujących obszarach:

- strategia uwzględniająca potrzeby i oczekiwania interesariuszy,
- sposób myślenia i zarządzania Spółką,
- poznanie i określenie wpływu Spółki na gospodarkę i społeczności lokalne,
- komunikacja z interesariuszami.

Zintegrowana forma raportów to dla nas także sposób na ukazanie danych finansowych w szerszym kontekście społecznym, zaś danych pozafinansowych jako ważnego czynnika w rozwoju Spółki. Wyznacza to nowy standard dla kierownictwa i zwiększa przejrzystość.

Mam nadzieję, że przyjmą Państwo naszą opowieść z uwagą i zainteresowaniem.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J-Fallacher', written over a horizontal line.

**Jean-François Fallacher**  
Prezes Zarządu Orange Polska

## O raporcie

### Nowe podejście do raportów rocznych

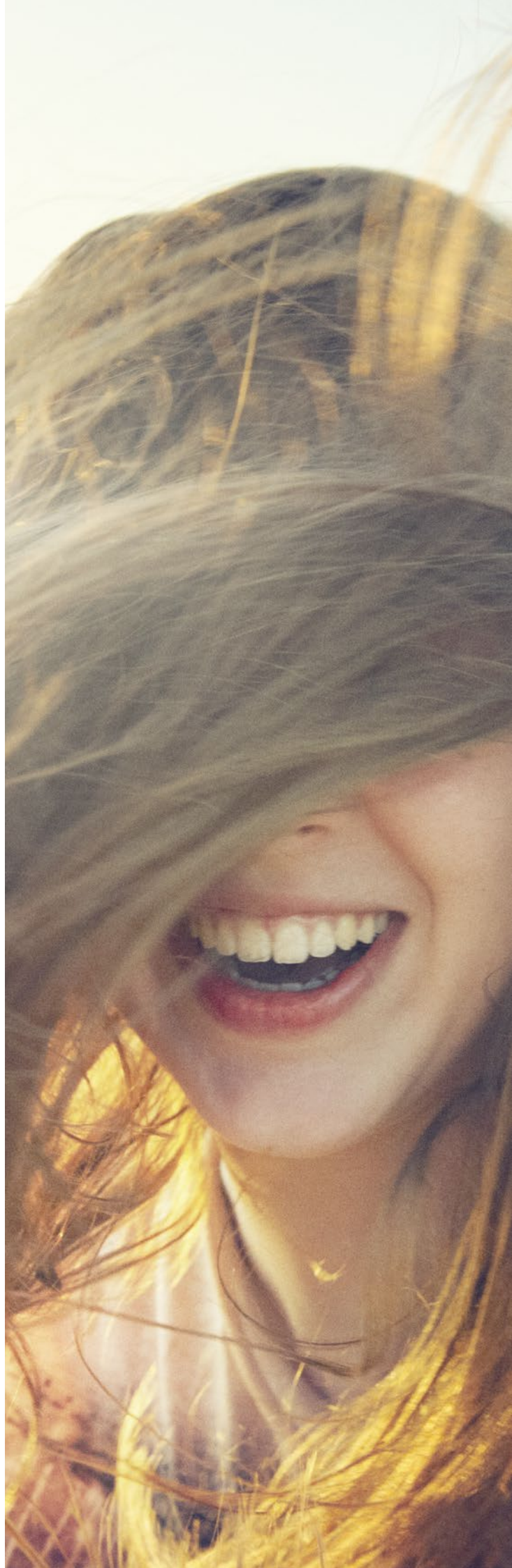
Orange Polska ma przyjemność zaprezentować drugi zintegrowany raport roczny. Poprzedni raport zintegrowany został opublikowany w 2017 roku. Kontynuujemy w nim nową jakość w komunikacji z akcjonariuszami i innymi interesariuszami, łącząc finansowe i pozafinansowe aspekty naszej działalności. W raporcie omówiono w szczególności model biznesowy, źródła powstawania wartości, uwarunkowania społeczno-ekonomiczne naszej działalności, metody realizacji strategii, sposób zarządzania Spółką i wpływ na środowisko.

Mamy nadzieję, że nowa forma raportów pozwoli przedstawić inwestorom i innym interesariuszom szerszy kontekst naszych działań oraz wyjaśnić przyjęte zasady odpowiedzialnego podejścia do działalności biznesowej. Tworzymy wartość nie tylko w kategoriach finansowych, lecz również w innych aspektach, takich jak zaufanie, wizerunek, satysfakcja z pracy, lojalność klientów i dobre kontakty ze społecznościami lokalnymi. Zachęcamy do zapoznania się z raportem i przekazania nam uwag zwrotnych na adres: [investors@orange.com](mailto:investors@orange.com).

### Zakres i ograniczenia

W raporcie ujęto kluczowe sprawy i istotne zdarzenia, jakie miały miejsce w okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2017 roku. Dokument opisuje model biznesowy, strategiczne priorytety oraz zewnętrzne i wewnętrzne otoczenie, w jakim działa Spółka – to jest wszystkie czynniki, jakie mają wpływ na jej strategię. Zawiera zarówno wyjaśnienia o charakterze jakościowym, jak i wskaźniki ilościowe. O zawartości raportu zdecydowała waga poszczególnych kwestii, przy czym staraliśmy się poruszyć te zagadnienia, które są najważniejsze dla różnych grup interesariuszy. Raport zawiera także informacje o pośrednim wpływie Orange Polska na łańcuch wartości poprzez budowanie relacji z dostawcami, organami państwowymi oraz partnerami biznesowymi i społecznymi. Poruszona została kwestia wpływu na gospodarkę, społeczności lokalne i środowisko. Dla potrzeb raportu, zawarliśmy w nim pełne skonsolidowane sprawozdanie finansowe oraz najistotniejsze informacje o działaniach społecznych i ochronie środowiska.

Treść i układ raportu są oparte na zaleceniach Międzynarodowej Rady Raportowania Zintegrowanego (IIRC), wytycznych Global Reporting Initiative, normie ISO 26000 oraz zasadach Global Compact. Uwzględniono także aktualne kierunki ustawodawstwa Unii Europejskiej w zakresie publikowania informacji pozafinansowych i dotyczących różnorodności.









# **Firma i jej interesariusze**



## O firmie

Orange Polska jest największym dostawcą usług telekomunikacyjnych w Polsce, działającym we wszystkich segmentach rynku telekomunikacyjnego. Grupa posiada największą infrastrukturę telekomunikacyjną w Polsce, świadcząc usługi głosowe i przesyłu danych w sieci stacjonarnej i komórkowej. Posiadaczem 50,67% akcji Orange Polska jest Orange S.A., jeden z wiodących operatorów telekomunikacyjnych w Europie.

Źródłem sukcesu Orange Polska jest konkurencyjna oferta, prężne i aktywne struktury sprzedażowe oraz wysoka jakość obsługi klienta, wzmocnione przez rozbudowaną infrastrukturę i zmotywowaną kadrę pracowników. Koordynacja wysiłków w ramach zwartego i efektywnego modelu biznesowego pozwoli na zapewnienie trwałego i rozsądnego zwrotu akcjonariuszom.

### Wizja Orange

Lubiani przez klientów, preferowani przez pracowników, cenieni przez akcjonariuszy.

Chcemy zapewnić mieszkańcom Polski najlepszą w swojej klasie jakość sieci i konwergentnych usług cyfrowych, dzięki wyjątkowemu połączeniu technologii mobilnej i szybkiej stacjonarnej technologii szerokopasmowej, szerokiej obecności na obszarze kraju, wykwalifikowanym pracownikom nastawionym na klientów oraz wartościom marki Orange. Chcemy być efektywnym, odpowiedzialnym społecznie i „ludzkim w środku” operatorem z wyboru dla Polaków – umożliwiając im to, co dla nich ważne.

### Misja Orange

Zapewnienie polskim konsumentom i przedsiębiorstwom najlepszej jakości sieci dużych prędkości oraz bezkonkurencyjnego doświadczenia klienta.

Ten cel osiągniemy poprzez opracowanie prostych i efektywnych usług cyfrowych, świadczonych w sieci mobilnej i światłowodowej – zapewniając klientom stały kontakt i umożliwiając im to, co dla nich ważne.

### Wartości marki Orange



#### Przyjazna

Traktujemy każdego jak indywidualną osobę i poświęcamy czas na słuchanie. Cieszymy się ze wspólnej pracy i wspólnego osiągnięcia sukcesów.



#### Uczciwa

Mówimy o tym, co zamierzamy robić, i robimy to, co obiecaliśmy. Nie mamy nic do ukrycia, jesteśmy odpowiedzialni za nasze działania. Zawsze jesteśmy transparentni i uczciwi.



#### Bezpośrednia

Zawsze staramy się mówić w sposób zrozumiały dla każdego. Jesteśmy jednoznaczni w naszych wypowiedziach.



#### Inspirująca

Zawsze staramy się oglądać świat z innej perspektywy, by wybrać najlepszy sposób działania. Z nami wszystko nabiera koloru. Jesteśmy gotowi przekraczać granice i podejmować ryzyko.



#### Dynamiczna

Pasjonuje nas to, co robimy i w co wierzymy. Chcemy aktywnie zmieniać ludzkie życie. Nasz optymizm jest zaraźliwy.

## Orange Polska w 2017 roku w liczbach

## Struktura własnościowa

50,67%

49,33%

Orange S.A.

Pozostali akcjonariusze



11,4 mld zł

przychodów

3,0 mld zł

skorygowana EBITDA

26,5%

skorygowana marża EBITDA

14 587\*

pracowników na koniec roku



1,9 mld zł

nakładów inwestycyjnych



3 258

wolontariuszy wśród pracowników



7,6 mld zł

kapitalizacja rynkowa na koniec roku

403 488

dzieci nauczonych, jak bezpiecznie korzystać z Internetu

100

cyfrowych Pracowni Orange dla społeczności lokalnych



Klienci usług konwergentnych



Telefonia komórkowa (karty SIM)



Internet stacjonarny (rynek detaliczny)



Klienci TV



Telefonia stacjonarna (rynek detaliczny)


1 306 000  
(+56,4% rok-do-roku)14 424 000  
(-8,7% rok-do-roku)2 438 000  
(+10,5% rok-do-roku)848 000  
(+10,7% rok-do-roku)3 684 000  
(-6,3% rok-do-roku)post-paid 9 726 000  
(+5,0% rok-do-roku)światłowód 214 000  
(+143,2% rok-do-roku)pre-paid 4 698 000  
(-28,1% rok-do-roku)VDSL 467 000  
(+15,6% rok-do-roku)

## Nasi interesariusze

		Dlaczego zaangażowanie jest istotne
	<b>Inwestorzy</b>	Jako spółka giełdowa, troszczymy się o naszych inwestorów i środowisko finansowe.
	<b>Klienci</b>	Klienci są kluczem do sukcesu i umieszczamy ich w centrum wszystkich naszych działań.
	<b>Pracownicy</b>	Odpowiednio wykwalifikowani i zmotywowani pracownicy odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu wysokiej jakości obsługi klienta oraz generowaniu większej długoterminowej wartości.
	<b>Partnerzy biznesowi</b>	Budowanie strategicznych sojuszy może pomóc w zapewnieniu jakości sieci i poszerzeniu oferty dla klientów.
	<b>Dostawcy</b>	Dostawcy i podwykonawcy wpływają na możliwość świadczenia usług i dostarczania produktów.
	<b>Instytucje państwowe i regulacyjne</b>	Ponieważ telekomunikacja to branża podlegająca regulacji, nawiązanie i utrzymanie konstruktywnych relacji z regulatorem ma bardzo duże znaczenie.
	<b>Społeczności lokalne</b>	Pobudzenie lokalnych gospodarek wzmacnia społeczno-ekonomiczny kontekst naszej działalności.

Dialog z interesariuszami pomaga nam skuteczniej odpowiadać na ich oczekiwania. W poniższej tabeli przedstawiono kluczowe grupy interesariuszy i interesujące ich kwestie, a także formy kontaktu. W toku naszej działalności na co dzień stykamy się z przedstawicielami każdej z tych grup.

Sposób zaangażowania	Częstotliwość zaangażowania	Najważniejsze kwestie dla danej grupy
Przekazywanie szczegółowych i przejrzystych informacji o wynikach finansowych i operacyjnych; zaangażowanie w bezpośredni dialog z inwestorami poprzez udział w sesjach wyjazdowych, konferencjach i spotkaniach; witryna internetowa poświęcona relacjom z inwestorami.	Kwartalna i roczna publikacja wyników oraz spotkania, ankieta, stały kontakt bezpośredni.	Przejrzyste informacje finansowe; przywrócenie wzrostu przychodów, EBITDA i przepływów pieniężnych; monetyzacja inwestycji w sieć; perspektywa wypłat dywidendy.
Dialog z klientami: „słuchamy-odpowiadamy”, badania satysfakcji klientów, w tym NPS.	Stąły kontakt bezpośredni, regularne badania opinii klientów – miesięczne, kwartalne, roczne oraz doraźne.	Niezawodna i odporna sieć; duży zasięg; bezpieczne usługi; proste, przejrzyste oferty i opłaty; dobra oferta konwergentna; doskonała obsługa klienta; łatwy dostęp do usług.
Szkolenia pracowników i rozwijanie talentów; dialog z pracownikami: badania satysfakcji; dialog ze związkami zawodowymi.	Stąły kontakt bezpośredni, regularne badania satysfakcji 2 razy w roku,	Przyjazne i nowoczesne środowisko pracy; konkurencyjny poziom wynagrodzeń; standardy bezpieczeństwa; jasna ścieżka kariery i system motywacyjny; możliwość rozwoju.
Indywidualne spotkania biznesowe; umowy oparte na godziwych zasadach współpracy.	Regularny i bieżący kontakt,	Przejrzyste i uczciwe zasady współpracy.
Dialog i budowanie długoterminowych relacji z dostawcami; ocena w ramach Grupy; badania opinii; audyty.	Regularny i bieżący kontakt, badania opinii co najmniej 1 raz w roku.	Uczciwe traktowanie; przejrzyste zasady przetargów i współpracy; terminowe płatności; korzystne warunki.
Prowadzenie konstruktywnego dialogu z regulatorem; proces konsultacji; sprawozdania wynikające z wymogów regulacyjnych; spotkania; udział w konferencjach branżowych.	Regularny i bieżący kontakt	Uzyskiwanie licencji i spełnianie wymogów; jakość usług i sieci; szerszy dostęp do usług szerokopasmowych; partnerstwo w dziedzinie ochrony zdrowia i edukacji; inwestycje w mniej uprzywilejowane społeczności.
Współpraca ze społecznościami lokalnymi; partnerstwo programowe z instytucjami edukacyjnymi i społecznymi.	Regularny i bieżący kontakt	Inwestycje w infrastrukturę; inwestycje w społeczności lokalne.

A photograph of a person with long brown hair, wearing a blue knitted sweater, looking out at the ocean. The background is a bright, slightly blurred view of the sea and sky. The image is split horizontally, with the top half showing the person and the bottom half being a solid orange color.

# Model biznesowy i tworzenie wartości



## Model biznesowy

(regulacyjne, makroekonomiczne, rynkowe, społeczne, środowiskowe)

## Otoczenie zewnętrzne

### Kluczowe zasoby

**Naturalne** 


- Częstotliwości
- Energia

**Finansowe** 


- Dług
- Kapitały własne

**Wytworzone** 

- Infrastruktura sieciowa
- Systemy informatyczne
- Sieć sprzedaży

**Ludzkie i intelektualne** 

- Pracownicy
- Innowacje
- Znajomość klientów i rynku

**Spoleczne i relacyjne** 

- Marka
- Relacje z regulatorem rynku, instytucjami państwowymi i środowiskiem inwestorów
- Partnerzy biznesowi
- Wpływ społeczny



(ład korporacyjny, kultura korporacyjna)

## Otoczenie wewnętrzne



Orange Polska tworzy wartość dla klientów, zapewniając im najlepsze doświadczenie w kontaktach z firmą. Osiągamy to poprzez najwyższą jakość sieci oraz bogatą ofertę nowoczesnych produktów i usług konwergentnych, mobilnych i stacjonarnych, wspartą przez aktywne struktury sprzedażowe, doskonałą obsługę klienta i zmotywowaną kadrę pracowników. Zadowoleni klienci generują przychody i zyski, które Spółka może ponownie inwestować w swoją działalność, zapewniając stabilne budowanie wartości dla wszystkich interesariuszy.

W porównaniu z poprzednim raportem zintegrowanym, nasz model biznesowy nie uległ zmianie, ale uważamy, że nowy sposób jego przedstawienia lepiej odzwierciedla proces tworzenia wartości.

## Wyniki

### Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw

- Zapewnienie najwyższej jakości sieci
- Zapewnienie oferty usług dostosowanej do potrzeb klientów

### Najlepsze doświadczenie klienta

- Optymalna struktura kanałów sprzedaży
- Zapewnienie klientom sprawnej i przyjaznej obsługi

### Efektywność i odpowiedzialność w działaniu

- Nacisk na poprawę efektywności
- Zarządzanie wpływem na środowisko
- Wpływ na społeczeństwo
- Przyjazny pracodawca w cyfrowym świecie

## Efekty

### Tworzenie wartości dla wszystkich grup interesariuszy

### Kluczowe wskaźniki działalności (KPI)

Zarządzanie ryzykiem

## Kluczowe zasoby



### Kapitał naturalny

#### Częstotliwości

Orange Polska jest największym dostawcą usług telekomunikacyjnych w Polsce, działającym we wszystkich segmentach rynku telekomunikacyjnego. Spółka posiada licencje na użytkowanie częstotliwości w pasmach 800 MHz, 900 MHz, 1800 MHz, 2100 MHz i 2600 MHz. Pasma to rzadki i unikalny kapitał naturalny, do którego dostęp podlega regulacji na poziomie krajowym i Unii Europejskiej. Nasz dostęp do częstotliwości niezbędnych do świadczenia usług telekomunikacyjnych leży w gestii regulatora. Zakres pasma, jakim dysponujemy, wpływa na konkurencyjność Spółki i jakość świadczonych usług.

#### Energia

Rozbudowa infrastruktury telekomunikacyjnej w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na przepływ informacji powoduje zwiększenie zapotrzebowania na energię elektryczną w naszej branży. W celu zrównoważenia tego niekorzystnego wpływu na środowisko, podejmujemy inicjatywy związane z oszczędnością energii. Na przykład zmniejszamy zużycie energii elektrycznej poprzez wymianę urządzeń opartych na starszej technologii na bardziej nowoczesne i energooszczędne, modernizację układów chłodzenia, wprowadzenie funkcjonalności obniżających zużycie itp.

Efektywnie gospodarujemy zasobami naturalnymi, monitorując zużycie energii i innych zasobów, a także emisję dwutlenku węgla związaną z naszą działalnością.

#### Zużycie energii [GWh]



#### Emisja CO<sub>2</sub> [ton]



### Kapitał finansowy

#### Dług i kapitały własne

Dążymy do utrzymania odpowiedzialnej struktury kapitałowej, która będzie wspierać naszą działalność operacyjną i pozwoli finansować nakłady inwestycyjne. Utrzymujemy równowagę pomiędzy kapitałami własnymi i długiem, aby zachować bezpieczną strukturę bilansu i zdolność kredytową.

Od 2014 roku, nasze potrzeby w zakresie finansowania zewnętrznego są zaspokajane przez akcjonariusza większościowego, Orange S.A. Taka polityka umożliwi osiągnięcie efektu synergii i oszczędności kosztowych, gdyż Orange S.A. to jedna z największych firm telekomunikacyjnych w Europie, dysponująca szybkim dostępem do szerokiej gamy źródeł finansowania. Środki są przekazywane na warunkach rynkowych, popartych analizą wskaźników porównawczych.

Całe zadłużenie wyrażone w walutach obcych jest zabezpieczone przed ryzykiem walutowym, a ponad trzy czwarte długu jest efektywnie oparte na stałej stopie procentowej.

Średnia zapadalność długu wynosi 3 lata, co pozwala zachować równowagę pomiędzy optymalnymi kosztami obsługi długu a stabilną strukturą finansową. Najwcześniejszy termin spłaty zadłużenia przypada w marcu 2019 roku (około 2 mld zł).

Ścisłe monitorujemy poziom dźwigni finansowej, a stosunek zadłużenia finansowego netto do skorygowanej EBITDA jest dla nas kluczowym wskaźnikiem struktury finansowej i płynności.



## Kapitał wytworzony

### Infrastruktura sieciowa

Nasza działalność wymaga znacznego kapitału wytworzonego: nasze sieci mobilne i stacjonarne, platformy usługowe i systemy informatyczne stanowią podstawę dla produktów i usług, z których korzystają klienci. Utrzymanie niezawodnej i bezawaryjnej sieci ma krytyczne znaczenie dla powodzenia naszych zamierzeń. Musimy reagować na zmiany technologiczne, inwestując we właściwie dobrany zestaw technologii. Przykładowo, obecnie prowadzimy znaczące inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej, gdyż uważamy, że jest to niezbędne dla utrzymania konkurencyjności na rynku i zaproponowania najlepszych ofert konwergentnych. W ciągu ostatnich dziesięciu lat, zainwestowaliśmy ponad 20 mld zł w majątek trwały.

### Systemy informatyczne

Korzystamy z szeregu platform usługowych, łączących zasoby sieciowe i informatyczne, które stanowią podstawę do oferowania wielu kluczowych produktów. Nasze wewnętrzne systemy informatyczne umożliwiają zarządzanie procesami, przetwarzanie informacji o klientach oraz dostarczanie produktów i usług.

### Sieć sprzedaży

Docieramy do klientów i sprzedajemy nasze produkty poprzez wielorakie kanały dystrybucji: tradycyjne salony sprzedaży, telesprzedaż, sprzedaż bezpośrednią oraz kanały alternatywne i internetowe. Dzięki tak szerokiej sieci sprzedaży, każdy ma dostęp do naszych produktów i usług. Stale zmieniamy sieć dystrybucji, dostosowując ją do zmieniających się preferencji klientów. Optymalizujemy tradycyjne punkty sprzedaży i otwieramy nowoczesne salony typu Smart Store. Sprzedaż przez Internet jest najdynamiczniej rozwijającym się kanałem. Na koniec 2017 roku, posiadaliśmy 739 punktów sprzedaży rozmieszczonych na terenie całego kraju, w tym 14 salonów Smart Store. Co szósty punkt sprzedaży jest przystosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnością.



## Kapitał ludzki i intelektualny

### Pracownicy

Zaangażowanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników odgrywa kluczową rolę w powiększaniu długoterminowej wartości. Inwestujemy w ludzi po to, żeby odnieśli sukces i skutecznie przyczyniali się do rozwoju naszej działalności. Cenimy różnorodność, zapewniając wszystkim równe szanse, gdyż uważamy, że przyczynia się to do poszerzania zestawu umiejętności i promowania innowacyjności – różnicowanie pracowników przekłada się na większą innowacyjność, pomaga nam lepiej poznać i obsłużyć klientów oraz zachęca pracowników do dawania z siebie, tego co najlepsze. Grupa Orange Polska (w tym Networks!) zatrudnia obecnie 14 928 osób na umowach o pracę oraz korzysta z 5 480 współpracowników z firm zewnętrznych.

### Innowacje

Aby wspierać rozwój nowych technologii i innowacji, stworzyliśmy laboratoria Orange – Orange Labs. Polskie Orange Labs należy do międzynarodowej sieci, w skład której wchodzi kilkanaście ośrodków i laboratoriów badawczo-rozwojowych. Przy tworzeniu, wyborze i wdrażaniu innowacji jednostka współpracuje z partnerami zewnętrznymi, realizując prace badawczo-rozwojowe dla Orange Polska i Grupy Orange, przy czym wszelkie rozliczenia pomiędzy Spółką a Grupą Orange są dokonywane na warunkach rynkowych, popartych analizą wskaźników porównawczych. Orange Polska aktywnie uczestniczy w projektach badawczych Unii Europejskiej w ramach programu ramowego Horizon 2020. Badania i rozwój oraz współpraca ze startupami to ważny element naszej działalności: przeznaczamy na nie 50 mln zł rocznie. Stawiamy na model Open Innovation. Dzięki temu swój wpływ społeczny zaznaczamy nie tylko poprzez bezpośrednie oddziaływanie innowacji na życie ludzi czy społeczności, lecz także poprzez transfer wiedzy do podmiotów, z którymi współpracujemy.

### Znajomość klientów i rynku

Znajomość klientów i rynku jest zasadniczym warunkiem sukcesu. Budowanie zaufania i lojalności klientów i dostarczanie im tego, czego chcą, ma podstawowe znaczenie dla zagwarantowania stabilności w warunkach narastającej konkurencji w branży telekomunikacyjnej. Głos klientów ma istotny wpływ na nasze decyzje biznesowe. Aby zapewnić najlepsze doświadczenie klientów w czasie całej „podróży”, włączamy się w aktywny dialog z klientami na różnych poziomach. Prowadzimy kompleksowe badania, w których porównujemy ofertę, produkty i jakość sieci z konkurencją. Nasi menedżerowie uczestniczą w akcji „Zadzwoń do detraktora i promotora”, aby wspomóc rozwiązywanie problemów klientów oraz lepiej poznać nasze własne atuty. Pomagają także pracownikom pierwszej linii w zrozumieniu perspektywy klientów.



## Społeczne i relacyjne

### Marka

#### Orange – silna globalnie...

Orange jest firmą globalną, która obsługuje ponad 250 mln klientów na całym świecie i jest obecna w 29 krajach. To także niezwykle silna marka o bardzo wysokich wskaźnikach rozpoznawalności: w raporcie „2017 Brand Finance Global 500”, markę Orange sklasyfikowano na 51 miejscu na świecie, a jej wartość oszacowano na 21 mld dolarów. Natomiast w rankingu Boston Consulting Group z 2018 roku, Orange znalazła się wśród 20 najbardziej innowacyjnych firm na świecie – najwyższej spośród operatorów telekomunikacyjnych.

#### ...i wiodąca w Polsce

Według badań rynku przeprowadzonych w grudniu 2017 roku przez firmę zewnętrzną (PBS), Orange była dla polskich konsumentów marką pierwszego wyboru dla komórkowych usług głosowych (28%), mobilnego Internetu (23%), stacjonarnego Internetu (23%), pakietów (26%) oraz usług światłowodowych (23%).

W 2015 roku, wprowadziliśmy nową filozofię i identyfikację wizualną marki Orange w Polsce. Marka jest obecnie bardziej dostosowana do cyfrowego świata i naszych ambicji, które koncentrują się wokół doświadczenia klientów. Nowe hasło marketingowe „Liczy się to, co ważne dla Ciebie” oraz nowe wytyczne dla kultury organizacyjnej i działań zewnętrznych są oparte na słuchaniu klientów i odpowiadaniu na ich potrzeby. To nowe podejście przyczyniło się do zmiany doświadczenia klientów z marką w procesie obsługi i kanałach sprzedaży. Zaowocowało także wysoką świadomością komunikacji marketingowej (która w 2017 roku dwukrotnie okazała się najwyższa na rynku, a w grudniu wyniosła 45%) oraz rekordową świadomością oferty konwergentnej Orange Love (78%).

#### Relacje z regulatorem rynku, instytucjami państwowymi i środowiskiem inwestorów

Dobre relacje z kluczowymi interesariuszami są niezbędnym warunkiem powodzenia naszych działań. Wiąże się to z budowaniem zaufania, gotowością do dialogu i podtrzymywaniem kontaktów.

W szczególności, istotne znaczenie ma dla nas utrzymanie konstruktywnego dialogu z regulatorem telekomunikacyjnym oraz instytucjami rządowymi i samorządowymi. Jako spółka giełdowa, zabiegamy o naszych inwestorów i środowisko finansowe, przekazując przejrzyste informacje o wynikach oraz włączając się w bezpośredni dialog.

#### Relacje z partnerami biznesowymi

Orange Polska jest członkiem wielu organizacji branżowych, biznesowych i społecznych. Staramy się, aby współpraca z naszymi dostawcami i partnerami biznesowymi opierała się na transparentnych, długofalowych relacjach oraz przestrzeganiu zasad i standardów etycznych. Współpracujemy zarówno z dostawcami globalnymi, jak i przedstawicielami rynku lokalnego. Nasze działania to zarówno zakupy jednorazowe jak i wieloletnie umowy z ponad 4,1 tys. dostawców. Prowadzimy konkurencyjną i otwartą politykę zakupową. Transparentność tego procesu zapewnia Regulamin Przeprowadzenia Procesu Zakupowego. Dokument ten zawiera procedury zakupowe, które określają zasady wyłaniania dostawców, zawierania umów i poufności informacji, a także zwraca uwagę na zagadnienie konfliktu interesów.

#### Wpływ społeczny

Aby maksymalizować pozytywny wpływ społeczny działalności Orange Polska, a jednocześnie ograniczać jej niekorzystne skutki, opracowaliśmy strategię społecznej odpowiedzialności (CSR). Ważnym elementem tej strategii jest przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu, co obejmuje nie tylko zapewnienie dostępu do nowych technologii, ale także działania edukacyjne, skierowane szczególnie do młodych internautów oraz mieszkańców małych miast i wsi. Wierzymy, że równie ważne, jak udostępnianie nowych technologii, jest pokazywanie, jak mądrze ich używać z korzyścią dla siebie i swoich społeczności. Fundacja Orange poprzez swoje projekty zachęca do zdobywania wiedzy, udziału w kulturze oraz budowania społeczności przy umiejętnym wykorzystaniu Internetu i technologii cyfrowych. Upowszechnianie tej wiedzy nie tylko przyczynia się do poprawy jakości życia, służąc ogółowi społeczeństwa, ale ma także długofalowo korzystny wpływ na rozwój naszej działalności.



## Kluczowe zasoby



### Naturalne

---

- Częstotliwości
- Energia



### Finansowe

---

- Dług
- Kapitały własne



### Wytworzone

---

- Infrastruktura sieciowa
- Systemy informatyczne
- Sieć sprzedaży



### Ludzkie i intelektualne

---

- Pracownicy
- Innowacje
- Znajomość klientów i rynku



### Społeczne i relacyjne

---

- Marka
- Relacje z regulatorem rynku, instytucjami państwowymi i środowiskiem inwestorów
- Partnerzy biznesowi
- Wpływ społeczny



## Model biznesowy

### Licencje i regulacje

W celu świadczenia mobilnych usług telekomunikacyjnych potrzebujemy dostępu do częstotliwości radiowych. Zakres pasma, jakim dysponujemy, wpływa na konkurencyjność i jakość świadczonych usług, a w ostatecznym wyniku na doświadczenie klientów. Kwestia ta nabiera szczególnej wagi w świetle ogromnego wzrostu ruchu transmisji danych w sieciach mobilnych. Nasza pozycja rynkowa w zakresie częstotliwości radiowych znacząco się poprawiła w 2016 roku, w wyniku rozstrzygniętej pod koniec 2015 roku aukcji. Nabyliśmy w niej bloki 10 MHz z zakresu pasma 800 MHz (maksymalną dopuszczalną liczbę) oraz bloki 15 MHz z zakresu pasma 2600 MHz. Poza własnymi rezerwacjami częstotliwości, na podstawie umowy z T-Mobile korzystamy także z części należących do tej spółki częstotliwości w pasmie 1800 MHz oraz bloku 2,4 MHz w pasmie 900 MHz. Aby w dalszym ciągu zapewniać klientom najlepsze doświadczenia, musimy stale optymalizować sposób wykorzystania częstotliwości. Wobec dynamicznego wzrostu ruchu transmisji danych w technologii LTE (o 180% w ujęciu rocznym w 2017 roku) oraz mniejszego zapotrzebowania na technologie 3G i 2G, planujemy zwiększyć zakres pasma przeznaczonego do obsługi technologii LTE.

Uruchomienie w przyszłości usług opartych na technologii 5G będzie od nas wymagało nabycia nowych częstotliwości. Jednak będzie to musiało zostać poprzedzone kompleksową reorganizacją tego pasma oraz przeprowadzeniem procesu alokacji, co leży w gestii regulatora rynku

i rządu. Pasma 700 MHz jest obecnie użytkowane przez nadawców telewizyjnych, którzy powinni je zwolnić do 30 czerwca 2022 roku. Natomiast częstotliwości w pasmie 3,5-3,7 GHz zostały już częściowo rozdzielone, ale są mocno rozdrobnione, co oznacza konieczność bardzo złożonego procesu przeorganizowania istniejących bloków.

## Model biznesowy

### Licencje i regulacje

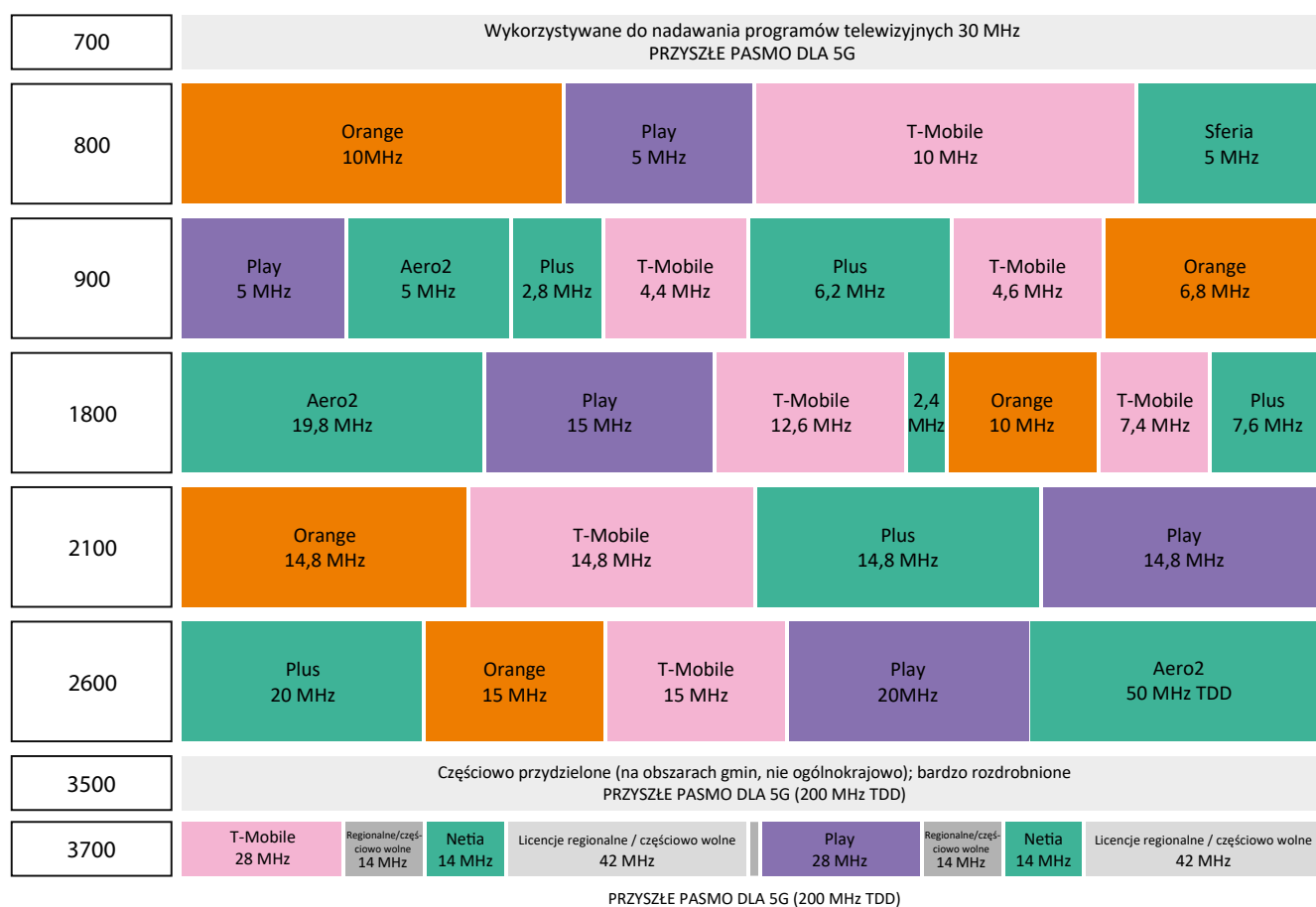
### Sieć

### Produkty i usługi

### Sprzedaż i dystrybucja

### Obsługa klienta

**Poniżej przedstawiono aktualną alokację częstotliwości z zakresu 700-2600 MHz oraz 3500-3700 MHz**



**Dane dotyczące rezerwacji częstotliwości**

(w mln zł)	Data nabycia	Liczba lat do wygaśnięcia <sup>(2)</sup>	Wartość bilansowa netto	
			Na dzień 31 grudnia 2017	Na dzień 31 grudnia 2016
800 MHz	2016	13,1	2 676	2 880
900 MHz	2014	11,5	276	300
900 MHz <sup>(1)</sup>	2013	0,6	7	20
1800 MHz <sup>(1)</sup>	2013	10,0	159	175
1800 MHz	1997	9,6	-	-
2100 MHz	2000	5,0	479	574
2600 MHz	2016	13,1	103	111
<b>Rezerwacje częstotliwości razem</b>			<b>3 700</b>	<b>4 060</b>

(1) Prawa do częstotliwości na podstawie umów z T-Mobile Polska S.A.

(2) Pozostały okres użyteczności w latach na dzień 31 grudnia 2017.

## Sieć

### Rozwój sieci zgodnie z potrzebami klientów

W naszych działaniach w zakresie rozwoju sieci kierujemy się przede wszystkim potrzebami klientów. Potrzeby te ulegają zmianie wraz ze wzrostem liczby urządzeń mobilnych oraz rosnącą popularnością usług w chmurze, filmów w wysokiej rozdzielczości, gier i serwisów streamingowych. Ponadto, klienci w coraz większym stopniu oczekują bezpiecznego dostępu do świata cyfrowego w domu, w pracy i w czasie podróży, przy zachowaniu optymalnej jakości i szybkości niezależnie od technologii. W naszej ocenie, wśród innych czynników, jakość połączeń jest kluczowym kryterium przy wyborze operatora telekomunikacyjnego.

Aby sprostać tym potrzebom, nasza sieć musi być szeroko dostępna, niezawodna i bezpieczna. Jesteśmy jedynym operatorem na rynku, który dysponuje konwergentną infrastrukturą sieciową (obejmującą sieci stacjonarne i komórkowe). Oznacza to, że jesteśmy w stanie zapewnić najwyższą jakość sieci.

### Największa infrastruktura sieciowa w Polsce

Jako dawny operator narodowy, dysponujemy największą infrastrukturą sieciową w Polsce. Na topologię sieci składa się około 14,3 tys. km światłowodowej sieci szkieletowej, 78,3 tys. km światłowodowej sieci agregacyjnej oraz ponad 500 tys. km sieci dostępowej. Sieć dostępowa została zbudowana głównie w technologii miedzianej. Łączą światłowodowe mają w chwili obecnej jedynie około 16,6 tys. km długości, ale są szybko rozbudowywane, zgodnie z programem intensywnych inwestycji w sieć światłowodową (na koniec 2016 roku było tylko 3,5 tys. km łączy światłowodowych). Istniejące sieci stanowią podstawę do świadczenia usług stacjonarnych i komórkowych.

Łączą światłowodowe są także coraz szerzej wykorzystywane do łączenia stacji bazowych telefonii komórkowej. Z jednej strony zwiększa to pojemność, co pozwala sprostać rosnącemu ruchowi transmisji danych, a z drugiej – zapewnia większą niezawodność sieci. Na koniec 2017 roku, 58% naszych stacji bazowych było połączonych z siecią szkieletową łączami światłowodowymi. Sieci mobilne i stacjonarne dzielą nie tylko infrastrukturę kablową, ale także wyższe warstwy sieciowe, w tym warstwę szkieletową i sterowania, oraz platformy usługowe. Przewidujemy w najbliższych latach stopniowe przechodzenie do sieci w pełni IP, co będzie się wiązało z usunięciem niektórych elementów sieciowych (np. urządzeń PSTN).

### Sieć dostępowa odzwierciedlająca ewolucję technologiczną, podejście lokalne i zapotrzebowanie klientów

Aby zapewnić jak najlepszą jakość sieci przy optymalnej alokacji zasobów, uwzględniamy specyfikę rynków lokalnych.

W dużych miastach, skupiamy się na zwiększeniu zasięgu sieci światłowodowej, zaś na słabiej zaludnionych obszarach zasadniczą opcją dostępu do Internetu pozostają łącza miedziane, uzupełnione o technologie mobilne.

W zakresie infrastruktury stacjonarnej, przyspieszyliśmy rozbudowę sieci światłowodowej. Na koniec roku, w jej zasięgu znalazło się blisko 2,5 mln gospodarstw domowych w 75 miastach. W obszarze infrastruktury mobilnej, dzięki rozbudowie sieci LTE 800 w oparciu o nabyte w 2016 roku częstotliwości, osiągnęliśmy blisko 100% pokrycia siecią 4G. Ponadto, w odpowiedzi na rosnący popyt na Internet dużych prędkości, Orange Polska stale zwiększa liczbę lokalizacji obsługujących ruch LTE. Obecnie, Spółka dysponuje 5 500 stacjami LTE 800 MHz oraz 2 400 stacjami LTE 2600 MHz, przy czym 3 920 z nich umożliwia agregację pasma w technologii LTE Carrier Aggregation (4G+), co pozwala zwielokrotnić szybkość dostępu do Internetu.

W najbliższych latach będzie zyskiwać na znaczeniu technologia 5G. W 2017 roku, zostało zawarte Porozumienie na rzecz Strategii 5G dla Polski, które łączy wszystkie zainteresowane strony: Ministerstwo Cyfryzacji, Urząd Komunikacji Elektronicznej, operatorów, izby gospodarcze, dostawców infrastruktury, sprzętu i rozwiązań telekomunikacyjnych, instytucje badawczo-rozwojowe, uczelnie techniczne i polskie startupy. Celem Porozumienia jest opracowanie „Strategii 5G dla Polski”, która zostanie następnie przyjęta przez Radę Ministrów.

W Orange Polska także podjęto przygotowania do uruchomienia usług 5G. Jako pierwszy operator w Polsce przetestowaliśmy zwirtualizowaną architekturę sieci RAN (ang. Virtualized Radio Access Network – vRAN), która jest nieodłącznym elementem technologii 5G.

Podniesienie niezawodności i odporności sieci wymaga wdrożenia mechanizmów samonaprawy oraz stałego monitorowania jakości. Jesteśmy w stanie śledzić jakość usług nie tylko na poziomie statystycznym, ale także z perspektywy pojedynczego klienta. Stosujemy przy tym podejście aktywne, reagując zanim parametry zaczną się pogarszać i zapobiegając przeciążeniu sieci. Chcemy zapewnić tę samą jakość połączeń niezależnie od tego, czy klient będzie korzystał z sieci mobilnej czy stacjonarnej.

Znaczny wzrost liczby incydentów bezpieczeństwa w gospodarce sieciowej spowodował rosnące zainteresowanie klientów usługami cyberbezpieczeństwa. Z tego względu utworzyliśmy Centrum Bezpieczeństwa Operacyjnego (SOC), które obsługuje Orange Polska i spółki z Grupy Orange. Wprowadziliśmy usługi bezpieczeństwa dla klientów indywidualnych (CyberTarcza) i biznesowych. Nasz zespół CERT (Computer Emergency Response Team) przez całą dobę reaguje na zagrożenia, jakie napotykają użytkownicy Internetu korzystający z sieci Orange Polska. Jednostka CERT Orange



Polska wchodzi także w skład krajowego ekosystemu cyberbezpieczeństwa.

### Efektywność sieci

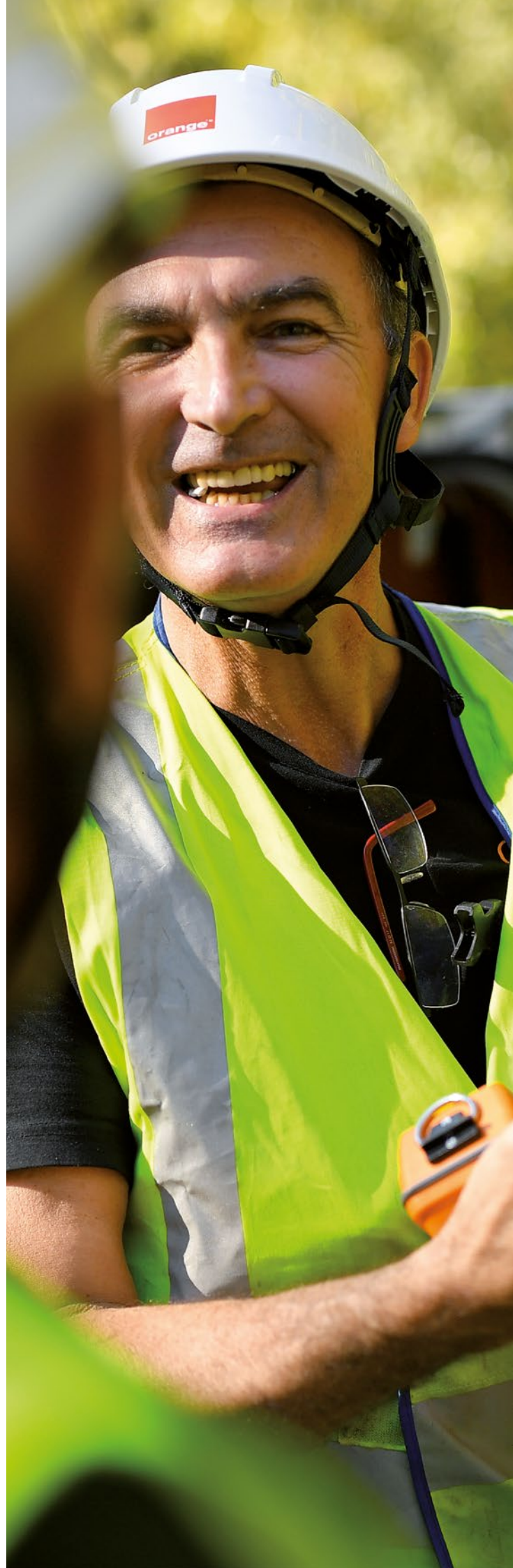
Aby zwiększyć efektywność infrastruktury sieciowej, zastępujemy tradycyjne technologie i rozwiązania, które są ukierunkowane głównie na połączenia głosowe, siecią konwergentną, zdolną do obsługi różnego rodzaju ruchu: głosowego, transmisji danych i wideo. Wdrażane rozwiązania są w pełni zgodne z technologią IP, a dzięki mechanizmom samonaprawy i dynamicznej rekonfiguracji zapewniają wyższą jakość usług, poprawiając jednocześnie efektywność kosztową. W dążeniu do zapewnienia klientom najlepszej sieci w Polsce, uzupełniamy własne inwestycje używając infrastruktury należącej do innych podmiotów oraz korzystając ze środków unijnych przeznaczonych na budowę sieci.

W obszarze usług mobilnych, we współpracy z T-Mobile powołaliśmy spółkę Networks!, która odpowiada za budowę i obsługę sieci dostępowej. Współdzielimy infrastrukturę sieciową (ponad 10 tys. stacji) i zasoby sieciowe (w pasmie 1800 MHz), co pozwoliło nam na szybkie wprowadzenie usług 4G oraz optymalizację kosztów operacyjnych. Aktywnie poszukujemy także możliwości poszerzenia zasięgu sieci światłowodowej.

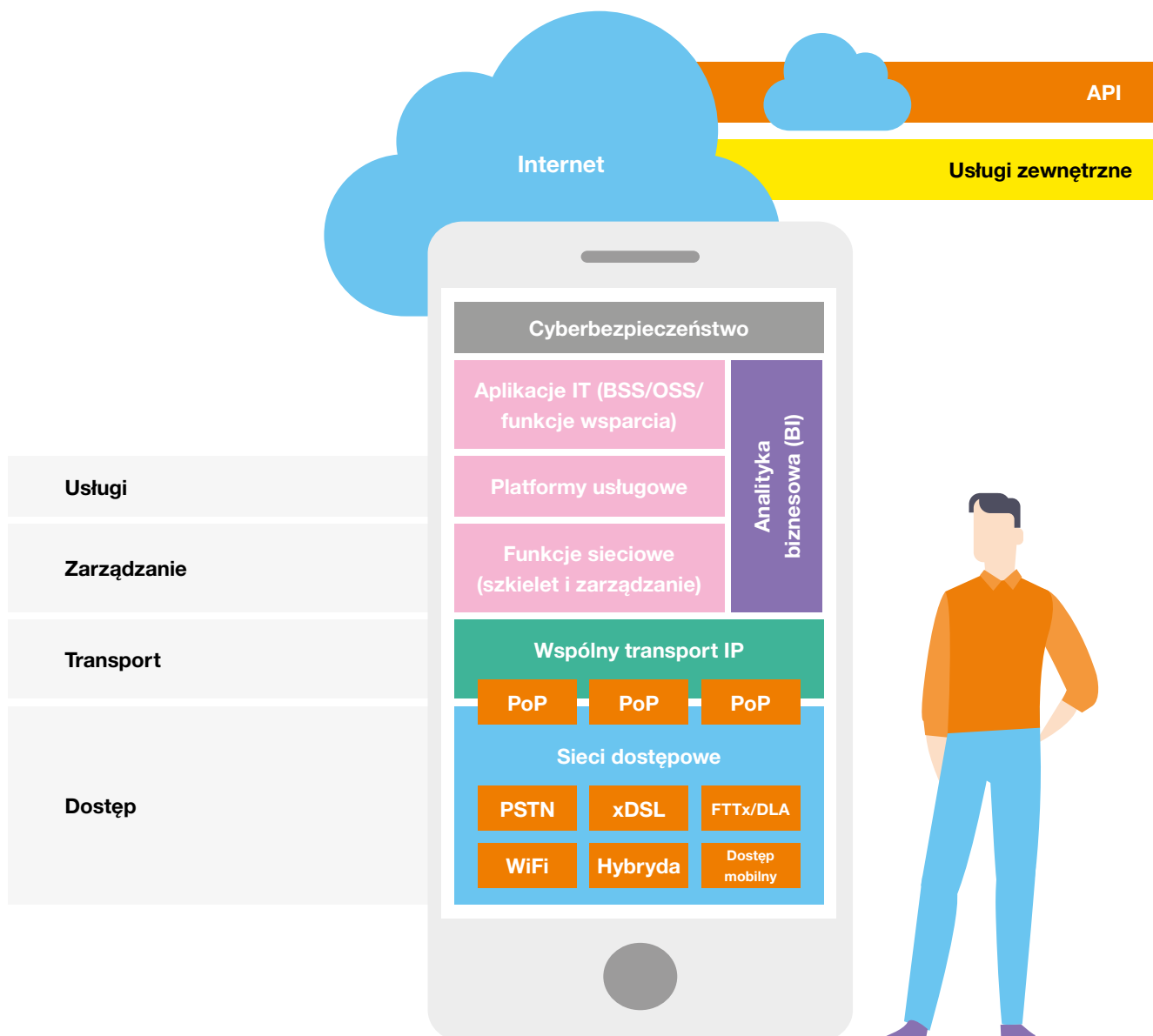
Tam, gdzie planujemy modernizację sieci do większych prędkości, oprócz własnych inwestycji staramy się korzystać z nowoczesnej infrastruktury należącej do innych podmiotów – o ile uda się podpisać uzasadnioną komercyjnie umowę. W 2017 roku podpisaliśmy kolejne umowy, na podstawie których poszerzyliśmy zasięg usług szybkiego Internetu o ponad 200 tys. gospodarstw domowych.

Uczestniczymy w Programie Operacyjnym Polska Cyfrowa (POPC). W ramach tego programu, w latach 2014-2020 w Polsce są realizowane cele Europejskiej Agendy Cyfrowej. UE przeznacza środki na wsparcie budowy sieci na obszarach, gdzie czysto komercyjne inwestycje nie są opłacalne. Pozwoli to nam zmodernizować sieć do większych prędkości także na obszarach o mniejszej gęstości zaludnienia.

Orange Polska realizuje obecnie projekty wybrane do dofinansowania w czasie drugiego konkursu w ramach POPC. Projekty te obejmują zapewnienie szybkiego dostępu do Internetu (co najmniej 100 Mb/s) na terenie 423 gmin. W szczególności, na tych obszarach do superszybkiego Internetu zostanie podłączonych około 2 900 szkół. Oznacza to, że wraz z inwestycjami realizowanymi przez Orange Polska z własnych środków w ramach budowy Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej (OSE), w najbliższych latach podłączymy do sieci światłowodowej blisko 7 400 placówek edukacyjnych.



## Architektura sieci



## Produkty i usługi

Chcemy zaspokajać potrzeby klientów, zapewniając im bezkonkurencyjną jakość transmisji danych oraz dostarczając produkty i usługi, na jakich im zależy. Dążymy do osiągnięcia pozycji wiodącego operatora w Polsce dla gospodarstw domowych oraz wiarygodnego i chętnie wybieranego partnera dla przedsiębiorstw, wspierającego transformację cyfrową. Oferujemy szeroką gamę produktów i usług telekomunikacyjnych dla klientów indywidualnych, biznesowych i hurtowych. Jesteśmy jedynym operatorem na rynku polskim, który łączy ofertę usług stacjonarnych i mobilnych, zapewniając stałą, wysoką jakość połączeń dla różnych technologii.

Aby osiągnąć sukces biznesowy, musimy zapewnić wartość klientom, zaspokajając ich potrzeby i aspiracje. To przełoży się na zwiększony udział w rynku, a jednocześnie wzrost przychodów i zysków. Warunkiem powodzenia jest oferta usług, która będzie odpowiadać potrzebom klientów, pozwoli nam wyróżnić się na rynku oraz będzie konkurencyjna. Ponadto, taką ofertę trzeba jeszcze odpowiednio zaprezentować.

### Dostosowanie oferty do potrzeb klientów

Potrzeby klientów szybko się zmieniają, a postępująca cyfryzacja społeczeństwa skutkuje dynamicznym wzrostem zapotrzebowania na przesył danych. W związku z tym, musi-

my stale rozwijać naszą ofertę, dostosowując ją do potrzeb klientów i oferując odpowiednie produkty za odpowiednią cenę. Nasze działania w tym zakresie muszą się różnić dla rynku konsumenckiego i biznesowego. Co więcej, grupa klientów biznesowych również nie jest jednorodna. Dla celów wewnętrznych, wyodrębniamy wśród nich małe firmy, większych klientów korporacyjnych oraz klientów kluczowych (największych). Przykładem zmiany oczekiwań klientów jest trend polegający na dążeniu do zaspokojenia potrzeb całych gospodarstw domowych – w przeciwieństwie do umów indywidualnych, które jeszcze kilka lat temu były normą na rynku. Nasze produkty są dostępne dla wszystkich, niezależnie od wieku, sprawności, umiejętności czy miejsca zamieszkania. Prowadzimy aktywny dialog z klientami, aby zyskać pewność, że nasze usługi i produkty spełniają ich potrzeby i wymagania.

### Konkurencyjność i wyróżniki oferty

Warunkiem sukcesu jest konkurencyjność naszej oferty usług. W związku z tym, uważnie monitorujemy działalność konkurencji i podejmujemy odpowiednie działania. Polski rynek jest silnie konkurencyjny. We wszystkich segmentach operuje znaczna liczba podmiotów. Nasilenie i dynamika konkurencji ma istotny wpływ na nasze wyniki finansowe. Stale poszukujemy nowych rozwiązań ofertowych oraz staramy się zachować właściwą równowagę pomiędzy funkcjonalnością a ceną. Kluczowym wyróżnikiem na rynku i źródłem przewagi konkurencyjnej jest w naszym przypadku to, że świadczymy zarówno usługi komórkowe jak i stacjonarne – co określamy mianem konwergencji. Oferta konwergentna odpowiada w kompleksowy sposób na potrzeby gospodarstw domowych w zakresie telekomunikacji oraz zachęca klientów do zakupu dodatkowych usług, przyczyniając się do wzrostu satysfakcji i ograniczenia utraty klientów (wskaźnik rezygnacji jest bowiem znacznie niższy niż w przypadku klientów korzystających z pojedynczych usług). W 2017 roku, przyspieszyliśmy wdrażanie strategii konwergencji wprowadzając ofertę konwergentną Orange Love jako kluczową formułę komercyjną w ramach nowej strategii Orange.one. Wprowadzamy także usługi dodatkowe dla gospodarstw domowych, uzupełniające ofertę produktów telekomunikacyjnych, takie jak usługi finansowe czy odsprzedaż energii. Na rynku biznesowym, dobrym przykładem działań wyróżniających nas na tle konkurencji jest budowanie kompetencji w obszarze usług teleinformatycznych, co w wielu przypadkach pomaga nam pozyskać firmy dla naszych usług podstawowych. Istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej i ważnym wyróżnikiem jest dla nas marka Orange – szeroko rozpoznawalna i o zasięgu globalnym.

### Sprzedaż i dystrybucja

Chcemy ułatwić klientom dostęp do naszych produktów i usług. Wykorzystujemy w tym celu różne kanały kontaktu,

w tym tradycyjne punkty sprzedaży (własne lub agencyjne), sieci niezależnych dystrybutorów (np. sklepy ze sprzętem elektronicznym), sprzedaż przez Internet, telesprzedaż i sprzedaż bezpośrednią. Aby maksymalnie zwiększyć generowaną wartość, musimy zadbać o właściwą strukturę kanałów dystrybucji, odzwierciedlającą zmiany na rynku, miejscową specyfikę, potrzeby klientów, konkurencję oraz zakres oferowanych usług.

### Skuteczniejsza sprzedaż przy podejściu lokalnym

Polski rynek telekomunikacyjny jest niejednorodny: gospodarstwa domowe dzielą się mniej więcej po równo na duże miasta, małe miasta i tereny wiejskie. Wszystkie te obszary różnią się między sobą pod względem otoczenia konkurencyjnego, naszego udziału w poszczególnych segmentach rynku, możliwości technicznych przyłączenia do sieci oraz potrzeb klientów. W związku z tym, wprowadziliśmy model Macro2Micro, wyodrębniając w strukturze sprzedaży 10 regionów i 80 dystryktów. Ta zdecentralizowana struktura umożliwia różnicowanie podejścia do sprzedaży w zależności od miejscowych oczekiwań i potrzeb klientów. Pozwala także lepiej rozpoznawać potencjał rynków lokalnych i efektywniej planować inwestycje w sieć stosownie do popytu.

### Cyfryzacja i integracja kanałów

Naszą strategię w odniesieniu do struktury kanałów sprzedaży kształtują zmieniające się preferencje zakupowe klientów oraz dążenie do podniesienia wewnętrznej efektywności. Uważnie monitorujemy stosunek kosztów do przychodów dla poszczególnych kanałów. Wyraźnie zauważalnym trendem jest rosnące znaczenie sprzedaży przez Internet. W 2017 roku, liczba aktywnych użytkowników aplikacji Mój Orange zwiększyła się o 26%, a wolumen sprzedaży przez ten kanał wzrósł dziesięciokrotnie. Inny trend to oczekiwanie przez klientów takiego samego sposobu obsługi niezależnie od formy kontaktu – bezpośrednio, telefonicznie czy przez Internet. Aby sprostać tym oczekiwaniom, wprowadziliśmy podejście oparte na ścisłej współpracy między kanałami. Pomimo rosnącej popularności sprzedaży przez Internet, tradycyjne punkty sprzedaży nie powinny tracić na znaczeniu. Coraz częściej klienci przemieszczają się pomiędzy kanałami sprzedaży: rozpoczynają transakcję w Internecie, a finalizują ją w punkcie sprzedaży, bądź na odwrót. Równolegle, aktywnie zarządzamy siecią punktów sprzedaży. Obejmuje to zamykanie nierentownych salonów, zmianę lokalizacji, optymalizację i unowocześnianie. W 2017 roku przystąpiliśmy także do standaryzacji salonów, zastępując pięć istniejących formatów jedynie trzema: kompaktowy, standardowy i Smart Store. Koncentrujemy się szczególnie na rozwoju salonów Smart Store – interaktywnych punktów sprzedaży zaprojektowanych zgodnie z najnowszymi trendami, gdzie klienci mogą przetestować wszystkie nasze produkty i usługi.



## Obsługa klienta




---

Wzmocniliśmy ten obszar wprowadzając zmiany w sposobie zarządzania relacjami z klientami, które są obecnie oparte na ścieżce doświadczeń klienta („podróży klienta”). Realizując to podejście, we wszelkich podejmowanych działaniach bierzemy pod uwagę ich wpływ na doświadczenie klienta. Dbamy, aby to doświadczenie było wyjątkowe i najlepsze na rynku, a jakość obsługi – jednolita i spójna we wszystkich punktach styku z Orange.

## Przyjazna struktura kanałów kontaktu

Utrzymujemy niezwykle efektywną kosztowo i zapewniającą wysoką jakość obsługi strukturę kanałów kontaktu (cyfrowych, zautomatyzowanych i tradycyjnych), które są dostosowane do potrzeb i oczekiwań klientów.

## Struktura kanałów kontaktu z klientami

 <b>Cyfrowe</b>	 <b>Zautomatyzowane</b>	 <b>Tradycyjne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Aplikacja</li> <li>• Media społecznościowe</li> <li>• Społeczność</li> <li>• Czat</li> <li>• Poczta elektroniczna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• USSD*</li> <li>• IVR**</li> <li>• SMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punkt sprzedaży</li> <li>• Centrum obsługi</li> <li>• Kontakt osobisty</li> <li>• Technik</li> <li>• Kurier</li> </ul>

\*USSD (Unstructured Supplementary Service Data) – Po wybraniu odpowiedniego menu na telefonie komórkowym, klient uruchamia inne menu, które zawiera potrzebne informacje. Menu jest wyświetlane na ekranie (jeżeli telefon jest w niego wyposażony).

\*\*IVR (Interactive Voice Response) – System umożliwia interaktywną pomoc osobie dzwoniącej. Dzwoniący, po wysłuchaniu nagranej zapowiedzi, wybiera odpowiednią pozycję z menu.

Orange Polska jest jedynym operatorem w Polsce posiadającym prestiżowy międzynarodowy certyfikat Customer Operations Performance Center (COPC), który potwierdza spełnienie najwyższych standardów w zarządzaniu obsługą klienta. Te światowe standardy zarządzania, dotyczące między innymi monitorowania efektywności, jakości oraz rekrutacji i rozwoju pracowników, wprowadziliśmy we wszystkich centrach obsługi. Obecnie mamy 22 centra obsługi, w których na koniec grudnia 2017 roku pracowało ponad 4800 osób – na etatach lub jako współpracownicy zewnętrzni.

Dużą rolę w obsłudze klientów w Orange Polska odgrywają nowoczesne formy kontaktu, takie jak serwisy społecznościowe i aplikacje mobilne.

- W obsłudze przez Facebook od sześciu lat jesteśmy w Polsce liderem.
- Z aplikacji Mój Orange korzysta prawie 1,2 mln klientów (wobec 900 tys. na koniec 2016 roku). Mogą oni szybko i wygodnie sprawdzać bieżące wykorzystanie środków, włączać lub wyłączać usługi, poznać szczegóły naliczonych opłat czy opłacić fakturę.
- W 2017 roku poprzez czat przeprowadzono prawie 800 tys. rozmów z doradcami (wobec blisko 300 tys. w 2016 roku).
- Ponad 72% faktur dla klientów jest wystawianych w formie elektronicznej.

Dzięki rozwojowi tych kanałów zmniejsza się liczba kontaktów z Orange poprzez kanały tradycyjne, a tym samym koszty obsługi klientów.

## Dopasowana obsługa

Nasi klienci pozytywnie oceniają wdrożone w 2016 roku dedykowane podejście do obsługi, dopasowane do ich stylu życia i potrzeb. W związku z tym kontynuowaliśmy to rozwiązanie w minionym roku i będziemy je utrzymywać w kolejnych latach.

Dedykowana obsługa to szansa na zapewnienie każdemu klientowi podejścia, jakiego oczekuje:

- osoby młode (poniżej 24 roku życia) – zapewniamy im swobodniejszy sposób rozmowy oraz zachęcamy do korzystania z aplikacji Mój Orange i innych kanałów cyfrowych,
- seniorzy (powyżej 65 roku życia) – jako jedyna firma telekomunikacyjna w Polsce posiadamy certyfikat „OK Senior” za obsługę osób starszych na infolinii,
- osoby niesłyszące – zapewniamy im na stronie internetowej tłumacza języka migowego, który pomaga w kontakcie z doradcą na infolinii,
- klienci premium (korzystający z co najmniej siedmiu usług) – zapewniamy im spersonalizowaną obsługę przez dedykowanych doradców,
- klienci usług światłowodowych – w skład zespołu obsługi klienta wchodzi eksperci, którzy rozpatrują kompleksowo wszystkie sprawy (95% spraw jest załatwianych w ciągu 24 godzin),
- większość klientów biznesowych – oferujemy pomoc operacyjną, dostosowaną do potrzeb trzech segmentów (małe firmy, więksi klienci korporacyjni, klienci kluczowi), zapewniając klientom dedykowanego doradcę, który zajmuje się sprawą od początku do końca i proponuje dopasowaną do potrzeb ofertę, a także ekspercką obsługę w salonach sprzedaży.

## Otoczenie zewnętrzne

### Otoczenie regulacyjne

#### Zasady ogólne

Rynek telekomunikacyjny w Polsce podlega regulacjom sektorowym przyjmowanym na poziomie Unii Europejskiej, a następnie przenoszonym do ustawodawstwa krajowego. Nadzór nad rynkiem sprawuje krajowy organ regulacyjny: Urząd Komunikacji Elektronicznej (UKE). Ogólną zasadą jest podział rynku telekomunikacyjnego na odrębne rynki poszczególnych usług detalicznych i hurtowych – zwane rynkami właściwymi. UKE analizuje poziom konkurencji na każdym z tych rynków i w oparciu o wyniki analizy podejmuje decyzje o wymaganym zakresie regulacji. Jako były operator narodowy na rynku usług telefonii stacjonarnej, spółka Orange Polska została uznana za operatora o znaczącej pozycji rynkowej i podlega obowiązkowi regulacyjnym względem określonych segmentów rynku. Te ograniczenia regulacyjne mają znaczący wpływ na niektóre ze świadczonych przez nas usług. Na rynku komórkowym, Orange Polska i pozostali najwięksi operatorzy podlegają takim samym regulacjom. Działalność Spółki jest również monitorowana przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK).

#### Najważniejsze regulacje

Obecnie, za najważniejsze dla naszej działalności uważamy następujące regulacje:

- Regulacje dotyczące hurtowej odsprzedaży dostępów szerokopasmowych (BSA) oraz fizycznego dostępu do należącej do Orange Polska infrastruktury pętli lokalnych (LLU), w tym kanałów kablowych – obowiązują na terenie całego kraju, obejmują stosowanie cen uzależnionych od kosztów oraz obowiązek niestosowania dyskryminacji i dotyczą zarówno łączny miedzianych jak i światłowodowych. Obowiązek udostępnienia infrastruktury miedzianej i światłowodowej na zasadach BSA nie dotyczy obszaru 76 gmin, które nie podlegają regulacji. Na pozostałym obszarze, Orange Polska ma obowiązek zapewnienia dostępu BSA na warunkach niedyskryminacyjnych i po cenach uzależnionych od kosztów.
- Regulacje dotyczące usług zakańczania połączeń w sieci stacjonarnej – Orange Polska nie jest jedynym operatorem, który podlega tym regulacjom, ale w odniesieniu do Spółki mają one najbardziej restrykcyjny charakter w zakresie stawek za zakańczanie połączeń i warunków hurtowego dostępu do sieci. Ponadto, stawki za zakańczanie połączeń w sieci stacjonarnej naliczane przez Orange Polska i innych operatorów są asymetryczne.

- Regulacje dotyczące rynków hurtowych i detalicznych usług telefonii stacjonarnej, w tym hurtowej odsprzedaży abonamentu (WLR) – Orange Polska jest jedynym operatorem podlegającym regulacjom w zakresie opłat za dostęp detaliczny i hurtowy (rynek połączeń głosowych został już poddany deregulacji). Te regulacje mogą ograniczać elastyczność cenową w kształtowaniu ofert detalicznych.
- Europejskie regulacje dotyczące opłat roamingowych na terenie UE – Od 15 czerwca 2017 roku detaliczne opłaty roamingowe zostały zrównane z cenami usług krajowych. Operatorzy są chronieni przed nadużywaniem roamingu poprzez mechanizm polityki uczciwego korzystania (*Fair Usage Policy* – FUP). Ponieważ regulacje dotyczące roamingu mają niekorzystny wpływ na przychody i rentowność Orange Polska, Spółka wystąpiła do UKE o możliwość stosowania dopłat wobec klientów nadużywających usług w roamingu.

Naturalnie, jako firma jesteśmy także obowiązani stosować się do przepisów ogólnych oraz decyzji administracyjnych. W ostatnim okresie, otoczenie prawne zmienia się bardzo dynamicznie. Zarówno na szczeblu europejskim jak i krajowym planowane są dalsze zmiany w regulacjach telekomunikacyjnych.

#### Najnowsze trendy w otoczeniu regulacyjnym

W ostatnich kilku latach, ramy regulacyjne ewoluowały w stronę nieco łagodniejszej polityki nadzoru. Było to przede wszystkim związane ze zmianami w ogólnej strukturze rynku telekomunikacyjnego w Polsce oraz znacznym zwiększeniem konkurencji w określonych segmentach (np. w wyniku pojawienia się operatorów kablowych jako ważnych graczy na rynku detalicznych usług stacjonarnej dostępu do Internetu).

Przykładowo, UKE pracuje obecnie nad rozwiązaniami, które zagwarantują symetryczny dostęp do budynków i infrastruktury kablowej, przy czym obowiązki regulacyjne mają zostać nałożone nie tylko na przedsiębiorców telekomunikacyjnych, ale także operatorów telewizji kablowej – zwłaszcza tych największych.

Jednocześnie, UKE coraz częściej wspiera politykę regulacyjną, która sprzyja inwestycjom, odchodząc od regulacji uprzednich na rzecz weryfikacji ex-post, jeżeli w danym obszarze istnieje środowisko konkurencyjne. Kolejną ważną zmianą w otoczeniu regulacyjnym, jakiej można się spodziewać, będzie zmiana sposobu naliczania stawek za zakań-

czanie połączeń w sieci stacjonarnej (FTR). UKE pracuje nad nowym modelem kosztowym dla FTR w celu wdrożenia rekomendacji Komisji Europejskiej. Wprowadzenie tej zmiany będzie miało znaczący niekorzystny wpływ na przychody Orange Polska.

## Otoczenie makroekonomiczne

Zmiany w otoczeniu makroekonomicznym, w tym dotyczące wzrostu gospodarczego, inflacji, bezrobocia, dochodu rozporządzalnego, stóp procentowych i kursów wymiany, mogą wpływać na zdolność Spółki do tworzenia wartości. Chociaż nie mamy bezpośredniego wpływu na te czynniki, możemy ograniczać niekorzystne skutki zmian poprzez stosowanie instrumentów zabezpieczających. W 2017 roku sytuacja gospodarcza Polski uległa poprawie, a według prognoz ekonomistów wysoki wzrost gospodarczy powinien się utrzymać także w kolejnych latach.

### Wzrost gospodarczy

W 2017 roku polska gospodarka rozwijała się w tempie wyraźnie szybszym niż w 2016 roku. PKB wrósł realnie o 4,6%. Na pozytywny obraz gospodarki wpłynął w głównej mierze wzrost konsumpcji prywatnej, wsparty przez ożywienie w inwestycjach i eksport. W kolejnych latach czynniki stymulujące PKB zostaną poddane trudnym wyzwaniom, głównie za sprawą problemów z pozyskaniem wystarczającej ilości pracowników i presją na wzrost kosztów pracy. Wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych znajdowały się w 2017 roku pod silną presją inflacyjną, lecz były stymulowane przez malejące bezrobocie, wzrost płac, program socjalny „500+” i niskie stopy procentowe. Na perspektywę dalszego wzrostu gospodarczego w Polsce wpływa także kondycja gospodarek europejskich i koniunktura na rynkach światowych. Według uśrednionej prognozy ekonomistów, opublikowanej przez agencję Bloomberg, przewidywany wzrost PKB w latach 2018 i 2019 wyniesie 3,6%.

### Inflacja

Średnioroczny wskaźnik wzrostu cen towarów i usług w 2017 roku osiągnął poziom 2,0% i pozostał poniżej celu inflacyjnego (2,5%). W skali roku mieliśmy do czynienia z podwyżkami we wszystkich głównych segmentach towarów i usług oprócz odzieży i obuwia, przy czym najbardziej rosły ceny żywności. Pomimo rosnącej presji inflacyjnej, do końca 2017 roku Rada Polityki Pieniężnej utrzymała referencyjną stopę procentową na rekordowo niskim poziomie 1,5% (który obowiązuje od marca 2015 roku), podtrzymując ocenę, że bieżący stabilny wzrost gospodarczy ogranicza ryzyko utrzymania się inflacji poniżej celu w średnim okresie. Na tle innych branż gospodarki, usługi telekomunikacyjne notowały w 2017 roku słabnącą rentowność, będącą pochodną spadku cen efektywnych przy jednoczesnym wyraźnym wzroście kosztów i koniecznych wydatków inwesty-

cyjnych. Te ostatnie są konieczne dla sprostania rosnącym wymaganiom klientów poprzez wymianę starszej generacji infrastruktury na nowoczesną oraz dla zapewnienia dostępności usług na terenach tzw. „białych plam”.

### Bezrobocie i koszty pracy

Ogólna sytuacja makroekonomiczna wpływa korzystnie na rynek pracy, czego przejawem był wzrost zatrudnienia oraz spadek bezrobocia do poziomu 6,7% (-1,6 pp. w ujęciu rocznym) na koniec 2017 roku. W tym samym czasie odnotowano wzrost płac w sektorze przedsiębiorstw, który w okresie styczeń – grudzień 2017 wyniósł 5,9% w ujęciu nominalnym. W 2018 roku można oczekiwać dalszego spadku bezrobocia, które będzie się zbliżało do naturalnej granicy około 5%, co może potęgować występujące w gospodarce problemy z dostępnością rąk do pracy oraz wzrost kosztów pracy wynikający z presji na podwyżkę płac. To z kolei może wpłynąć na pogorszenie nastrojów w niektórych sektorach przedsiębiorstw i stanowić barierę dla wzrostu gospodarczego poprzez ograniczanie inwestycji.

### Stopy procentowe

Rok 2017 nie przyniósł zmian w polityce banku centralnego i stopy procentowe pozostały stabilne, na najniższym poziomie w historii. Oczekuje się, że w przyszłym roku Rada Polityki Pieniężnej pozostawi stopy procentowe na niezmiennym poziomie, podejmując jednak kroki, aby przygotować rynek do podwyżek w 2019 roku. Ewentualny wzrost stóp procentowych nie powinien mieć istotnego wpływu na koszt obsługi zadłużenia Grupy ze względu na utrzymywany wysoki poziom zabezpieczeń.

### Kursy wymiany

Wahania kursów walutowych mają wpływ na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych, a także na wysokość rozliczeń z operatorami zagranicznymi. Wpływ ten jest w znacznym stopniu ograniczony poprzez posiadany przez Spółkę portfel transakcji zabezpieczających. W 2017 roku, złoty umocnił się o 4,9% w stosunku do euro oraz o 19,7% w stosunku do dolara amerykańskiego. Wahania polskiej waluty były spowodowane przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Do Polski powróciły fundusze kupujące obligacje skarbu państwa i doceniające nasze perspektywy gospodarcze. Ograniczona zmienność dobrze służyła naszej rodzimej walucie. Ewentualne osłabienie kursu złotego nie powinno mieć wpływu na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych oraz na wysokość rozliczeń z operatorami zagranicznymi ze względu na utrzymywany poziom zabezpieczeń.



## Rynek telekomunikacyjny

Rynek telekomunikacyjny w Polsce charakteryzuje się silną konkurencją i relatywnym rozdrobnieniem. Jest zdominowany przez usługi mobilne, a intensywny proces wypierania przez nie telefonii stacjonarnej dotyczy zarówno połączeń głosowych jak i dostępu do Internetu. Te czynniki miały w przeszłości poważny wpływ na rynek jako całość. Uwzględniając korzystną sytuację gospodarczą w Polsce, bardzo niskie ceny usług telekomunikacyjnych oraz wyrównane udziały największych operatorów, są podstawy, by zakładać, że główni uczestnicy gry rynkowej będą się coraz bardziej koncentrować na tworzeniu wartości – co w przyszłości może mieć korzystny wpływ na sytuację na rynku.

### Rynek telekomunikacyjny w Polsce – dalsza erozja, ale przy poprawie trendu

Według szacunków Orange Polska, w latach 2012-2017 rynek telekomunikacyjny tracił na wartości około 1-2% rocznie. Jednak w tym okresie następowała stopniowa poprawa trendu, co może wskazywać na osiągnięcie stabilności w kolejnych latach. Kluczowe czynniki, które w ubiegłych latach wpływały na wartość rynku jako całości, były następujące:

- Bardzo duża konkurencja cenowa w usługach mobilnych, która nasiliła się w czasie kilku wojen cenowych w segmencie konsumenckim i biznesowym. Kluczową rolę w destabilizacji rynku odgrywał Play, która stosunkowo późno weszła na rynek. Korzystając do końca 2012 roku z asymetrii stawek MTR, Play realizował agresywną strategię zdobywania udziału w rynku.
- Strukturalny spadek w stacjonarnych usługach głosowych, do którego przyczyniło się głównie: 1) bardzo szybkie upowszechnienie się usług komórkowych w przystępnej cenie, 2) częściowa regulacja w tym segmencie, 3) niekorzystne trendy demograficzne.

- Słabo rozwinięta stacjonarna infrastruktura szerokopasmowa, zwłaszcza poza dużymi miastami, co w połączeniu z szybkim rozwojem rynku komórkowego i strategią operatorów zakładającą oferowanie wyłącznie usług mobilnych doprowadziło do wypierania usług stacjonarnych przez komórkowe. Wskaźnik penetracji dla mobilnego Internetu stosowanego do użytku w domu jest w Polsce znacznie wyższy od średniej dla krajów Unii Europejskiej.
- Na rynek płatnej telewizji niekorzystnie wpłynął rozwój bezpłatnej cyfrowej telewizji naziemnej.

Powyższe trendy wpłynęły na wyniki Orange Polska w większym stopniu niż na cały rynek, co znalazło odzwierciedlenie w spadku przychodów.

Przyczyniły się do tego głównie następujące czynniki:

- konieczność dostosowania się do silnej konkurencji cenowej w usługach mobilnych w celu obrony udziałów w rynku konsumenckim i biznesowym;
- bardzo znacząca ekspozycja w segmencie stacjonarnych usług głosowych ze względu na dominującą pozycję;
- gorsze od średniej rynkowej wyniki w segmencie stacjonarnego dostępu do Internetu ze względu na regulacje i słabo rozwiniętą infrastrukturę w dużych miastach, co spowodowało utratę udziału w rynku na rzecz operatorów kablowych;
- brak znaczącej ekspozycji na rynku płatnej telewizji.

### Przewidywane przyszłe trendy na rynku

W naszej ocenie, w najbliższych latach kierunek rozwoju rynku będą kształtować następujące trendy:

- Istnieją przesłanki, by oczekiwać pewnej poprawy sytuacji na rynku komórkowym. Taryfy głosowe z nielimito-



wanymi połączeniami do wszystkich sieci stały się już standardem na rynku, a ceny usług spadły do jednego z najniższych poziomów w Unii Europejskiej. Ponadto, udziały w rynku czterech największych operatorów w miarę się wyrównały. W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy operatorzy modyfikowali plany taryfowe w taki sposób, by zachęcić klientów do migracji do droższych opcji, oferując w zamian atrakcyjne funkcjonalności (np. dostęp do muzyki lub treści telewizyjnych). Świadczy to naszym zdaniem o rosnącej popularności podejścia typu „więcej za więcej” i nacisku na tworzenie wartości. Tak jest z pewnością w przypadku Orange Polska. Jednak rynek oraz ceny smartfonów pozostają silnie konkurencyjne, a ożywienie postępowało dotąd dość wolno. Operatorzy w coraz większym stopniu konkurują o budżety gospodarstw domowych, oferując bardzo korzystne ceny za kolejne usługi.

- Przesył danych powinien w dalszym ciągu dynamicznie rosnać, do czego przyczynia się upowszechnienie nowoczesnych urządzeń mobilnych oraz bardzo szybki wzrost transmisji danych w przeliczeniu na jednego klienta. Przewidujemy, że przesył danych będzie nadal rosnać w obecnym tempie przez co najmniej kilka lat – dopóki w Polsce będzie trwała rewolucja smartfonowa.
- Kontynuowane będą znaczące inwestycje w infrastrukturę Internetu dużych prędkości ze strony Orange Polska i innych podmiotów, w tym w ramach rządowego programu POPC. Lepsza infrastruktura w połączeniu z rosnącym popytem na przesył danych spowoduje migrację do usług szybkiego Internetu. Biorąc pod uwagę aspekty ekonomiczne rozbudowy sieci światłowodowej i przedstawione publicznie plany inwestycyjne (w tym przez Orange Polska oraz w ramach rządowego programu POPC), można szacować, że w perspektywie średniookresowej liczba gospodarstw domowych w zasięgu usług światłowodowych przekroczy w Polsce 7 mln (wobec 4,1 mln na koniec 2017 roku).
- Konwergencja jest coraz częściej postrzegana jako skuteczna formuła na pozyskanie gospodarstw domowych, co potwierdza sukces oferty Orange Love, trwające przejęcie Netii przez Grupę Cyfrowy Polsat oraz zamiar uzyskania przez T-Mobile hurtowego dostępu do naszej sieci światłowodowej.
- Spadek w stacjonarnych usługach głosowych będzie postępował, ale w miarę upływu czasu będzie miał coraz mniejszy wpływ na ogólną dynamikę rynku.
- Rynek płatnej telewizji pozostanie względnie stabilny. W Polsce nadal bardzo silną pozycję ma telewizja linearna. Co prawda контент OTT szybko rośnie, ale pozostanie raczej uzupełnieniem oferty linearnej niż jej znaczącym substytutem.
- Przewidujemy stopniowe wchodzenie kart eSIM na rynek, począwszy od urządzeń przenośnych, ale naszym zdaniem do 2020 roku wpływ tego czynnika na rynek smartfonów będzie ograniczony.

- Postępująca cyfryzacja odgrywa coraz ważniejszą rolę we wszystkich sferach życia, a usługi mobilne nie są wyjątkiem. Powszechne korzystanie z rozwiązań cyfrowych – takich jak usługi dostępne wyłącznie z aplikacji mobilnych, zakupy mobilne czy obsługa klienta przy użyciu botów lub poprzez czat w aplikacji – podnosi kontakty pomiędzy operatorem a klientem na zupełnie nowy poziom.

Wszystkie powyższe trendy w połączeniu z korzystnymi perspektywami gospodarczymi dla Polski, skutkującymi wzrostem dochodu rozporządzalnego, wskazują, że w kolejnych latach sytuacja na rynku telekomunikacyjnym powinna się poprawiać. Wierzymy, że dzięki przyjętej strategii spółka Orange Polska jest przygotowana lepiej niż w przeszłości, by wykorzystać korzystne trendy rynkowe. Będą temu sprzyjać trzy kluczowe czynniki:

- **Rozbudowa sieci światłowodowej:** znaczące inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej pozwalają nam stopniowo nadgonić lukę technologiczną względem operatorów kablowych i już przyczyniły się do powrotu na ścieżkę wzrostu w segmencie stacjonarnego dostępu do Internetu.
- **Konwergencja:** Orange Polska ma wyjątkową pozycję w Polsce jako operator konwergentny i stosuje tę strategię głównie względem operatorów kablowych, którzy jak dotąd nie wprowadzili na szerszą skalę usług komórkowych.
- **Koncentracja na wartości:** począwszy od 2017 roku we wszelkich decyzjach komercyjnych kierujemy się budowaniem wartości. W szczególności, radykalnie uprościliśmy komórkowe plany taryfowe, budując je zgodnie z zasadą „więcej za więcej”.

Z drugiej strony, będziemy nadal pod presją wynikającą z niekorzystnych trendów w tradycyjnych usługach stacjonarnych oraz usługach stacjonarnego Internetu opartych na starszych technologiach. Szczegółowe informacje na temat strategii przedstawiono na str. 38.

#### Orange Polska kluczowym graczem we wszystkich segmentach rynku

Polski rynek telekomunikacyjny, zarówno w segmencie komórkowym jak i stacjonarnym, jest dość rozdrobniony. Dotychczas konsolidacja postępowała dość wolno i dotyczyła głównie segmentu usług stacjonarnych. Jednak obecnie na rynku pojawiają się tendencje w kierunku łączenia działalności mobilnej i stacjonarnej. W ostatnich pięciu latach, najpoważniejszą transakcją było nabycie operatora komórkowego Polkomtel przez grupę medialną Cyfrowy Polsat w 2013 roku. W wyniku tej operacji powstała grupa medialno-telekomunikacyjna, która koncentruje się głównie na oferowaniu pakietów obejmujących płatną telewizję i usługi mobilne.

W grudniu 2017 roku, Grupa Cyfrowy Polsat ogłosiła zamiar przejścia Netii – największego alternatywnego operatora telefonii stacjonarnej w Polsce. Transakcja wymaga zgody UOKiK. W opinii Cyfrowego Polsatu, przejście Netii zapewni grupie między innymi dostęp do komplementarnej technologii szerokopasmowej oraz umożliwi wejście na nowe rynki w dużych miastach. Jeżeli transakcja zostanie sfinalizowana, może nastąpić nasilenie konkurencji w obszarze konwergencji. Z drugiej strony, wzmożona promocja ofert konwergentnych przez większą liczbę podmiotów może się przyczynić do wzrostu popularności tej kategorii rynkowej, znacznie zwiększając popyt na takie pakiety usług.

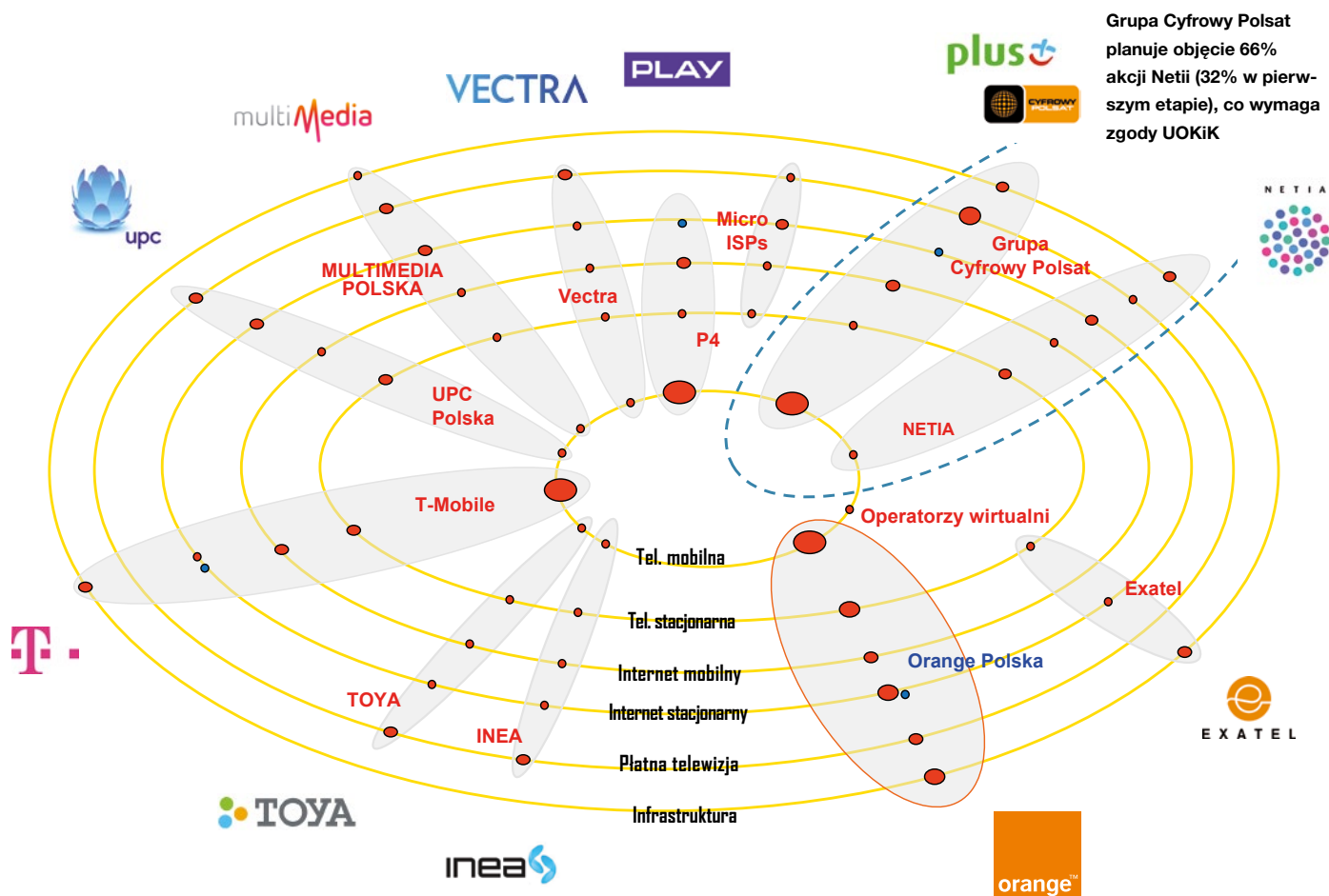
W czwartym kwartale 2016 roku, UPC (największy operator telewizji kablowej na rynku) poinformował o przejściu spółki Multimedia Polska (trzeciego co do wielkości operatora kablowego). Miała to być największa konsolidacja w segmencie telewizji kablowej. Jednak w marcu 2018 roku, UPC wyco-

fał wniosek o zgodę Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. W opinii UOKiK, połączenie obu sieci kablowych doprowadziłoby do powstania operatora o dominującej pozycji w obszarze stacjonarnego dostępu do Internetu i płatnej telewizji na 11 rynkach lokalnych w Polsce. Z doniesień medialnych wynika, że zgoda regulatora na transakcję była prawdopodobnie uwarunkowana zbyciem przez UPC innych aktywów na tych rynkach, a to wymuszało modyfikację warunków nabycia sieci Multimedia. Właścicielowi UPC nie udało się dojść do porozumienia ze sprzedającymi co do warunków transakcji, które uwzględniałyby powyższe zastrzeżenia.

Orange Polska jest największym graczem, który jest obecny we wszystkich segmentach rynku. Jest liderem w ujęciu wartościowym na rynku komórkowym, a także liderem w ujęciu ilościowym i wartościowym w segmentach stacjonarnego Internetu i stacjonarnych usług głosowych.

## Główni gracze na rynku telekomunikacyjnym w Polsce

Uwaga: Sytuacja na rynku w marcu 2018 roku



Obszar działalności

Przychody [mld zł – 2016]

>3,0

1,0-3,0

0,1-1,0

<0,1

• LTE do użytku stacjonarnego



## Otoczenie społeczne

---

Poziom życia i stopa zatrudnienia w Polsce zbliżyły się znacząco do średniej dla krajów Unii Europejskiej, ale nadal występują pewne trudności. Pomimo istotnych osiągnięć, wskaźnik zatrudnienia jest wciąż niższy od średniej unijnej i wynosi 69,5%.

Utrzymuje się też tendencja spadkowa stopy bezrobocia, która w styczniu 2018 roku wynosiła 6,9%. Jednak Polska boryka się w dalszym ciągu z problemem szybkiego starzenia się społeczeństwa i wysokim poziomem emigracji. Niekorzystne perspektywy demograficzne już teraz przekładają się na spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym. Prognozuje się, że stosunek procentowy osób starszych do całej populacji wzrośnie z 20,9% w 2010 roku do 58% w 2050

roku (zgodnie z przygotowanym przez Komisję Europejską „Sprawozdaniem krajowym – Polska 2016 r.”).

W ostatnich latach obserwujemy postęp w ograniczaniu nierówności i ubóstwa. Poczawszy od 2008 roku stale zmniejsza się liczba osób dotkniętych ubóstwem i wykluczeniem społecznym.

Jednym z czynników wykluczenia społecznego jest wykluczenie cyfrowe. Dostęp do Internetu stanowi obecnie nie tylko ułatwienie, ale niekiedy wręcz warunek konieczny pełnego uczestnictwa w życiu społecznym, kulturalnym i zawodowym. Według GUS, w 2017 roku dostęp do Internetu posiadało 81,9% gospodarstw domowych, w tym 78% – szerokopasmowy.

Według raportu „Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2017 roku”, kluczową barierą w upowszechnieniu korzystania z Internetu jest brak takiej potrzeby (67,6%), a także umiejętności korzystania z sieci (54,2%). Bariery finansowe są powodem braku dostępu do Internetu dla około 18,7% gospodarstw domowych, a brak technicznych możliwości posiadania Internetu w miejscu zamieszkania – dla zaledwie 0,7%. Oznacza to, że twarde bariery (infrastrukturalne lub finansowe) stają się mniej istotne niż dawniej.

Korzystanie z Internetu i nowych technologii jest zróżnicowane ze względu na czynniki społeczno-demograficzne, przede wszystkim wiek i wykształcenie. Z Internetu korzysta zdecydowana większość młodych i bardzo niewiele starszych osób. Korzystanie z Internetu jest też powiązane z możliwością oraz miejscem zamieszkania, ale oba te czynniki tracą na znaczeniu.

W 2017 roku przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny na osobę w Polsce wyniósł 1598 zł (dane GUS), to jest o 123 zł więcej niż w 2016 roku. Stanowi to około 70% średniego dochodu rozporządzalnego dla wszystkich państw unijnych oraz 66% dla strefy euro. W swoim raporcie GUS podkreślił rolę programu Rodzina 500+: w 2016 roku, w gospodarstwach domowych świadczenie to stanowiło przeciętnie 16,8% dochodu rozporządzalnego na osobę. Ponadto, obserwuje się zróżnicowanie dochodów w zależności od miejsca zamieszkania (miasto-wieś) oraz stopnia uprzemysłowienia danego regionu.

Istotną kwestią dla rozwoju naszej działalności są również zmiany pokoleniowe, które dotyczą zarówno rynku klienckiego jak i rynku pracy. Każde pokolenie ma inne wartości i potrzeby oraz inne podejście do nowych technologii. Postawa pokolenia powojennego wyżu demograficznego (1943-1964) wobec nowych technologii jest mocno zdystansowana. Świetnie radzą sobie bez nowoczesnych rozwiązań, które akceptują bardziej z konieczności niż dla przyjemności. Dla przedstawicieli pokolenia X (1965-1979), rozwój nowych technologii był zjawiskiem przełomowym i stały się one dla nich sposobem na doskonalenie działań i zwiększanie produktywności. Przedstawiciele pokolenia Y (1980-1996) nie pamiętają pracy bez Internetu i telefonów komórkowych. Dla nich nowe technologie to rzecz oczywista i naturalna. Dla Pokolenia Z (1997-2003), świat on-line jest równie realny jak świat rzeczywisty: 97% jego przedstawicieli korzysta z Internetu, 92% z portali społecznościowych, a 80% z bankowości elektronicznej.

Jako firma telekomunikacyjna, musimy odpowiadać na zróżnicowane potrzeby klientów, zarówno tych starszych – mniej przekonanych do nowych technologii, jak i młodszych – przyzwyczajonych do ciągłego bycia on-line i podążających za nowinkami technologicznymi. Wydatki na usługi telekomunikacyjne są stałym elementem budżetu gospodarstw domowych, a każdy klient, niezależnie od zasobności portfela, znajdzie ofertę dla siebie i swoich bliskich. Wyzwaniem społecznym staje się obecnie nie tyle dostęp do sieci, lecz umiejętność mądrego i bezpiecznego korzystania z nowych technologii.

### Otoczenie środowiskowe

Spółka Orange Polska nie pozostaje obojętna na globalne wyzwania dotyczące ochrony środowiska naturalnego i jego zasobów. Jako dostawca usług telekomunikacyjnych, możemy w znaczący sposób przyczynić się do zmniejszenia niekorzystnego wpływu prowadzenia biznesu na środowisko. W związku z tym, włączamy w naszą działalność inicjatywy ukierunkowane na podnoszenie świadomości ekologicznej i poszanowania środowiska. W ramach polityki ochrony środowiska dbamy o przestrzeganie odpowiednich norm i przepisów w naszej działalności.

Promujemy rozwiązania przyjazne środowisku, które pomagają w ograniczaniu emisji gazów cieplarnianych, poprzez usługi zastępujące tradycyjne formy komunikacji czy przesyłania dokumentów. Dzięki tele- i videokonferencjom, korzystaniu z elektronicznego obiegu pism, internetowych zakupów, e-usług, e-faktur oraz kompleksowych systemów teleinformatycznych dla administracji i przedsiębiorstw, sprawiamy, że ekologia i poszanowanie środowiska naturalnego zyskuje konkretny wymiar w codziennym życiu. Co miesiąc wysyłamy faktury elektroniczne do 5 milionów klientów, dzięki czemu zaoszczędziliśmy blisko 750 ton papieru, ratując 17 tys. drzew (34 hektarów lasu). W 2017 roku zużyliśmy o 55 ton papieru i 4 miliony kopert mniej niż rok wcześniej. W wyniku naszej działalności powstają odpady przemysłowe, takie jak zużyty sprzęt elektroniczny i elektryczny, zużyte baterie i akumulatory, kable i słupy telegraficzne. Ich utylizacja jest objęta ścisłą kontrolą.



## Otoczenie wewnętrzne

### Ład korporacyjny

Ład korporacyjny w Orange Polska ma zagwarantować odpowiedzialne zarządzanie i nadzór w celu realizacji celów strategicznych i powiększania wartości. Stworzyliśmy sprawne ramy ładu korporacyjnego, obejmujące struktury, procesy i mechanizmy kontrolne, które pomagają zwiększyć efektywność działania i ograniczyć ryzyko. Kompetentne organy Spółki, cechujące się właściwym podziałem odpowiedzialności oraz składem osobowym reprezentującym optymalne połączenie doświadczenia, umiejętności i wykształcenia, sprzyjają budowaniu wartości. Natomiast umiejętność stabilnej i rzetelnej alokacji wytworzonej wartości zapewnia trwałą rozwój Spółki i jest warunkiem jej długofalowego sukcesu.

Szczegółowy opis ładu korporacyjnego w Orange Polska zamieszczono w rozdziale „Ład korporacyjny” na str. 84.

### Kultura korporacyjna

Orange Polska przywiązuje wagę do tego, aby zapewnić wszystkim pracownikom równe szanse, jasne kryteria oceny i awansu, możliwości rozwoju zawodowego i osobistego oraz dobre i bezpieczne warunki pracy. Chcemy w firmie tworzyć kulturę współpracy, w której pracownicy czują się szanowani i mogą swobodnie realizować cele zawodowe i życiowe pasje. Spółka przeprowadza regularne badania satysfakcji wśród pracowników i wchodzi w dialog ze zwią-

kami zawodowymi. Nie zapominamy o podstawach, które pozwalają na stworzenie przyjaznego miejsca pracy. Dbamy o bezpieczeństwo pracowników, ich zdrowie i godną emeryturę. Zapewniamy profilaktykę zdrowotną, promujemy aktywność sportową pracowników, a w trudnych sytuacjach życiowych oferujemy im pomoc i wsparcie. Doceniamy różnorodność i uważamy, że umiejętnie zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy stwarza nowe możliwości. Kluczowe znaczenie ma dla nas tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku do różnic, które charakteryzują każdego z nas.

W 2017 roku, przystąpiliśmy do realizacji nowego planu strategicznego: Orange.one. Plan ten skupia się na dwóch kluczowych filarach działalności: wynikach operacyjnych i kulturze korporacyjnej. W pierwszym etapie przeprowadziliśmy dialog z pracownikami oraz badanie dotyczące kultury korporacyjnej. W oparciu o uzyskane od pracowników informacje, określiliśmy trzy priorytety dla zmian organizacyjnych:

- nacisk na klientów („obsesja na punkcie klientów”),
- prostota, koncentracja, szybkość i elastyczność,
- wzajemne zaufanie, uczciwość i bezpośredniość.

Szczegółowy opis kultury korporacyjnej Orange Polska zamieszczono w punkcie „Przyjazny pracodawca w cyfrowym świecie” na str. 68.





# Strategia



## Pytania do Jean-François Fallachera, Prezesa Orange Polska

### **P: Gdyby miał pan wymienić jedno kluczowe wydarzenie z 2017 roku, to co by pan wybrał?**

Ubiegły rok obfitował w ważne wydarzenia. Jednak dla mnie, absolutnie kluczowe znaczenie miało ogłoszenie nowej strategii Orange Polska, którą nazwaliśmy Orange.one. Ta strategia ma nam nadać nową dynamikę. Przewiduje nasilenie prowadzonych działań oraz formułuje strategiczną wizję Spółki do roku 2020. Chcemy nie tylko przywrócić wzrost, ale ukształtować model biznesowy, który pomoże w budowaniu wartości w dłuższym okresie.

### **P: Dlaczego uważa pan, że tym razem strategia okaże się skuteczna?**

Kiedy blisko dwa lata temu przyjechałem do Polski, zaakceptowałem wszystkie strategiczne kierunki rozwoju Spółki, które obejmowały inwestycje w jakość sieci, konwergencję i poprawę efektywności. W nowej strategii, te zasadnicze priorytety nie uległy większej zmianie. Natomiast chcemy przede wszystkim poprawić ich realizację. Musimy wszystkie te rzeczy robić lepiej, a przy tym być bardziej skoncentrowani, szybcy i elastyczni w działaniu. Moją ambicją jest podniesienie determinacji i motywacji do osiągania postawionych celów.

A skoro mówimy o motywacji, to aby dodatkowo zmotywować osoby na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla do osiągania celów długoterminowych oraz bardziej bezpośrednio związać ich cele z interesem akcjonariuszy, wprowadziliśmy – po raz pierwszy w historii Spółki – program motywacyjny oparty wyłącznie na kursie akcji Orange Polska. Do tego dobrowolnego programu włączyło się ponad 90% uprawnionych członków kadry kierowniczej, co jasno pokazuje ich zaufanie do strategii Orange.one.

Moim zdaniem, zarówno otoczenie makroekonomiczne jak i dynamika rynku telekomunikacyjnego powinny sprzyjać realizacji naszych planów. W Polsce panuje bardzo korzystna sytuacja gospodarcza: następuje szybki wzrost konsumpcji prywatnej i dochodu rozporządzalnego. Mamy zatem podstawy zakładać, że polski rynek telekomunikacyjny będzie stopniowo zmierzał w stronę pewnego odbicia.

Wyniki za 2017 rok potwierdzają, że nasza strategia się sprawdza, a postawione cele są realistyczne. Poprawiliśmy równowagę pomiędzy ilością a wartością, nasze działania komercyjne są bardziej skoncentrowane, a propozycje dla klientów cechują się większą prostotą i spójnością.

### **P: Gdzie dostrzega pan podstawowe ryzyko i wyzwania dla strategii Spółki?**

Każdy plan wiąże się z ryzykiem i wyzwaniami, ale podstawą sukcesu jest właściwe zarządzanie oraz dostosowywanie zamierzeń do zmieniających się okoliczności. Uważam,



że największe ryzyko dotyczy właściwej realizacji – i w tym aspekcie musimy wyciągnąć wnioski z przeszłości.

Chociaż branża telekomunikacyjna nie jest aż tak silnie sprzężona z całością gospodarki, obecne korzystne warunki makroekonomiczne z pewnością przyczyniają się do wzrostu popytu na nasze usługi. Bardzo doceniamy także stabilność i przewidywalność otoczenia regulacyjnego i podatkowego. Na tym rynku panuje silna konkurencja i w przeszłości intensywność walki konkurencyjnej prowadziła czasem do niemiłych zaskoczeń. Jednak sądzę, że obecnie jesteśmy na innym etapie rozwoju rynku.

Nie zamierzamy bagatelizować zagrożeń i będziemy je monitorować. Jednak jesteśmy zdeterminowani, by osiągnąć sukces, i przekonani, że wprowadzamy odpowiednie plany, odpowiednie struktury i odpowiednie zasoby, by tak się stało.

**P: Co jest dla pana zasadniczym priorytetem na 2018 rok?**

W 2018 roku utrzymamy priorytety określone w strategii Orange.one. Zamierzamy realizować nasze ambitne plany komercyjne, które obejmują czerpanie wartości z nowej oferty wprowadzonej w 2017 roku, dalsze wykorzystanie potencjału konwergencji oraz rosnącą monetyzację inwestycji w sieć światłowodową. Chcemy utrzymać dynamikę rozbudowy sieci światłowodowej, czego elementem będzie pierwszy rok naszego aktywnego udziału w realizacji Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC). Poprzez inwestycje w mniej zurbanizowane obszary, program ten przyczyni się do rozwoju społeczności lokalnych.

W aspekcie wewnętrznym, w dalszym ciągu będziemy przekształcać naszą działalność, zwiększać efektywność, a także zmieniać kulturę korporacyjną. Tę ostatnią ideę, zmiany kulturowej, cały czas promuję wśród pracowników – nas wszystkich, łącznie ze ścisłym kierownictwem. Kluczowym elementem tej zmiany jest większa samodzielność decyzyjna pracowników: chcemy ich zachęcić do podejmowania ryzyka, jeżeli uznają to za potrzebne. Chodzi także o jeszcze większą koncentrację na klientach, którzy są naszymi najważniejszymi interesariuszami. Musimy pracować dla ich dobra i mieć niemal obsesję na punkcie poprawy ich doświadczenia w kontakcie z Orange. W ostatecznym rozrachunku, to ich chcemy zadowolić, a nie naszych szefów. Chcemy, by w naszej organizacji obowiązywały proste cele i wartości, do których łatwo się odnieść i z którymi każdy pracownik Orange może się identyfikować. Aby osiągnąć taką zmianę kulturową, musimy także zmienić sposób komunikacji wewnątrz firmy na bardziej przejrzysty i otwarty.

**P: W dyskursie społecznym pojawia się ostatnio pojęcie patriotyzmu gospodarczego. Czy Orange Polska, jako część globalnej korporacji, jest również dobrym „obywatel” naszego kraju?**

„Obywatelstwo” firmy nie jest definiowane przez kraj pochodzenia właściciela, lecz korzyści, jakie przedsiębiorstwo daje państwu, w którym działa, wpływ na rozwój gospodarczy, wyznaczanie nowych standardów czy tworzenie miejsc pracy. Stosunek firmy do kraju, w którym działa, określają zatem realne działania. To poziom inwestycji i ich przełożenie na innowacyjność i PKB kraju definiuje wpływ danej firmy na rozwój państwa. Ważne jest przy tym korzystanie z lokalnych dostawców i usługodawców, przestrzeganie standardów zatrudniania pracowników i wypłacanie im godziwych pensji na czas. Orange Polska spełnia wszystkie te warunki.

Istotne znaczenie ma też branża, w której działamy i jej znaczenie dla rozwoju kraju. Dostęp do sieci, który oferujemy, przekłada się na większą atrakcyjność wielu regionów dla potencjalnych inwestorów, a także stymuluje rozwój lokalnej przedsiębiorczości i powstawanie nowych miejsc pracy.

Polskość firmy jest również definiowana przez gotowość do wspierania spraw ważnych dla klientów i całego kraju. Dobrym przykładem naszego zaangażowania jest zobowiązanie, jakie podjęliśmy w 2017 roku, dotyczące podłączenia w ciągu trzech lat 4,5 tys. szkół do sieci światłowodowej, co umożliwi im korzystanie z Internetu o prędkości co najmniej 100 Mb/s. Orange wspiera w ten sposób tworzenie Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej, która ma połączyć wszystkie szkoły w Polsce. Inwestycja zostanie zrealizowana w całości ze środków własnych Orange Polska. Skorzystają z niej szkoły we wszystkich województwach.

**P: Jak będzie wyglądać polski rynek telekomunikacyjny i pozycja Orange Polska w perspektywie kilku lat?**

Mam wielką nadzieję, że polski rynek telekomunikacyjny będzie stopniowo zmierzał w stronę pewnego odbicia. Jako że ceny są już bardzo niskie, operatorzy, zamiast konkurować głównie ceną, skupią się w większym stopniu na jakości produktów i obsłudze klientów.

To oczywiste, że kierunki rozwoju rynku w Polsce, podobnie jak w innych krajach, będzie wyznaczać postępująca cyfryzacja wszystkich aspektów życia. Nadal uważam, że w końcu dojdzie do konsolidacji, gdyż rynek jest dość rozdrobniony. Będzie mniej podmiotów, ale w większym stopniu zintegrowanych i konwergentnych. Trwające przejście Netii przez Cyfrowy Polsat oraz zamiar uzyskania przez T-Mobile hurtowego dostępu do naszej sieci światłowodowej potwierdzają tę opinię.

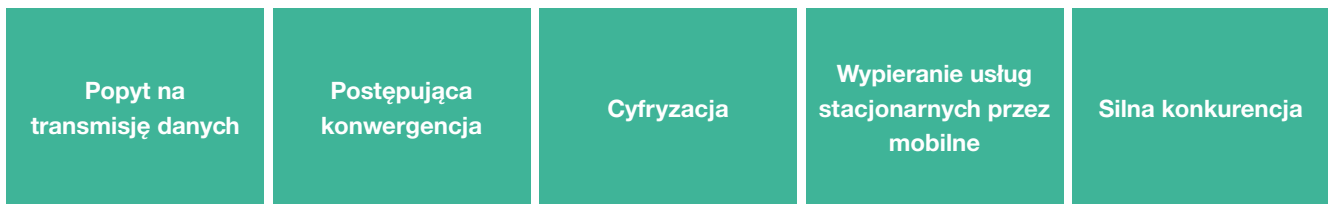
Jestem przekonany, że w 2020 roku Orange Polska będzie już inną firmą. Nie będziemy dłużej postrzegani jako dawny operator narodowy, lecz jako nowoczesna, innowacyjna i elastyczna organizacja, chwalona przez klientów i pracowników i ceniona przez inwestorów.

## Strategia firmy

### Nasze kluczowe cele strategiczne:

Przywrócenie wzrostu przychodów i zysków  
Wzrost wartości dla akcjonariuszy

### Kluczowe trendy wpływające na naszą działalność:



### Nasza strategia koncentruje się zatem na następujących kwestiach:



We wrześniu 2017 roku ogłosiliśmy nowy plan strategiczny o nazwie Orange.one, który wyznacza nowe podejście do długofalowego tworzenia wartości. Przewiduje nasilenie prowadzonych działań oraz formułuje strategiczną wizję Spółki do roku 2020. Orange Polska chce być operatorem telekomunikacyjnym pierwszego wyboru dla klientów indywidualnych i biznesowych w Polsce, budując jednocześnie model biznesowy, który zapewni stabilny wzrost przychodów i zysków. W dalszym ciągu znaczna część naszych przychodów i zysków pochodzi z usług, które kiedyś stanowiły główny przedmiot naszej działalności, a które od wielu lat podlegają strukturalnej erozji. W celu zrównoważenia tej presji na przychody i budowania wartości musimy inwestować w rozwój łączy biznesowych z perspektywą wzrostu, a także wykorzystywać unikalne możliwości rynkowe. Z tego względu, inwestujemy znaczne środki w jakość sieci i realizujemy strategię konwergencji. Równoległe, radykalnie przekształcamy sposób działalności, nadając jej sprawny, cyfrowy i elastyczny charakter, wzmacniając obecność w Internecie i automatyzując poszczególne procesy. Zmieniamy także naszą kulturę korporacyjną. Chcemy jeszcze ciężiej pracować dla dobra naszych klientów, niemal obsesyjnie dążąc do poprawy ich doświad-

czenia w kontaktach z Orange. Celem zmiany kulturowej w Orange Polska jest także poprawa środowiska pracy w taki sposób, by pracownicy w jeszcze większym stopniu identyfikowali się z naszymi celami i wartościami oraz ufnie patrzyli na możliwości dalszej kariery w Orange. Co równie ważne, nacisk na budowanie wartości odzwierciedla się w odpowiedzialnym podejściu do kwestii ekologicznych i społecznych. Nasze inwestycje w jakość sieci w istotnym stopniu przyczyniają się do rozwoju w Polsce nowoczesnego społeczeństwa cyfrowego.





## Najwyższa jakość sieci – stacjonarnej i mobilnej

### Sieć konwergentna

Klienci oczekują szybkiego, niezawodnego i bezpiecznego dostępu do Internetu; z ich punktu widzenia, technologia świadczenia usług ma drugorzędne znaczenie. Jesteśmy głęboko przekonani, że spełnienie oczekiwań klientów wymaga doskonałej jakości zarówno sieci komórkowej jak i stacjonarnej. Sam dostęp mobilny nie wystarczy. Szybki dostęp stacjonarny jest konieczny, by sprostać zapotrzebowaniu na streaming i stale rosnącemu ruchowi transmisji danych, a jednocześnie zapewnić klientom oczekiwaną jakość usług w sieci mobilnej. Ponadto, znacząca część naszej działalności jest skierowana do klientów biznesowych, którzy nie mogą polegać wyłącznie na technologii komórkowej.

### Sieć stacjonarna – od usług tradycyjnych do przyszłościowych łączy światłowodowych

W 2015 roku podjęliśmy strategiczną decyzję o przystąpieniu do inwestycji na dużą skalę w rozbudowę sieci światłowodowej w technologii FTTH (*fibres to the home* – światłowód bezpośrednio do mieszkania). To strukturalnie poprawia naszą pozycję konkurencyjną i zapewnia nam narzędzie do odzyskania udziału w rynku na gęsto zaludnionych obszarach. Jest to przy tym istotny element w realizacji naszej strategii konwergencji i jedno z kluczowych narzędzi do przywrócenia wzrostu.

Po trzech latach od rozpoczęcia inwestycji, objęliśmy zasięgiem usług światłowodowych 2,5 mln gospodarstw domowych. To oznacza, że jesteśmy mniej więcej w połowie cyklu inwestycyjnego. Naszym celem jest bowiem objęcie zasięgiem ponad 5 mln gospodarstw domowych do końca 2020 roku. W tej liczbie znajduje się większość gospodarstw domowych w dużych aglomeracjach i znaczna część w mniejszych miastach, a także około 370 tys. gospodarstw domowych na terenach mniej zurbanizowanych, gdzie sieć światłowodowa zostanie zbudowana w ramach programu POPC, współfinansowanego ze środków unijnych.

Strategia rozwoju usług światłowodowych przewiduje nie tylko budowę własnej infrastruktury, ale również – tam gdzie jest to technicznie możliwe i biznesowo opłacalne – zawieranie umów na dostęp hurtowy z innymi operatorami sieci światłowodowej. Na koniec roku, przy wykorzystaniu infrastruktury innych operatorów w zasięgu naszych usług znajdowało się około 200 tys. gospodarstw domowych.

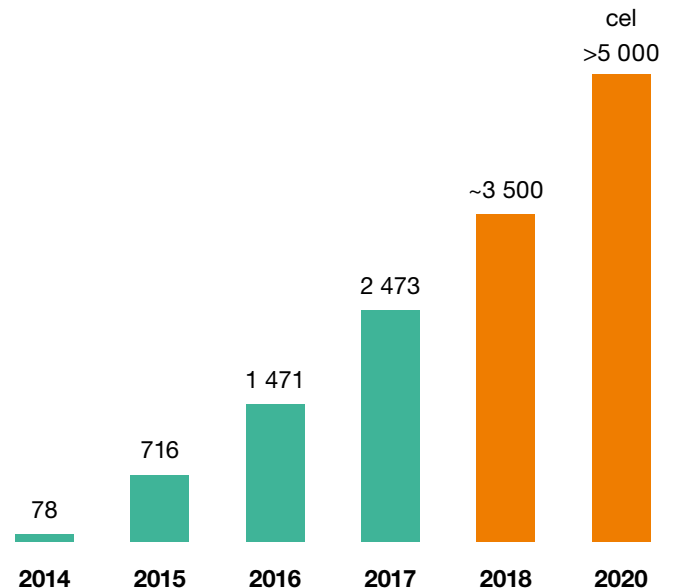
W 2017 roku przyspieszyliśmy rozbudowę sieci światłowodowej. Objęliśmy jej zasięgiem około miliona nowych gospodarstw domowych, to jest znacznie więcej niż w 2016 roku. Planujemy utrzymać tę dynamikę w 2018 roku. Tegoroczne plany zakładają położenie większego nacisku na mniejsze miasta i domy jednorodzinne – a nie tylko bloki wielorodzinne. Obecnie, na małe miasta przypada około 15% całkowitego zasięgu sieci, a na domy jednorodzinne – poniżej 1%. W przypadku domów jednorodzinnych koszty budowy są wyższe, ale z drugiej strony, ze względu na mniejszą konkurencję, można oczekiwać znacznie większego

popytu na nasze usługi. Dotychczasowe doświadczenia potwierdzają te oczekiwania. Inwestycje w osiedlach domów jednorodzinnych planujemy częściowo realizować poprzez umowy hurtowe z miejscowymi operatorami małych sieci światłowodowych, co będzie najefektywniejsze kosztowo.

Będziemy także wykorzystywać możliwości poprawy monetyzacji naszych inwestycji w sieć światłowodową poprzez zapewnienie dostępu hurtowego innym operatorom. W grudniu 2017 roku podpisaliśmy list intencyjny w sprawie takiego dostępu z T-Mobile Polska.

Będziemy bardzo ściśle monitorować program rozbudowy pod względem monetyzacji, to jest liczby klientów i wartości, jaką wnoszą. Będzie to zależeć głównie od stopnia konkurencji i skuteczności sprzedaży. Inwestycje w łącza światłowodowe mają z natury charakter długofalowy. W naszej ocenie jest to technologia przyszłościowa i w późniejszym okresie można będzie w razie potrzeby łatwo zwiększać parametry transmisji.

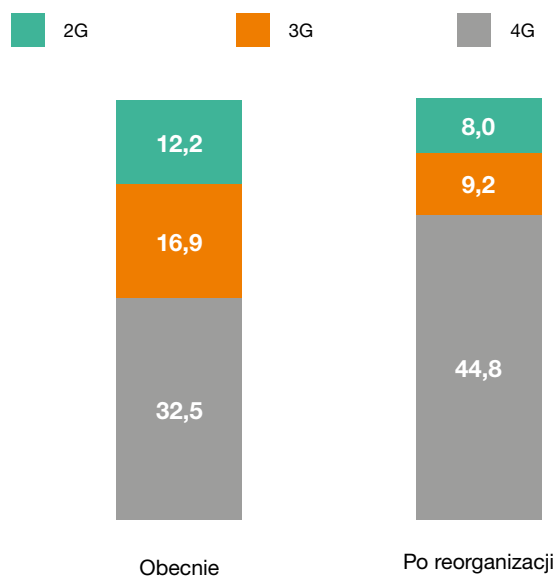
### Gospodarstwa domowe w zasięgu sieci światłowodowej (w tys.)



### Sieć mobilna – większe pasmo dla LTE

Rozstrzygnięta w październiku 2015 roku aukcja na częstotliwości w pasmie 800 MHz i 2600 MHz znacząco poprawiła naszą strategiczną pozycję na rynku komórkowym. Nabycie dwóch bloków w pasmie 800 MHz – choć bardzo kosztowne – było absolutnie niezbędne, gdyż umożliwiło nam oferowanie konkurencyjnych usług i skuteczną rywalizację na terenie całego kraju. Potwierdza to skokowy wzrost ruchu LTE (o 180% w ujęciu rocznym w 2017 roku). Do końca 2017 roku, w zasięgu naszej sieci LTE (4G), na zewnątrz budynków, znaleźli się niemal wszyscy mieszkańcy Polski, zaś pokrycie wewnątrz budynków osiągnęło 96%. W celu sprostania dynamicznie rosnącemu ruchowi LTE, w 2018 roku skoncentrujemy się na reorganizacji przeznaczenia dostępnych częstotliwości, zwiększając pasmo dla tej technologii kosztem pasma przeznaczonego do obsługi sieci 2G i 3G. Umożliwi to znacznie efektywniejsze wykorzystanie pasma i poprawi jakość doświadczenia klientów.

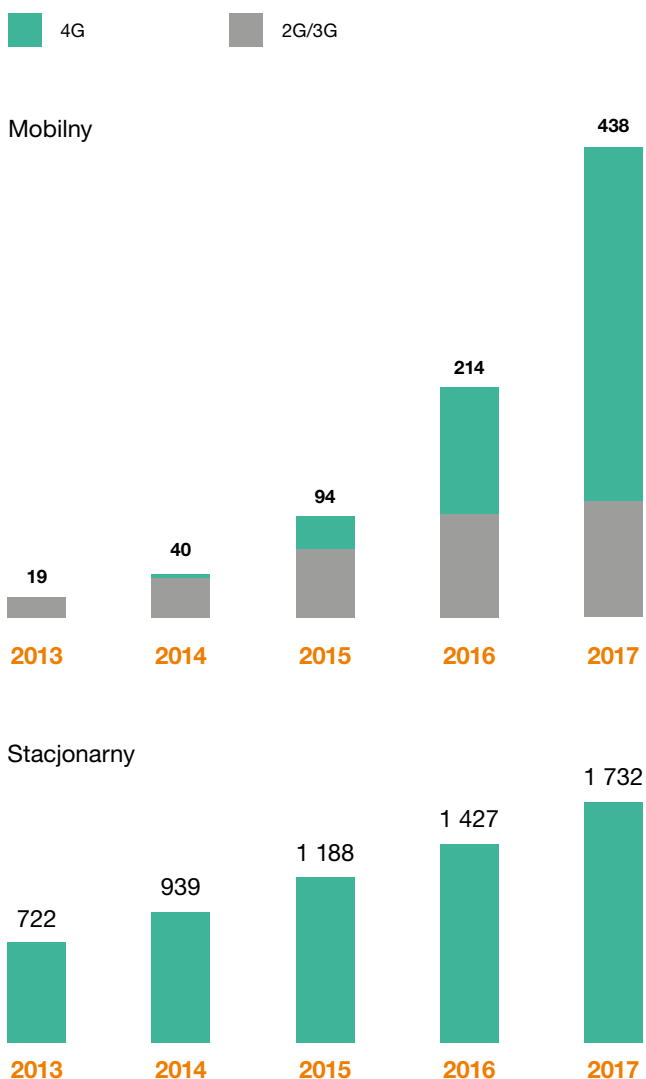
## Alokacja pasma mobilnego (MHz)



Będziemy także analizować inne możliwości poprawy efektywności wykorzystania pasma, w tym zamianę częstotliwości. W celu zwiększenia szybkości dostępu do Internetu będziemy nadal dążyć do agregacji pasma. Na koniec 2017 roku, blisko 40% spośród 10 tys. stacji bazowych LTE umożliwiło agregację pasma, a w 2018 roku planujemy dalszy znaczący postęp w tym zakresie.

W kolejnych latach, istotną rolę w naszej strategii podnoszenia jakości sieci mobilnej będzie odgrywać technologia 5G. Będzie się to wiązało z przydziałem częstotliwości w pasmie 3,4-3,8 GHz oraz 700 MHz. Termin rozpoczęcia tego procesu i sposób podziału pasma leżą w gestii UKE i na chwilę obecną panuje w tym zakresie spora niepewność.

## Przesył danych w sieci mobilnej i stacjonarnej (PB)





## Konwergencja – konsolidacja wydatków gospodarstw domowych na usługi telekomunikacyjne i media

Przez „konwergencję” rozumiemy świadczenie pakietu usług mobilnych i stacjonarnych, które zaspokajają potrzeby przeciętnego gospodarstwa domowego. Naszym zdaniem, w Polsce istnieje duży potencjał dla konwergencji, gdyż zdecydowana większość gospodarstw domowych nadal płaci za media i usługi telekomunikacyjne kilku różnym operatorom. Konsolidacja tych płatności niesie zarówno wygodę jak i korzyści finansowe. Doświadczenia z innych krajów europejskich (Hiszpania, Francja) pokazują, że konwergencja może być skuteczną formułą komercyjną na pozyskanie gospodarstw domowych. Zgodnie z podejściem opartym na koncentracji na wartości, uczyniliśmy z oferty konwergentnej flagową propozycję dla gospodarstw domowych. Jednocześnie ograniczyliśmy reklamę usług mobilnych i stacjonarnych oferowanych oddzielnie.

Konwergencja niesie następujące istotne korzyści:

- Zapewnia przewagę nad konkurencją i stanowi kluczowy wyróżnik na rynku. Z jednej strony, operatorzy kablowi nie oferują na większą skalę usług mobilnych. Z drugiej strony, konkurencyjni operatorzy komórkowi nie inwestują w dostęp stacjonarny.
- To doskonałe narzędzie do budowania lojalności klientów. Wskaźnik rezygnacji wśród klientów ofert konwergentnych jest znacznie niższy niż w przypadku klientów korzystających z pojedynczych usług.
- Umożliwia dosprzedaż usług, pozwalając uzyskać większy udział w wydatkach gospodarstw domowych na usługi telekomunikacyjne i media.

### Orange Love – nowa formuła oferty konwergentnej

Strategię konwergencji realizujemy już od kilku lat. Jednak na początku 2017 roku, zmieniliśmy formułę naszej oferty. Poprzednia oferta, Orange Open, była oparta na zasadzie doboru usług. Klienci otrzymywali rabat cenowy za każdą dodatkową usługę, którą zakupili. Wraz z rozwojem rynku, ta koncepcja w dużej mierze straciła na konkurencyjności. W lutym 2017 roku zastąpiliśmy ją ofertą Orange Love – gotowym pakietem usług stacjonarnych i mobilnych, oferowanym po stałej, atrakcyjnej cenie. Pakiet podstawowy można za dopłatą rozszerzyć o kolejne karty SIM, większe prędkości dostępu w łączy światłowodowym czy dodatkowe programy telewizyjne. Towarzyszy temu bogata oferta smartfonów w atrakcyjnych cenach. Co ważne, oferta Orange Love jest dostępna dla każdej technologii dostępu szerokopasmowego (światłowod lub kabel miedziany), a także w przypadku usługi LTE wykorzystywanej do użytku domowego. Dzięki temu, możemy sprzedawać tę ofertę na terenie całego kraju, co znacznie zwiększa efektywność.

### Oferta TV – ważny czynnik sukcesu

Ważnym czynnikiem sukcesu naszej strategii konwergentnej jest jakość oferty telewizyjnej, która w przypadku polskich konsumentów odgrywa istotną rolę przy wyborze dostawcy usług. W 2016 roku, zmieniliśmy podejście do pozyskiwania treści telewizyjnych oferowanych zarówno w technologii IPTV jak i satelitarnej. Pozwoliło nam to na większą elastyczność w kształtowaniu ofert i cen. W 2017 roku, jako pierwszy operator w Polsce, wprowadziliśmy dekoder, który umożliwia klientom odbiór sygnału telewizyjnego w jakości 4K Ultra HD. Nasza oferta telewizyjna dopiero ostatnio stała się w pełni konkurencyjna względem operatorów kablowych, co skutecznie przyczynia się do budowania wizerunku Orange jako wiarygodnego dostawcy treści programowych. Zamierzamy jednak pozostać wyłącznie dystrybutorem treści – nasza strategia nie przewiduje znaczących inwestycji w tworzenie własnych programów.



## Lepsze doświadczenie klientów – ewolucja w kierunku cyfryzacji i bardziej przyjaznego podejścia

### Budowanie pozytywnych doświadczeń klientów

W centrum wszystkiego, co robimy, są nasi klienci. Dlatego koncentrujemy nasze działania na budowaniu pozytywnych doświadczeń klientów oraz trwałych i silnych relacji z nimi, wykorzystując nowoczesne kanały cyfrowe.

Skupiamy wszystkich pracowników wokół wspólnej idei dostarczania klientom Orange niepowtarzalnych doświadczeń, począwszy od tworzenia oferty produktów, poprzez planowanie procesów, po zapewnienie właściwej struktury kanałów kontaktu.

Od wielu lat badamy jakość doświadczenia klientów za pomocą wskaźnika NPS (*Net Promoter Score*), który jest miarą ich lojalności i jakości budowanych z nimi relacji. Naszym strategicznym celem jest osiągnięcie do 2020 roku pozycji najczęściej polecanego operatora telekomunikacyjnego w Polsce. Na koniec 2017 roku zajęliśmy w rankingu NPS drugie miejsce wśród operatorów telekomunikacyjnych (awans o cztery pozycje w porównaniu z 2013 rokiem), co pokazuje, że kierunek, jaki przyjęliśmy w prowadzonych działaniach – zorientowanych na klientach, ich potrzebach i oczekiwaniach – jest właściwy.

### Podejście oparte na tzw. „podróży klienta”

W ramach procesu transformacji całej organizacji w kierunku lepszego zrozumienia wpływu na doświadczenia klientów, w 2017 roku wdrożyliśmy podejście oparte na tzw. podróży klienta. Jego podstawę stanowi mapa podróży klienta, która jest punktem wyjścia do budowania strategii relacji z klientami.

Odwzorowanie podróży klienta, które odgrywa podstawowe znaczenie w analizie całego procesu relacji z klientami, stało się katalizatorem zmian w Orange Polska. Zmiany te zmierzają w kierunku usprawnienia procesów i poprawy doświadczeń klientów, którzy w efekcie polecają naszą firmę innym, przyczyniając się do poszerzenia bazy odbiorców naszych usług.

Poniżej przedstawiono kilka przykładowych rozwiązań wdrożonych w 2017 roku, które zwiększyły satysfakcję klientów ograniczając ich wysiłek poprzez uproszczenie, automatyzację i cyfryzację relacji z Orange:

- Unikalny w skali europejskiej system samodzielnej wymiany karty SIM – klient, kupując starter, jest w stanie samodzielnie, w ciągu kilku minut wymienić kartę na pasującą do jego telefonu.
- Wdrożenie nowej polityki korzystania z usług Orange w roamingu na obszarze Unii Europejskiej; ponadto, jako pierwsi na rynku udostępniliśmy klientom zindywidualizowane narzędzie SMS informujące o limitach połączeń głosowych, SMS, MMS i transmisji danych, dzięki czemu mogą lepiej zarządzać kosztami i pakietami.
- Nowa, ulepszona architektura portalu orange.pl – uproszczenie struktury i nowy kontent ułatwiają klientom dotarcie do poszukiwanych informacji.
- Zdalne restartowanie modemów internetowych – zmniejszenie wysiłku klientów i liczby kontaktów z Orange.
- Jedna faktura dla klientów korzystających z pakietu usług mobilnych i stacjonarnych Orange Love – uproszczenie rozliczeń i płatności za usługi.
- Certyfikat „OK Senior” – Orange, jako pierwsza firma telekomunikacyjna w Polsce, otrzymała certyfikat potwierdzający wysoką jakość obsługi osób starszych. Obsługa ta odpowiada na rzeczywiste potrzeby tych osób, chroni je przed nadużyciami i jest przyjazna, zrozumiała i łatwo dostępna.
- Robotyzacja procesów obsługowych – krótszy czas realizacji i brak błędów w działaniach biznesowych. Robotyzacja tych procesów to kierunek, w którym obecnie zdążają wiodące firmy na świecie, zaś Orange jest jednym z prekursorów tego trendu w Polsce.

#### Lepsze doświadczenia klientów – zaangażowanie całej organizacji

We wzmacnianie kultury zorientowanej na klienta zaangażowana jest cała organizacja, począwszy od pracowników liniowych aż po Zarząd.

Co miesiąc, członkowie Zarządu i dyrektorzy wykonawczy analizują wyniki badań, identyfikując kwestie mające wpływ na satysfakcję klientów i definiując niezbędne działania. Gośćmi specjalnymi tych spotkań są klienci, którzy opowiadają o swoich doświadczeniach z Orange. Efekty prowadzonych działań są w trybie cotygodniowym monitorowane przez kluczowych menedżerów, podlegających bezpośrednio Zarządowi.

Wszyscy członkowie kadry kierowniczej regularnie kontaktują się telefonicznie z klientami, którzy w badaniu satysfakcji wyrazili niezadowolenie, by poznać problemy z pierwszej ręki i móc je jak najlepiej rozwiązać.

W każdym kwartale pracownicy i menedżerowie funkcji wsparcia spędzają co najmniej jeden dzień na pierwszej linii, obserwując i pomagając w obsłudze klientów. Dzięki takim doświadczeniom, poszerzamy zrozumienie perspektywy klientów w całej firmie.

Ponadto, każdy pracownik ma możliwość włączenia się w poprawę jakości doświadczenia klienta poprzez udział w klubach „Słuchamy i Działamy”, działających w oparciu o metodykę ciągłego doskonalenia. W 2017 roku funkcjonowało aktywnie 150 takich klubów.

#### Cyfryzacja – coraz ważniejszy trend dla naszych klientów

Postępująca cyfryzacja odgrywa rosnącą rolę we wszystkich sferach życia naszych klientów. My także zmierzamy w tym kierunku. Obecnie, w Polsce ponad połowa osób korzysta z mediów społecznościowych, 34% dokonuje zakupów przez Internet, a ponad 50% używa usług bankowości elektronicznej. Rozwiązania takie jak usługi dostępne z aplikacji mobilnych (bez interfejsu internetowego), zakupy mobilne czy obsługa klienta przy użyciu botów lub poprzez czat w aplikacji stają się coraz bardziej rozpowszechnione. Usługi cyfrowe mają być do dyspozycji klientów wtedy, gdy ich potrzebują, zapewniając im swobodę wyboru, modyfikacji i rezygnacji z usługi. Umożliwiając tworzenie wysoce spersonalizowanych ofert, usługi cyfrowe podnoszą kontakty pomiędzy operatorem a klientem na zupełnie nowy poziom. Trend ten najszybciej rozpowszechnia się wśród młodszego pokolenia: to oni najwcześniej wybierają rozwiązania cyfrowe i aktywnie wiążą się z markami, które lubią, ale jednocześnie mają najwyższe oczekiwania wobec usług. Jednocześnie, świat cyfrowy zaczyna być płynnie powiązany z tradycyjnym światem poza siecią. Pojawia się tendencja w kierunku podejścia opartego na wielokanałowości, przy którym Internet stymuluje zakupy poza siecią (efekt ROPO – poszukiwanie informacji w sieci, zakupy w sklepie stacjonarnym) – i odwrotnie.



#### Poprawa efektywności

W obliczu bardzo silnej konkurencji, utrzymującej się presji na przychody oraz wciąż znacznego obciążenia wynikającego z historii firmy, nasza strategia kładzie duży nacisk na poprawę efektywności po stronie kosztów i nakładów inwestycyjnych. Dodatkowy nacisk na ten obszar położono w strategii Orange, one, która koncentruje się na tworzeniu wartości we wszystkich aspektach działalności. Chcemy być organizacją efektywną, cyfrową i elastyczną, silnie obecną w Internecie i dysponującą wysoce zautomatyzowanymi procesami oraz zdolną do

ograniczania kosztów i znajdowania oszczędności w wyniku poprawy efektywności.

### Poprawa marży bezpośredniej dzięki ukierunkowaniu na wartość

Wraz z przyjęciem strategii Orange.one zmieniliśmy nasze podejście komercyjne, które obecnie zakłada znacznie większą równowagę pomiędzy ilością a wartością. Oferta konwergentna Orange Love odróżnia nas od konkurencji i pozwala efektywniej osiągać cele komercyjne. Znacząco obniżyliśmy dopłaty do telefonów komórkowych oraz zoptymalizowaliśmy strukturę kanałów dystrybucji, co przyczyniło się do poprawy marży bezpośredniej. Aby wspomóc tworzenie wartości, uprościliśmy oferty komercyjne, zarówno konwergentne jak i wyłączone, budując je na zasadzie „więcej za więcej”, rezygnując z części ofert rozładniających wartość i wprowadzając opłaty za każdą dodatkową usługę. Taka strategia zakłada, że na rynku utrzyma się wysoka konkurencja, ale pojawią się oznaki odbicia.

### Przebudowa procesów

Nasz model biznesowy obejmuje łańcuch powiązanych ze sobą procesów, które umożliwiają świadczenie usług. Są to generalnie procesy złożone, co po części wynika z historii Orange Polska jako operatora dominującego. W ramach realizacji strategii Orange.one, wdrożyliśmy kompleksowy program transformacji procesów w celu ich uproszczenia oraz, gdzie to możliwe, automatyzacji i cyfryzacji. W efekcie oczekujemy oszczędności w zakresie kosztów operacyjnych i nakładów inwestycyjnych.

Wśród wielu podjętych działań można wymienić dwa przykłady:

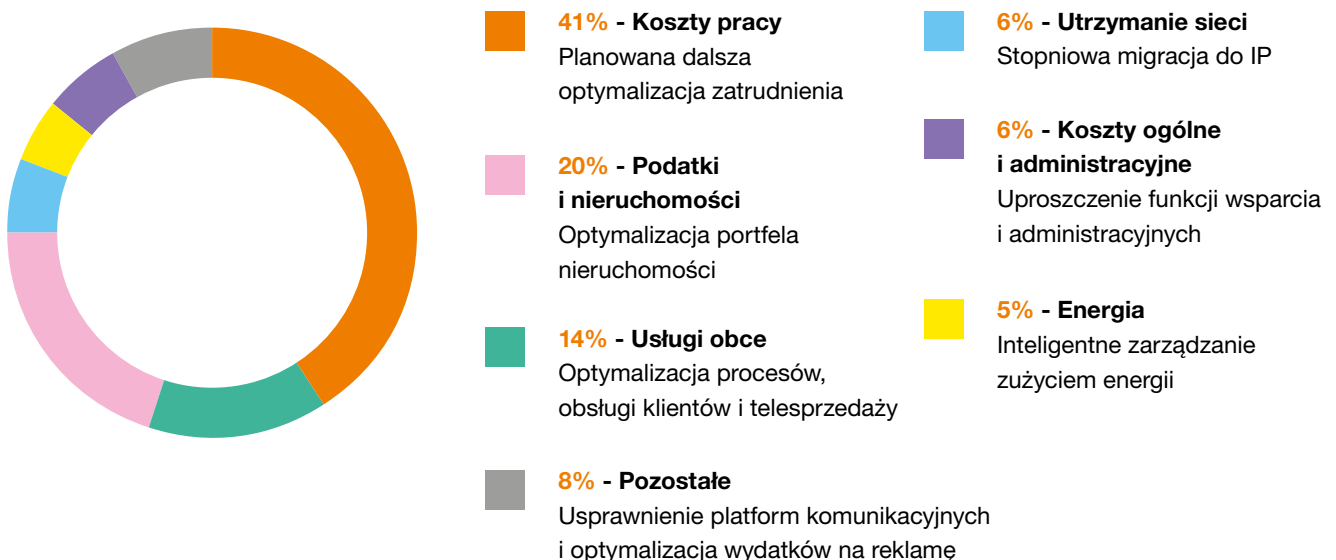
- automatyzacja uruchamiania usługi światłowodowej i systemu monitorowania problemów,
- zintegrowana platforma informatyczna dla celów sprzedaży i obsługi klienta, znacznie skracająca czas obsługi dla wszystkich produktów.

### Dalsza optymalizacja kosztów pośrednich z jasno określonym celem

Od wielu lat optymalizujemy pośrednie koszty operacyjne, generując setki milionów złotych oszczędności rocznie. Zamierzamy to kontynuować w kolejnych latach. Źródłem oszczędności będą wspomniane wyżej usprawnienia, które uwolnią zasoby, a także optymalizacja i uproszczenie procesów. Będziemy z większą uwagą i bardziej wybiórczo korzystać z zasobów. Planujemy oszczędności we wszystkich grupach kosztowych – pokazanych na wykresie poniżej. Jednym z celów finansowych, jakie określiliśmy w strategii Orange.one, jest obniżenie kosztów pośrednich o 12-15% (tj. około 4 mld zł) w latach 2016-2020. Nie obejmuje to wzrostu kosztów w wyniku inflacji, skutków presji na koszty pracy oraz kosztów związanych z rozwojem nowej działalności.

Największą grupą kosztów, a zarazem najważniejszym źródłem oszczędności, są koszty pracy. Na przestrzeni ostatnich pięciu lat (2012-2017), zmniejszyliśmy liczbę pracowników o około jedną trzecią – i zamierzamy kontynuować ten proces. Skalę redukcji zawsze negocjujemy z partnerami społecznymi (w Orange Polska działa 17 organizacji związkowych). Podpisana w grudniu 2017 roku nowa Umowa Społeczna, która obejmuje lata 2018-2019, przewiduje przyspieszenie optymalizacji zatrudnienia. Zgodnie z planem, w ciągu tych dwóch lat z odejść dobrowolnych może skorzystać 2 680 osób, co stanowi 18% ogółu zatrudnionych na koniec 2017 roku.

### Koszty operacyjne w ostatnich 12 miesiącach (do czerwca 2017 roku)





## Odpowiedzialność w działaniu

W Orange Polska już od kilku lat wdrażamy politykę społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) we wszystkich obszarach działalności. Nasza strategia CSR uwzględnia cele biznesowe firmy i wpisuje się w ich realizację. Kluczowym elementem w tworzeniu strategii były wnioski z dialogu z interesariuszami, trendy rynkowe oraz wyzwania społeczne dla naszej branży w Polsce i na świecie. Odpowiedzialność społeczna to dla nas kultura organizacyjna, która w tworzeniu i realizacji strategii biznesowej uwzględnia oczekiwania pracowników i innych grup interesariuszy – klientów, inwestorów, dostawców, partnerów biznesowych i społecznych oraz środowiska naturalnego. Wierzymy, że takie podejście przynosi korzyści firmie i jej otoczeniu, prowadzi do długofalowego rozwoju oraz przyczynia się do podnoszenia jakości życia nas wszystkich. Dlatego w Orange Polska stworzyliśmy strategię społecznej odpowiedzialności, skupiając się na pięciu obszarach, kluczowych z punktu widzenia naszej branży i działalności na polskim rynku. W 2016 roku przyjęliśmy nową strategię społecznej odpowiedzialności na lata 2016-2020. Fundamentem tej strategii jest odpowiedzialne zarządzanie – nasze wartości, zasady etyki, zgodność z wymogami oraz dialog z interesariuszami jako narzędzie poznawania ich oczekiwań. Na tym fundamencie opierają się cztery filary naszej strategii CSR:

- **Integracja cyfrowa** - Chcemy, aby każdy mógł korzystać z możliwości cyfrowego świata, niezależnie od umiejętności, miejsca zamieszkania, wieku czy sprawności.
- **Bezpieczna sieć** - Chcemy, aby korzystanie z najnowszych technologii było proste i wolne od zagrożeń.
- **Czyste środowisko** - Chcemy realizować nasze cele biznesowe z poszanowaniem zasad ekologii i w harmonii ze środowiskiem.
- **Ciekawy zespół** - Chcemy tworzyć kulturę współpracy, w której wszyscy pracownicy czują się szanowani oraz swobodnie realizują cele zawodowe i życiowe pasje.

Odpowiedzialne zarządzanie i działania w ramach tych czterech filarów przyczyniają się do wpływu na społeczeństwo, który można analizować w sześciu obszarach: gospodarka, innowacje, klienci, środowisko, społeczności i pracownicy.

### Prawa człowieka

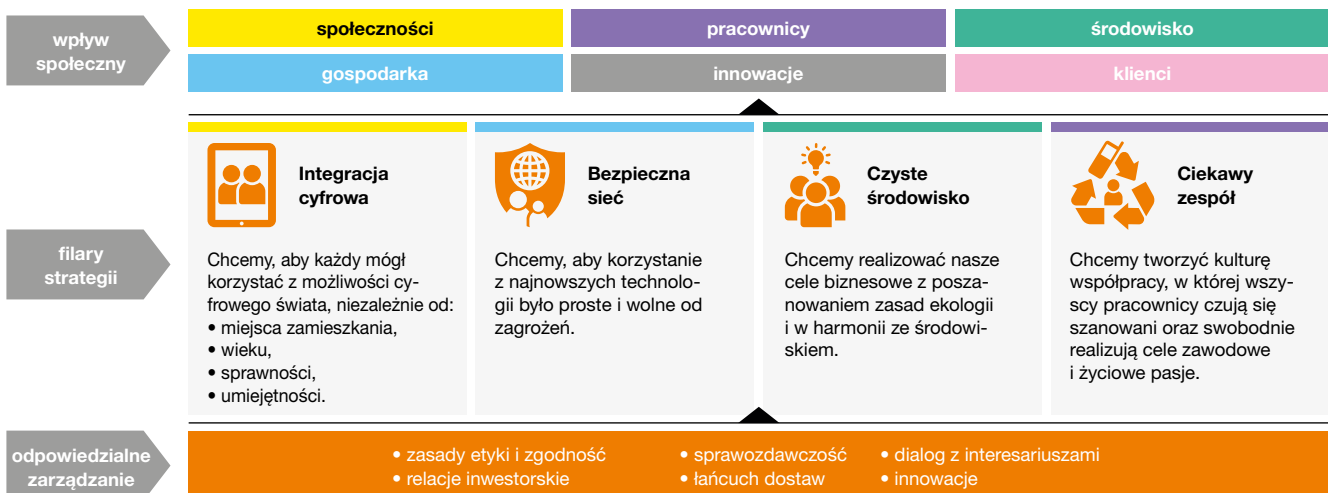
Z uwagi na model biznesowy i charakter łańcucha dostaw, polityka w zakresie praw człowieka jest formułowana na poziomie międzynarodowym przez Grupę Orange. Poza ogólnymi ramami Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) i zasad Global Compact, Grupa przestrzega Wytocznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka, ustanowionych w 2011 roku. Działania grupowe w odniesieniu do poszanowania podstawowych praw człowieka koncentrują się w trzech głównych obszarach:

- relacje z pracownikami,
- relacje z dostawcami,
- poszanowanie prywatności i wolność wypowiedzi.

Kwestie odnoszące się do przestrzegania praw człowieka są zawarte w Kodeksie Etyki Orange Polska. Szanujemy wszystkich ludzi i ich prawo do prywatności. Akceptujemy różnorodność rozumianą w kategoriach pochodzenia, rasy, płci, kultury, wieku i stanu cywilnego, a także przekonań religijnych i politycznych oraz przynależności do organizacji społecznych i zawodowych.

Obecnie pracujemy nad opracowaniem polityki w zakresie praw człowieka dla Orange Polska. Prawa człowieka są też elementem dialogu z interesariuszami. O równym traktowaniu bez względu na wiek, płeć czy sprawność rozmawialiśmy podczas dialogu na temat różnorodności i równości płci (więcej na str. 68). Prawa w zakresie prywatności i ochrony danych są zaś przedmiotem naszej polityki w zakresie bezpieczeństwa klientów (więcej na str. 62).

### Strategia odpowiedzialności społecznej (CSR)





### Kluczowy cel finansowy: przywrócenie trwałego wzrostu przychodów i zysków

Nasze wyniki finansowe od wielu lat podlegają stałej erozji. Przyczyniły się do tego głównie następujące czynniki:

- konieczność dostosowania się do silnej konkurencji, głównie w usługach mobilnych, w celu obrony udziałów w rynku,
- bardzo znacząca ekspozycja w segmencie stacjonarnych usług głosowych, które są skutecznie wypierane przez przystępne cenowo usługi komórkowe,

- obowiązki regulacyjne ograniczające elastyczność kształtowania ofert handlowych,
- słabo rozwinięta stacjonarna infrastruktura szerokopasmowa w dużych miastach, co spowodowało utratę udziału w rynku na rzecz operatorów kablowych.

Właściwa realizacja strategii Orange.one będzie prowadziła do zbudowania modelu biznesowego, który pozwoli nam przezwyciężyć ten niekorzystny trend i stopniowo powrócić na ścieżkę wzrostu. Naszą ambicją jest stabilizacja EBITDA w 2018 roku, stabilizacja przychodów w 2019 roku oraz trwały wzrost EBITDA i przychodów począwszy od 2020 roku. Oczekiwana stabilizacja skorygowanego zysku EBITDA w 2018 roku będzie pierwszym okresem bez spadku od 9 lat.

		2018	2019	2020
<b>Przychody</b>	Usługi wzrostowe będą rosła kompensować presję w tradycyjnych usługach stacjonarnych		stabilizacja	wzrost
<b>Skorygowana EBITDA</b>	Będzie wspomagana przez poprawę trendu przychodów, dźwignię operacyjną i dalszą optymalizację kosztów	stabilizacja*	wzrost**	wzrost**
<b>Nakłady inwestycyjne</b>	Odzwiedlenie programu poprawy jakości sieci i konieczności transformacji biznesu	2,0-2,2 mld zł	2,0-2,2 mld zł***	~2,0 mld zł***
<b>Wskaźnik zadłużenia netto</b>	Spadek od 2019 roku			

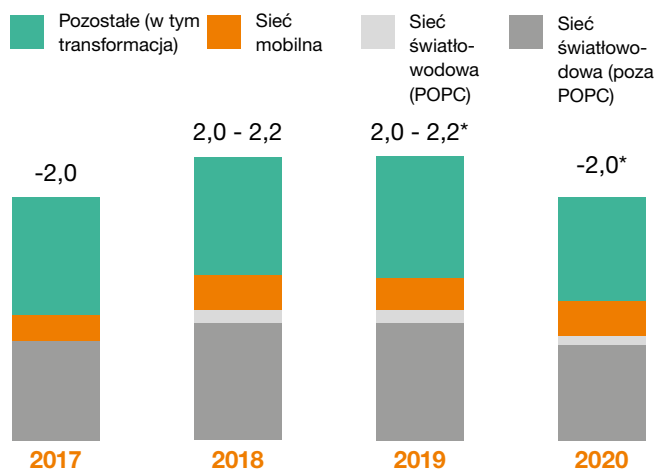
\* Wg standardu IAS 18 / \*\* Wg standardów IAS 18 i IFRS 15 / \*\*\* Oczekiwane

Stabilizacja przychodów ze sprzedaży w 2019 roku i wzrost w kolejnych latach będzie osiągnięty dzięki następującym czynnikom: znaczący wzrost liczby klientów i usług konwergentnych, większy nacisk na tworzenie wartości, skuteczny rozwój i dynamiczny wzrost działalności w obszarach komplementarnych do usług telekomunikacyjnych (ICT, Orange Energia, Orange Finanse, Orange Smart Care, sprzedaż sprzętu) oraz spadek udziału tradycyjnych usług stacjonarnych w całości przychodów.

Poprawa trendu przychodów przełoży się na polepszenie trendu zysku EBITDA, na który będzie również pozytywnie oddziaływać dźwignia operacyjna oraz dalsza optymalizacja kosztów. Prognozujemy redukcję bazowych kosztów pośrednich działalności o 12-15% do 2020 roku (w porównaniu z poziomem z 2016 roku). Oszczędności będą dotyczyły wszystkich grup kosztów, między innymi kosztów pracy, usług obcych, kosztów ogólnych i administracyjnych, energii oraz utrzymania sieci, i będą w dużym stopniu wynikiem kompleksowej transformacji procesów wewnątrz Orange Polska na każdym etapie naszego modelu biznesowego: sieci, produktów i usług, dystrybucji oraz obsługi klienta. Celem transformacji ma być uproszczenie, automatyzacja i cyfryzacja procesów.

Planowane nakłady inwestycyjne będą odzwierciedlały program poprawy jakości sieci oraz konieczność transformacji biznesu. Wstępnie przewidujemy do roku 2020 nakłady w wysokości co najmniej 2 mld zł rocznie, w tym w latach 2018-2020 oczekiwane nakłady w wysokości ok. 2,8 mld zł na rozbudowę sieci światłowodowej w celu objęcia jej zasięgiem ponad 5 mln gospodarstw domowych do końca 2020 roku.

#### Prognozowane nakłady inwestycyjne (mld zł)



\* Oczekiwane



**Wyniki**





## Pytania do Macieja Nowohońskiego, Członka Zarządu Orange Polska ds. Finansów

### **P: Wyniki finansowe Spółki uległy w 2017 roku znaczącej poprawie. Jakie kluczowe czynniki się na to złożyły?**

W 2017 roku udało się nam ograniczyć spadek skorygowanej EBITDA do poniżej 5% wobec spadku o około 10% rocznie w dwóch poprzednich latach. Można wskazać trzy główne czynniki, które się na to złożyły.

Po pierwsze, zmodyfikowaliśmy strategię komercyjną w kierunku koncentracji na wartości. Znacząca obniżka subsydiów do telefonów komórkowych oraz optymalizacja struktury kanałów dystrybucji przyczyniły się do obniżenia kosztów sprzedaży o 10% w ujęciu rocznym. Ważnym elementem, który umożliwił tę zmianę, była oferta konwergentna Orange Love, która pozwoliła zwiększyć efektywność pozyskiwania klientów.

Po drugie, odnotowaliśmy znaczącą poprawę w segmencie stacjonarnego Internetu. Wzrost liczby klientów o blisko 11% (dzięki inwestycjom w jakość sieci oraz strategii konwergencji) przełożył się na najwyższy wzrost przychodów z tych usług od wielu lat. Dzięki dźwigni operacyjnej, przychody rosły szybciej od kosztów, co przyczyniło się do polepszenia trendu EBITDA.

I wreszcie po trzecie, kontynuowaliśmy optymalizację kosztów stałych – ten proces trwa już od wielu lat. Z pominięciem zaksięgowanego w 2016 roku zdarzenia jednorazowego, w 2017 roku zmniejszyliśmy te koszty względem poprzedniego roku o około 200 mln zł.

Warto przy tym zaznaczyć, że tradycyjna telefonia przewodowa podlega strukturalnej erozji, co stale obciąża nasze wyniki.

### **P: Jakie były z pana perspektywy największe wyzwania w 2017 roku?**

Wymieniłbym tu dwa czynniki.

Pierwszy z nich był związany z obowiązującymi od czerwca zmianami regulacji roamingowych w Unii Europejskiej. Zmiany te wpłynęły na całą branżę telekomunikacyjną w Polsce. Klienci bardzo szybko przyzwyczaili się do darmowych usług roamingowych. Przesył danych w roamingu na obszarze Unii Europejskiej w szczycie sezonu urlopowego wzrósł w porównaniu z ubiegłym rokiem ponad dwudziestokrotnie. Niestety, wyższe przychody z ruchu przychodzącego nie wystarczyły by to zrównoważyć, gdyż liczba osób przyjeżdżających do Polski z innych krajów UE jest wielokrotnie mniejsza od liczby Polaków podróżujących za granicę w celach biznesowych i turystycznych. W efekcie, te zmiany regulacyjne miały znaczący niekorzystny wpływ na nasze wyniki finansowe w 2017 roku.

Chciałbym także wspomnieć o wyzwaniach dotyczących procesu inwestycyjnego, który obejmuje rozbudowę sieci światłowodowej. To wielkie przedsięwzięcie, wymagające olbrzymiego wysiłku i współpracy kilkudziesięciu firm. W drugim półroczu napotkaliśmy wąskie gardło związane z ograniczonym potencjałem podwykonawców. Było to wynikiem wzrostu

zapotrzebowania na usługi budowlane nie tylko w Polsce, ale także w krajach sąsiednich. Udało nam się jednak poradzić z tą sytuacją i nie wpłynęło to na całkowitą wysokość naszych nakładów inwestycyjnych.

**P: Nastąpiła poprawa trendu EBITDA, ale nie przełożyło się to na polepszenie przepływów pieniężnych. Dlaczego?**

Generowane przez Spółkę środki pieniężne rzeczywiście obniżyły się bardziej niż EBITDA. Wynikało to przede wszystkim ze znacznie wyższego niż w 2016 roku zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Jest to w dużej mierze związane z rozłożeniem w czasie korzyści z różnych przedsięwzięć.

Dobrym przykładem w tym zakresie jest nasz program finansowania łańcucha dostaw. W 2016 roku zwróciliśmy się do niektórych dostawców o podpisanie umów faktoringu odwrotnego, co uwolniło znaczącą część kapitału obrotowego i poprawiło przepływy pieniężne za tamten rok. W 2017 roku kontynuowaliśmy ten program, a nawet nieco go rozszerzyliśmy; jednak w ujęciu rocznym, niekorzystna zmiana kapitału obrotowego z tego tytułu wyniosła blisko 100 mln zł. W 2018 roku przewidujemy znacznie niższy wzrost zapotrzebowania na kapitał obrotowy.

**P: Co powinno się przyczynić do oczekiwanej stabilizacji EBITDA w 2018 roku?**

Naszą ambicją jest to, by rok 2018 był dla Orange Polska pierwszym rokiem od ponad dekady, w którym nie nastąpi spadek skorygowanej EBITDA. Moim zdaniem, widoczna poprawa wyników w ubiegłym roku oznacza, że jesteśmy na dobrej drodze, by osiągnąć ten cel.

Oczekujemy dalszych korzyści ze strategii konwergencji oraz monetyzacji inwestycji w sieć światłowodową. Konwergencja to nasz wyróżnik: źródło przewagi nad konkurencją, a jednocześnie doskonałe narzędzie do budowania lojalności klientów. Uważamy, że w konwergencji nadal tkwi duży potencjał, który będziemy się starali wykorzystać w 2018 roku. Rozbudowując sieć światłowodową szybko likwidujemy lukę technologiczną względem operatorów kablowych. W tym roku zamierzamy objąć zasięgiem tej sieci kolejny milion gospodarstw domowych. Korzyści z tych dużych inwestycji będą coraz bardziej widoczne w wynikach finansowych. W 2017 roku podpisaliśmy umowę o roamingu krajowym z Play, która stanie się dla nas kolejnym źródłem przychodów i zysków w tym roku. Umowa pozwoli na lepszą monetyzację inwestycji w sieć poprzez gwarancję minimalnego poziomu przychodów. Te korzystne czynniki powinny w coraz większym stopniu równoważyć strukturalną erozję w obszarze tradycyjnych usług telefonicznych.

Planujemy kontynuować ukierunkowaną na wartość strategię komercyjną. Należy jednak zaznaczyć, że chociaż oszczędności po stronie kosztów sprzedaży w znacznej mierze przyczyniły się do poprawy wyników w 2017 roku, to tego efektu nie da się powtórzyć w tym roku. Warunkiem koniecznym stabi-

lizacji EBITDA jest zatem przyspieszenie optymalizacji kosztów pośrednich. Będzie to możliwe między innymi dzięki realizacji nowej Umowy Społecznej, którą zawarliśmy w grudniu.

**P: Dlaczego nowy standard rachunkowości MSSF 15 niekorzystnie wpłynie na wyniki w 2018 roku?**

MSSF 15 to nowy standard rachunkowości, który mamy obowiązek przyjąć w 2018 roku. Dotyczy rozpoznania przychodów i prowizji od sprzedaży. Standard ten wpływa na moment rozpoznania przychodu tylko wtedy, gdy usługa jest sprzedawana razem z urządzeniem (zwykle telefonem komórkowym), które jest subsydiowane, to znaczy sprzedawane poniżej kosztu zakupu. W przypadku takich pakietów, rozpoznanie przychodów jest inaczej rozłożone w czasie: wyższy przychód jest rozpoznawany w chwili sprzedaży, a niższy – przez okres obowiązywania umowy.

Wpływ przyjęcia standardu MSSF 15 – zamiast standardu MSR 18, który obowiązywał do 2017 roku – na wyniki finansowe zależy głównie od trendu w polityce subsydiowania sprzętu. Jeżeli ten trend jest stabilny, skutki zmiany są neutralne. Jeżeli poziom subsydiów się zwiększa, to wpływ jest pozytywny. Jednak w Orange Polska, w wyniku zorientowania na generowanie wartości, w 2017 roku znacząco zmniejszyliśmy subsydiowanie telefonów. To w dużym stopniu przyczyniło się do poprawy naszych wyników finansowych w ubiegłym roku. Jednak ponieważ subsydia maleją, to pod standardem MSSF 15 EBITDA jest niższa. Oczekujemy, że mimo utrzymania obecnej strategii komercyjnej, w przyszłości ten wpływ będzie się zmniejszał, a nawet całkowicie zniknie.

Zdaję sobie sprawę, że ta kwestia nie jest prosta i może budzić obawy wśród akcjonariuszy. Chcę podkreślić, że to zmiana czysto księgową, która nie wpływa na bazowe trendy biznesowe ani, naturalnie, na wysokość generowanych środków pieniężnych. Ponadto, aby zapewnić ciągłość prezentacji wyników względem wcześniejszych trendów biznesowych oraz umożliwić społeczności inwestorów śledzenie postępów w realizacji naszego długoterminowego planu, będziemy przedstawiać wyniki finansowe za 2018 rok także według starego standardu rachunkowości.

**P: Kiedy pana zdaniem Orange Polska może wrócić do wypłacania dywidendy?**

Jesteśmy świadomi, że dywidenda jest ważna dla inwestorów, szczególnie w branży telekomunikacyjnej, i w przyszłości zamierzamy wrócić do jej wypłacania. Kluczowym warunkiem, żeby to nastąpiło, jest skuteczne odwrócenie trendów finansowych, zapewniające trwałą wzrost EBITDA i generowanych środków pieniężnych. Jak stwierdziłem we wrześniu, przy przedstawianiu nowej strategii, jeżeli przywrócenie wzrostu się urzeczywistni, to z dzisiejszej perspektywy można przewidywać wypłatę dywidendy w 2020 roku z zysku za 2019 rok. Jednak nie możemy się do tego dzisiaj zobowiązać. Będziemy także musieli uwzględnić przyszłe potrzeby inwestycyjne, zwłaszcza w odniesieniu do technologii 5G.



## Wyniki modelu biznesowego

Wdrażając przyjęty model biznesowy i realizując strategiczne cele, dążymy do zapewnienia bezkonkurencyjnej transmisji danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw oraz szerokiej oferty usług dostosowanej do potrzeb klientów. Chcemy, żeby z perspektywy klienta wszystkie kontakty z firmą przebiegały w sprawny i przyjazny sposób. Jednocześnie pragniemy być elastyczną i sprawną organizacją, stale szukającą pola do poprawy efektywności. Orange Polska rozumie też globalne wyzwania związane z ochroną środowiska i zasobów naturalnych. Realizujemy cele biznesowe z poszanowaniem zasad ekologii i w harmonii ze środowiskiem.

Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw	Najlepsze doświadczenie klienta	Efektywność i odpowiedzialność w działaniu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zapewnienie najlepszej jakości sieci</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Optymalna struktura kanałów sprzedaży</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nacisk na poprawę efektywności</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– niezawodna sieć</li> <li>– najlepsza jakość sieci bez względu na lokalizację</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– optymalizacja i wzmocnienie zdalnych kanałów sprzedaży</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– elastyczna i sprawna organizacja stale szukająca pola do poprawy efektywności</li> <li>– ciągła transformacja kosztów pośrednich</li> <li>– optymalizacja i automatyzacja procesów</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zapewnienie oferty usług dostosowanej do potrzeb klientów</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zapewnienie klientom sprawnej i przyjaznej obsługi</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zarządzanie wpływem na środowisko</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– szerokie, konkurencyjne portfolio usług telekomunikacyjnych, wzbogacone o usługi dodane</li> <li>– usługi konwergentne</li> <li>– odpowiednie produkty za odpowiednią cenę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uproszczenie procedur i eliminacja zbędnych procedur i utrudnień</li> <li>– załatwianie spraw w czasie jednego kontaktu</li> <li>– wysoki wskaźnik NPS</li> <li>– usługi dostępne dla wszystkich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– realizacja celów biznesowych z poszanowaniem zasad ekologii i w harmonii ze środowiskiem</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wpływ na społeczeństwo</b></li> <li>– programy społeczne</li> <li>• <b>Przyjazny pracodawca w cyfrowym świecie</b></li> <li>– inwestowanie w rozwój pracowników</li> </ul>

Aby ułatwić ocenę postępów w budowaniu wartości dla interesariuszy i realizacji określonych powyżej celów, w niniejszym rozdziale wykorzystujemy wskaźniki KPI jako miarę sukcesu.

## Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw

### Zapewnienie najlepszej jakości sieci

#### Zakładane cele

Zapewnienie najlepszej jakości sieci w technologii mobilnej i stacjonarnej dla wszystkich klientów, bez względu na lokalizację geograficzną

Objęcie do 1 mln nowych gospodarstw domowych siecią światłowodową w 2017 roku

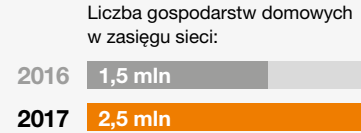
Dalszy wzrost zasięgu sieci LTE w oparciu o nowo zakupione częstotliwości oraz zapewnienie najlepszej jakości łączności LTE



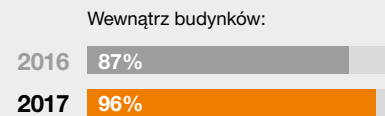
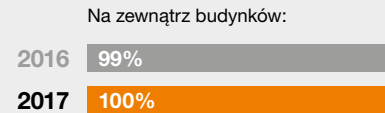
#### KPI

#### Realizacja

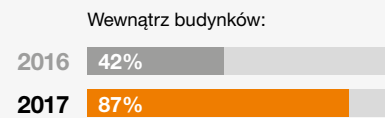
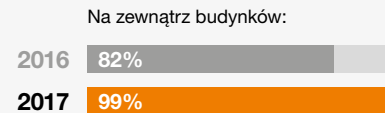
Liczba gospodarstw domowych w zasięgu sieci światłowodowej



Pokrycie dla sieci 4G



Pokrycie dla sieci 800 MHz



#### Osiągnięcia w 2017 roku

Jakość sieci jest jednym z filarów naszej strategii. W obliczu rosnącego popytu na coraz większe wolumeny i prędkości transmisji danych, dzięki inwestycjom w odpowiednio dobrany zestaw technologii oraz utrzymaniu i modernizacji istniejącej infrastruktury sieciowej, Orange Polska może nadal pozyskiwać klientów obietnicą szybkich i niezawodnych usług. W 2017 roku nadal koncentrowaliśmy się na technologii światłowodowej w celu sprostania popytowi na szybki Internet, a także rozbudowaliśmy sieć LTE (4G), aby odpowiedzieć na gwałtowny wzrost ruchu transmisji danych w sieci mobilnej.

#### Sieć stacjonarna

W 2017 roku kontynuowaliśmy masową budowę linii światłowodowych, co pozwala nam szybko nadgonić lukę technologiczną względem operatorów kablowych. Ten zapoczątkowany w 2015 roku program inwestycyjny jest jednym z kluczowych filarów naszej strategii przywrócenia wzrostu. W ubiegłym roku, w zasięgu sieci znalazło się milion nowych gospodarstw domowych – znacznie więcej niż w 2016 roku (755 tys.). To wielkie przedsięwzięcie, wymagające olbrzymiego wysiłku i współpracy z kilkudziesięcioma partnerami i dostawcami. W drugim półroczu napotkaliśmy wąskie gardło związane z ograniczonym potencjałem podwykonawców. Było to wynikiem wzrostu zapotrzebowania na usługi budowlane nie tylko w Polsce, ale także w krajach sąsiednich. Udało nam się jednak poradzić z tą sytuacją i nie wpłynęło to na całkowitą wysokość nakładów in-

westycyjnych. Na koniec roku zasięgiem naszych usług światłowodowych było objętych 2,5 mln gospodarstw domowych w 75 miastach Polski. Ta liczba obejmuje 200 tys. gospodarstw domowych objętych infrastrukturą innych operatorów, którą wykorzystujemy na podstawie umów o dostępie hurtowym. Takie umowy zawarliśmy zarówno w 2016 jak i 2017 roku, a główną korzyścią z nich jest szybszy dostęp do sieci światłowodowej i bardziej efektywne wykorzystanie istniejącej infrastruktury w danych lokalizacjach. Takie działania wpisują się w założenia Dyrektywy Kosztowej Komisji Europejskiej, która rekomenduje unikanie dublowania istniejących zasobów. Natomiast w zasięgu technologii VDSL znajdowało się na koniec roku ponad 5 mln gospodarstw domowych. Zasięg ten nie uległ istotnej zmianie w odniesieniu do planów z 2016 roku, głównie z uwagi na priorytet sieci światłowodowej.

W 2017 roku rozbudowaliśmy pojemność sieci szkieletowych i agregacyjnych, które umożliwiają obecnie obsłużenie ponad 1,7 Tb/s jednoczesnego ruchu z zachowaniem pełnej redundancji. Równocześnie, kontynuując politykę dostarczania abonentom najlepszej jakości Internetu, pozyskaliśmy kolejnych kluczowych dostawców treści, dzięki czemu ponad 50% ruchu internetowego jest dostępne w sieci Orange Polska z najbliższych abonentom miast wojewódzkich. Lokalna dystrybucja treści gwarantuje naszym klientom dostęp do materiałów bardzo wysokiej jakości bez opóźnień wywołanych przez konieczność transferu (czasem z innego kontynentu) oraz pozwala uzyskać oszczędności na rozbudowie łączy międzynarodowych i międzymiastowych.

## Sieć mobilna

W wyniku dalszych inwestycji w sieć mobilną, na koniec grudnia 2017 roku w zasięgu technologii 4G (przy wykorzystaniu wszystkich pasm) znajdowało się 99,8% populacji i ponad 97,7% powierzchni Polski. W 2016 roku koncentrowaliśmy się na zasięgu na zewnątrz budynków, zaś w 2017 roku znacząco zwiększyliśmy pokrycie siecią wewnątrz budynków, zarówno pod względem populacji jak i powierzchni kraju. Usługi LTE były świadczone za pomocą ponad 10200 stacji (wobec 8500 na koniec 2016 roku). W 2017 roku, oprócz sukcesywnego zwiększania zasięgu i pojemności, Orange Polska postawił również na zwiększenie liczby stacji pozwalających na agregację pasma – na koniec grudnia było ich 3916.

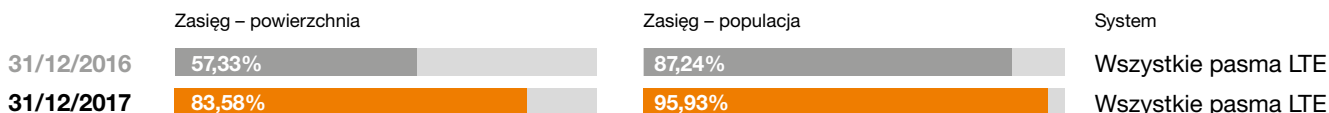
W 2017 roku Orange Polska odstąpił od przedłużenia rezerwacji na pasmo 450 MHz, co w kwietniu skutkowało ostatecznym wyłączeniem sieci CDMA 450 i wstrzymaniem świadczenia usług komercyjnych w oparciu o jej infrastrukturę techniczną. Klienci Orange Polska, którzy do czasu wyłączenia sieci CDMA korzystali z jej usług, zostali przeniesieni na nowe produkty i oferty xDSL.

Po uruchomieniu w 2016 roku usługi VoLTE, w pierwszym półroczu 2017 roku Orange Polska uruchomił usługę WiFi Calling, pozwalającą na prowadzenie rozmów telefonicznych za pośrednictwem dowolnej sieci WiFi w przypadku braku zasięgu sieci komórkowej.

## Ewolucja zasięgu LTE na zewnątrz budynków



## Ewolucja zasięgu LTE wewnątrz budynków



## Zapewnienie oferty usług dostosowanej do potrzeb klientów

## Zakładane cele

Zapewnienie pełnego portfolio usług, wzbogaconego o produkty dodane, w celu umocnienia naszej pozycji jako unikalnego dostawcy usług konwergencyjnych w Polsce

KPI	Realizacja
Liczba klientów konwergencyjnych <sup>1</sup>	2015 574 tys.
	2016 835 tys.
	2017 1 306 tys.
Liczba kart SIM	2015 15 867 tys.
	2016 15 799 tys.
	2017 14 424 tys.
Liczba kart SIM dla usług abonentowych	2015 8 322 tys.
	2016 9 262 tys.
	2017 9 726 tys.
Liczba kart SIM dla usług przedpłaconych	2015 7 545 tys.
	2016 6 537 tys.
	2017 4 698 tys.
Liczba detalicznych klientów Internetu stacjonarnego	2015 2 144 tys.
	2016 2 206 tys.
	2017 2 438 tys.

<sup>1</sup> Od 1 kw. 2017 zmieniono definicję klientów ofert konwergencyjnych na klientów korzystających z usług stacjonarnego dostępu szerokopasmowego (w tym bezprzewodowego Internetu stacjonarnego) w połączeniu z komórkową usługą głosową





### Osiągnięcia w 2017 roku

W 2017 roku wprowadziliśmy znaczące zmiany w strategii komercyjnej, poprawiając równowagę pomiędzy ilością a wartością. Ponadto, znacznie uściśliliśmy i uprościliśmy propozycje dla klientów. To podejście miało wyraźny wpływ na wyniki, szczególnie w obszarze ofert konwergentnych i abonamentowych ofert komórkowych.

#### Oferta konwergentna: nowe podejście

Strategię konwergencji realizujemy już od kilku lat, ale w 2017 roku nadaliśmy jej nowy wymiar. Konwergencja to nasz wyróżnik i źródło przewagi nad konkurencją, a jednocześnie doskonale narzędzie do budowania lojalności klientów. Wprowadzona w lutym oferta Orange Love jest oparta na nowej formule. Zamiast rabatów za dokupienie każdej kolejnej usługi, klientom oferujemy obecnie gotowy pakiet usług. W wersji podstawowej pakiet ten zawiera:

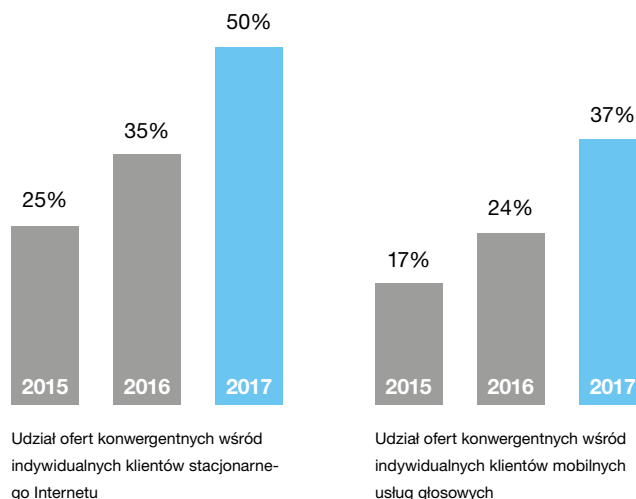
- stacjonarny dostęp do Internetu w technologii miedzianej, światłowodowej lub bezprzewodowej do użytku stacjonarnego,
- pakiet telewizyjny obejmujący około 100 kanałów,
- abonament komórkowy z nielimitowanymi rozmowami, SMS-ami i pakietem Internetu 5 GB,
- telefon domowy.

Cena pakietu podstawowego jest stała i taka sama na terenie całego kraju, co ułatwia komunikację oraz zrozumienie oferty przez klientów. Pakiet podstawowy można rozszerzyć o dodatkowe usługi, takie jak kolejne abonamenty komórkowe czy bogatszy wybór kanałów telewizyjnych. Uzupełnieniem jest bogata oferta smartfonów, dostępnych w systemie ratalnym.

Wprowadzeniu oferty Orange Love towarzyszyła intensywna kampania marketingowa, promująca ją jako naszą flagową propozycję dla gospodarstw domowych. Jednocześnie ograniczyliśmy reklamę usług mobilnych i stacjonarnych oferowanych oddzielnie. Wyniki komercyjne potwierdzają dobre przyjęcie oferty Orange Love przez klientów. Na koniec roku, liczba aktywacji zbliżyła się do 600 tys. Obecnie, znacząca część usług mobilnych i Internetu stacjonarnego jest sprzedawanych w formule pakietów konwergentnych.

Na koniec grudnia 2017 roku, baza klientów ofert konwergentnych osiągnęła 1 306 tys. (z czego 1 035 tys. klientów indywidualnych), co oznacza wzrost o 471 tys., tj. 56%, w stosunku do stanu na koniec 2016 roku. Całkowita liczba usług świadczonych w ramach pakietów konwergentnych klientom indywidualnym wyniosła prawie 4,2 mln. Średnio, każdy indywidualny klient konwergentny korzysta z czterech usług Orange.

#### Rosnąca penetracja ofert konwergentnych



**Baza klientów konwergentnych (w tys.)****Mobilne usługi abonamentowe: radykalne uproszczenie i przebudowa ofert na zasadzie „więcej za więcej”**

Pod koniec sierpnia radykalnie przebudowaliśmy ofertę dla klientów indywidualnych, znacznie ją upraszczając i koncentrując się na generowaniu wartości. Na przykład, zredukowaliśmy liczbę planów taryfowych dla mobilnych usług głosowych z osiemnastu do czterech – i to znacznie prostszych. Zrezygnowaliśmy także z ofert, rabatów i promocji rozładniających wartość. Wprowadziliśmy opłatę za każdą dodatkową kartę SIM. Struktura naszych ofert mobilnych i konwergentnych odzwierciedla obecnie podejście „więcej za więcej”.

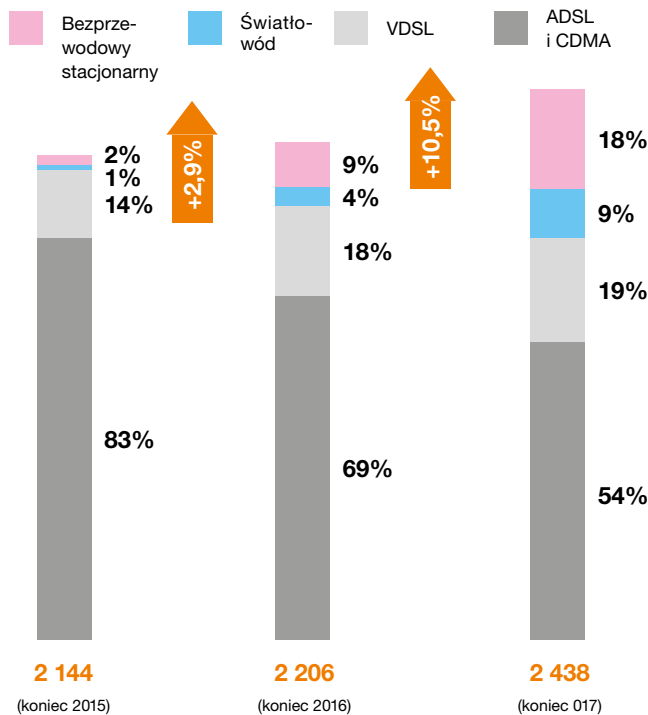
W segmencie abonamentowym, wzrost liczby kart SIM wyniósł 5% w porównaniu ze stanem na koniec 2016 roku. W zakresie ofert głosowych, wzrost wyniósł 6%, a więc mniej niż w poprzednim roku, co było wynikiem zmiany strategii komercyjnej (z podejścia ilościowego na bardziej wartościowe) oraz koncentracji na pozyskaniu klientów w ramach oferty konwergentnej Orange Love (ponad 40% nowych indywidualnych klientów usług głosowych zostało pozyskanych w ramach pakietu razem z Internetem stacjonarnym). Z kolei liczba usług Internetu mobilnego spadła, po wielu okresach znaczących wzrostów. Było to spowodowane rosnącą popularnością ofert bezprzewodowego Internetu do użytku stacjonarnego oraz wzrostem wielkości pakietów danych dla smartfonów w głosowych planach taryfowych. Sądymy, że ten trend będzie kontynuowany również w 2018 roku.

W segmencie pre-paid nastąpił olbrzymi spadek liczby kart SIM – aż o 28%. Wynikał on z wprowadzenia obowiązku rejestracji, co spowodowało bardzo duży spadek aktywacji nowych kart. Dodatkowo, efektem rejestrowania kart przez klientów była przyspieszona migracja do usług abonamentowych. Jednak, ponieważ znacząca większość nowych aktywacji usług przedpłaconych to jednorazowe aktywacje kart o najniższym nominale, spadek ten nie miał istotnego przełożenia na wyniki finansowe.

**Internet stacjonarny: spektakularne odbicie**

Znaczące inwestycje w sieć światłowodową i sieć mobilną LTE w połączeniu z atrakcyjną ofertą konwergentną przyczyniły się do spektakularnego odbicia w segmencie stacjonarnego Internetu. Całkowita liczba klientów zwiększyła się o prawie 11% rok-do-roku – był to najwyższy wzrost od dziesięciu lat. Utrata klientów korzystających z tradycyjnych technologii (ADSL i CDMA) została zrównoważona przez wzrost w dostępnach VDSL, światłowodowych i bezprzewodowych do użytku stacjonarnego. Udział tych technologii wzrostowych w ogólnej liczbie klientów zwiększył się na koniec 2017 roku do 46% (wobec 31% na koniec 2016 roku).

Na koniec ubiegłego roku, w zasięgu naszej sieci światłowodowej znajdowało się 2,5 mln gospodarstw domowych w 75 miastach – przy czym w 21 z nich usługa światłowodowa Orange była dostępna w ponad połowie gospodarstw domowych. Liczba klientów usług światłowodowych zwiększyła się o 143%, osiągając na koniec 2017 roku poziom 214 tys.

**Baza klientów Internetu stacjonarnego (w tys.)**

Do bardzo dobrych wyników w segmencie stacjonarnego dostępu szerokopasmowego przyczyniła się także oferta płatnej telewizji, gdzie Orange Polska poprawił swój wizerunek jako wiarygodnego dostawcy treści programowych zarówno w technologii IPTV jak i DTH. Liczba klientów usług TV zwiększyła się także o 11%, co stanowiło najwyższy wzrost od pięciu lat. Było to efektem wielu zmian uatrakcyjniających ofertę TV, wprowadzonych na przestrzeni ostatnich dwóch lat. W lutym 2017 roku, wraz z nową ofertą Orange Love, Orange Polska wprowadził nowy dekoder telewizyjny o większej funkcjonalności. Oprócz poprawionej ergonomii korzystania z menu, dekoder umożliwia jednocześnie nagrywanie trzech programów oraz odbiór treści telewizyjnych w jakości 4K. Tym samym, Orange stał się pierwszym ogólnopolskim operatorem płatnej telewizji udostępniającym kontent w jakości 4K.

**Stacjonarne usługi głosowe: kontynuacja niekorzystnych trendów**

Utrata klientów telefonii stacjonarnej (z wyłączeniem technologii VoIP) wyniosła w 2017 roku 411 tys. i była wyższa niż rok wcześniej (312 tys.). Do spadku liczby tych łączy przyczyniają się głównie strukturalne czynniki demograficzne oraz rosnąca atrakcyjność usług mobilnych z nielimitowanymi połączeniami do wszystkich sieci. Istotną rolę odgrywa również nasza strategia konwergentna, która powoduje częściową migrację klientów do technologii VoIP. Spadek przychodów wyniósł około 13% i był na podobnym poziomie jak w roku ubiegłym. Oczekujemy kontynuacji trendu spadkowego w tym obszarze w kolejnych okresach.

## Najlepsze doświadczenie klienta

### Optymalna struktura kanałów sprzedaży

#### Zakładane cele

Zapewnienie wszystkim klientom łatwego dostępu do naszych produktów i usług poprzez różne kanały kontaktu



KPI	Realizacja		
Liczba punktów sprzedaży	794 2015	755 2016	739 2017
Liczba punktów sprzedaży przystosowanych do potrzeb klientów z niepełnosprawnością	2015 157	2016 157	2017 155
Liczba salonów Smart Store	2015 8	2016 12	2017 14

#### Osiągnięcia w 2017 roku

##### Optymalizacja i wzmocnienie zdalnych kanałów sprzedaży

Głównym celem Spółki jest rozwijanie internetowego kanału sprzedaży oraz inicjatyw wielokanałowych, a także optymalizacja i unowocześnianie salonów sprzedaży w taki sposób, by dopasować je do trendów rynkowych i konsumenckich, co ma bezpośrednie przełożenie na satysfakcję klientów i dalszą poprawę efektywności.

W 2017 roku, przystąpiliśmy do wdrażania nowej strategii dotyczącej kanału salonów sprzedaży. Optymalizacja i modernizacja naszych salonów pozwoli nam dostosować się do nowych trendów rynkowych i zmieniających się preferencji klientów, a to z kolei przełoży się na wzrost satysfakcji klientów i wyższą sprzedaż. Pięć istniejących formatów salonów sprzedaży zastępujemy przez trzy: kompaktowy, standardowy i Smart Store. Salony kompaktowe i standardowe różnią się przede wszystkim powierzchnią i liczbą stanowisk obsługi; ponadto, w salonach standardowych znajduje się stanowisko do prezentacji produktów oraz dedykowane stanowisko do obsługi klientów biznesowych. W 2017 roku, otworzyliśmy dwa kolejne salony Smart Store, które zapewniają klientom wygodną, przyjazną i innowacyjną przestrzeń do załatwiania wszelkich spraw związanych z usługami telekomunikacyjnymi. Kontynuowaliśmy także proces zamykania punktów sprzedaży o niskich obrotach. W efekcie, łączna liczba punktów sprzedaży, naszych własnych lub agencyjnych, zmniejszyła się na koniec roku do 739. Ich liczbę uzupełniają sieci dystrybutorów niezależnych (takich jak Media Markt, Saturn czy Neonet). Dzięki współpracy z nimi, jesteśmy obecni w dodatkowych 659 punktach sprzedaży, oferując konsumentom zainteresowanym zakupem urządzenia komplementarną do niego usługę.

Przez cały 2017 rok funkcjonowała także sieć 38 sklepów „Fibre Shop”. Są zlokalizowane w pobliżu osiedli mieszkaniowych obję-

tych zasięgiem sieci światłowodowej, pełniąc funkcję komunikacyjno-sprzedażową. Liczba takich sklepów nie zmieniła się w stosunku do stanu na koniec 2016 roku, ale ze względu na swój charakter są to sklepy tymczasowe, które zwykle funkcjonują od trzech do sześciu miesięcy po zbudowaniu sieci światłowodowej na danym obszarze.

Dostosowujemy strategię sprzedaży do zmieniających się preferencji zakupowych klientów oraz rosnącej popularności kanałów cyfrowych. W odpowiedzi na ten trend, skoncentrowaliśmy się na poprawie jakości doświadczenia klientów w Internecie, ulepszając portal Orange i aplikację Mój Orange. Naszym strategicznym celem jest uczynienie z kanału internetowego opcji pierwszego wyboru wśród klientów do wyszukiwania i kupowania usług Orange. Z tego względu wprowadziliśmy na naszej stronie internetowej nowe narzędzia sprzedażowe i bardziej responsywny układ. Wdrożyliśmy także nową wersję 4.0 naszej aplikacji mobilnej, wyposażając ją w edytowalny ekran główny, nową sekcję ofert, dynamiczne paski reklamowe ze spersonalizowanymi ofertami oraz dodatkowe funkcje dla użytkowników (np. umówienie wizyty w salonie Orange). Ponadto, kontynuowaliśmy pracę nad innowacyjnymi rozwiązaniami cyfrowymi, które wspomogą naszą strategię sprzedaży. W 2017 roku, w ramach promowania handlu konwersacyjnego, rozbudowaliśmy możliwości naszego czatbota na platformie Messenger.

Dzięki sukcesywnie wdrażanym rozwiązaniom wielokanałowym, współpraca między poszczególnymi kanałami zapewnia naszym klientom jednakowe, pozytywne doświadczenia w każdym miejscu i czasie. Kanał telesprzedaży jest wykorzystywany do kontaktu z klientami głównie w zakresie ofert utrzymaniowych i dosprzedazowych, przy czym zawarta umowa i usługa są dostarczane bezpłatnie przez kuriera lub odbierane przez klienta w salonie. W związku z dużymi inwestycjami w sieć światłowodową, w dalszym ciągu rozwijamy także kanał sprzedaży bezpośredniej, który jest w tym obszarze najbardziej efektywnym sposobem konkurencji z operatorami kablowymi.

## Zapewnienie klientom sprawnej i przyjaznej obsługi

### Zakładane cele

Poprawa doświadczenia klientów poprzez oferowanie atrakcyjnych produktów i usług wraz z poprawą obsługi klienta i kanałów sprzedaży, zarówno tradycyjnych jak i on-line

Bycie innowacyjnym i elastycznym w reagowaniu na działania konkurencji

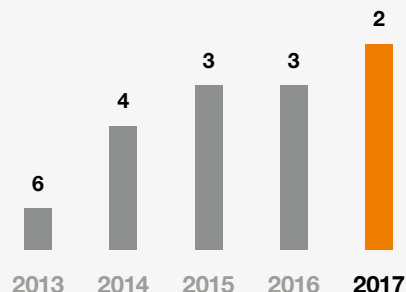
Zagwarantowanie użytkownikom Internetu bezpieczeństwa w sieci Orange Polska

### KPI

Pozycja pod względem wskaźnika NPS

### Realizacja

Zmiana pozycji pod względem wskaźnika NPS



Liczba aktywacji zabezpieczeń

**324 tys.**

klientów chronionych przez CyberTarczę w 2017 roku

### Osiągnięcia w 2017 roku

#### Nacisk na ciągłe doskonalenie doświadczeń klientów

W 2017 roku osiągnęliśmy zakładany cel w zakresie NPS. Obecnie jesteśmy w grupie operatorów zajmujących pod względem tego wskaźnika drugie miejsce na rynku. Klienci obdarzają nas coraz większym zaufaniem, co przekłada się na wymierne korzyści dla Spółki.

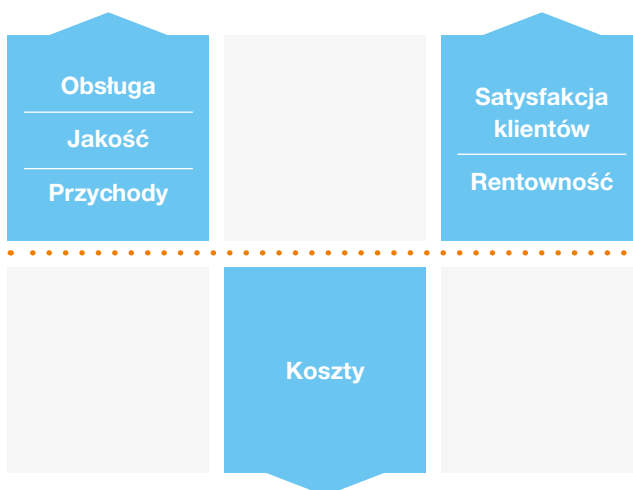
Poprawa wskaźnika NPS i przesunięcie się na drugie miejsce w rankingu jest wynikiem rosnącej sprzedaży usług światłowodowych i pakietu Orange Love, a także wdrożenia konkretnych usprawnień poprawiających doświadczenia klientów, takich jak uproszczenie oferty mobilnej i stacjonarnej, wprowadzenie pierwszej na rynku oferty roamingu po cenach krajowych, automatyzacja części procesów, dostosowanie obsługi do międzynarodowego standardu COPC (Customer Operation Performance Center) oraz poprawa zasięgu sieci mobilnej i stacjonarnej (ponad 10 tys. stacji LTE i około 2,5 mln gospodarstw domowych i firm w zasięgu sieci światłowodowej Orange). Jako jedyna firma telekomunikacyjna w Polsce, posiadamy certyfikat „OK Senior” za obsługę osób starszych na infolinii. Otrzymaliśmy również nagrodę za Najlepszą Jakość Obsługi w Kanałach Zdalnych za obsługę klientów na naszych infoliniach, na czacie, poprzez społeczność Nasz Orange oraz w aplikacji mobilnej Mój Orange. Potwierdza to, że zmieniamy się w dobrym kierunku, stale dbając o satysfakcję i lojalność klientów.

#### Najwyższy standard zarządzania relacjami z klientami

Od czterech lat posiadamy międzynarodowy certyfikat COPC, który poprzez coroczne niezależne audyty potwierdza naszą

wysoką efektywność i najwyższe standardy zarządzania obsługą klienta.

Praca zgodnie z wymogami COPC pozwala na ciągłą poprawę jakości i wzrost satysfakcji klienta, a także zwiększenie sprzedaży i optymalizację kosztów.



Jesteśmy liderem wdrażania tego standardu w Grupie Orange, a audytorzy podkreślają, że „praca zgodnie ze standardami jest w DNA Orange Polska”.

Od 2017 roku obowiązuje standard COPC w wyższej wersji CX 6.0. Nowy standard wymaga, aby doświadczenie klienta było spójne na wszystkich ścieżkach doświadczenia i we wszystkich kanałach kontaktu – zarówno z doradcami jak i bez asysty doradcy (IVR, e-care i aplikacja Mój Orange).

Ponowna certyfikacja COPC potwierdziła, że spełniamy wymogi znowelizowanego standardu, to jest zapewniamy klientom spójne doświadczenia bez względu na kanał, przez który się z nami kontaktują.

W ocenie audytorów, mamy bardzo skuteczne metody zbierania danych, analizy i wprowadzania usprawnień w Orange Polska poprzez wszystkie kanały obsługi.

Dzięki podjętym działaniom znacznie podnieśliśmy jakość obsługi, satysfakcję klientów i efektywność operacyjną. Ponad 90% klientów jest zadowolonych z obsługi w Orange Polska, a dziewięć na dziesięć spraw załatwiamy w pierwszym kontakcie.

### Spójna komunikacja

Filmy instruktażowe, publikowane na oficjalnym kanale Orange Polska na YouTube oraz na portalu orange.pl, to prosty i popularny sposób dostępu do informacji obsługowych. W 2017 roku, z ponad 200 takich filmów klienci skorzystali łącznie blisko 1,9 mln razy.

Wprowadziliśmy nowy, spójny standard artykułów obsługowych dla klientów na portalu orange.pl oraz dla pracowników Orange Polska. Ze względu na ograniczony czas klientów i przyzwyczajenie do skanowania treści i czytania tylko wybranych, interesujących ich fragmentów, przy pisaniu wszystkich publikowanych w Internecie artykułów stosujemy obecnie jednolite zasady: krótkie, zwarte zdania, wyróżnienia w tekście oraz interaktywne menu z prawej strony. Artykuły obsługowe prezentujemy kontekstowo w Omni – systemie obsługi i sprzedaży wspólnym dla klientów i pracowników.

### Przyjazne kanały kontaktu

Naszemu klientom zapewniamy szeroki wybór dostosowanych do ich potrzeb kanałów kontaktu, które ciągle doskonalimy, aby coraz lepiej spełniały ich oczekiwania.

W 2017 roku wprowadziliśmy kolejne usprawnienia:

- Udostępniliśmy klientom nowy system Mój Orange, umożliwiający klientom samoobsługę na naszej stronie internetowej, w którym zamiast oddzielnych kont dla usług mobilnych, stacjonarnych i internetowych klienci w jednym miejscu widzą wszystkie usługi zakupione w Orange; mogą także samodzielnie wymienić kartę SIM, sprawdzić informacje dotyczące aktywnej umowy, dokonać przedpłaty płatności czy też rozłożyć ją na raty. Nowy serwis dopasowaliśmy również do urządzeń mobilnych.
- Zwiększyliśmy z 5% do ponad 10% udział klientów korzystających z kanałów wspieranych cyfrowo (czat, click-2-call). Oznacza to, że coraz więcej naszych klientów przed kontaktem z doradcą korzysta z rozwiązań samoobsługowych.

- Rozwinęliśmy społeczność Nasz Orange, wprowadzając mechanizmy grywalizacji i promocji. Dzięki tym działaniom, w 2017 roku zwiększyliśmy o 63% miesięcznie liczbę klientów, którzy przy rozwiązywaniu problemów korzystają z tego kanału zamiast infolinii lub salonu sprzedaży (dane na podstawie ankiet klientów). Dodatkowo uruchomiliśmy dział „Pomysły”, w którym klienci mogą zgłaszać i głosować na koncepcje dotyczące rozwoju produktów i usług Orange.
- Dbając o jakość doświadczenia klientów podczas kontaktu z infolinią oraz uwzględniając ich opinie wyrażone podczas badań, zmieniliśmy głos lektora w interaktywnych zapowiedziach głosowych.
- W części placówek typu Smart Store umożliwiliśmy klientom alternatywny sposób obsługi w formie wideorozmowy. Klienci doceniają ten nowoczesny sposób kontaktu z doradcami infolinii i chętnie z niego korzystają. W ich odczuciu, odpowiada kontaktowi osobistemu. Ze względu na pozytywny odbiór przez klientów, w 2018 roku planujemy zwiększenie liczby placówek, w których dostępna będzie obsługa z wykorzystaniem wideorozmowy.

### Nowoczesne systemy wspierające relacje z klientami

Dążąc do podniesienia poziomu satysfakcji klientów i zmniejszenia kosztów operacyjnych zastąpiliśmy dotychczasowe systemy wspierające sprzedaż i obsługę klientów jednym, spójnym systemem do zarządzania relacjami z klientami – Omni. Nowy system łączy dwie sfery: stacjonarną i komórkową, dzięki czemu możemy przeglądać portfolio klienta w jednym miejscu, a nie jak wcześniej w wielu różnych systemach.

Dodatkową korzyścią jest to, że sprzedawcy i doradcy mogą realizować procesy w Omni w ten sam sposób, co klienci po zalogowaniu się do aplikacji Mój Orange. Ułatwia to komunikację klientów z Orange oraz sprzyja bardziej efektywnemu i intuicyjnemu zarządzaniu poszczególnymi kwestiami po obu stronach (klienta i pracownika).

Wdrażając nowy system, wyrównaliśmy również możliwości obsługowe we wszystkich salonach sprzedaży. Dzięki udostępnieniu nowych funkcji, takich jak obsługa ofert przedpłatowych, w 2017 roku obsłużyliśmy przy pierwszym kontakcie dużo więcej klientów niż w latach ubiegłych.

Kolejnym krokiem, który w najbliższym czasie pomoże usprawnić relacje z klientami, będzie wprowadzenie jednej bazy wiedzy – którą również udostępnimy zarówno pracownikom jak i klientom. Dzięki kontekstowo wyświetlanym treściom i artykułom, będzie pomagać w dokonywaniu zgłoszeń oraz realizacji procesów sprzedażowych i obsługowych. Treści będą takie same dla obu stron, co znacząco wpłynie na jakość komunikacji.

## Kanały kontaktu



### Salon

- obejrzeć urządzenia (salon wystawowy)
- przetestować produkty
- zakupić produkty i usługi
- uzyskać informacje
- odebrać zamówienie
- zrealizować sprawy obsługowe



### Internet

- zapoznać się z opiniami o produktach i ich porównaniami
- zapoznać się z cennikiem i sprawdzić dostępność
- poznać nowe produkty
- zapoznać się z ofertami i promocjami
- zrealizować sprawy obsługowe



### Kanał mobilny

- zapoznać się z cennikiem i sprawdzić dostępność
- zapoznać się z ofertami i promocjami
- korzystać z aplikacji mobilnych
- korzystać z usług lokalizacyjnych
- zrealizować sprawy obsługowe



### Centrum obsługi

- uzyskać informacje o produktach i płatnościach
- zlecić zmiany w zakresie usług i konta
- zakupić nowe usługi i przedłużyć umowę
- uzyskać wsparcie w zakresie reklamacji, zagadnień technicznych i płatności
- omówić z doradcą każdy problem z zakresu obsługi



### Media społecznościowe

- uzyskać informacje o produktach i usługach
- podzielić się doświadczeniami
- zgłosić potrzeby informacyjne
- uzyskać wsparcie klienta (niezwiązane ze szczegółami konta)
- sprawdzić opinie

## Bezpieczeństwo danych osobowych

Jesteśmy administratorem wielu danych osobowych naszych klientów i pracowników. Dane osobowe są jedną z kategorii informacji chronionych i wraz z danymi stanowiącymi tajemnicę telekomunikacyjną i tajemnicę przedsiębiorstwa są objęte Systemem Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, zgodnym z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 27001, której certyfikat posiadamy.

Na każdym etapie gromadzenia i przetwarzania danych, dbamy o obowiązek informowania klienta m.in. o celu i zakresie przetwarzania jego danych, prawie dostępu do nich oraz możliwości ich poprawiania. W 2017 roku nie zostały nałożone na Spółkę żadne kary z tytułu naruszenia przepisów o ochronie danych osobowych.

W 2016 roku wdrożyliśmy w Spółce program przygotowujący ją do spełnienia wymogów Rozporządzenia ogólnego o ochronie danych osobowych (RODO), które wejdzie w życie w maju 2018 roku. Obecnie, wdrażanie nowych rozwiązań w ramach tego programu jest już w końcowej fazie.

## Bezpieczeństwo danych

Dynamiczny rozwój nowych technologii łączy się z zagrożeniem nowymi formami przestępczości, którym większość osób nie potrafi samodzielnie zapobiegać. Staramy się przeciwdziałać tym zagrożeniom, zapewniając użytkownikom bezpieczeństwo korzystania z naszych usług oraz oferując niezbędną wiedzę o tym, jak ich bezpiecznie używać. Prowadzimy działania edukacyjne dotyczące Internetu, udostępniamy narzędzia techniczne pomagające w zabezpieczeniu danych i urządzeń oraz monitorujemy zagrożenia dla użytkowników sieci, w tym dzieci.

Za monitorowanie zagrożeń w sieci odpowiada zespół CERT Orange Polska, który na bieżąco reaguje na zagrożenia i wspiera użytkowników Internetu. W 2017 roku, systemy monitorujące sieć Orange Polska rejestrowały miesięcznie aż 10 mld zdarzeń, z których 1000 można uznać za incydenty naruszające bezpieczeństwo.

Najczęściej analizowanymi incydentami było „rozpowszechnianie obraźliwych i nielegalnych treści”, w tym spamu i phishingu. Ta kategoria stanowiła prawie połowę wszystkich zagrożeń. Znaczną grupę (prawie 20%) stanowią także ataki DDoS / DoS, polegające na „zalewaniu” atakowanego systemu ogromną ilością danych. CyberTarcza – autorskie rozwiązanie zabezpieczające użytkowników sieci Orange Polska – chroniła w ubiegłym roku ponad 320 tys. klientów. Najczęstszym rodzajem zagrożenia, jakie wykrywała, było oprogramowanie wymuszające zapłacenie okupu (ransomware), przed którym ochroniliśmy 119 tys. klientów.



## Efektywność i odpowiedzialność w działaniu

### Nacisk na poprawę efektywności

#### Zakładane cele

Bycie elastyczną i cyfrową organizacją, stale szukającą pola do poprawy efektywności; ciągła transformacja kosztów pośrednich  
 Optymalizacja i automatyzacja procesów, optymalizacja wydatków IT, a także ułatwienie procesu podejmowania inicjatyw komercyjnych, zwłaszcza w przypadku ofert konwergentnych

#### KPI

##### Koszty pośrednie



#### Realizacja

##### Koszty pośrednie (mln zł)

2015	4 201
2016	4 007
2017	3 903

### Osiągnięcia w 2017 roku

Strategia Orange.one nadała nowy wymiar trosce o efektywność w Orange Polska. Wszystkie nasze decyzje i działania biznesowe są obecnie ukierunkowane na tworzenie wartości. Chcemy być organizacją efektywną, cyfrową i elastyczną, silnie obecną w Internecie i dysponującą wysoce zautomatyzowanymi procesami oraz zdolną do ograniczania kosztów i znajdowania oszczędności w wyniku poprawy efektywności. To podejście znalazło odzwierciedlenie w naszych działaniach komercyjnych i wynikach finansowych.

W 2017 roku w istotny sposób zmieniliśmy nasze podejście do strategii komercyjnej. Staliśmy się bardziej selektywni i poprawiliśmy równowagę pomiędzy ilością a wartością. Radykalnie uprościliśmy oferty (np. zmniejszając liczbę planów taryfowych dla mobilnych usług głosowych z osiemnastu do czterech) i wyraźnie postawiliśmy na pakiety konwergentne jako kluczową propozycję komercyjną, poważnie ograniczając subsydiowanie telefonów komórkowych. Takie podejście zaowocowało znacznie niższym odsetkiem umów obejmujących telefony w procesie pozyskania i utrzymania klientów, optymalizacją struktury kanałów sprzedaży oraz znaczącymi oszczędnościami w zakresie kosztów reklamy i promocji. Wszystkie te elementy przyczyniły się do obniżenia kosztów sprzedaży (największej kategorii kosztowej) o ponad 10%. Pomimo utrzymującej się presji w obszarze tradycyjnych usług telefonicznych, udało nam się ograniczyć spadek mar-

ży bezpośredniej (różnica pomiędzy przychodami a kosztami bezpośrednimi) o połowę względem 2016 roku.

Koszty pośrednie wymagają dalszej optymalizacji. W 2017 roku, zmniejszyły się o 200 mln zł, tj. 4,8% rok-do-roku (wg danych bazowych, tj. z pominięciem jednorazowego rozwiązania rezerw w kosztach pracy w 2016 roku). Jest to zgodne z celem, który zakłada ich obniżkę o 12-15% do 2020 roku (względem poziomu z 2016 roku). W 2017 roku zakończyliśmy realizację planu optymalizacji zatrudnienia na lata 2016-2017 i podpisaliśmy nową, znacznie ambitniejszą Umowę Społeczną, która obejmuje okres 2018-2019. W 2017 roku, nadal odnosiliśmy korzyści z inicjatyw podjętych w 2016 roku, takich jak optymalizacja floty pojazdów oraz optymalizacja kosztów usług pocztowych. Do działań oszczędnościowych podjętych w 2017 roku należały:

- konsolidacja działań komercyjnych poprzez ograniczenie liczby sezonów komercyjnych w roku, wsparta przez ukierunkowanie na konwergencję oraz ograniczenie programów sponsorskich,
- oszczędności w zakresie kosztów energii dzięki re negocjacji cen i różnym działaniom optymalizacyjnym w celu ograniczenia zużycia energii,
- obniżenie kosztów ochrony fizycznej – głównie dzięki szerszemu wprowadzeniu e-kluczy,
- optymalizacja kosztów usług świadczonych przez partnerów technicznych.

## Zarządzanie wpływem na środowisko

## Zakładane cele

Realizacja celów biznesowych z poszanowaniem zasad ekologii i w harmonii ze środowiskiem; optymalizacja zużycia energii w następujących obszarach: nieruchomości, infrastruktura i sieć oraz centrum przetwarzania danych; monitorowanie wpływu Orange Polska na środowisko; wzrost liczby utylizowanych i odnawianych urządzeń



\*Zmiana w sposobie raportowania za 2016 rok

## Osiągnięcia w 2017 roku

W Orange Polska obowiązuje polityka środowiskowa, która określa główne obszary korzystania przez Spółkę z zasobów naturalnych i oddziaływania na środowisko. Prawidłowy nadzór nad działalnością Spółki zapewnia System Zarządzania Środowiskowego, który dla obszaru telefonii mobilnej jest zgodny z normą ISO 14001.

W ramach tych zasad:

- nadzorujemy procesy, które mogą mieć wpływ na środowisko, zgodnie z wymogami prawa i innymi regulacjami dotyczącymi ochrony środowiska naturalnego,
- identyfikujemy nasz niekorzystny wpływ na środowisko naturalne,
- uwzględniamy kwestie związane ze środowiskiem przy wyznaczaniu celów i podejmowaniu decyzji oraz przy

- realizacji działań ograniczających nasz wpływ na środowisko,
- monitorujemy zgodność emisji elektromagnetycznych z wymaganiami odpowiednich norm,
- staramy się ograniczyć emisję dwutlenku węgla związaną z naszą działalnością,
- doskonalimy praktyki biznesowe i stosujemy rozwiązania techniczne w celu ograniczenia niekorzystnego oddziaływania na środowisko,
- prowadzimy dialog z interesariuszami i informujemy o działaniach w zakresie ochrony środowiska,
- budujemy świadomość środowiskową wśród naszych pracowników i klientów,
- współpracujemy z dostawcami, by stosowali praktyki zgodne z naszą polityką środowiskową.

Korzystanie z nowych technologii to z jednej strony ogromna szansa na rozwój społeczno-gospodarczy i wypracowanie bar-

KPI	Realizacja						
Zużycie energii Emisja CO <sub>2</sub>	Zużycie energii (GWh)						
	<table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td>635</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>588</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>581</td> </tr> </table>	2015	635	2016	588	2017	581
2015	635						
2016	588						
2017	581						
	Emisja CO <sub>2</sub> (ton)						
	<table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td>505 tys.</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>475 tys.</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>465 tys.</td> </tr> </table>	2015	505 tys.	2016	475 tys.	2017	465 tys.
2015	505 tys.						
2016	475 tys.						
2017	465 tys.						
Certyfikacja systemu zarządzania środowiskowego	Odnowienie certyfikatu ISO 14001 dla usług mobilnych						
Liczba utylizowanych i odnawianych urządzeń*	Telefony zebrane i poddane recyklingowi						
	<table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td>63 589</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>77 542</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>42 869</td> </tr> </table>	2015	63 589	2016	77 542	2017	42 869
2015	63 589						
2016	77 542						
2017	42 869						
	Telefony odnowione i ponownie wprowadzone na rynek						
	<table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td>9 318</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>11 839</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>8 138</td> </tr> </table>	2015	9 318	2016	11 839	2017	8 138
2015	9 318						
2016	11 839						
2017	8 138						
	Urządzenia odnowione i ponownie wprowadzone na rynek						
	<table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td>437 629</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>571 981</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>465 994</td> </tr> </table>	2015	437 629	2016	571 981	2017	465 994
2015	437 629						
2016	571 981						
2017	465 994						



dziej przyjaznych środowisku rozwiązań, a z drugiej wyzwanie, jakie niesie szybkie starzenie się produktów i zwiększone zapotrzebowanie na energię. Stawia to nas przed problemem utylizacji wycofywanych z użytku urządzeń i zachęca do myślenia o ekofektywności wewnątrz firmy i w relacjach z dostawcami. Oznacza także konieczność edukacji klientów i zachęcania ich do zwrotu urządzeń teleinformatycznych, których już nie używają.

Wszystkie nasze inicjatywy związane z oszczędzaniem energii elektrycznej (w tym zaproponowane przez naszych pracowników) zostały ujęte w jednym wspólnym programie Energy Optimisation w obszarze sieci, data center, salonów oraz biur. Spółka wdrożyła dotąd blisko 130 takich inicjatyw (np. wymiana urządzeń i technologii na bardziej efektywne, zmiana konfiguracji i ustawień sieci), które w latach 2014-2017 przyniosły łączne oszczędności w wysokości 256 GWh, a tylko w 2017 roku – 111 GWh, co przyczyniło się do ogólnego spadku energii o 7 GWh (po zakończeniu wszystkich projektów oszczędności wyniosą 139 GWh rocznie). Oznacza to zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> do atmosfery łącznie o 171 tys. ton. W roku 2017 emisja CO<sub>2</sub> została zredukowana o 9,6 tys. ton. W wyniku podjętych działań, całkowite zużycie energii w Spółce zmniejszyło się w latach 2014-2017 o 7,5% – pomimo inwestycji w rozwój nowych usług.

Staramy się ograniczać ilość zużywanych surowców oraz w miarę możliwości wykorzystywać je ponownie zamiast wyrzucać. Zachęcamy naszych klientów do utylizacji zużytego sprzętu komórkowego: program skupu używanych telefonów komórkowych jest jednym z naszych najważniejszych działań w zakresie ochrony środowiska. W salonach Orange można również nieodpłatnie oddać niepotrzebne telefony komórkowe i akcesoria do nich.

Urządzenia multimedialne, takie jak modemy i dekodery, są dzierżawione klientom na czas świadczenia usług telekomunikacyjnych. Po wygaśnięciu umowy, urządzenia, które się jeszcze nie zużyły, mogą być przekazane innym klientom, co pozwala uniknąć konieczności zakupu nowych urządzeń. W 2017 roku, odnowiliśmy i wprowadziliśmy ponownie na rynek 218 794 modemy, urządzenia multimedialne i abonenckie urządzenia końcowe (CPE), co stanowiło około 30% wszystkich tego typu urządzeń w Polsce. Ponadto, odnowiliśmy 247 200 sztuk sprzętu dla Orange France, co stanowiło około 10% zwróconych we Francji urządzeń. Z pomocą partnera zewnętrznego, odnowiliśmy i wprowadziliśmy ponownie do obrotu ponad 8 tys. urządzeń mobilnych: smartfonów i tabletów.

W 2017 roku, odnotowaliśmy spadek liczby telefonów zebranych od klientów. Wiąże się to ze zmianą podejścia do kwestii odzyskiwania używanych telefonów komórkowych z rynku. Projekt społeczny „Ekoszkoly”, który obejmował zbiórkę telefonów w szkołach, został zamknięty. Spółka przygotowuje obecnie kompleksowy projekt nagradzający klientów oddających używane telefony. Natomiast spadek liczby odnowionych urządzeń wynika z zakończenia projektu odnowy sprzętu z rynku rumuńskiego.

Aby zaplanować nowe działania w zakresie ekologii, Spółka przeprowadziła w minionym roku dialog na temat „gospodarki obiegowej”. W wywiadach indywidualnych i warsztatach wzięło udział 39 interesariuszy: przedstawiciele instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i biznesu, a także naszych pracowników i menedżerów. Rozmawialiśmy o zmianach proekologicznych w obszarach produktów i obsługi klienta, adaptacji naszych procesów i sieci wewnętrznej oraz rozwoju innowacji wspierających gospodarkę obiegową. Wnioski z dialogu zostaną wprowadzone do strategii CSR.

## Wpływ na społeczeństwo

Zakładane cele	KPI	Realizacja
Upowszechnienie dostępu do nowych technologii wśród mieszkańców małych miejscowości – cyfrowy rozwój społeczności lokalnych	Liczba mieszkańców małych miejscowości objętych działaniami edukacyjnymi	100 Pracowni Orange w małych miejscowościach dla 900 tys. mieszkańców
Podnoszenie kompetencji cyfrowych dzieci i szkół	Liczba uczestników (szkół, dzieci) programów edukacyjnych	250 szkół i 8250 dzieci w programie MegaMisja 135 szkół i 3000 dzieci w programie #SuperKoderzy
Organizowanie i wspieranie edukacji dzieci w zakresie bezpiecznego korzystania z Internetu w ramach programu Bezpiecznie Tu i Tam	Liczba uczestników (dzieci i rodziców) programu Bezpiecznie Tu i Tam	403 488 dzieci korzystających z materiałów edukacyjnych 20 720 osób korzystających z kursów internetowych dla rodziców



# 7,6 mld zł

polskiego PKB wygenerowane dzięki naszym usługom

# 99,8%

mieszkańców Polski objętych zasięgiem naszej sieci 4G

# 17%

gospodarstw domowych objętych zasięgiem naszej sieci światłowodowej (oferującej prędkość min. 100 Mb/s)

# 12%

zatrudnionych w branży telekomunikacyjnej pracuje w Orange Polska

# 13,4 mln zł

przeznaczonych na programy społeczne i wsparcie dla organizacji pozarządowych



# 46 tys.

miejsc pracy utworzonych w innych firmach dzięki współpracy z Orange Polska

# 7,7 mln zł

zebranych dla organizacji społecznych z charytatywnych SMS-ów wysłanych przez klientów Orange

# 2 132

instytucje objęte wsparciem Orange Polska w ramach programów społecznych

# 640 300

uczestników kampanii społecznych wspieranych lub organizowanych przez Orange Polska

## Osiągnięcia w 2017 roku

Orange Polska pełni szczególną rolę jako podmiot stymulujący rozwój gospodarczy. Dostarczane przez nas usługi i technologie telekomunikacyjne tworzą „krwiobieg” nowoczesnej, efektywnej i konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy. Z infrastruktury Spółki korzystają nie tylko użytkownicy indywidualni, ale także inne firmy. Rola Orange Polska jako dostawcy infrastruktury teleinformatycznej jest szczególnie istotna poza dużymi ośrodkami miejskimi, na słabiej zinformowanych obszarach wiejskich i w małych miastach.

Dostęp do nowych technologii decyduje dziś o tym, czy będziemy chcieli i mogli gdzieś zamieszkać, a także czy nasza firma będzie mogła konkurować z innymi, wybierać najkorzystniejsze oferty, znajdować odpowiednich pracowników i zapewniać możliwości współpracy. Jako dostawca infrastruktury teleinformatycznej, możemy wpływać na atrakcyjność inwestycyjną poszczególnych regionów i lokalizacji. Technologia cyfrowa decyduje o szansach na dobre życie. W efekcie, wykluczenie cyfrowe decyduje o wykluczeniu społecznym. Dostarczając usługi telekomunikacyjne, ułatwiamy ludziom komunikowanie się między sobą, dbając o to, aby każdy niezależnie od miejsca zamieszkania, zasobności portfela, wieku czy sprawności miał zapewniony dostęp do możliwości, jakie dają nowe technologie.

Powszechny dostęp do Internetu sprzyja równości szans i pomaga ludziom zagrożonym wykluczeniem grup społecznym osiągnąć pełny potencjał. Najpierw jednak musimy

zniwelować bariery w dostępie do technologii cyfrowej, a tym samym w dostępie do wiedzy, kultury i edukacji.

### Pracownie Orange

Pracownie Orange to multimedialne pracownie zlokalizowane w małych miejscowościach. Spółka je wyposaża i pomaga w ich prowadzeniu. Ich zadaniem jest zapewnienie członkom miejscowych społeczności dostępu do nowych technologii, szkoleń i warsztatów. Wspieramy animatorów w kierowaniu tymi nowoczesnymi i atrakcyjnymi placówkami poprzez profesjonalne szkolenia i pomoc finansową. Dotąd w całej Polsce powstało sto Pracowni Orange. Uruchomiliśmy także internetową platformę wymiany wiedzy wraz z bazą gotowych do wdrożenia projektów i modułem grywalizacji, który wykorzystuje mechanizmy gier do podnoszenia kompetencji społecznych i motywowania mieszkańców do działania na rzecz swojej okolicy. Realizowane w pracowniach projekty są skierowane do różnych grup: dzieci i młodzieży, osób z niepełnosprawnościami, młodych matek oraz seniorów. Szacujemy, że w ciągu roku z Pracowni Orange korzysta 900 tys. osób.

### Edukacja cyfrowa

Zależy nam, by najmłodszy byli bezpiecznymi i świadomymi użytkownikami multimedialnych, a nauczyciele mieli dostęp do sprawdzonych materiałów, jakich potrzebują. Dlatego włączyliśmy się w tworzenie Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej przez Ministerstwo Edukacji Narodowej. Orange Polska zobowiązała się do podłączenia 4577 szkół do sieci światłowo-

dowej, co umożliwi im dostęp do Internetu z prędkością co najmniej 100 Mb/s. Projekt został uwzględniony w planach inwestycyjnych i zostanie zrealizowany w całości ze środków własnych Orange Polska (zamiast korzystania ze środków z POPC bądź innych funduszy publicznych). Jesteśmy pierwszym operatorem ogólnokrajowym, który podpisał taką umowę. Skorzysta z niej 15% wszystkich szkół w Polsce.

Świetlice szkolne zapewniają przestrzeń, która pozwala oferować edukację cyfrową w nowatorskiej formie poza lekcjami, jako uzupełnienie obowiązującej podstawy programowej. Dlatego od 2015 roku realizujemy w nich ogólnopolski program edukacyjny dla szkół podstawowych o nazwie MegaMisja. Adresujemy go do nauczycieli oraz dzieci w wieku 6-10 lat, które spędzają czas w świetlicach. Poprzez ten program przybliżamy wychowawcom wiedzę na temat dziesięciu kluczowych obszarów rozwijających kompetencje medialne, cyfrowe i informacyjne. W 2017 roku, w zajęciach w ramach programu MegaMisja uczestniczyło 8250 dzieci z 250 świetlic szkolnych.

W 2016 roku uruchomiliśmy pilotażową edycję programu #SuperKoderzy. Jest to ogólnopolski program edukacyjny w zakresie nauki programowania, skierowany do szkół podstawowych i uczniów w wieku 9-12 lat. W pilotażowej edycji wzięło udział 35 szkół z całej Polski. W 2017 roku, w pełnej wersji programu uczestniczyło 3 tys. dzieci ze 135 szkół.

Dzięki wiedzy zdobytej w czasie realizacji programu #SuperKoderzy, uzyskaliśmy dofinansowanie z funduszy europejskich na przeprowadzenie regionalnych projektów „Zaprogramuj Przyszłość”. Obejmą one łącznie 222 szkoły podstawowe z małych miejscowości na terenie całej Polski, a w nich 1200 nauczycieli oraz 19 tys. uczniów z klas 1-3, którzy będą się uczyć podstaw programowania i praktycznego wykorzystania umiejętności cyfrowych. Szkoły i nauczyciele otrzymają tablety, roboty, zestawy mechatroniczne i maty edukacyjne do prowadzenia lekcji z programowania. Projekty „Zaprogramuj Przyszłość” są realizowane we współpracy ze Stowarzyszeniem Mistrzowie Kodowania.

Jednym z ważnych dla nas tematów jest bezpieczeństwo dzieci i młodzieży w Internecie i przygotowanie młodych ludzi do świadomego korzystania z nowych mediów. Cele te są realizowane w ramach programu Bezpiecznie Tu i Tam, który łączy działania edukacyjne Fundacji Orange oraz nasze usługi związane z bezpieczeństwem klientów. Program wspiera edukację dzieci ze szkół i przedszkoli w całej Polsce w kwestii zasad bezpiecznego korzystania z Internetu. W każdym roku trwania programu, Fundacja Orange, we współpracy z Fundacją Dajemy Dzieciom Siłę, oferuje szereg narzędzi i materiałów edukacyjnych, takich jak platforma e-learningowa, portale informacyjne oraz broszury i zasady w wersji elektronicznej dla dzieci, rodziców i nauczycieli.

W 2017 roku, nasze materiały edukacyjne dotarły do 408 388 dzieci. Dorośli, zwłaszcza nauczyciele i specjaliści od edukacji, mogą uczestniczyć w konferencjach, seminariach i war-

szatach. Stworzyliśmy także internetowy poradnik dla rodziców i opiekunów, który opisuje jak chronić dzieci w Internecie i pozwala lepiej zrozumieć ich fascynację technologiami cyfrowymi. W 2017 roku, z poradnika skorzystało 20 720 osób.

### Sponsoring

W Spółce obowiązuje polityka w zakresie sponsoringu. Podejście Orange Polska do sponsoringu jest pochodną globalnej strategii sponsoringowej Grupy Orange i koncentruje się na trzech głównych obszarach wspierających markę: muzyka, film i sport. W tych trzech obszarach Spółka realizuje kompleksowe projekty o zasięgu ogólnopolskim, skierowane do jak najszerszego grona swoich klientów (obecnych i potencjalnych). Orange Polska sponsoruje różne projekty długofalowo, a nie jednorazowo. Realizacja kluczowych projektów podlega zatwierdzeniu przez Zarząd. W ramach centralizacji zarządzania projektami sponsoringowymi w Grupie Orange Polska, powołany został Komitet ds. Sponsoringu.

### Orange Warsaw Festival i Open'er Festival Powered by Orange

Liczba uczestników

2016 170 000

2017 175 000

### Darowizny

W ramach przyjętej polityki darowizn, Orange Polska stosuje sformalizowane zasady wykorzystywania funduszu darowizn, które określono w odpowiedniej decyzji Dyrektora Wykonawczego ds. Korporacyjnych.

Orange Polska przestrzega jasnych i przejrzystych zasad przyznawania darowizn:

- każda darowizna wymaga analizy i rekomendacji,
- każda darowizna jest zatwierdzana przez Prezesa Zarządu Orange Polska,
- każda darowizna jest realizowana na podstawie umowy darowizny w formie pisemnej,
- wszystkie darowizny są realizowane przelewami i rejestrowane w systemach księgowych Orange Polska,
- w każdej umowie jest zawarte postanowienie o konieczności potwierdzenia wykorzystania darowizny zgodnie z jej przedmiotem.

### Darowizny (mln zł)

2016 13,3

2017 13,4

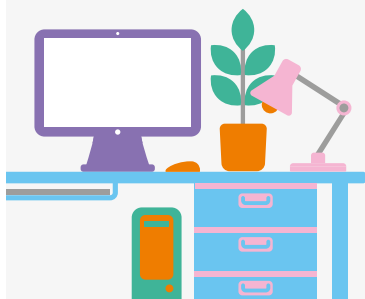
## Przyjazny pracodawca w cyfrowym świecie

## Zakładane cele

Tworzenie kultury współpracy, w której wszyscy pracownicy czują się szanowani i swobodnie realizują swoje cele zawodowe i życiowe pasje

Zapewnienie lepszych warunków pracy, stałe doskonalenie środowiska pracy i nacisk na rozwijanie talentów

Dalsza optymalizacja zatrudnienia we współpracy ze związkami zawodowymi



KPI	Realizacja						
Liczba pracowników*	<table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td>16 599</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>15 537</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>14 587</td> </tr> </table>	2015	16 599	2016	15 537	2017	14 587
2015	16 599						
2016	15 537						
2017	14 587						
Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych	<p>% kobiet na stanowiskach kierowniczych</p> <table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>33%</td> </tr> </table>	2015	35%	2016	33%	2017	33%
2015	35%						
2016	33%						
2017	33%						
Średnia liczba godzin szkoleń rocznie w przeliczeniu na jednego pracownika	<p>Liczba godzin szkoleń na pracownika</p> <table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>32</td> </tr> </table>	2015	45	2016	35	2017	32
2015	45						
2016	35						
2017	32						
Wskaźnik satysfakcji pracowników (Międzynarodowy Barometr Społeczny)	<table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td>33,2 pkt.</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>36,1 pkt.</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>31,5 pkt.</td> </tr> </table> <p>(w skali od -100 do +100)</p>	2015	33,2 pkt.	2016	36,1 pkt.	2017	31,5 pkt.
2015	33,2 pkt.						
2016	36,1 pkt.						
2017	31,5 pkt.						

\* Z wyłączeniem Networks! (zmiana metodologii względem poprzedniego raportu zintegrowanego i wcześniejszych raportów CSR)

## Osiągnięcia w 2017 roku

Jako pracodawca, Orange Polska stara się łączyć najlepsze cechy podejścia cyfrowego i ludzkiego. Naszym celem jest włączenie pracowników w proces transformacji Spółki, z korzyścią dla jakości doświadczenia klienta. W 2017 roku, skupiliśmy się na rozwijaniu nowych umiejętności i nowych profesji. Wprowadziliśmy metody pracy oparte w większym stopniu na współpracy. Ponadto, staraliśmy się upowszechnić narzędzia cyfrowe i zachęcaliśmy do innowacji na każdym szczeblu. Zaangażowanie każdego pracownika ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia naszego strategicznego celu, jakim jest bycie przyjaznym pracodawcą w cyfrowym świecie.

## Orange Polska ponownie wśród najlepszych pracodawców

W 2017 roku dbaliśmy o budowanie wizerunku Orange Polska jako jednego z najlepszych pracodawców w Polsce. Otrzymaaliśmy w ubiegłym roku kilka wyróżnień, w tym certyfikaty Top Employer Polska, Top Employer Europe i Top Employer Global. Wysoki wynik wśród polskich pracodawców stanowi potwierdzenie naszego szczególnego zaangażowania w tworzenie właściwych warunków pracy i nieustanne ich doskonalenie, a także dbałość o rozwój talentów.

## Zarządzanie różnorodnością

Polityka Zarządzania Różnorodnością (przyjęta we wrześniu 2016 roku) sprzyja realizacji naszych celów biznesowych,

odpowiada na zmiany na rynku pracy i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom pracowników. Wspiera także przestrzeganie wartości zawartych w Kodeksie Etyki, celów odpowiedzialności społecznej oraz zobowiązań określonych w Karcie Różnorodności, której jesteśmy sygnatariuszem.

Za kluczowe wymiary różnorodności w Orange Polska przyjmujemy: płeć; wiek; kompetencje, wiedzę, doświadczenie i sposób myślenia; zdolności psychofizyczne – (nie)pełnosprawność; oraz status rodzicielski. Pozostałe zdiagnozowane wymiary to: religia i światopogląd; lokalizacja miejsca pracy (centrala lub region); forma zatrudnienia; oraz narodowość / pochodzenie etniczne.

W 2017 roku przeprowadziliśmy z interesariuszami dialog na temat różnorodności i równości płci. Do dyskusji na temat planu konkretnych działań w zakresie polityki różnorodności zaprosiliśmy pracowników, menedżerów, członków Zarządu oraz interesariuszy zewnętrznych: liderów opinii oraz przedstawicieli instytucji publicznych, organizacji społecznych i naszych partnerów biznesowych. W sumie, w ciągu pięciu dni, w spotkaniach indywidualnych i warsztatach wzięło udział 51 osób. Nasi interesariusze wskazali nam kierunki działań w zakresie zarządzania różnorodnością, uznając tematy równości płci, zarządzania wiekiem oraz działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami za najważniejsze obszary, w jakich Orange Polska powinna podjąć działania.

W odniesieniu do organów administrujących, zarządzających i nadzorujących Polityka Zarządzania Różnorodnością określa zasady, które obejmują odpowiedni dobór pracowników oraz przywództwo. W procesie doboru kandydatów kierujemy się jawnością zasad i kryteriów. Decyzje dotyczące wyboru pracownika podejmujemy w oparciu o jego kwalifikacje i doświadczenie zawodowe. Dbamy, aby wśród kandydatów znalazły się osoby, które reprezentują różnorodne środowiska. Natomiast w zakresie przywództwa, wprowadzone wymogi odnoszą się między innymi do dbałości o różnorodność gremiów podejmujących decyzje w Spółce. W ramach planów działań uzupełniających Politykę Zarządzania Różnorodnością przyjęto zasadę dotyczącą analizy gremiów zarządczych i nadzorczych pod względem różnorodności w odniesieniu do takich aspektów jak wiek, płeć, wykształcenie i doświadczenie zawodowe. Obowiązki i zakres odpowiedzialności, jak również wymagania

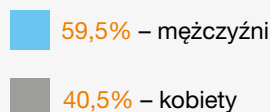
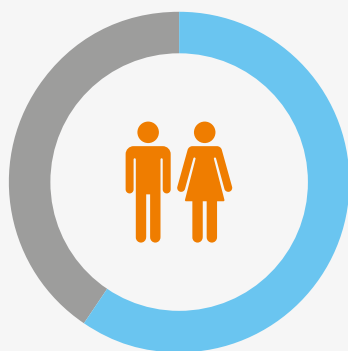
w zakresie kwalifikacji, doświadczenia i kompetencji członków Rady Nadzorczej są określone w Statucie Spółki. Orange Polska stosuje dodatkowo zapisy zawarte w dokumencie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”.

Rada Nadzorcza Orange Polska składa się obecnie z czterestu członków, w tym pięciu członków niezależnych. Członkowie Rady Nadzorczej wybierani są przez Walne Zgromadzenie (a w wyjątkowych przypadkach przez Radę Nadzorczą). Kadencja członków Rady Nadzorczej trwa trzy lata. W Skład Rady Nadzorczej wchodzi trzy kobiety.

Zarząd Orange Polska składa się obecnie z sześciu członków, w tym Prezesa Zarządu, powoływanych przez Radę Nadzorczą. Kadencja członków Zarządu trwa trzy lata. W skład Zarządu wchodzi dwie kobiety (stan na dzień 31.12.2017).

### Pracownicy w podziale na:

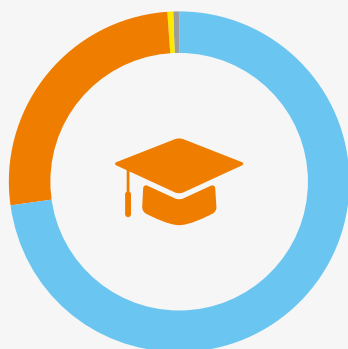
#### Płeć



#### Wiek



#### Wykształcenie\*



\*tylko dla Orange Polska

## Szkolenia

Prowadzimy wiele programów szkoleniowych, których celem jest rozwój kompetencji i odpowiednie przygotowanie pracowników do realizacji strategicznych wyzwań Grupy. Wszyscy pracownicy mogą korzystać z możliwości podnoszenia kwalifikacji specjalistycznych. Wybrane osoby mogą także podnosić kompetencje językowe oraz mają możliwość skorzystania z dofinansowania nauki na studiach wyższych i podyplomowych, w tym MBA. W zakresie wiedzy specyficznej dla Orange Polska i niezbędnej do wykonywania zadań, szkolimy również współpracowników Grupy.

Pracownicy Orange Polska mają do dyspozycji następujące możliwości szkoleniowe:

- Szkoły Profesjonalne, umożliwiające doskonalenie zawodowe i rozwój kompetencji w różnych obszarach.
- Programy wymiany wiedzy, takie jak Wiedzostrada, która wspiera rozwój kultury dzielenia się wiedzą przez ekspertów wewnętrznych Orange Polska.
- Biblioteka Produktów Rozwojowych, która zawiera ponad 2000 kursów e-learningowych i publikacji książkowych.
- Program wyłaniania i rozwoju talentów, który wspiera osoby pełne inicjatywy, z konkretnymi osiągnięciami i potencjałem menedżerskim. Osoby te są objęte dedykowanymi programami rozwojowymi i biorą udział w kluczowych dla Spółki projektach, a podczas rekrutacji na stanowiska menedżerskie są brane pod uwagę w pierwszej kolejności.
- Orange Campus – realizowany od 2011 roku międzynarodowy program rozwojowy, który propaguje jednolite standardy zarządzania w Grupie Orange. Do chwili obecnej, 76% menedżerów Orange Polska uczestniczyło w przynajmniej jednym szkoleniu w ramach programu Orange Campus. Ogółem w przeprowadzonych dotąd w ramach tego programu szkoleniach wzięło udział ponad 6 600 uczestników.

## Zrównoważony rozwój

W Spółce funkcjonuje proces rozwoju i oceny pracowników (RiO), który przewiduje powiązanie wyników oceny rocznej z planem rozwoju kariery pracownika, monitorowanie wykonania zaplanowanych działań w trakcie roku oraz uwzględnienie wartości Orange w ocenie.

- 94,4% pracowników ocenionych
- 82,3% pracowników ma ustalone plany rozwoju
- 22 607 zaplanowanych działań rozwojowych

Taki sam proces obejmuje również 3 101 naszych współpracowników z firm zewnętrznych. 97,8% z nich ukończyło ten proces, a 73,4% ma ustalony plan rozwoju.

Wszyscy pracownicy mają prawo do premii, która jest zmiennym składnikiem wynagrodzenia, zależnym od wyników pracy. Poszczególne grupy pracowników, w zależności od odpowiedzialności, podlegają odpowiednim zasadom premiowania. W zależności od przynależności do danej grupy, cele premiowe dla pracowników są rozliczane miesięcznie, kwartalnie lub półrocznie.

## Środowisko pracy

W ramach poprawy jakości życia i promowania integracji pracowników, Orange Polska zapewnia obszerny pakiet konkurencyjnych rynkowo świadczeń, które tworzą wartościową ofertę wspierającą pozyskiwanie i przywiązanie pracowników do Grupy. Do kluczowych obszarów, na które Orange Polska stara się wpływać poprzez oferowane świadczenia, należą: zdrowie i aktywność fizyczna, stabilność finansowa, podniesienie standardu życia oraz rozwój pracowników.

„Polityka inwestycji w jakość zdrowia i samopoczucia pracowników Orange Polska” przewiduje tworzenie przyjaznego środowiska pracy, podejmowanie działań umożliwiających zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, promowanie zdrowego stylu życia, wspieranie aktywności fizycznej pracowników i realizowania przez nich pozazawodowych pasji, a także tworzenie kultury współpracy, w której wszyscy pracownicy są szanowani, swobodnie realizują cele zawodowe i życiowe pasje oraz spełniają się w działaniach społecznych.

Orange Polska zapewnia pracownikom bezpieczne i przyjazne warunki pracy:

- pracownicy mają zapewnioną szeroką opiekę medyczną w placówkach Grupy LUX MED i CM LIM oraz placówkach partnerskich,
- w Orange Polska funkcjonuje Pracowniczy Program Emerytalny,
- w Orange funkcjonuje Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (ZFŚS), który stanowi formę pomocy socjalnej adresowanej do potrzebujących wsparcia pracowników i emerytów,
- poza ZFŚS, pracownicy mogą także korzystać z Centralnego Funduszu Mieszkaniowego i Centralnego Funduszu Pomocy Społecznej,
- pracownicy Orange i ich rodziny mogą korzystać ze zniżek u partnerów Grupy oraz rabatów na produkty i usługi Orange w ramach programu Oferta dla Ciebie,
- pracownicy mogą także liczyć na dofinansowanie imprez sportowych, turystycznych i kulturalnych, a także korzystać z karty FitProfit.

Wszystkie wymienione świadczenia są dostępne dla pracowników niezależnie od wymiaru etatu. Natomiast dla pracowników zatrudnionych na umowę o pracę na czas określony dostępna jest opieka medyczna i oferty promocyjne, lecz nie są dostępne świadczenia wymagające długookresowych zobowiązań, takie jak Fundusz Świadczeń Socjalnych i Program Emerytalny.

#### Dalsza optymalizacja zatrudnienia w ramach dialogu społecznego

Szanujemy prawo pracowników do zrzeszania się w związkach zawodowych i prowadzimy szeroki, regularny dialog z naszymi partnerami społecznymi. W ramach tego dialogu, negocjujemy porozumienia, umowy i inne dokumenty, których sygnatariuszami są organizacje związkowe. Najważniejszym z tych dokumentów jest Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Orange Polska S.A. (PUZP). Dokument ten reguluje między innymi zasady zatrudniania pracowników i rozwiązywania stosunku pracy, czas pracy, kwestię urlopów, zasady wynagradzania i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą oraz sprawy związane z BHP, szkoleniami, wsparciem socjalnym i opieką medyczną.

W Orange Polska S.A. działa także Rada Pracowników, z którą zgodnie z obowiązującymi przepisami Spółka ma obowiązek konsultować stan, strukturę i przewidywane zmiany zatrudnienia oraz działania mające na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia, a także istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia. Nowa Umowa Społeczna na lata 2018-2019 dotyczy m.in. inwestycji w przyjazne środowisko pracy, podwyżek wynagrodzeń, odpraw dla pracowników w ramach odejść dobrowolnych oraz wsparcia w poszuki-

waniu pracy. Ponadto, w TP TELTECH Sp. z o.o. obowiązuje Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy.

#### Program wolontariatu umożliwia ludziom zaangażowanym społecznie dzielenie się wiedzą i dobrą energią z innymi

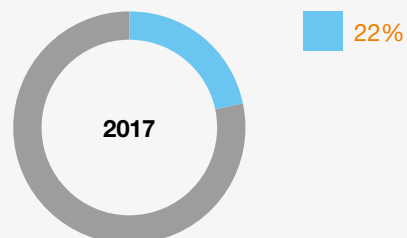
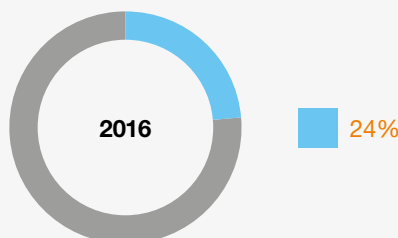
W Orange Polska, od piętnastu lat działa największy w Polsce program wolontariatu pracowniczego. Jego prowadzeniem zajmuje się Fundacja Orange we współpracy z Orange Polska. Program, w który corocznie włącza się około 3,5 tys. wolontariuszy, jest oparty na koncepcji wolontariatu kompetencji. Nasi pracownicy dzielą się wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem z innymi, ucząc dzieci i seniorów, jak świadomie i mądrze korzystać z Internetu. W szpitalach, hospicjach i domach samotnej matki, wolontariusze Orange tworzą Bajkowe Kąciki – kolorowe i przyjazne świetlice, gdzie dzieci mogą się uczyć i bawić. Co roku, w ramach akcji „Gwiazdka z Fundacją Orange”, nasi wolontariusze w strojach Mikołajów odwiedzają dzieci w szpitalach i domach dziecka.

W 2017 roku, realizowaliśmy dwa programy ukierunkowane na rozwój umiejętności cyfrowych: MegaMisja i #SuperKoderzy. Są to programy skierowane do dzieci w wieku szkolnym. Obejmują naukę podstaw programowania oraz edycji materiałów graficznych i filmowych, a także służą wyrobieniu krytycznego podejścia do treści znajdujących w sieci.

Nasi pracownicy uczestniczą także w organizowanych przez Orange Polska ważnych kampaniach społecznych i wydarzeniach (np. Orange Warsaw Festival). Ponadto, pracownicy mogą opracować autorski projekt wolontariacki i ubiegać się o grant na jego realizację. Co roku przyznajemy granty na około 100 takich projektów lokalnych.

### Program wolontariatu pracowniczego

#### Pracownicy zaangażowani w wolontariat



#### Wolontariusze



#### Godziny pracy wolontariuszy



## Wyniki finansowe w 2017 roku

### Finansowe wskaźniki KPI

Dla zilustrowania osiągniętych wyników, Orange Polska stosuje szereg kluczowych wskaźników finansowych i operacyjnych (KPI), które przedstawiono poniżej.

KPI	Prognoza i cel na 2017 rok	Wyniki	Prognoza i cel na 2018 rok																				
Skorygowane przychody (mln zł)	Przychody z usług mobilnych pod wpływem nowych regulacji roamingowych i niepewności w segmencie usług przedpłaconych Niższy wzrost przychodów ze sprzedaży sprzętu do usług komórkowych Dalszy strukturalny spadek przychodów z tradycyjnych usług stacjonarnych (głosowych i hurtowych)	Skorygowane przychody Przychody z usług mobilnych Przychody z usług stacjonarnych Pozostałe przychody	Przychody wsparte umową roamingu krajowego z Play Dalsza koncentracja na strategii konwergentnej Dalszy strukturalny spadek przychodów z tradycyjnych usług stacjonarnych (głosowych i hurtowych)																				
		<table border="1"> <tr> <td>12 191</td> <td>11 826</td> <td>11 538</td> <td>11 381</td> </tr> <tr> <td>6 120</td> <td>6 106</td> <td>6 324</td> <td>6 141</td> </tr> <tr> <td>5 535</td> <td>5 100</td> <td>4 720</td> <td>4 571</td> </tr> <tr> <td>536</td> <td>620</td> <td>494</td> <td>669</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> </tr> </table>	12 191	11 826	11 538	11 381	6 120	6 106	6 324	6 141	5 535	5 100	4 720	4 571	536	620	494	669	2014	2015	2016	2017	
12 191	11 826	11 538	11 381																				
6 120	6 106	6 324	6 141																				
5 535	5 100	4 720	4 571																				
536	620	494	669																				
2014	2015	2016	2017																				
Skorygowana EBITDA (mln zł)	Okolo 3,0 mld zł (podwyższony w październiku 2017 roku z 2,8-3,0 mld zł)	Skorygowana marża EBITDA Skorygowana EBITDA	Okolo 3,0 mld zł (stabilna względem 2017 roku) zgodnie ze standardem MSR 18 i okolo 2,75 mld zł zgodnie ze standardem MSSF 15																				
		<table border="1"> <tr> <td>32,1%</td> <td>29,7%</td> <td>27,4%</td> <td>26,5%</td> </tr> <tr> <td>3 916</td> <td>3 517</td> <td>3 163</td> <td>3 011</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> </tr> </table>	32,1%	29,7%	27,4%	26,5%	3 916	3 517	3 163	3 011	2014	2015	2016	2017									
32,1%	29,7%	27,4%	26,5%																				
3 916	3 517	3 163	3 011																				
2014	2015	2016	2017																				
Skorygowane nakłady inwestycyjne (mln zł)	Okolo 2 mld zł, w tym ok. 0,8 mld zł na rozbudowę sieci światłowodowej (>1 mln nowych gospodarstw domowych w zasięgu sieci)	% przychodów Skorygowane nakłady inwestycyjne	Okolo 2,0-2,2 mld zł, w tym ok. 0,7-0,8 mld zł na rozbudowę sieci światłowodowej (>1 mln nowych gospodarstw domowych w zasięgu sieci)																				
		<table border="1"> <tr> <td>14,6%</td> <td>16,9%</td> <td>17,3%</td> <td>17,0%</td> </tr> <tr> <td>1 775</td> <td>1 998</td> <td>2 001</td> <td>1 933</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>2015</td> <td>2016</td> <td>2017</td> </tr> </table>	14,6%	16,9%	17,3%	17,0%	1 775	1 998	2 001	1 933	2014	2015	2016	2017									
14,6%	16,9%	17,3%	17,0%																				
1 775	1 998	2 001	1 933																				
2014	2015	2016	2017																				
Skorygowane przepływy pieniężne z działalności operacyjnej (mln zł)		<table border="1"> <tr> <td>2014</td> <td>1 149</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>962</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>620</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>111</td> </tr> </table>	2014	1 149	2015	962	2016	620	2017	111													
2014	1 149																						
2015	962																						
2016	620																						
2017	111																						
Stosunek zadłużenia netto do skorygowanej EBITDA	Nie przekroczy poziomu 2,6 (z uwzględnieniem potencjalnej płatności kary nałożonej przez Komisję Europejską)	<table border="1"> <tr> <td>2014</td> <td>1,1</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>1,1</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>2,1</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>2,2</td> </tr> </table>	2014	1,1	2015	1,1	2016	2,1	2017	2,2	Nie przekroczy poziomu 2,6 zgodnie ze standardem MSR 18 oraz 2,8 zgodnie ze standardem MSSF 15 (z uwzględnieniem potencjalnej płatności kary nałożonej przez Komisję Europejską)												
2014	1,1																						
2015	1,1																						
2016	2,1																						
2017	2,2																						
Dywidenda na akcję (zł)	Zarząd podjął decyzję o maksymalnej alokacji środków pieniężnych na strategiczne projekty inwestycyjne i nie rekomendowaniu wypłacania dywidendy w 2017 roku	<table border="1"> <tr> <td>2014</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>0,25</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>0</td> </tr> </table>	2014	0,5	2015	0,5	2016	0,25	2017	0	Uznając inwestycje w długoterminowe budowanie wartości za priorytet oraz biorąc pod uwagę potencjalną płatność kary nałożonej przez Komisję Europejską, Zarząd nie będzie rekomendował wypłacania dywidendy w 2018 roku (zgodnie z tym, co zapowiedziano przy prezentacji strategii we wrześniu 2017 roku)												
2014	0,5																						
2015	0,5																						
2016	0,25																						
2017	0																						



### Poprawa trendu przychodów dzięki odbiciu w segmencie stacjonarnego Internetu

Przychody w 2017 r. wyniosły 11 381 mln zł i zmniejszyły się o 157 mln zł, tj. 1,4% rok-do-roku. Spadek ten był niższy niż rok wcześniej, kiedy wyniósł 2,4%.

Spadek przychodów rozłożył się niemal równo pomiędzy usługi stacjonarne i komórkowe. Natomiast bardzo istotnie wzrosła kategoria pozostałych przychodów.

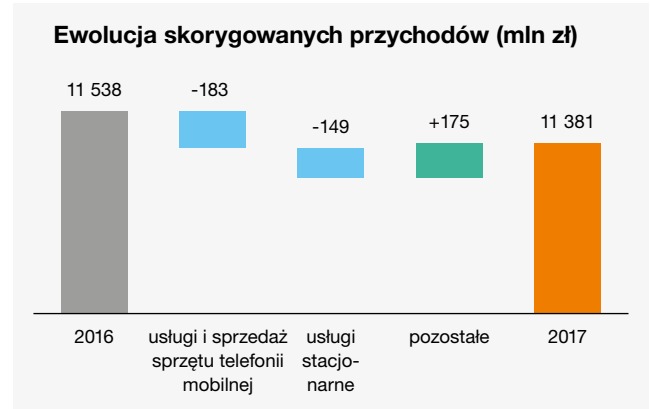
Nastąpiła istotna poprawa trendu w usługach stacjonarnych. W 2017 roku spadek przychodów został ograniczony do 3,2% w porównaniu ze spadkiem o 7,5% rok wcześniej – mimo że spadek przychodów z tradycyjnych usług głosowych, wynikający z niekorzystnych czynników strukturalnych, utrzymał się na poziomie ok. 13%. Znacznie wzrosły natomiast przychody z usług stacjonarnego dostępu szerokopasmowego. Po spadku w 2016 roku o około 4%, w ubiegłym roku zanotowaliśmy wzrost przychodów o 4,5%. Wynikało to z dynamicznego wzrostu bazy klientów, który wyniósł prawie 11%. Znacząco niższy spadek przychodów odnotowano w obszarze usług hurtowych, do czego przyczynił się wzrost ruchu zakańczanego w sieci stacjonarnej. Do pogorszenia trendu przychodów w obszarze komórkowym przyczyniła się głównie realizacja strategii komercyjnej nastawionej na wartość. Koncentracja na wartości i konwergencji przełożyła się na bardzo znaczące obciążenie subsydiów do telefonów, co spowodowało znaczący wzrost cen jednostkowych i spadek wolumenu sprzedaży, a w konsekwencji znaczny wzrost udziału ofert bez telefonu. Strategia ta przyczyniła się do poprawy EBITDA, lecz miała niekorzystny wpływ na przychody ze sprzedaży sprzętu do usług komórkowych oraz wskaźnik ARPU.

Zagregowany wskaźnik ARPU z usług komórkowych wyniósł w 2017 roku 29,8 zł i był o 5,3% wyższy w ujęciu rocznym. Wzrost ten wynikał wyłącznie ze znacznej poprawy ARPU w usługach przedpłaconych. Poprawa ta nie była jednak skutkiem działania czynników fundamentalnych, lecz następstwem dużego spadku liczby kart SIM, spowodowanego wprowadzeniem obowiązku rejestracji. W zakresie usług abonamentowych utrzymał się dwucyfrowy spadek ARPU. Na spadek ARPU z usług abonamentowych w 2017 roku złożyły się następujące czynniki:

- większa popularność ofert bez telefonu,
- koncentracja na planach ratalnych i odejście od tradycyjnych ofert subsydiowanych przy pozyskaniu klientów (w przypadku ofert ratalnych, część przychodu przypadająca na terminal zwiększa przychód ze sprzedaży sprzętu i nie jest wliczana do przychodu z usług, który stanowi podstawę kalkulacji ARPU),
- zniżki udzielane klientom przy zakupie usług konwergentnych,

- popularność ofert rodzinnych, w ramach których klient otrzymuje kilka kart SIM,
- znaczący spadek ARPU z Internetu mobilnego, wynikający z dużo niższego zainteresowania tą usługą,
- konkurencja cenowa.

Pozostałe przychody wzrosły o 35% rok-do-roku, do czego przyczyniły się wyższe przychody ze sprzedaży sprzętu ICT, wzrost przychodów ze sprzedaży sprzętu do bezprzewodowego dostępu stacjonarnego oraz konsolidacja wyników przejętej firmy Multimedia Polska Energia (za niecałe 4 miesiące).



### Ewolucja skorygowanej EBITDA potwierdza znaczący postęp w kierunku stabilizacji i przywrócenia wzrostu

Koszty operacyjne ogółem (liczone jako skorygowany zysk EBITDA minus przychody) nie zmieniły się względem 2016 roku. W efekcie, spadek przychodów przełożył się w całości na spadek skorygowanego zysku EBITDA. Spadek ten wyniósł 4,8% i był znacznie niższy niż w 2016 roku, kiedy przekroczył 10%. Skorygowana marża EBITDA zmniejszyła się w ujęciu rocznym o 0,9 punktu procentowego, do poziomu 26,5%.

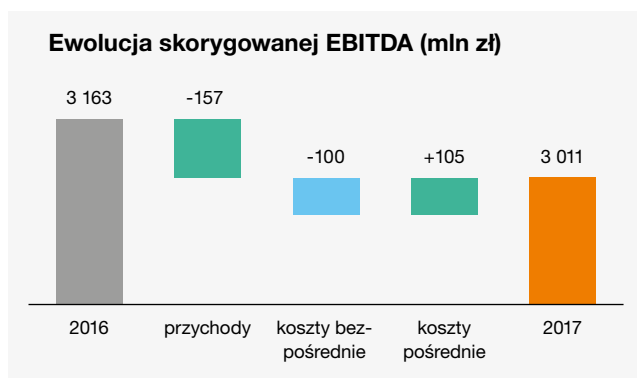
Na ewolucję kosztów złożyły się głównie następujące czynniki:

- Spadek kosztów sprzedaży o ponad 10%, wynikający przede wszystkim z dużo mniejszej liczby transakcji pozyskania i utrzymania klientów realizowanych w pakiecie z telefonem, optymalizacji struktury kanałów dystrybucji oraz znacznych oszczędności w zakresie kosztów reklamy i promocji.
- Wzrost o ponad 18% kosztów międzyoperatorskich z powodu wzrostu ruchu detalicznego i hurtowego, co wynikało z większej liczby klientów i znacznie wyższego ruchu na klienta (spowodowanego między innymi ogromnym wzrostem ruchu po wprowadzeniu darmowego roamingu na terenie UE).
- Wzrost kosztów pracy o 3,3% w ujęciu rocznym (po uwzględnieniu korekty związanej z nową Umową Społeczną). Jednak wzrost ten wynikał wyłącznie z jednorazowego zaksięgowania w 2016 roku niskich kosztów

pracy w wyniku renegocjacji świadczeń emerytalnych (94 mln zł). Z wyłączeniem tego czynnika, koszty pracy spadły o ponad 2%, głównie w wyniku optymalizacji zatrudnienia.

- Spadek kosztów sieci oraz usług informatycznych o około 3% w wyniku oszczędności w zakresie zużycia energii, utrzymania sieci i kosztów instalacyjnych.

Spadek marży wynikał w dużej części z niekorzystnych trendów strukturalnych w wysokomarżowych tradycyjnych usługach stacjonarnych (głównie głosowych) – spadki w tych usługach niemal w całości przenoszą się na spadek zysków. Natomiast w wyniku realizacji strategii konwergencji oraz inwestycji w sieć światłowodową znacząco poprawiła się marżowość usług szerokopasmowych.



#### Wynik netto obciążony utworzeniem rezerw związanych z nową Umową Społeczną

Strata netto w 2017 roku wyniosła 60 mln zł i wynikała z zawarcia Umowy Społecznej na lata 2018-2019 oraz ostatecznego rozliczenia Umowy Społecznej na lata 2016-2017, których łączny wpływ wyniósł 204 mln zł. Do poprawy wyniku netto przyczyniła się natomiast niższa amortyzacja (spadek o 153 mln zł w wyniku wydłużenia okresu użyteczności niektórych składników majątku trwałego) oraz spadek kosztów finansowych netto o 55 mln zł (głównie dzięki umocnieniu się złotego względem euro, co obniżyło koszty dyskonta).

#### Nakłady inwestycyjne odzwierciedlające inwestycje w jakość sieci oraz optymalizację

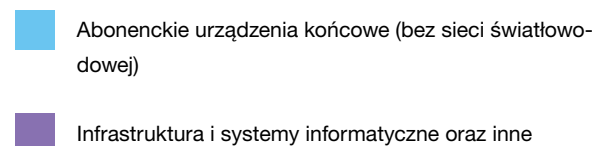
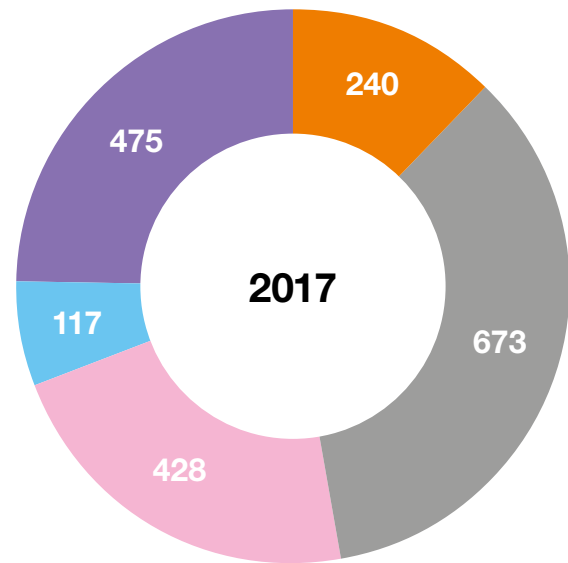
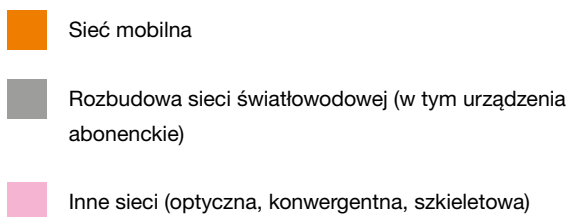
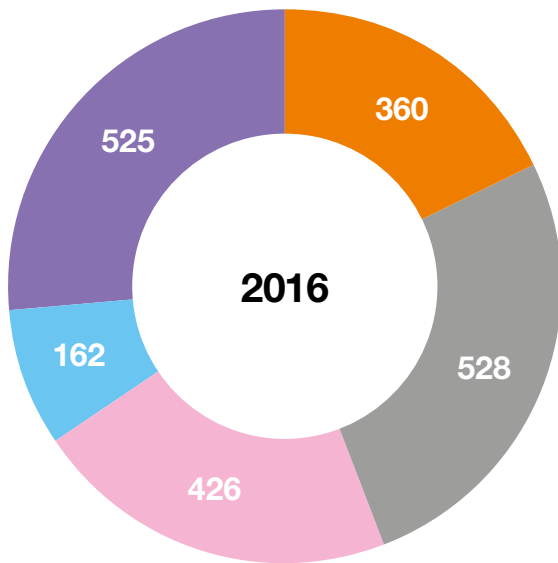
Skorygowane nakłady inwestycyjne Grupy wyniosły w 2017 roku 1 933 mln zł i były niemal takie same jak w poprzednim roku. Nakłady inwestycyjne na budowę sieci światłowodowej zwiększyły się o prawie 30%, ale była to jedyna kategoria, w której nastąpił wzrost.

Nakłady inwestycyjne Grupy obejmowały przede wszystkim:

- rozbudowę sieci światłowodowej w ramach ogłoszonego programu inwestycyjnego; w 2017 roku, programem objęto 1 mln gospodarstw domowych, co razem z łączami wybudowanymi w latach 2014-2016 rozszerzyło zasięg sieci do prawie 2,5 mln gospodarstw domowych w 75 miastach (wobec 37 miast na koniec 2016 roku);
- nakłady związane ze zwiększeniem zasięgu usług LTE, poprawą jakości sieci mobilnej, zwiększeniem pojemności i zasięgu usług GSM/UMTS oraz przystosowaniem mobilnej sieci dostępnej do technologii 4G – również w miejscach nieobjętych projektem konsolidacji dostępnej sieci mobilnej (rejon strategiczne lub niedoinwestowane);
- rozbudowę mobilnej sieci transportowej i szkieletowej w celu sprostania rosnącemu wolumenowi przesyłu danych i zapewnienia oczekiwanej przez klientów jakości usług;
- realizację programów transformacyjnych w obszarze systemów informatycznych, w tym wspólnego systemu obsługi procesów sprzedażowych dotyczących usług stacjonarnych i mobilnych dla klientów indywidualnych i mikroprzedsiębiorstw;
- realizację inwestycji związanych z rozwojem oferty, sprzedażą i obsługą klienta, jak również modernizacją i rozwojem informatycznej infrastruktury technicznej.



## Obszary inwestycji (mln zł)



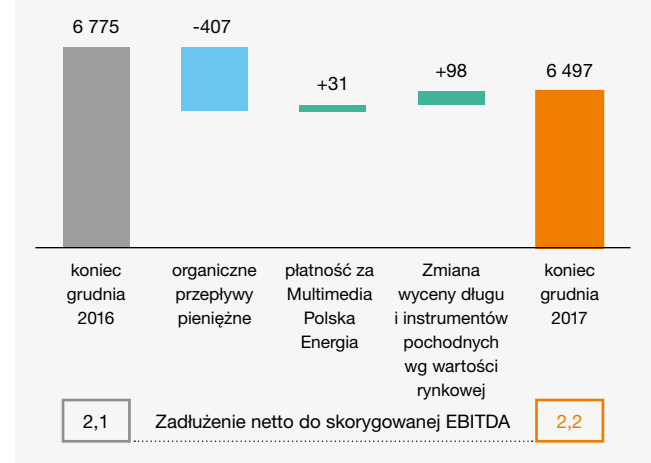
## Organiczne przepływy pieniężne odzwierciedlające niższą EBITDA oraz wyższe zapotrzebowanie na kapitał obrotowy

Skorygowane organiczne przepływy pieniężne wyniosły w 2017 roku 111 mln zł i były niższe niż w 2016 roku (620 mln zł). Spadek w ujęciu rocznym wynikał z niższej EBITDA oraz znacznie wyższego zapotrzebowania na kapitał obrotowy (381 mln zł). Do wzrostu tej ostatniej pozycji przyczyniły się głównie trzy czynniki: uzupełnienie zapasów telefonów komórkowych, mniejszy pozytywny efekt transakcji objętych faktoringiem odwrotnym (w ujęciu rocznym) oraz zmiana terminu rozliczeń z jednym z operatorów.

## Dźwignia finansowa na poziomie 2,2

W 2017 roku zadłużenie netto Spółki zmniejszyło się o około 0,3 mld zł, do poziomu 6,5 mld zł, głównie dzięki organicznym przepływom pieniężnym w wysokości 0,1 mld zł oraz otrzymanym dotacjom inwestycyjnym w ramach programu POPC w wysokości 0,3 mld zł. Jednocześnie, nabycie Multimedia Polska Energia kosztowało 31 mln zł. Pomimo niższego zadłużenia, dźwignia finansowa nieznacznie wzrosła, do poziomu 2,2 w porównaniu z 2,1 na koniec 2016 roku, co było wynikiem spadku EBITDA. Całe zadłużenie jest zabezpieczone przed ryzykiem walutowym. Zwiększyliśmy także udział długu opartego na stałej stopie procentowej do 78% (z 69% na koniec 2016 roku), gdyż spodziewamy się w przyszłości podwyższenia stóp procentowych.

## Ewolucja długu netto (mln zł)



## Zarząd nie rekomendował wypłacania dywidendy w 2018 roku

Uznając inwestycje w długoterminowe budowanie wartości za priorytet oraz biorąc pod uwagę potencjalną płatność kary nałożonej przez Komisję Europejską, Zarząd nie rekomendował wypłacania dywidendy w 2018 roku (zgodnie z tym, co zapowiedziano przy prezentacji strategii we wrześniu 2017 roku).





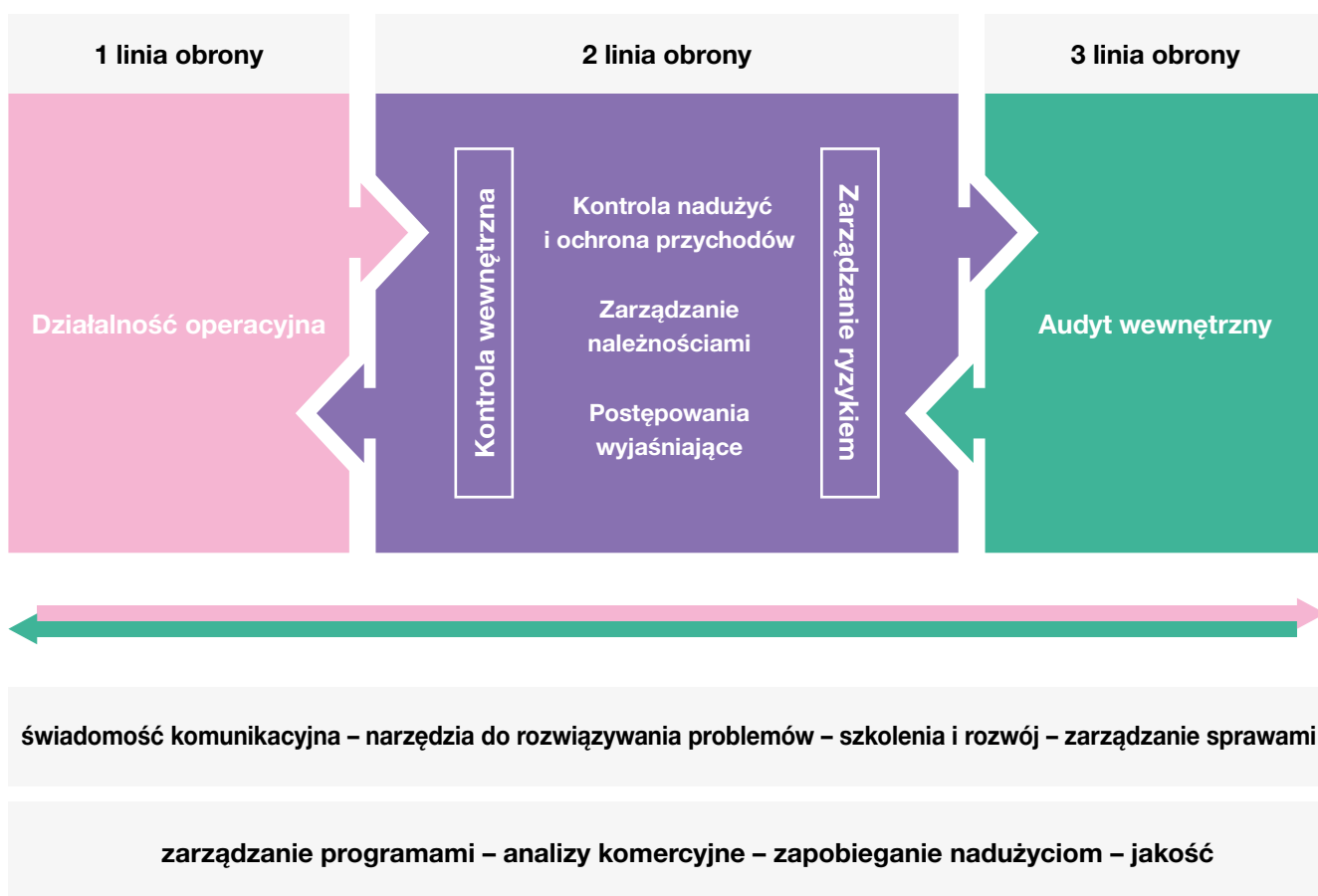
# Zarządzanie ryzykiem

## Zarządzanie ryzykiem

Orange Polska jest narażona na ryzyko zewnętrzne i wewnętrzne o wielorakim charakterze, które może mieć wpływ na realizację założonych celów. W związku z tym, w Orange Polska funkcjonuje system zarządzania ryzykiem, który zapewnia identyfikację, ocenę i zarządzanie czynnikami ryzyka. System ten został opracowany na podstawie normy ISO 31000:2009. Osoby kierujące poszczególnymi

obszarami i funkcjami biznesowymi są odpowiedzialne za ocenę i zarządzanie ryzykiem, w tym identyfikację nowych i nasilających się czynników, monitorowanie ryzyka i skuteczności mechanizmów kontrolnych oraz przekazywanie odpowiednich raportów. Wszelkie zdarzenia są rozpatrywane w kontekście potencjalnego wpływu na realizację celów biznesowych.

### Trzy linie obrony Orange Polska



## Apetyt na ryzyko

Przy ocenie ryzyka jest uwzględniane prawdopodobieństwo i wpływ zajścia określonych zdarzeń na sytuację finansową, wizerunek przedsiębiorstwa, ciągłość działania oraz życie i zdrowie ludzi. W przypadku, gdy konsekwencje wystąpienia ryzyka mają na przykład wpływ zarówno finansowy jak i wizerunkowy, wycenia się je według najbardziej negatywnego skutku. Ryzykom, których negatywny wpływ na Spółkę został oceniony powyżej akceptowalnego poziomu, są obowiązkowo przypisywane działania mitygujące, które mają na celu zapobieżenie ewentualnym stratom lub ich zminimalizowanie. Skuteczność tych działań jest weryfikowana na bieżąco, a w razie potrzeby są wprowadzane korekty.

## Proces zarządzania ryzykiem

Lista ryzyk kluczowych powstaje w wyniku indywidualnych spotkań z Członkami Zarządu oraz Dyrektorami Wykonawczymi, którzy wskazują na istotne zdarzenia mogące potencjalnie zagrozić realizacji strategii Spółki. Na bazie zidentyfikowanych w ten sposób ryzyk, ich właściciele dokonują dalszej oceny ich prawdopodobieństwa i wpływu, a także przypisują takim ryzykom działania mitygujące oraz wyznaczają menedżerów odpowiedzialnych za ich realizację. Wyniki analizy każdego z ryzyk kluczowych podlegają zatwierdzeniu przez Członka Zarządu lub Dyrektora Wykonawczego odpowiedzialnego za dany obszar, a w przypadku potencjalnych strat finansowych, również przez Członka Zarządu ds. Finansów.



## Proces zarządzania ryzykiem w Orange Polska



### Sprawozdawczość

Do wyceny i raportowania ryzyka stosowane są między innymi mapy ryzyka (z ang. *Heat map*), które ilustrują stopień zagrożenia ze strony poszczególnych zdarzeń.

Prawdopodobieństwo	5					
	4					
	3	HR		BC		
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		Wpływ				

FN – finansowy  
HR – zasoby ludzkie

PR – wizerunkowy  
BC – ciągłość świadczenia usług

Ten konkretny przykład prezentuje ryzyko mające niski wpływ wizerunkowy i umiarkowany względem zachowania ciągłości świadczenia usług. W efekcie, całe ryzyko byłoby ocenione jako średnie.

Ryzyka kluczowe są omawiane podczas posiedzeń Zarządu oraz Rady Nadzorczej.

### Ryzyka kluczowe

Ryzyka kluczowe (zagregowane kategorie ryzyk opartych o zdarzenia), przedstawione w tabeli na stronach 80-83, odpowiadają czynnikom ryzyka związanym z działalnością biznesową bądź wpływającym na utratę lub wzrost wartości. Ryzyka te mogą mieć istotny wpływ na model biznesowy, przyszłe wyniki i płynność Orange Polska. W każdym przypadku przedstawiono także metody ograniczania danego ryzyka przez Zarząd.

## Ekspozycja na ryzyko

Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności
<p><b>Przychody i zyski</b></p> <p>Brak sukcesu wdrażanej przez Orange Polska strategii może skutkować utratą udziałów w rynku i/lub spadkiem rentowności</p>	<p>Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie konkurencji oraz presji na usługi i ceny,</li> <li>• utrata części rynku na skutek wdrażania nowych usług i technologii,</li> <li>• niezrealizowanie zakładanego zwrotu z inwestycji w światłowody oraz utrata części rynku dostępu szerokopasmowego,</li> <li>• marginalizacja roli sieciowych operatorów komórkowych na skutek wdrożenia technologii eSIM,</li> <li>• zwiększenie konkurencji ze strony operatorów telewizji kablowych na rynku ofert konwergentnych,</li> <li>• pojawienie się nowych typów nadużyć towarzyszących rozwojowi nowych technologii.</li> </ul>
<p><b>Usługi telekomunikacyjne</b></p> <p>Wzrost ilości i długości przerw w działaniu świadczonych usług</p>	<p>Najlepsze doświadczenie klienta</p> <p>Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedostępność infrastruktury informatyczno-sieciowej Orange Polska,</li> <li>• narażenie Orange Polska na ataki cybernetyczne,</li> <li>• pojawienie się aktów terroru,</li> <li>• obniżenie jakości lub zaprzestanie świadczenia usług na skutek zależności od partnerów zewnętrznych.</li> </ul>
<p><b>Bezpieczeństwo informacji</b></p> <p>Naruszenie bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych</p>	<p>Efektywność i odpowiedzialność w działaniu</p> <p>Najlepsze doświadczenie klienta</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naruszenie bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych.</li> </ul>



W kolumnie „Ekspozycja na ryzyko”, za pomocą odpowiedniej strzałki pokazano zmianę ekspozycji względem poprzedniego roku dla poszczególnych kategorii ryzyka.



rosnąca



malejąca



stabilna

### Potencjalny wpływ

Główne rynki, na których Orange Polska prowadzi działalność, są dojrzałe, a nawet nasycone. W związku z tym, Orange Polska musi się mierzyć z niezwykle silną konkurencją, która początkowo miała charakter przede wszystkim cenowy, natomiast obecnie koncentruje się na jakości zarówno dostarczanych produktów jak i obsługi klienta. Gwałtowny wzrost ruchu szerokopasmowego (stacjonarnego i mobilnego) oraz rozwój nowych technologii stwarzają globalnym graczom w segmencie Internetu możliwość nawiązywania bezpośrednich więzi z klientami operatorów telekomunikacyjnych, co pozbawia tych ostatnich, w tym Orange Polska, części przychodów i zysków. Jeżeli ten proces będzie się utrzymywał lub nasilać, może to mieć istotny niekorzystny wpływ na sytuację finansową i perspektywy operatorów. Brak sukcesu wdrażanej przez Orange Polska strategii może skutkować utratą udziałów w rynku i/lub spadkiem rentowności. Takie same skutki może przynieść konsolidacja innych podmiotów na jednym z rynków, na których działa Orange Polska.

Ponadto, wraz z rosnącą złożonością technologii i systemów sieciowych oraz coraz szybszym wdrażaniem nowych aplikacji i usług (zwłaszcza w zakresie połączeń międzysieciowych i zarządzania relacjami z klientami), mogą się pojawić nowe rodzaje nadużyć, które będą jeszcze trudniejsze do wykrycia i zwalczania, co może skutkować utratą przychodów.

Zakłócenia lub przerwy w dostępie do usług mogą wynikać z cyberataków (na infrastrukturę informatyczną i sieciową), awarii (sprzętu lub oprogramowania), błędów ludzkich lub aktów sabotażu wpływających na funkcjonowanie krytycznego sprzętu lub oprogramowania, niewykonywania zobowiązań przez kluczowych dostawców bądź braku wystarczającej przepustowości sieci do obsługi rosnącego ruchu; mogą także wystąpić w czasie wdrażania nowych aplikacji lub oprogramowania. Występowanie takich zdarzeń mogłoby znacząco osłabić wizerunek Orange Polska, a także doprowadzić do zmniejszenia przychodów, wpływając negatywnie na zysk i pozycję rynkową.

Działalność Orange Polska może prowadzić do utraty, ujawnienia, upublicznienia, przekazania nieuprawnionym podmiotom bądź niewłaściwej modyfikacji danych osobowych klientów. Przyczyny takiej sytuacji mogą być następujące: (i) szybkie wdrażanie nowych usług lub aplikacji, np. związanych z wystawianiem faktur czy zarządzaniem relacjami z klientami, (ii) podejmowanie nowych inicjatyw, zwłaszcza w obszarze Internetu rzeczy (IoT – Internet of Things), (iii) czyny zabronione (w tym cyberataki), zwłaszcza mające na celu kradzież danych osobowych, bądź (iv) potencjalne zaniedbania ze strony Orange Polska lub kontrahentów Spółki.

Ponadto od 25 maja 2018 roku, do Spółki będzie się stosowało Rozporządzenie ogólne o ochronie danych osobowych (RODO), przyjęte w kwietniu 2016 roku. Za nieprzestrzeganie postanowień RODO będą mogły być nakładane kary administracyjne w wysokości do 4% wartości rocznego globalnego obrotu przedsiębiorstwa. Ewentualne naruszenie bezpieczeństwa danych osobowych może mieć znaczące niekorzystne skutki dla wizerunku Orange Polska oraz wiązać się z poważną odpowiedzialnością (potencjalnie również karną), co może mieć negatywny wpływ na przyszłe wyniki finansowe Orange Polska.

### Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka

W odpowiedzi, Orange Polska podjął znaczące inwestycje w sieć światłowodową, realizując strategię konwergencji, a także kontynuuje proces transformacji i wzrostu wydajności. Orange Polska postawił również na rozwój usług w nowych obszarach, takich jak finanse mobilne czy dostawa energii elektrycznej.

Ograniczaniu powyższego ryzyka służą: odpowiednie planowanie rozwoju sieci i systemów informatycznych, inwestycje we wdrażanie rozwiązań przewidzianych na wypadek awarii, programy ubezpieczeniowe oraz wdrażanie planów ciągłości działania i zarządzania kryzysowego. Orange Polska, jako pierwszy operator telekomunikacyjny w Polsce, uzyskał certyfikat zgodności z normą ISO 22301:2012 dla Systemu Zarządzania Ciągłością Działania.

W Spółce działa certyfikowany System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, zgodny z normą ISO/IEC 27001:2013 w zakresie świadczenia usług telekomunikacyjnych i teleinformatycznych, hostingu, kolokacji, przetwarzania w chmurze, cyberbezpieczeństwa oraz procesu przetwarzania danych osobowych w chmurach obliczeniowych. W październiku 2017 roku, Orange Polska uzyskał certyfikat poświadczający stosowanie normy ISO/IEC 27018:2014 w zakresie usług przetwarzania danych osobowych w chmurach obliczeniowych. Ponadto, Spółka regularnie odnawia certyfikat European CERT dla funkcji CERT.

Wiele miesięcy temu w Spółce wdrożono program przygotowujący ją do spełnienia wymogów RODO. Obecnie, przygotowania do uzyskania gotowości do stosowania RODO w terminie są na bardzo zaawansowanym etapie.

Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności
<p><b>Ryzyko finansowe</b></p> <p>Ryzyka związane z rynkami finansowymi</p>	<p>Efektywność i odpowiedzialność w działaniu</p>	<p>..... ➔</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost stóp procentowych,</li> <li>• osłabienie kursu rodzimej waluty.</li> </ul>
<p><b>Ład korporacyjny oraz otoczenie regulacyjne, podatkowe i prawne</b></p> <p>Obowiązki regulacyjne wynikające ze zmiany prawa, a także decyzji administracyjnych</p>	<p>Efektywność i odpowiedzialność w działaniu</p>	<p>..... ➔</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obniżki stawki za zakańczanie połączeń w sieci stacjonarnej (FTR),</li> <li>• zmiany opłat za usługi hurtowe,</li> <li>• ryzyko związane z pozyskaniem nowych pasm na potrzeby świadczenia zaawansowanych usług telekomunikacyjnych,</li> <li>• postępowania UOKiK i Komisji Europejskiej ws. współdzielenia sieci,</li> <li>• wzrost obciążeń podatkowych w wyniku zmian w prawie,</li> <li>• wzrost wynagrodzeń za używanie gruntu stron trzecich na potrzeby budowy i utrzymania infrastruktury Orange Polska,</li> <li>• straty wizerunkowe i finansowe na skutek zamieszania pracowników lub partnerów Orange Polska w działania o charakterze korupcyjnym.</li> </ul>
<p><b>Oddziaływanie pól elektromagnetycznych</b></p> <p>Oddziaływanie pól elektromagnetycznych wytwarzanych przez urządzenia radiowe</p>	<p>Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw</p> <p>Efektywność i odpowiedzialność w działaniu</p>	<p>..... ➔</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niekorzystny wpływ pól elektromagnetycznych na zdrowie ludzi,</li> <li>• spadek zainteresowania mobilnymi usługami telekomunikacyjnymi,</li> <li>• trudności inwestycyjne i zwiększone koszty związane z instalowaniem stacji bazowych i innych urządzeń bezprzewodowych.</li> </ul>
<p><b>Rynek pracy</b></p>	<p>Efektywność i odpowiedzialność w działaniu</p>	<p><b>NOWE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nasilenie się niekorzystnych zjawisk na rynku pracy.</li> </ul>

Potencjalny wpływ	Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka
<p>Rok 2017 nie przyniósł zmian w polityce banku centralnego i stopy procentowe pozostały stabilne, na najniższym poziomie w historii. Oczekuje się, że w przyszłym roku Rada Polityki Pieniężnej pozostawi stopy procentowe na niezmiennym poziomie, podejmując jednak kroki, aby przygotować rynek do podwyżek w 2019 roku. Wahanie kursów walutowych mają wpływ na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych, a także na wysokość rozliczeń z operatorami zagranicznymi.</p>	<p>Ewentualny wzrost stóp procentowych nie powinien mieć istotnego wpływu na koszt obsługi zadłużenia Orange Polska ze względu na utrzymywany wysoki poziom zabezpieczeń. Ewentualne osłabienie kursu złotego nie powinno mieć wpływu na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych oraz na wysokość rozliczeń z operatorami zagranicznymi ze względu na utrzymywany poziom zabezpieczeń.</p>
<p>Orange Polska musi wypełniać różne obowiązki regulacyjne, które określają zasady świadczenia usług i oferowania produktów, w tym dotyczące pozyskiwania i odnawiania licencji. Obowiązki regulacyjne wynikają ze zmiany prawa, a także decyzji administracyjnych. Decyzje regulacyjne oraz zmiany w otoczeniu regulacyjnym mogą niekorzystnie wpływać na Orange Polska.</p> <p>Pomimo wzmocnienia przez Orange Polska polityki przeciwdziałania korupcji, ze względu na znaczną liczbę kontrahentów oraz złożony charakter procesów, mogą się zdarzyć przypadki działań o charakterze korupcyjnym, co może mieć niekorzystne skutki, zwłaszcza dla wizerunku Orange Polska.</p>	<p>W 2017 roku nastąpiły zmiany otoczenia prawnego zarówno w zakresie prawa ogólnego jak i przepisów odnoszących się bezpośrednio do branży telekomunikacyjnej. Takie zmiany otoczenia prawnego pociągają za sobą konieczność stałego i starannego ich monitorowania, jak również zapewnienia środków na wdrożenie nowych przepisów.</p> <p>W Orange Polska wdrożono Politykę Antykorupcyjną oraz Wytyczne do zapobiegania korupcji. Te regulacje zawierają szczegółowe zasady i normy oraz odniesienia do konkretnych warunków i sytuacji, które pozwalają zidentyfikować i ograniczyć ryzyko wystąpienia korupcji. Dodatkowo, Spółka prowadzi szereg działań o charakterze informacyjnym i szkoleniowym, mających na celu podniesienie świadomości pracowników w zakresie przepisów i zasad antykorupcyjnych.</p>
<p>Pola elektromagnetyczne wytwarzane przez urządzenia radiowe (wykorzystywane przede wszystkim w sieciach mobilnych, ale także stacjonarnych) mogą budzić obawy o ich niekorzystny wpływ na zdrowie ludzi, chociaż obowiązujące w Polsce ograniczenia w zakresie dopuszczalnego poziomu pól elektromagnetycznych są znacznie surowsze niż w większości innych państw, gdzie stosuje się limit zgodny z zaleceniem Rady 1999/519/WE. Pogorszenie postrzegania tego zjawiska miałoby niekorzystny wpływ na działalność i wyniki takich operatorów jak Orange Polska. Gdyby w przyszłości badania naukowe w pewnym stopniu potwierdziły słuszność powyższych obaw, spowodowałoby to zapewne spadek zainteresowania mobilnymi usługami telekomunikacyjnymi, trudności inwestycyjne i zwiększone koszty związane z instalowaniem stacji bazowych i innych urządzeń bezprzewodowych, a także nasilenie sporów i roszczeń.</p>	<p>Najwyższe kierownictwo Spółki monitoruje przestrzeganie wymogów regulacyjnych i dopuszczalnych poziomów emisji oraz innych wymogów prawnych w zakresie ochrony środowiska. Ponadto, w Orange Polska został wdrożony system zarządzania środowiskowego dla obszaru dostarczania usług telefonii mobilnej, który co roku podlega certyfikacji zgodnie z normą ISO 14001.</p>
<p>W 2018 roku można oczekiwać dalszego spadku bezrobocia, które będzie się zbliżało do naturalnej granicy około 5%, co – pomimo nadal korzystnych prognoz ogólnogospodarczych – może potęgować występujące już teraz w gospodarce problemy z dostępnością rąk do pracy oraz wzrost kosztów pracy wynikający z presji na podwyżkę płac. To z kolei może wpłynąć na pogorszenie nastrojów w niektórych sektorach przedsiębiorstw i stanowić barierę dla wzrostu gospodarczego poprzez ograniczanie inwestycji.</p>	<p>W odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na specjalistów o określonych umiejętnościach, Zarząd Orange Polska wdraża programy mające na celu utrzymanie i przyciągnięcie nowych pracowników z obszarów najbardziej odczuwających brak specjalistów (systemy informatyczne, sprzedaż, obsługa klienta, służby techniczne).</p>

A person with curly hair and sunglasses is shown in profile, looking at a smartphone. The background is a blurred office setting with a white wall and a framed picture. A large teal rectangle covers the bottom half of the image, containing the text.

# Ład korporacyjny



## Nasze podejście do ładu korporacyjnego

Szanowni Akcjonariusze,

W roku obrotowym 2017, Rada Nadzorcza brała udział w podejmowaniu wszystkich decyzji o fundamentalnym znaczeniu dla Orange Polska. Monitorowaliśmy działania Zarządu w zakresie kierowania działalnością Spółki, dbając o ich zgodność z prawem oraz standardami i zasadami wewnętrznymi, a także celowość i efektywność. Ponadto, formułowaliśmy opinie na temat ważnych projektów i planów. Średnia frekwencja na posiedzeniach wynosiła 94%.

Częstotliwość posiedzeń Rady Nadzorczej i jej komitetów wskazuje na to, że pozostajemy w ścisłym kontakcie z Zarządem. W 2017 roku odbyło się sześć posiedzeń Rady Nadzorczej, jednodniowa konferencja wyjazdowa dotycząca innowacyjności Orange oraz osiemnaście posiedzeń komitetów Rady Nadzorczej. W razie konieczności, pomiędzy posiedzeniami uchwały były podejmowane w trybie pisemnym (sześciokrotnie).

W dniu 7 lutego 2017 roku, Rada Nadzorcza powołała Mariusza Gacę, Wiceprezesa Zarządu ds. Rynku Konsumenckiego, Macieja Nowochońskiego, Członka Zarządu ds. Finansów, oraz Jacka Kowalskiego, Członka Zarządu ds. Zasobów Ludzkich, na kolejne kadencje. Zgodnie z dobrą praktyką, powołania zostały dokonane ponad dwa miesiące przed upływem obecnej kadencji. W dniu 24 listopada 2017 roku, Piotr Muszyński, Wiceprezes Zarządu ds. Strategii i Transformacji, złożył rezygnację z zajmowanego stanowiska z powodów osobistych, ze skutkiem natychmiastowym. Rada Nadzorcza wyraziła mu podziękowanie za owocną pracę na rzecz Orange Polska.

W 2017 roku Orange Polska w istotny sposób zmienił swoje podejście komercyjne, a także przedstawił nowy plan strategiczny o nazwie Orange.one, który określa cele i kierunki działania do 2020 roku. Dzięki koncentracji na wartości zostały poprawione wyniki finansowe, przy jednoczesnym osiągnięciu bardzo dobrych wyników komercyjnych.

W lutym, Orange Polska przedstawił klientom nowe podejście do konwergencji, wprowadzając ofertę Orange Love, która spotkała się z bardzo dobrym przyjęciem: na koniec roku liczba aktywacji zbliżyła się do 600 tys. Cała baza klientów konwergentnych wzrosła o 56%, przekraczając na koniec roku 1,3 mln. Połowa bazy indywidualnych klientów usług dostępu do Internetu posiada również usługi mobilne w Orange Polska. Wskaźnik ten wzrósł z 35% na koniec 2016 roku.

We wrześniu, został przedstawiony nowy plan strategiczny Orange.one na lata 2017-2020. Według wizji strategicznej, Orange Polska chce się stać do 2020 roku operatorem telekomunikacyjnym pierwszego wyboru dla klientów indywidualnych i biznesowych w Polsce, jednocześnie budując model biznesowy, który zapewni stabilny wzrost

List  
Przewodniczącego  
Rady Nadzorczej

przychodów i zysków. Te cele będą osiągnięte poprzez rozwój usług i produktów najwyższej jakości, wsparty kompleksową rozbudową sieci światłowodowej i cyfryzacją, a także istotną poprawą efektywności operacyjnej. Orange.one potwierdza główne kierunki poprzedniej strategii (przedstawionej na początku 2016 roku), nadając im nową dynamikę.

W 2017 roku, Orange Polska kontynuował znaczące inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej oraz sieci komórkowej w technologii LTE. Na koniec 2017 roku, w zasięgu sieci światłowodowej Spółki znalazło się prawie 2,5 mln gospodarstw domowych. Inwestycje w sieć światłowodową w powiązaniu z atrakcyjną ofertą konwergentną przyczyniły się do spektakularnego odbicia w obszarze stacjonarnego Internetu. Po wielu latach spadków, przychody z tej gałęzi zwiększyły się o 4,5% rok-do-roku. Było to wynikiem dynamicznego wzrostu bazy klientów, która w ujęciu rocznym zwiększyła się o prawie 11% – był to najwyższy wzrost od dziesięciu lat. W 2018 roku, Rada Nadzorcza dokona przeglądu planów inwestycji w sieć światłowodową na lata 2019-2020.

W 2017 roku, w centrum wszystkich działań Grupy pozostawał klient. W efekcie, na koniec roku Orange Polska przesunął się na drugie miejsce w rankingu NPS (Net Promoter Score) – z trzeciego miejsca rok wcześniej.

Wyniki finansowe były zbieżne z naszymi oczekiwaniami. Przychody w 2017 roku wyniosły 11 381 mln zł i zmniejszyły się o 157 mln zł, tj. 1,4% rok-do-roku. Skorygowana EBITDA za 2017 rok wyniosła 3 011 mln zł i w ujęciu rocznym zmniejszyła się o 152 mln zł, tj. 4,8%. Jednak spadek EBITDA był znacznie niższy niż rok wcześniej, kiedy wyniósł 10,1%. Strata netto Grupy wyniosła 60 mln zł i wynikała z zawarcia Umowy Społecznej na lata 2018-2019 oraz ostatecznego rozliczenia Umowy Społecznej na lata 2016-2017, których łączny wpływ wyniósł 204 mln zł. Skorygowane organiczne przepływy pieniężne wyniosły w 2017 roku 111 mln zł i były niższe niż w 2016 roku (620 mln zł). Spadek w ujęciu rocznym wynikał z niższej EBITDA oraz znacznie wyższego zapotrzebowania na kapitał obrotowy.

W ubiegłym roku, Rada Nadzorcza, biorąc pod uwagę perspektywę wyzwań biznesowych, decyzję o maksymalnej alokacji środków pieniężnych na strategiczne projekty inwestycyjne oraz potencjalną płatność kary nałożonej przez Komisję Europejską, pozytywnie zaopiniowała wniosek Zarządu w sprawie niewypłacania dywidendy w 2017 roku.

Rada Nadzorcza pragnie podziękować członkom Zarządu i komitetów Rady Nadzorczej oraz wszystkim pracownikom za ich osiągnięcia w omawianym roku.

**Maciej Witucki**

Przewodniczący Rady Nadzorczej



## Rola akcjonariuszy

Orange Polska zachęca akcjonariuszy do odgrywania aktywnej roli w ramach ładu korporacyjnego. Zgoda akcjonariuszy jest wymagana przy podejmowaniu kluczowych decyzji, takich jak: rozpatrywanie i zatwierdzanie sprawozdań finansowych i sprawozdań Zarządu, rozpatrywanie i zatwierdzanie wniosków Zarządu w sprawie wypłat dywidendy lub pokrycia strat, rozpatrywanie i zatwierdzanie przygotowanej przez Radę Nadzorczą oceny sytuacji Spółki, powoływanie członków Rady Nadzorczej (oraz w razie potrzeby ich odwoływanie), zmiana Statutu Spółki, podwyższenie i obniżenie kapitału zakładowego oraz skup akcji własnych.

Każda akcja Orange Polska daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy. Poza uczestnictwem w WZA, Zarząd i członkowie ścisłego kierownictwa Orange Polska prowadzą aktywny dialog z akcjonariuszami. Aby umożliwić środowisku inwestorów wyważoną ocenę uzyskanych przez Spółkę wyników, członkowie Zarządu – z Prezesem Zarządu i Członkiem Zarządu ds. Finansów na czele – organizują także regularnie prezentacje dla inwestorów instytucjonalnych oraz przedstawicieli krajowych i międzynarodowych instytucji finansowych.

## Relacje Inwestorskie Orange Polska

Działalność Orange Polska w zakresie relacji inwestorskich koncentruje się przede wszystkim na zapewnieniu przejrzystej i aktywnej komunikacji z rynkiem kapitałowym poprzez czynną współpracę z inwestorami i analitykami, jak również na zapewnieniu wykonywania obowiązków informacyjnych w ramach obowiązujących aktów prawnych.

Przedstawiciele Departamentu Relacji Inwestorskich wraz z osobami reprezentującymi Spółkę regularnie odbywają liczne spotkania z inwestorami i analitykami w kraju i za granicą oraz uczestniczą w większości regionalnych i branżowych konferencji inwestorskich.

Wyniki finansowe Grupy Orange Polska są kwartalnie prezentowane w ramach konferencji, transmitowanych równocześnie z wykorzystaniem sieci internetowej. W 2017 roku, odbyły się cztery konferencje poświęcone prezentacji wyników oraz jedna konferencja poświęcona prezentacji strategii (we wrześniu). Ponadto, przedstawiciele Spółki odbyli ponad 200 spotkań z inwestorami i analitykami w Polsce i wielu innych krajach.

Działalność i wyniki Spółki są na bieżąco monitorowane przez analityków reprezentujących polskie i zagraniczne instytucje finansowe. Na koniec 2017 roku, siedemnastu analityków finansowych zajmowało się akcjami Orange Polska oraz publikowało raporty i rekomendacje dotyczące Spółki. Aktualna lista tych analityków jest dostępna na witrynie internetowej Spółki, pod adresem: <http://orange-ir.pl/pl/shares/analyst-coverage>.

W dniu 7 marca 2017 roku, Członek Zarządu ds. Finansów odpowiadał na pytania inwestorów indywidualnych podczas czatu inwestorskiego przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych (SII). Podczas czatu, pytania zadawało około dwudziestu inwestorów indywidualnych.

Działania podejmowane przez Departament Relacji Inwestorskich Orange Polska mają przede wszystkim na celu umożliwienie inwestorom rzetelnej oceny sytuacji finansowej Spółki, jej pozycji rynkowej oraz skuteczności przyjętego modelu biznesowego z uwzględnieniem strategicznych kierunków rozwoju, w kontekście rynku telekomunikacyjnego oraz sytuacji makroekonomicznej w gospodarce krajowej i na rynkach międzynarodowych.

Orange Polska posiada dedykowaną dla inwestorów i analityków witrynę internetową pod adresem: [www.orange-ir.pl/pl](http://www.orange-ir.pl/pl).

## Wysokie standardy ładu korporacyjnego w Orange Polska

Ład korporacyjny w Orange Polska ma zagwarantować odpowiedzialne zarządzanie i nadzór w celu realizacji strategicznych celów Spółki i zwiększenia jej wartości. Stworzyliśmy sprawnie działające ramy ładu korporacyjnego, które obejmują mechanizmy pomagające osiągać wzrost. Składają się one ze struktur, procesów i elementów kontroli, które umożliwiają Spółce skuteczne działanie i ograniczają ryzyko. Zdolność Spółki do tworzenia wartości jest zapewniona przez posiadanie kompetentnych organów, cechujących się właściwym podziałem obowiązków oraz optymalnym połączeniem doświadczenia, umiejętności i wykształcenia. Zrównoważony rozwój Spółki jest zabezpieczony przez zdolność alokowania wytworzonej wartości w sposób rzetelny i trwały, co jest niezbędne dla jej długofalowego sukcesu.

Zarząd pełni rolę kierowniczą, sterując działalnością Spółki w kierunku realizacji celów strategicznych. Wprowadza polityki i zasady dla zapewnienia wewnętrznej spójności organizacji. Członkowie Zarządu sprawują funkcję wykonawczą, a Członkowie Rady Nadzorczej – nadzorczą. Te dwie funkcje są rozłączne i ściśle przypisane do obu tych organów. W Radzie Nadzorczej zasiadają przedstawiciele akcjonariuszy, powoływani przez Walne Zgromadzenie. W celu wykonywania swoich obowiązków, Rada Nadzorcza może badać wszelkie dokumenty Spółki, żądać od Zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz dokonywać rewizji stanu majątku Spółki. Gdy wymaga to specjalistycznej wiedzy lub kwalifikacji, Rada może zobowiązać Zarząd do zlecenia doradcom opracowania dla jej użytku ekspertów lub opinii.

Aby zapewnić wysoką jakość podejmowanych decyzji, Rada Nadzorcza powołała określone komitety jako ciała doradcze. Członkowie komitetów są specjalistami w danej dziedzinie i doradzają Radzie Nadzorczej w kwestiach wymagających pogłębionej analizy. Komitet Audytowy służy Radzie Nadzorczej wiedzą na temat finansów, księgowości i audytu. Komitet ds. Wynagrodzeń zajmuje się ogólną polityką wynagrodzeń oraz udziela rekomendacji dotyczących powoływania Człon-



ków Zarządu. Komitet ds. Strategii odpowiada za formułowanie rekomendacji w sprawie planów strategicznych i procesów planowania strategicznego realizowanych przez Zarząd. Celem opisanego wyżej modelu ładu korporacyjnego jest właściwe rozłożenie odpowiedzialności w Spółce oraz ściśle określenie funkcji jej kluczowych organów, co z kolei usprawnia proces podejmowania decyzji. Strukturalne elementy tego procesu i powiązania między nimi gwarantują przejrzystość kluczowych decyzji w zarządzaniu Spółką.

Spółka Orange Polska jest w pełni odpowiedzialna wobec interesariuszy, jasno komunikując postępy w realizacji celów biznesowych i wypełnianiu obowiązków. Chcemy w ten sposób budować zaufanie do Spółki ze strony inwestorów, klientów, pracowników i opinii publicznej. Przykładamy najwyższą wagę do tworzenia ładu korporacyjnego, który promuje etyczne, odpowiedzialne i przejrzyste praktyki. Wdrożenie tych zasad potwierdza, że Spółka stosuje najwyższe standardy zarządzania, które będą spełniać oczekiwania wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy.

#### Stosowanie „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”

Spółka Orange Polska S.A., jako emitent papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, została zobowiązana do przestrzegania formuły „stosuj lub wyjaśnij” w odniesieniu do „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016”.

W 2017 roku, Spółka przestrzegała powyższych zasad ładu korporacyjnego. Jedynie w odniesieniu do rekomendacji IV.R.2 „Dobrych Praktyk”, Spółka zapewnia transmisję Walnego Zgromadzenia w czasie rzeczywistym, ale nie przewiduje możliwości dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym ani możliwości wykonywania prawa głosu przez akcjonariuszy z lokalizacji innej niż miejsce obrad Walnego Zgromadzenia, z uwagi na ryzyka prawne związane z tego typu komunikacją elektroniczną.

Pełny tekst „Informacji na temat stanu stosowania przez Spółkę rekomendacji i zasad zawartych w zbiorze „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016” jest dostępny pod adresem: [www.orange-ir.pl/pl/corporate-governance/best-practices](http://www.orange-ir.pl/pl/corporate-governance/best-practices).

#### Różnorodność gremiów zarządzających i nadzorujących

Jesteśmy przekonani, że różnorodność organów zarządzających i nadzorujących jest korzystna z punktu widzenia rozwoju firmy. Dlatego dbamy o to, aby nasza Rada Nadzorcza i Zarząd składały się z osób, które różnią się pod względem wieku, płci, wykształcenia i doświadczeń zawodowych. Dzięki temu, że reprezentują one różne środowiska i mają zróżnicowaną wiedzę i umiejętności, mogą spojrzeć z różnych perspektyw na zarządzanie firmą i jej efektywne funkcjonowanie na rynku.



## Struktura zarządzania

Organami spółki Orange Polska są:

1. Walne Zgromadzenie
2. Rada Nadzorcza
3. Zarząd

### Struktura zarządzania Orange Polska

#### Walne Zgromadzenie

##### Rada Nadzorcza

Przewodniczący

Członkowie Rady Nadzorczej

Komitet Audytowy

Komitet ds. Wynagrodzeń

Komitet ds. Strategii

##### Zarząd

Prezes

Członkowie Zarządu

Dyrektorzy Wykonawczy

Jednostki organizacyjne



Do kompetencji **Walnego Zgromadzenia** w szczególności należy:

- rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy,
- powzięcie uchwały o podziale zysku lub o pokryciu straty,
- udzielanie Członkom Zarządu i Rady Nadzorczej absolutorium z wykonania przez nich obowiązków,
- zmiana Statutu Spółki, w tym podwyższenie lub obniżenie kapitału zakładowego,
- połączenie i przekształcenie Spółki,
- powoływanie i odwoływanie Członków Rady Nadzorczej,
- ustalanie wynagrodzenia dla Członków Rady Nadzorczej.

Szczegółowy opis spraw zastrzeżonych do kompetencji Walnego Zgromadzenia można znaleźć na naszej witrynie internetowej, pod adresem: [www.orange-ir.pl/pl/corporate-governance/corporate-documents](http://www.orange-ir.pl/pl/corporate-governance/corporate-documents).

**Rada Nadzorcza** sprawuje nadzór nad działalnością Orange Polska (w tym nad działalnością spółek zależnych) oraz reprezentuje Orange Polska przy zawieraniu umów między Spółką a członkami Zarządu oraz w razie ewentualnych sporów między Spółką a członkami Zarządu. Członkowie Rady są także zobowiązani zapewnić, aby sprawozdania finansowe i sprawozdania z działalności były zgodne z wymogami przepisów dotyczących rachunkowości.

Do najważniejszych obowiązków Rady Nadzorczej należy:

- ocena rocznych sprawozdań finansowych,
- ocena sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz wniosków Zarządu co do podziału zysków lub pokrycia strat, a także składanie Walnemu Zgromadzeniu pisemnego sprawozdania z wyników powyższych czynności,
- powoływanie, odwoływanie i zawieszanie z ważnych powodów poszczególnych lub wszystkich Członków Zarządu, a także ustalanie zasad wynagrodzenia i wysokości wynagrodzeń dla Członków Zarządu,
- wybór biegłego rewidenta do przeprowadzenia badań lub przeglądu sprawozdań finansowych,
- opiniowanie rocznych i wieloletnich strategii i planów ekonomiczno-finansowych oraz rocznego budżetu,
- wyrażanie opinii dotyczącej zaciągania zobowiązań przekraczających równowartość 100 000 000 EUR oraz zbywania składników majątkowych o wartości przekraczającej równowartość 100 000 000 EUR,
- przedkładanie Walnemu Zgromadzeniu zwięzłej oceny sytuacji Spółki.

Szczegółowy opis spraw zastrzeżonych do kompetencji Rady Nadzorczej można znaleźć na naszej witrynie internetowej, pod adresem: [www.orange-ir.pl/pl/corporate-governance/corporate-documents](http://www.orange-ir.pl/pl/corporate-governance/corporate-documents).

## Kryteria niezależności Członków Rady Nadzorczej

Niezależny Członek Rady Nadzorczej Orange Polska spełnia następujące warunki:

- nie jest członkiem Zarządu Orange Polska, podmiotu dominującego lub zależnego ani nie zajmuje innego stanowiska kierowniczego i nie zajmował takich stanowisk w ciągu ostatnich pięciu lat,
- nie jest i nie był w ciągu ostatnich pięciu lat pracownikiem Orange Polska, podmiotu dominującego lub zależnego,
- nie otrzymuje dodatkowego wynagrodzenia lub jakichkolwiek świadczeń majątkowych od Orange Polska, podmiotu dominującego lub zależnego, oprócz wynagrodzenia otrzymywanego jako Członek Rady Nadzorczej,
- nie jest lub nie reprezentuje w żaden sposób akcjonariusza będącego pomiotem dominującym, w szczególności będąc członkiem zarządu, rady nadzorczej lub pracownikiem pełniącym funkcję kierowniczą u tegoż akcjonariusza,
- nie ma obecnie ani nie miał w ciągu ostatniego roku istotnych powiązań gospodarczych (jako znaczący dostawca towarów lub usług, w tym usług finansowych, prawnych, doradczych lub konsultingowych albo znaczący klient) z Orange Polska, bezpośrednio albo pośrednio, jako partner, znaczący udziałowiec, członek organów lub pełniąc funkcję kierowniczą w innym podmiocie,
- nie jest obecnie lub w ciągu ostatnich trzech lat nie był biegłym rewidentem Orange Polska, podmiotu dominującego lub zależnego ani pracownikiem podmiotu świadczącego na ich rzecz usługi biegłego rewidenta,
- nie jest członkiem zarządu w spółce, w której Członek Zarządu Orange Polska jest członkiem rady nadzorczej,
- nie pełnił funkcji w Radzie Nadzorczej Orange Polska dłużej niż przez dwanaście lat, licząc od daty pierwszego wyboru,
- nie ma ani nie miał rodzinnych powiązań z Członkiem Zarządu Orange Polska, pracownikiem Orange Polska pełniącym kierownicze stanowisko lub akcjonariuszem będącym podmiotem dominującym.

Zarząd przedłożył Zwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu wnioski w sprawie dostosowania obecnie obowiązujących kryteriów niezależności członków Rady Nadzorczej do Ustawy z dnia 11 maja 2017 roku o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym, przy jednoczesnym zachowaniu wymogów niezależności, o których mowa w Załączniku II do Zalecenia Komisji Europejskiej 2005/162/WE z dnia 15 lutego 2005 roku dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej).

Według nowych kryteriów, niezależnym Członkiem Rady Nadzorczej jest członek spełniający następujące warunki:

- 1) nie należy ani w okresie ostatnich pięciu lat nie należał do kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym nie jest ani nie był Członkiem Zarządu Spółki lub jednostki z nią powiązanej;
- 2) nie jest i nie był w ciągu ostatnich trzech lat pracownikiem Spółki lub jednostki z nią powiązanej, zależnej ani stowarzyszonej, jak również nie jest związany z tymi podmiotami umową o podobnym charakterze;
- 3) nie otrzymuje ani nie otrzymał dodatkowego wynagrodzenia w znaczącej wysokości od Spółki lub jednostki z nią powiązanej oprócz wynagrodzenia otrzymywanego jako członek Rady Nadzorczej, w tym jako członek Komitetu Audytowego;
- 4) nie sprawuje kontroli nad Spółką w rozumieniu ustawy o rachunkowości ani nie reprezentuje w żaden sposób akcjonariusza, osób lub podmiotów sprawujących kontrolę nad Spółką;
- 5) nie utrzymuje obecnie ani nie utrzymywał w ciągu ostatniego roku istotnych stosunków gospodarczych ze Spółką lub jednostką z nią powiązaną, bezpośrednio lub będąc właścicielem, współnikiem, akcjonariuszem, dyrektorem, członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego lub osobą należącą do kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego podmiotu utrzymującego takie stosunki. Stosunki gospodarcze obejmują sytuację bycia znaczącym dostawcą towarów lub usług (w tym usług finansowych, prawnych, doradczych lub konsultingowych), znaczącym klientem i organizacją, która otrzymuje znacznej wysokości wkłady od Spółki lub jej grupy;
- 6) nie jest obecnie i w ciągu ostatnich trzech lat nie był:
  - a) właścicielem, współnikiem (w tym komplementariuszem) lub akcjonariuszem obecnej lub poprzedniej firmy audytorskiej przeprowadzającej badanie sprawozdania finansowego Spółki lub jednostki z nią powiązanej lub
  - b) członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego obecnej lub poprzedniej firmy audytorskiej przeprowadzającej badanie sprawozdania finansowego Spółki, lub
  - c) pracownikiem lub osobą należącą do kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego obecnej lub poprzedniej firmy audytorskiej przeprowadzającej badanie sprawozdania finansowego Spółki lub jednostki z nią powiązanej, lub
  - d) osobą, z której usług korzystała lub którą nadzorowała obecna lub poprzednia firma audytorska lub biegły rewident działający w jej imieniu;
- 7) nie jest członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego jednostki, w której Członek Zarządu Spółki jest członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego i nie posiada innych znaczących

powiązań z Członkami Zarządu Spółki przez udział w innych spółkach lub organach;

- 8) nie jest Członkiem Rady Nadzorczej Spółki dłużej niż dwanaście lat;
- 9) nie jest członkiem bliskiej rodziny Członka Zarządu Spółki lub osób, o których mowa w pkt. 1-8, w szczególności nie jest małżonkiem, osobą pozostającą we wspólnym pożyciu, krewnym lub powinowatym w linii prostej, a w linii bocznej do czwartego stopnia, Członka Zarządu Spółki lub osoby, o której mowa w pkt. 1-8;
- 10) nie pozostaje w stosunku przysposobienia, opieki lub kurateli z Członkiem Zarządu Spółki lub z osobą, o której mowa w pkt. 1-8.

Dodatkowe wynagrodzenie, o którym mowa w pkt. 3 powyżej:

- a) obejmuje w szczególności udział w systemie przydziału opcji na akcje lub w innym systemie wynagradzania za wyniki,
- b) nie obejmuje otrzymywania kwot wynagrodzenia w stałej wysokości w ramach planu emerytalnego (w tym wynagrodzenia odroczonego) z tytułu wcześniejszej pracy w Spółce w przypadku, gdy warunkiem wypłaty takiego wynagrodzenia nie jest kontynuacja zatrudnienia w Spółce.

Za powiązanie z akcjonariuszem wykluczające przymiot niezależności członka Rady Nadzorczej w rozumieniu pkt. 2 powyżej rozumie się także rzeczywiste i istotne powiązania z akcjonariuszem posiadającym co najmniej 5% ogólnej liczby głosów w Spółce.

**Zarząd Spółki** kieruje działalnością Orange Polska, zarządza jej majątkiem oraz reprezentuje Spółkę na zewnątrz. Do zakresu działania Zarządu należą wszelkie sprawy związane z prowadzeniem Spółki nie zastrzeżone Kodeksem spółek handlowych albo Statutem do kompetencji Walnego Zgromadzenia lub Rady Nadzorczej. Zarząd wprowadza w życie uchwały Walnego Zgromadzenia, Rady Nadzorczej i własne oraz odpowiada za ich realizację.

Uchwał Zarządu wymaga podejmowanie decyzji w sprawach Spółki dotyczących w szczególności:

- ustalania strategii Spółki oraz zatwierdzania wieloletnich programów rozwoju poszczególnych obszarów jej działalności,
- zatwierdzania i aktualizacji budżetu Spółki,
- ustalania wielkości nakładów inwestycyjnych oraz źródeł ich finansowania,
- zaciągania kredytów i innych zobowiązań finansowych,
- ustalania polityki kadrowej i zasad wynagradzania w Spółce,
- przyjmowania rocznych sprawozdań finansowych oraz sprawozdań Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej,

- wniosku do Walnego Zgromadzenia, dotyczącego podziału zysków lub pokrycia strat,
- przekształceń własnościowych Spółki oraz publicznego obrotu jej papierami wartościowymi,
- wykonywania nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Orange Polska S.A.,
- uczestnictwa w spółkach,
- zawierania i realizacji porozumień pomiędzy Spółką i działającymi w niej organizacjami związków zawodowych,
- negocjacji i rozstrzygania sporów zbiorowych,
- zasad obsadzania stanowisk najwyższej kadry menedżerskiej, w tym ustalania warunków zatrudnienia oraz wysokości wynagrodzeń.

Szczegółowy opis spraw zastrzeżonych do kompetencji Zarządu można znaleźć na naszej witrynie internetowej, pod adresem: [www.orange-ir.pl/pl/corporate-governance/corporate-documents](http://www.orange-ir.pl/pl/corporate-governance/corporate-documents).

**Dyrektorzy Wykonawczy** odpowiadają za kierowanie określonymi funkcjami w Spółce. Obszary ich odpowiedzialności określono szczegółowo w Regulaminie Organizacyjnym Orange Polska S.A.

#### Regulacje dotyczące konfliktu interesów

Członek Rady powinien podejmować odpowiednie działania służące zapobieganiu powstawania konfliktów interesów oraz mające na celu rozwiązywanie już istniejących konfliktów interesów, a także jest obowiązany do niezwłocznego poinformowania Przewodniczącego Rady o zaistniałym konflikcie interesów lub możliwości jego powstania. Jest także obowiązany do niezwłocznego poinformowania Spółki o zaistnieniu

powiązania z akcjonariuszem dysponującym akcjami reprezentującymi nie mniej niż 5% ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki oraz kwartalnego przekazywania Spółce podsumowania na temat swoich powiązań tego rodzaju. Obowiązek ten dotyczy powiązań natury ekonomicznej, rodzinnej lub innej, mogących mieć wpływ na stanowisko Członka Rady Nadzorczej w sprawach rozstrzyganych przez Radę.

Członkowie Zarządu powinni niezwłocznie informować Spółkę o każdym konflikcie interesów, który uniemożliwia lub ogranicza możliwość pełnienia przez nich funkcji Członka Zarządu.

Członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej są zobowiązani do składania kwartalnych oświadczeń zawierających dodatkowe informacje wymagane przez prawo i regulacje związane z notowaniem akcji na rynkach regulowanych, co ma zapewnić Spółce wiedzę o potencjalnym konflikcie interesów. W przypadku sprzeczności interesów Spółki z osobistymi interesami Członka Zarządu lub Rady Nadzorczej bądź jego krewnych i powinowatych do drugiego stopnia, nie powinien on brać udziału w rozstrzygnięciu danej sprawy.

Komitet Audytowy analizuje i opiniuje dla Zarządu i/lub Rady Nadzorczej istotne transakcje z podmiotami powiązаныmi, w rozumieniu regulacji korporacyjnych.

Na posiedzeniach Rady Nadzorczej i Komitetu Audytowego, osoby nominowane przez Orange SA są wyłączone z głosowań dotyczących transakcji ze spółką Orange SA lub jej spółkami zależnymi. Ponadto, inni Członkowie Rady Nadzorczej piastujący stanowiska w spółkach, które zawierają transakcje ze Spółką, są wyłączeni z głosowań dotyczących takich transakcji.





## Działalność organów Spółki w 2017 roku

### Struktura własnościowa

Udział w kapitale zakładowym (%)



50,67%

49,33%

Liczba posiadanych akcji\*

\*1 akcja = 1 głos na WZA

Orange SA

Pozostali akcjonariusze

664 999 999

647 257 480

Razem

1 312 357 479

## Działalność Walnego Zgromadzenia w 2017 roku

Zwyczajne Walne Zgromadzenie odbyło się 19 kwietnia 2017 roku, w Warszawie. Zgromadzenie podjęło w szczególności uchwały w sprawie:

- zatwierdzenia sprawozdania Zarządu z działalności Orange Polska S.A. w roku obrotowym 2016,
- zatwierdzenia sprawozdania finansowego Orange Polska S.A. za rok obrotowy 2016,
- zatwierdzenia sprawozdania Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orange Polska w roku obrotowym 2016,

- zatwierdzenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok obrotowy 2016,
- udzielenia absolutorium z wykonania obowiązków Członków Zarządu i Rady Nadzorczej w roku obrotowym 2016.

Walne Zgromadzenie podjęło także uchwałę w sprawie pokrycia straty netto Spółki za rok obrotowy 2016 z zysków zatrzymanych. Ponadto, w celu maksymalnej alokacji środków pieniężnych na strategiczne projekty inwestycyjne (między innymi sieć światłowodową i sieć 4G/LTE), Zarząd podjął decyzję o nie przedkładaniu Walnemu Zgromadzeniu wniosku o wypłatę dywidendy w 2017 roku.

### Walne Zgromadzenie – podstawowe informacje

**Zwyczajne Walne Zgromadzenie** jest zwoływane przez Zarząd (lub Radę Nadzorczą w przypadku, gdy Zarząd nie zwoła go w terminie określonym prawem) i odbywa się w ciągu sześciu miesięcy po upływie każdego roku obrotowego. Walne Zgromadzenie jest ważne bez względu na ilość reprezentowanych na nim akcji. Porządek obrad Walnego Zgromadzenia ustala organ, który je zwołuje. Wszystkie sprawy wnoszone pod obrady Walnego Zgromadzenia, Zarząd przedstawia Radzie Nadzorczej do zaopiniowania. Uchwały Walnego Zgromadzenia zapadają zwykłą większością głosów oddanych, o ile przepisy Kodeksu spółek handlowych lub Statut nie stanowią inaczej. Głosowanie jest jawne. Tajne głosowanie zarządza się przy wyborach oraz nad wnioskami o odwołanie członków organów Spółki lub likwidatorów bądź o pociągnięcie ich do odpowiedzialności, jak również w sprawach osobowych. Ponadto tajne głosowanie zarządza się na żądanie choćby jednego z akcjonariuszy obecnych lub reprezentowanych na Walnym Zgromadzeniu.

**Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie** zwołuje:

- Zarząd Spółki z własnej inicjatywy lub na pisemny wniosek Rady Nadzorczej lub akcjonariusza albo akcjonariuszy przedstawiających co najmniej jedną dwudziestą część kapitału zakładowego, przy czym w takim przypadku Zarząd uwzględni w porządku obrad sprawy zgłoszone przez akcjonariusza lub akcjonariuszy żądających zwołania tego zgromadzenia,
- Rada Nadzorcza, jeżeli uzna to za wskazane,

- akcjonariusz albo akcjonariusze reprezentujący co najmniej połowę kapitału zakładowego lub co najmniej połowę ogółu głosów w Spółce.

Rada Nadzorcza oraz akcjonariusze przedstawiający co najmniej jedną dwudziestą część kapitału zakładowego mogą żądać umieszczenia poszczególnych spraw na porządku obrad najbliższego Walnego Zgromadzenia.

### Akcjonariusze mają następujące prawa:

- Mogą uczestniczyć w Walnym Zgromadzeniu oraz wykonywać prawo głosu osobiście lub przez pełnomocników (innych przedstawicieli).
- Każdy akcjonariusz ma prawo kandydować na Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia lub zgłosić do protokołu jedną kandydaturę na to stanowisko.
- Przy każdym punkcie porządku obrad, każdy akcjonariusz ma prawo do jednego pięciominutowego wystąpienia i pięciominutowej repliki.
- Każdy akcjonariusz ma prawo zadawania pytań w każdej sprawie objętej porządkiem obrad.
- Akcjonariusz ma prawo do sprzeciwu wobec decyzji Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia. Walne Zgromadzenie w drodze uchwały rozstrzyga o utrzymaniu względnie uchyleniu decyzji Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia.
- Każdy akcjonariusz ma prawo wnoszenia propozycji zmian i uzupełnień do projektów uchwał objętych porządkiem obrad Walnego Zgromadzenia – do czasu zamknięcia dyskusji nad danym punktem porządku obrad.

## Działalność Rady Nadzorczej w 2017 roku

### Skład Rady Nadzorczej

1. Maciej Witucki	Przewodniczący Rady Nadzorczej
2. Gervais Pellissier	Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu ds. Strategii
3. Marc Ricau	Sekretarz Rady Nadzorczej, Członek Komitetów Audytowego i ds. Wynagrodzeń
4. Dr. Henryka Bochniarz	Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Członek Komitetu ds. Strategii
5. Federico Colom Artola	Członek Rady Nadzorczej, Członek Komitetu Audytowego
6. Jean-Marie Culpin	Członek Rady Nadzorczej, Członek Komitetu ds. Strategii
7. Eric Debroeck	Członek Rady Nadzorczej, Członek Komitetu ds. Strategii
8. Ramon Fernandez	Członek Rady Nadzorczej
9. Russ Houlden	Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu Audytowego
10. Prof. Michał Kleiber	Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Członek Komitetów Audytowego i ds. Strategii
11. Patrice Lambert-de Diesbach	Członek Rady Nadzorczej, Członek Komitetu ds. Strategii
12. Dr. Maria Pasło-Wiśniewska	Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Członek Komitetów Audytowego, ds. Wynagrodzeń i ds. Strategii
13. Dr. Wiesław Rozłucki	Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu ds. Wynagrodzeń
14. Valérie Théron	Członek Rady Nadzorczej, Członek Komitetu ds. Wynagrodzeń

W chwili obecnej w skład Rady Nadzorczej wchodzi pięciu Członków niezależnych: dr Henryka Bochniarz, John Russell Houlden, prof. Michał Kleiber, dr Maria Pasło-Wiśniewska i dr Wiesław Rozłucki.

Członkowie Rady Nadzorczej nie pełnią funkcji wykonawczych w Spółce.

Sylwetki Członków Rady Nadzorczej można znaleźć na naszej witrynie internetowej, pod adresem: [www.orange-ir.pl/pl/corporate-governance/supervisory-board](http://www.orange-ir.pl/pl/corporate-governance/supervisory-board).

#### Zmiany w składzie Rady Nadzorczej w 2017 roku

W dniu 19 kwietnia 2017 roku, wygasły mandaty panów Federico Colom Artola, Johna Russella Houldena i Patrice'a Lambert-de Diesbach oraz pani Valérie Théron.

Tego samego dnia, Zwyczajne Walne Zgromadzenie powołało panów Federico Colom Artola, Johna Russella Houldena, Patrice'a Lambert-de Diesbach oraz panią Valérie Théron na Członków Rady Nadzorczej.



## Wykaz obecności Członków Rady Nadzorczej w 2017 roku

	RADA NADZORCZA	KOMITET AUDYTOWY	KOMITET DS. STRATEGII	KOMITET DS. WYNAGRODZEŃ
Maciej Witucki	5/6			
Gervais Pellissier	4/6		3/3	
Marc Ricau	6/6	7/7		8/8
Henryka Bochniarz	5/6		3/3	
Federico Colom Artola	6/6	7/7		
Jean-Marie Culpin	6/6		3/3	
Eric Debroeck	5/6		2/3	
Ramon Fernandez	4/6			
Russ Houlden	6/6	7/7		
Michał Kleiber	6/6	3/3	3/3	
Patrice Lambert-de Diesbach	5/6		3/3	
Maria Pasło-Wiśniewska	6/6	7/7	3/3	8/8
Wiesław Rozłucki	6/6			8/8
Valérie Théron	6/6			7/8

- Liczba posiedzeń, w których Członek Rady Nadzorczej uczestniczył
- Maksymalna liczba posiedzeń, w których Członek Rady Nadzorczej mógł uczestniczyć

## Zasady powoływania i kadencja Członków Rady Nadzorczej

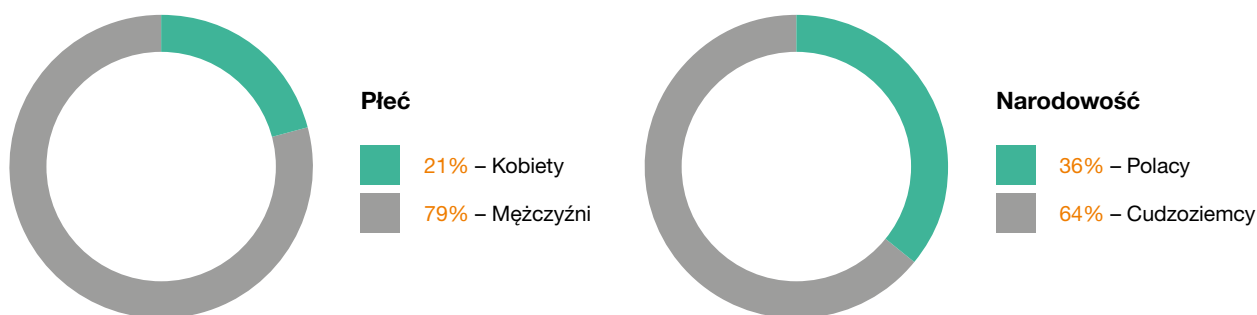
Członek Rady Nadzorczej Orange Polska powinien posiadać należyte wykształcenie, doświadczenie zawodowe i doświadczenie życiowe, reprezentować wysoki poziom moralny oraz być w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu, pozwalającą na należyte wykonywanie funkcji w Radzie Nadzorczej.

Członkowie Rady Nadzorczej są powoływani przez Walne Zgromadzenie. Każdy akcjonariusz ma prawo zgłosić kandydaturę na Członków Rady Nadzorczej. Członkowie Rady Nadzorczej są następnie powoływani przez Walne Zgromadzenie zwykłą większością głosów oddanych.

W przypadku wygaśnięcia mandatu Członka Rady Nadzorczej z powodu innego niż upływ kadencji lub odwołanie z funkcji Członka Rady Nadzorczej, reszta Członków Rady Nadzorczej może powołać, większością dwóch trzecich głosów oddanych, nowego Członka Rady Nadzorczej. Mandat tak powołanego Członka wygasa z dniem następnego Walnego Zgromadzenia, odbytego nie wcześniej niż 5 tygodni od powołania.

Kadencja Członków Rady Nadzorczej trwa trzy lata. Mandaty członków Rady Nadzorczej wygasają z dniem odbycia Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za drugi pełny rok obrotowy pełnienia przez nich funkcji (a również wskutek śmierci, rezygnacji albo odwołania ze składu Rady Nadzorczej).

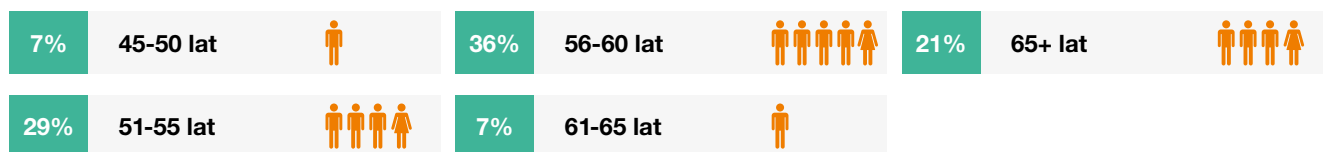
## Różnorodność w Radzie Nadzorczej



## Staż



## Wiek

Macierz umiejętności  
Członków Rady Nadzorczej

	Ekonomia i finanse	Zarządzanie i strategia	Prawo i administracja	Inżynieria i technika	Psychologia i humanistyka	Sprzedaz i marketing	Administracja państwowa	Działalność naukowa
Maciej Witucki	✓	✓		✓				
Gervais Pellissier	✓	✓	✓					
Marc Ricau	✓	✓		✓				
Henryka Bochniarz	✓	✓			✓		✓	✓
Federico Colom Artola	✓	✓				✓		
Jean-Marie Culpin		✓		✓		✓		
Eric Debroeck		✓	✓	✓				
Ramon Fernandez	✓	✓	✓				✓	
Russ Houlden	✓	✓					✓	
Michał Kleiber	✓	✓		✓			✓	✓
Patrice Lambert-de Diesbach	✓	✓	✓					
Maria Pasło-Wiśniewska	✓	✓			✓		✓	✓
Wiesław Rozłucki	✓	✓	✓				✓	
Valérie Théron	✓	✓						



### Kierunki prac Rady Nadzorczej w 2017 roku

W 2017 roku, działalność Rady Nadzorczej koncentrowała się w szczególności na następujących zagadnieniach:

#### **Orange.one – plan strategiczny na lata 2017-2020**

We wrześniu, został ostatecznie przyjęty i ogłoszony nowy średniokresowy plan strategiczny na lata 2017-2020, pod nazwą Orange.one. Celem planu jest osiągnięcie przez Orange Polska pozycji operatora telekomunikacyjnego pierwszego wyboru, zarówno dla klientów indywidualnych jak i biznesowych, a także zapewnienie stabilnego modelu biznesowego opartego na zrównoważonym wzroście zarówno sprzedaży jak i zysków w dłuższym okresie.

#### **Oferta Orange Love i korzyści z konwergencji**

Wprowadzona w lutym oferta konwergentna Orange Love, skierowana do gospodarstw domowych i drobnych przedsiębiorstw, odniosła sukces. Liczba klientów konwergentnych zwiększyła się w 2017 roku o 471 tys., tj. 56% rok-do-roku, do poziomu 1,3 mln. Do popularności Orange Love przyczyniła się przede wszystkim prostota oferty w połączeniu z atrakcyjną ceną i sprawną realizacją. Rada Nadzorcza ściśle monitorowała sprzedaż usług i rozwój bazy klientów dzięki tej ofercie.

#### **Sieć światłowodowa i stacjonarny Internet**

Intensywna rozbudowa sieci światłowodowej (wzrost o blisko 70%) spowodowała, że w jej zasięgu znalazło się na koniec 2017 roku prawie 2,5 mln gospodarstw domowych. W dużej mierze dzięki temu przychody z usług stacjonarnego Internetu zwiększyły się o 4,5%, a wzrost liczby klientów wyniósł blisko 11%. Podobny był również przyrost liczby klientów usług TV (11%). To wszystko pozwoliło nam zwiększyć udział w rynku.

#### **Wyniki finansowe i operacyjne w odniesieniu do budżetu**

Mając na uwadze wysoki poziom inwestycji oraz bardzo silną konkurencję, Rada Nadzorcza przykłada dużą wagę do wyników finansowych. Spółka Orange Polska osiągnęła cel skorygowanej EBITDA na 2017 rok na poziomie 3 011 mln zł oraz ograniczyła spadek przychodów, które w 2017 roku wyniosły 11 381 mln zł i zmniejszyły się o 157 mln zł, tj. 1,4%

rok-do-roku, wobec spadku o 2,4% w 2016 roku oraz 2,9% w 2015 roku. Spadek przychodów z usług stacjonarnych wyniósł 3,2% wobec 7,5% w 2016 roku. Należy także podkreślić przyrost liczby klientów mobilnych usług abonamentowych o 5% (tj. 464 tys.).

Spółka odnotowała w 2017 roku stratę netto w wysokości 60 mln zł. Strata ta wynikała z zawarcia Umowy Społecznej na lata 2018-2019 oraz ostatecznego rozliczenia Umowy Społecznej na lata 2016-2017, których łączny wpływ wyniósł 204 mln zł.

#### **Satysfakcja klienta**

Zapewnienie odpowiedniej obsługi oraz wzrost satysfakcji klientów pozostawał istotnym punktem agendy Rady Nadzorczej. Oceniamy, że to właśnie oferta Orange Love oraz usługi światłowodowe w największej mierze przyczyniły się do naszego awansu w rankingu NPS (Net Promoter Score) z trzeciego miejsca na drugie.

#### **Program motywacyjny**

Razem z planem strategicznym Orange.one, Rada Nadzorcza przyjęła Program Motywacyjny, oparty na akcjach fantomowych i rozliczany w formie środków pieniężnych. Program jest skierowany do Członków Zarządu, Dyrektorów Wykonawczych oraz kluczowej kadry kierowniczej Orange Polska, w tym wybranych członków zarządów podmiotów zależnych, i jest oparty na wzroście kursu akcji Orange Polska na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

#### **Skład Zarządu**

W dniu 7 lutego 2017 roku, Rada Nadzorcza powołała Mariusza Gaca, Macieja Nowohońskiego oraz Jacka Kowalskiego na kolejne kadencje jako Członków Zarządu. Zgodnie z dobrą praktyką, powołania nastąpiły ponad dwa miesiące przed upływem kadencji. Mariusz Gaca pełni funkcję Wiceprezesa Zarządu ds. Rynku Konsumentckiego, Maciej Nowohoński – funkcję Członka Zarządu ds. Finansów, a Jacek Kowalski – funkcję Członka Zarządu ds. Zasobów Ludzkich.

W dniu 24 listopada 2017 roku, Piotr Muszyński, Wiceprezes Zarządu ds. Strategii i Transformacji, złożył rezygnację z zajmowanego stanowiska ze skutkiem natychmiastowym, z powodów osobistych.

## Ocena sytuacji Grupy Orange Polska przez Radę Nadzorczą

Ocena sytuacji Grupy Orange Polska jest oparta na wynikach finansowych Grupy (Spółki oraz jej spółek zależnych) w 2017 roku, a także informacjach uzyskanych przez Radę Nadzorczą w trakcie wypełniania przez nią obowiązków statutowych.

Rada Nadzorcza, działając poprzez komitety oraz wszystkich członków (w tym niezależnych), brała aktywny udział w procesie oceny najważniejszych inicjatyw Grupy, mając na względzie interes jej wszystkich interesariuszy, w tym akcjonariuszy. Ponadto, Rada sprawowała nadzór nad realizacją celów operacyjnych i finansowych Grupy poprzez analizę sporządzanych przez Zarząd raportów kwartalnych, jak również – poprzez Komitet Audytowy – prowadziła nadzór nad wypełnianiem przez Zarząd funkcji kontroli, zarządzania ryzykiem i budżetowania.

### Działalność operacyjna Grupy

W 2017 roku Orange Polska w istotny sposób zmienił swoje podejście komercyjne, a także przedstawił nowy plan strategiczny, który określa cele i kierunki działania do 2020 roku. Dzięki koncentracji na wartości zostały poprawione wyniki finansowe przy jednoczesnym osiągnięciu bardzo dobrych wyników komercyjnych.

Nowy plan strategiczny Orange.one na lata 2017-2020 został przedstawiony we wrześniu 2017 roku. Według wizji strategicznej, do 2020 roku Orange Polska chce się stać operatorem telekomunikacyjnym pierwszego wyboru dla klientów indywidualnych i biznesowych w Polsce, jednocześnie budując model biznesowy, który zapewni stabilny wzrost przychodów i zysków. Te cele będą osiągnięte poprzez rozwój usług i produktów najwyższej jakości, wsparty kompleksową rozbudową sieci światłowodowej i cyfryzacją, a także istotną poprawą efektywności operacyjnej. Orange.one potwierdza główne kierunki poprzedniej strategii (przedstawionej na początku 2016 roku), nadając im nową dynamikę. W decyzjach biznesowych Grupa będzie się kierować bardziej niż do tej pory budowaniem wartości, a wszystkie propozycje dla klientów będą cechowały się prostotą i spójnością.

W lutym 2017 roku, Orange Polska wprowadził ofertę Orange Love, proponując klientom nowe podejście do konwergencji. Zamiast oferowania rabatów za dokupienie każdej kolejnej usługi, Orange Love opiera się na gotowym pakiecie usług (tzw. „hard bundle”). Pakiet ten obejmuje stacjonarny dostęp do Internetu (w najlepszej technologii dostępnej w danej lokalizacji), pakiet około 100 kanałów telewizyjnych, bogaty abonament komórkowy oraz telefon domowy. Pakiet podstawowy można rozbudować o różne usługi dodatkowe, a ofercie towarzyszy szeroka oferta smartfonów. Oferta Orange Love – wyjątkowa na rynku – stała się flagową propozycją dla gospodarstw domowych. Spotkała się z bardzo dobrym przyjęciem: na koniec roku liczba aktywacji zbliżyła się do 600 tys. Cała baza klientów konwergentnych wzrosła o 56%, przekraczając na koniec roku 1,3 miliona. Połowa indywidualnych klientów

Internetu posiada również usługi mobilne w Orange Polska. Wskaźnik ten wzrósł z 35% na koniec 2016 roku.

Pod koniec sierpnia 2017 roku, Orange Polska radykalnie przebudował ofertę dla klientów indywidualnych w celu jej uproszczenia, a jednocześnie zwiększenia generowanej wartości, np. liczba planów taryfowych dla mobilnych usług głosowych została zredukowana z osiemnastu do czterech – i są one obecnie znacznie prostsze. Zrezygnowano również z ofert, rabatów i promocji rozładniających wartość. Obecna struktura ofert mobilnych i konwergentnych odzwierciedla podejście „więcej za więcej”. Mimo tego, że subsydiowane smartfony są oferowane tylko w ramach pakietu Orange Love, wzrost liczby klientów komórkowych usług abonamentowych utrzymał wysoką dynamikę i wyniósł 5%.

Znaczące inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej oraz komórkowej w technologii LTE w powiązaniu z atrakcyjną ofertą konwergentną przyczyniły się do spektakularnego odbicia w obszarze stacjonarnego Internetu. Po wielu latach spadków, przychody z tej gałęzi zwiększyły się o 4,5% rok-do-roku, co było wynikiem dynamicznego wzrostu bazy klientów. Roczny wzrost liczby klientów był najwyższy od dziesięciu lat i wyniósł blisko 11%. Było to możliwe dzięki strategii konwergencji oraz inwestycji w sieć światłowodową i mobilną. Na koniec 2017 roku, prawie 2,5 mln gospodarstw domowych znalazło się w zasięgu sieci światłowodowej, dzięki czemu Orange może oferować swoje usługi światłowodowe w 75 miastach, a w 21 z nich dociera do ponad połowy gospodarstw domowych.

W 2017 roku w centrum wszystkich działań Grupy pozostawał klient. W efekcie, na koniec 2017 roku w rankingu NPS (Net Promoter Score) Orange Polska przesunął się na drugie miejsce (z trzeciego miejsca rok wcześniej). Z jednej strony, klienci doceniają szybką poprawę jakości sieci (dzięki wspomnianej wyżej rozbudowie łączy światłowodowych), strategię konwergencji oraz rosnącą prostotę ofert. Z drugiej strony, wzrost wskaźnika NPS odzwierciedla stałe dążenie Grupy do uproszczenia drogi, jaką muszą pokonać klienci, poprzez eliminowanie zbędnych utrudnień i procedur. W 2017 roku, podejście Grupy ewoluowało i obecnie jest ukierunkowane na ścieżkę wybieraną przez klientów (przy różnych rodzajach kontaktu: zakup, płatności, rozwiązanie umowy lub pomoc), co umożliwiło wprowadzenie ujednoliconych i spójnych standardów obsługi we wszystkich punktach styku z klientami.

### Sytuacja finansowa Grupy

Główne cele Grupy w 2017 roku obejmowały:

- materializację korzyści ze zmian organizacyjnych wprowadzonych ostatnio w Spółce,
- maksymalizację szans rynkowych z nowej oferty konwergentnej Orange Love,
- opracowanie nowych inicjatyw, które poprawią monetyzację strategii i transformacji biznesu, w tym również inicjatyw redukcji kosztów,

- rozważenie możliwości inicjatyw optymalizujących bilans,
- sporządzenie w trakcie roku aktualizacji średniookresowego planu strategicznego i finansowego,
- kontynuację rozwoju sieci światłowodowej, pokrycie siecią ponad 1 miliona nowych gospodarstw domowych,
- uważne monitorowanie strategii komercyjnej nakierowanej na monetyzację inwestycji w sieć światłowodową i dalszy rozwój inicjatyw w celu umocnienia pozycji Spółki we wszystkich obszarach działalności,
- wprowadzanie kolejnych usprawnień w zarządzaniu doświadczeniem klienta w celu dalszej poprawy poziomu satysfakcji klientów i ich lojalności,
- wzięcie udziału w programie POPC,
- osiągnięcie skorygowanego zysku EBITDA w prognozowanym zakresie ok. 3,0 mld zł (podwyższonym z 2,8-3,0 mld zł w październiku 2017 roku),
- utrzymanie stabilności finansowej i ściśle monitorowanie poziomu wskaźników zadłużenia (dług netto do skorygowanej EBITDA na poziomie nie przekraczającym 2.6).

Przychody w 2017 roku wyniosły 11 381 mln zł i zmniejszyły się o 157 mln zł, tj. 1,4% rok-do-roku. Nastąpiła istotna poprawa trendu przychodów z usług stacjonarnych, których spadek został ograniczony do 3,2% wobec 7,5% w 2016 roku – mimo że spadek przychodów z tradycyjnych usług głosowych, wynikający z niekorzystnych czynników strukturalnych, utrzymał się na poziomie ok. 13%. Znacznie wzrosły natomiast przychody z usług stacjonarnego Internetu: o 4,5% w 2017 roku wobec spadku o 3,9% w 2016 roku. Wynikało to z dynamicznego wzrostu bazy klientów, który wyniósł prawie 11%.

Do pogorszenia trendu przychodów w obszarze komórkowym przyczyniło się głównie wdrożenie strategii komercyjnej nastawionej na wartość. Koncentracja na wartości i konwergencji przełożyła się na bardzo znaczące obcięcie subsydiów do telefonów, co spowodowało znaczący wzrost cen jednostkowych i spadek wolumenu sprzedaży, a w konsekwencji znaczny wzrost udziału ofert bez telefonu. Strategia ta przyczyniła się do poprawy EBITDA, lecz miała niekorzystny wpływ na przychody ze sprzedaży sprzętu do usług komórkowych oraz wskaźnik ARPU.

Pozostałe przychody wzrosły o 35% rok-do-roku, do czego przyczyniły się wyższe przychody ze sprzedaży sprzętu ICT, wzrost przychodów ze sprzedaży sprzętu do stacjonarnego dostępu bezprzewodowego oraz konsolidacja wyników przejętej firmy Multimedia Polska Energia (za niecałe cztery miesiące).

Skorygowana EBITDA za 2017 rok wyniosła 3 011 mln zł i była o 152 mln zł niższa niż w 2016 roku. Skorygowana marża EBITDA zmniejszyła się o 0,9 pp. rok-do-roku, do poziomu 26,5%. Spadek EBITDA o 4,8% był jednak znacznie niższy niż rok wcześniej, kiedy wyniósł 10,1%. Przyczyniła się do tego poprawa trendu marży bezpośredniej oraz optymalizacja kosztów pośrednich.

Strata netto w 2017 roku wyniosła 60 mln zł i wynikała z zawarcia Umowy Społecznej na lata 2018-2019 oraz ostatecznego rozliczenia Umowy Społecznej na lata 2016-2017, których łączny wpływ wyniósł 204 mln zł. Do poprawy wyniku netto przyczyniła się natomiast niższa amortyzacja (spadek o 153 mln zł w wyniku wydłużenia okresu użyteczności niektórych składników majątku trwałego) oraz spadek kosztów finansowych netto o 55 mln zł (głównie dzięki umocnieniu się złotego względem euro, co obniżyło koszty dyskonta).

Skorygowane organiczne przepływy pieniężne wyniosły w 2017 roku 111 mln zł i były niższe niż w 2016 roku (620 mln zł). Spadek w ujęciu rocznym wynikał z niższej EBITDA oraz znacznie wyższego zapotrzebowania na kapitał obrotowy (381 mln zł). Do wzrostu tej ostatniej pozycji przyczyniły się głównie trzy czynniki: uzupełnienie zapasów telefonów komórkowych, mniejszy pozytywny efekt transakcji objętych faktoringiem odwrotnym (w ujęciu rocznym) oraz zmiana terminu rozliczeń z jednym z operatorów.

W 2017 roku, Grupa nie wypłacała dywidendy ze względu na perspektywę wyzwań biznesowych, decyzję o maksymalnej alokacji środków pieniężnych na strategiczne projekty inwestycyjne oraz potencjalną płatność kary nałożonej przez Komisję Europejską.

#### Wnioski i zalecenia na 2018 rok

W 2017 roku, Orange Polska nadal umacniał swoją pozycję komercyjną na polskim rynku telekomunikacyjnym, szczególnie w szybkim Internecie stacjonarnym oraz płatnej telewizji. Pomimo mniejszych subsydiów, utrzymano zadawalające wyniki komercyjne w abonamentowych usługach mobilnych, a percepcja usług Orange wśród klientów uległa dalszej poprawie. Wyniki finansowe były zgodne z celami. W 2018 roku, Orange Polska będzie się skupiać przede wszystkim na realizacji priorytetów określonych w strategii Orange.one, które mają umożliwić powrót na ścieżkę wzrostu.

Zdaniem Rady Nadzorczej, w 2018 roku Grupa powinna skoncentrować się w swojej działalności w szczególności na następujących kluczowych aspektach:

- utrzymaniu priorytetów określonych w strategii Orange.one,
- realizacji planów komercyjnych, które obejmują czerpanie wartości z nowej oferty wprowadzonej w 2017 roku,
- przyspieszeniu monetyzacji inwestycji w sieć światłowodową,
- kontynuacji rozwoju sieci światłowodowej i pokryciu siecią około 1 mln nowych gospodarstw domowych (w tym w ramach realizacji Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC)),
- kontynuacji transformacji biznesu, w tym również inicjatyw redukcji kosztów w celu podnoszenia efektywności działania,
- wprowadzaniu kolejnych usprawnień w zarządzaniu doświadczeniem klienta w celu dalszej poprawy poziomu satysfakcji klientów i ich lojalności,
- rozważeniu możliwości inicjatyw optymalizujących bilans,

- osiągnięciu stabilnego skorygowanego zysku EBITDA w porównaniu z 2017 rokiem, tj. ok. 3 mld zł zgodnie ze standardem rachunkowości MSR 18 (około 2,75 mld zł zgodnie z nowym standardem rachunkowości MSSF 15),
- utrzymaniu stabilności finansowej i ścisłym monitorowaniu poziomu wskaźników zadłużenia, tj. dług netto do skorygowanej EBITDA na poziomie nie przekraczającym 2,6 zgodnie ze standardem rachunkowości MSR 18 (nie przekraczającym 2,8 zgodnie z nowym standardem rachunkowości MSSF 15).

### Rada Nadzorcza – podstawowe informacje

Rada Nadzorcza składa się z dziewięciu do szesnastu członków, przy czym co najmniej 1/3 powinni stanowić członkowie niezależni. Rada Nadzorcza odbywa posiedzenia co najmniej raz na kwartał. Rada Nadzorcza powołuje i odwołuje Prezesa Zarządu oraz innych Członków Zarządu. O ile Statut nie stanowi inaczej, Rada Nadzorcza podejmuje uchwały w głosowaniu jawnym, zwykłą większością głosów oddanych, przy obecności co najmniej połowy składu Rady Nadzorczej. Rada Nadzorcza wybiera ze swego grona Przewodniczącego, który zwołuje posiedzenia Rady i im przewodniczy. W przypadku głosowania, w którym oddano taką samą liczbę głosów za oraz przeciw, Przewodniczącemu przysługuje głos rozstrzygający. Rada Nadzorcza powołała trzy Komitety jako organy doradcze:

- Komitet Audytowy
- Komitet ds. Wynagrodzeń
- Komitet ds. Strategii

Członkiem Komitetu może być wyłącznie Członek Rady Nadzorczej. Komitety podejmują decyzje zwykłą większością głosów. Przewodniczących Komitetów powołuje Rada Nadzorcza. Przewodniczący kieruje pracami Komitetu, zwołuje posiedzenia, a w przypadku głosowania, w którym oddano równą liczbę głosów za oraz przeciw, przysługuje mu głos rozstrzygający.

Orange Polska stosuje zasady określone w Załączniku I do Zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 roku dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej) [Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L. 52/51 z dnia 25.2.2005].



## Działalność Komitetu Audytowego w 2017 roku

### Skład Komitetu Audytowego

1. John Russell Houlden – Przewodniczący
2. Federico Colom Artola
3. Prof. Michał Kleiber
4. Dr. Maria Pasło-Wiśniewska
5. Marc Ricau

Pracom Komitetu przewodniczy John Russell Houlden, niezależny Członek Rady Nadzorczej, który posiada odpowiednie doświadczenie i kwalifikacje w zakresie finansów, rachunkowości i audytu. Inni niezależni członkowie Komitetu to prof. Michał Kleiber oraz dr Maria Pasło-Wiśniewska.



Zadaniem Komitetu Audytowego jest dokonywanie przeglądu rzetelności informacji finansowych przekazywanych przez Spółkę, niezależności i obiektywizmu biegłych rewidentów Spółki, charakteru i zakresu audytu oraz pracy biegłych rewidentów.

### List Przewodniczącego Komitetu Audytowego

Szanowni Akcjonariusze,

Mam przyjemność przedstawić sprawozdanie z działalności Komitetu Audytowego w okresie ostatnich 12 miesięcy.

W 2017 roku, weszły w życie: Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 537/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 roku oraz Ustawa z dnia 11 maja 2017 roku o biegłych rewidentach. W związku z tym, uległ zmianie skład Komitetu Audytowego, który obecnie składa się z pięciu członków, w tym trzech niezależnych. Ponadto, chociaż już wcześniej Komitet Audytowy odgrywał dużą rolę w procesie wyboru biegłych rewidentów, to w 2017 roku, zgodnie z nowymi przepisami, jego obowiązki w tym zakresie uległy rozszerzeniu.

W 2017 roku, prace Komitetu Audytowego w istotnej części dotyczyły przygotowań do wdrożenia nowych Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, w szczególności MSSF 9 (Instrumenty finansowe), MSSF 15 (Przychody z umów z klientami) i MSSF 16 (Leasing). Możliwe są różne podejścia do wprowadzenia tych standardów. Komitet Audytowy ocenił zaproponowany przez Zarząd sposób wprowadzenia nowych standardów i wyraził zadowolenie, że Spółka prawidłowo je wdraża.

Do najważniejszych zadań Komitetu Audytowego należy zapewnienie prawidłowości sprawozdań finansowych Spółki i Grupy. W ramach wykonywania tego obowiązku, dokonu-

jemy przeglądu wszystkich znaczących szacunków i subiektywnych ocen proponowanych przez Zarząd. W ubiegłym roku, do najważniejszych zagadnień podlegających ocenie Komitetu Audytowego należały: wdrożenie MSSF 15 i sposób ujmowania przychodów zgodnie z tym standardem oraz wyniki analizy utraty wartości aktywów.

Komitet Audytowy zajmował się również przeglądem systemu kontroli wewnętrznej i zapewnienia zgodności, procesów zarządzania ryzykiem oraz wyników badania sprawozdań finansowych Spółki i Grupy. W szczególności, dbając o zapewnienie niezależności biegłych rewidentów i audytorów wewnętrznych, Komitet odbył spotkania, bez udziału kierownictwa Spółki, z biegłym rewidentem oraz dyrektorem Audytu Wewnętrznego, aby umożliwić im poruszenie wszelkich kwestii, jakie mogły wyniknąć w toku współpracy z Zarządem.

Ponadto, niezależni członkowie Komitetu Audytowego analizowali, i w razie potrzeby kwestionowali, warunki istotnych transakcji z podmiotami powiązаныmi, w szczególności z akcjonariuszem większościowym Orange SA.

Poniżej przedstawiono bardziej szczegółowe omówienie działalności Komitetu Audytowego.

**Russ Houlden**

Przewodniczący Komitetu Audytowego



### Kierunki prac Komitetu Audytowego w 2017 roku

Komitet Audytowy odbył w 2017 roku siedem posiedzeń. Komitet zajmował się w szczególności następującymi sprawami:

#### **Monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej oraz planowania i wykonania budżetu**

Komitet, w imieniu Rady Nadzorczej, monitorował proces sprawozdawczości finansowej. Członkowie Komitetu dokonali przeglądu rocznych i kwartalnych sprawozdań finansowych wraz ze sprawozdaniami Zarządu, zasad i procedur rachunkowości, szacunków i subiektywnych ocen, zdarzeń nietypowych i jednorazowych oraz celów całorocznych.

Komitet dokonał także przeglądu budżetu Grupy i przekazał Radzie Nadzorczej rekomendacje w tym zakresie. Ponadto, Komitet nadzorował wykonanie budżetu, zgodnie z informacjami przedstawianymi w okresowych sprawozdaniach Zarządu.

#### **Rekomendacja co do wyboru biegłego rewidenta**

Komitet dokonał przeglądu ubiegłorocznych prac biegłego rewidenta i rekomendował Radzie Nadzorczej ponowne powołanie spółki Ernst & Young na biegłego rewidenta do przeprowadzenia badania za 2017 rok. W warunkach ponownego powołania biegłego rewidenta określono jego wynagrodzenie, warunki umowy, plan prac oraz próg istotności dla wniosków z badania.

#### **Kontrola działań i niezależności biegłego rewidenta**

Kontrola zakresu i wyników badania przez biegłego rewidenta oraz jego niezależności i obiektywności stanowiły istotny element obowiązków i zadań Komitetu Audytowego.

Wszystkie usługi niewchodzące w zakres badania sprawozdania finansowego i kontroli wewnętrznej świadczone przez

zewnętrznych audytorów zostały przed ich rozpoczęciem zatwierdzone przez Przewodniczącą Komitetu. Ponadto, Komitet Audytowy dokonał przeglądu zaproponowanego planu prac biegłego rewidenta, w tym ustalenia progu istotności dla prowadzonych prac. Komitet Audytowy nadzorował również działania podjęte przez Grupę w odpowiedzi na rekomendacje biegłego rewidenta. Dodatkowo, Komitet Audytowy odbył spotkanie, bez udziału kierownictwa Spółki, z partnerem spółki audytorskiej odpowiedzialnym za ustawywy audyt.

#### **Monitorowanie skuteczności audytu wewnętrznego, systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem**

Komitet Audytowy dokonał przeglądu rocznego planu Audytu Wewnętrznego, budżetu i raportu ze stanu prac. Komitet monitorował okresowe raporty z działań i ustaleń audytorów wewnętrznych, a także odpowiedzi Zarządu na ustalenia pokontrolne i zalecenia. Ponadto, Komitet Audytowy odbył spotkanie, bez udziału kierownictwa Spółki, z dyrektorem Audytu Wewnętrznego oraz dokonał przeglądu niezależności procesu audytu wewnętrznego.

Komitet analizował także skuteczność systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem. Członkowie Komitetu otrzymywali raporty Zarządu na temat systemu i monitorowali, czy Zarząd wprowadza właściwą „kulturę kontroli” w zakresie sposobu identyfikacji ryzyk, zarządzania nimi i ich ujawniania. Komitet zapoznał się także z raportami Zarządu na temat planowanych działań w odpowiedzi na zalecenia pokontrolne audytorów wewnętrznych i biegłego rewidenta.

Ponadto, Komitet dokonał przeglądu systemu zgodności w Grupie w następujących obszarach: ogólna zgodność z przepisami prawa i regulacjami, etyka, zwalczanie nadużyć finansowych, bezpieczeństwo i działania antykorupcyjne, a także monitorował działania Komisji ds. Etyki oraz wyniki kontroli zapoczątkowanych zgłoszeniem nieprawidłowości.



### Monitorowanie zmian w otoczeniu prawnym i zmian w standardach rachunkowości

Przedmiotem zainteresowania Komitetu były zmiany w otoczeniu prawnym i aktualizacje standardów rachunkowości i rekomendacje organów regulacyjnych, a także kwestia ich przyjmowania i wdrażania w Grupie Orange Polska. Komitet dokonał także przeglądu usprawnień dotyczących ujawnienia alternatywnych pomiarów wyników zgodnie z wytycznymi ESMA.

### Inne obszary zainteresowania

Komitet analizował i opiniował znaczące transakcje z podmiotami powiązanymi, zgodnie z regulacjami wewnętrznymi i dobrymi praktykami ładu korporacyjnego. Na posiedzeniach Rady Nadzorczej i Komitetu Audytowego, osoby nominowane przez Orange SA są wyłączone z głosowań dotyczących transakcji ze spółką Orange SA lub jej spółkami zależnymi.

Komitet rozpatrywał także inne sprawy, w tym między innymi dotyczące ochrony przychodów, zabezpieczenia transakcji finansowych i ubezpieczeń.

### Kryteria niezależności członków Komitetu Audytowego

Członek Komitetu jest niezależny, gdy spełnia następujące kryteria:

- 1) nie należy ani w okresie ostatnich pięciu lat od dnia powołania nie należał do kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym nie jest ani nie był członkiem Zarządu Spółki lub jednostki z nią powiązanej;
  - 2) nie jest ani nie był w okresie ostatnich trzech lat od dnia powołania pracownikiem Spółki lub jednostki z nią powiązanej, z wyjątkiem sytuacji gdy członkiem Komitetu jest pracownik nienależący do kadry kierowniczej wyższego szczebla, który został wybrany do Rady jako przedstawiciel pracowników;
  - 3) nie sprawuje kontroli jako jednostka dominująca w rozumieniu art. 3 ust. 1 pkt 37 lit. a-e Ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości ani nie reprezentuje osób lub podmiotów sprawujących kontrolę nad Spółką;
  - 4) nie otrzymuje lub nie otrzymał dodatkowego wynagrodzenia, w znacznej wysokości, od Spółki lub jednostki z nią powiązanej, z wyjątkiem wynagrodzenia, jakie otrzymał jako członek Rady, w tym Komitetu;
  - 5) nie utrzymuje ani w okresie ostatniego roku od dnia powołania nie utrzymywał istotnych stosunków gospodarczych ze Spółką lub jednostką z nią powiązaną, bezpośrednio lub będąc właścicielem, współnikiem, akcjonariuszem, członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego, lub osobą należącą do kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego podmiotu utrzymującego takie stosunki;
  - 6) nie jest i w okresie ostatnich dwóch lat od dnia powołania nie był:
    - a) awłaścicielem, współnikiem (w tym komplementariuszem) lub akcjonariuszem obecnej lub poprzedniej firmy audytorskiej przeprowadzającej badanie sprawozdania finansowego Spółki lub jednostki z nią powiązanej lub
      - b) członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego obecnej lub poprzedniej firmy audytorskiej przeprowadzającej badanie sprawozdania finansowego Spółki, lub
      - c) pracownikiem lub osobą należącą do kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego obecnej lub poprzedniej firmy audytorskiej przeprowadzającej badanie sprawozdania finansowego Spółki lub jednostki z nią powiązanej, lub
      - d) inną osobą fizyczną, z której usług korzystała lub którą nadzorowała obecna lub poprzednia firma audytorska lub biegły rewident działający w jej imieniu;
    - 7) nie jest członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego jednostki, w której członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego jest członek Zarządu Spółki;
    - 8) nie jest członkiem Rady Nadzorczej dłużej niż dwanaście lat;
    - 9) nie jest małżonkiem, osobą pozostającą we wspólnym pożyciu, krewnym lub powinowatym w linii prostej, a w linii bocznej do czwartego stopnia – członka Zarządu Spółki lub osoby, o której mowa w pkt. 1-8;
    - 10) nie pozostaje w stosunku przysposobienia, opieki lub kurateli z członkiem Zarządu Spółki lub z osobą, o której mowa w pkt. 1-8.
- Dodatkowe wynagrodzenie, o którym mowa w pkt. 4 powyżej:
- 1) obejmuje udział w systemie przydziału opcji na akcje lub innym systemie wynagradzania za wyniki,
  - 2) nie obejmuje otrzymywania kwot wynagrodzenia w stałej wysokości w ramach planu emerytalnego, w tym wynagrodzenia odroczonego, z tytułu wcześniejszej pracy w Spółce w przypadku, gdy warunkiem wypłaty takiego wynagrodzenia nie jest kontynuacja zatrudnienia w Spółce.

### Komitet Audytowy – podstawowe informacje

Komitet składa się z co najmniej trzech członków, z których większość, w tym Przewodniczący Komitetu, powinna być niezależna od Spółki. Posiedzenia Komitetu odbywają się nie rzadziej niż raz na kwartał, przed opublikowaniem przez Spółkę sprawozdań finansowych. Zadaniem Komitetu jest dokonywanie przeglądu rzetelności informacji finansowych przekazywanych przez Spółkę, niezależności i obiektywizmu biegłych rewidentów Spółki, charakteru i zakresu audytu oraz pracy biegłych rewidentów, jak również audytu wewnętrznego, kontroli wewnętrznej i systemów zarządzania ryzykiem oraz znaczących transakcji z podmiotami powiązanymi, a także doradzanie Radzie w tych kwestiach, w stosownych przypadkach.

Najważniejsze zadania Komitetu obejmują:

- nadzorowanie rzetelności informacji finansowych przekazywanych przez Spółkę,
- przegląd, co najmniej raz w roku, systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem Grupy Orange Polska,
- coroczny przegląd programu prac Audytu Wewnętrznego,
- analizę raportów audytorów wewnętrznych Spółki i głównych wniosków z innych badań wewnętrznych,
- analizę i opiniowanie dla Zarządu i/lub Rady Nadzorczej istotnych transakcji z podmiotami powiązanymi, zgodnie z wewnętrznymi regulacjami,
- kontrolowanie i monitorowanie niezależności i obiektywności biegłego rewidenta i firmy audytorskiej,
- informowanie Rady Nadzorczej o wynikach badania oraz wyjaśnienie, w jaki sposób to badanie przyczyniło się do rzetelności sprawozdawczości finansowej w Spółce,
- dokonywanie oceny niezależności biegłego rewidenta i wyrażanie zgody biegłemu rewidentowi na świadczenie dozwolonych usług niebędących badaniem,
- opracowanie polityki wyboru firmy audytorskiej i polityki świadczenia dozwolonych usług niebędących badaniem przez firmę audytorską przeprowadzającą badanie, przez podmioty powiązane z tą firmą audytorską oraz przez członka sieci firmy audytorskiej,
- określenie procedury wyboru firmy audytorskiej,
- przedstawianie Radzie Nadzorczej rekomendacji, o której mowa w art. 16 ust. 2 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 537/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 roku, zgodnie z polityką wyboru firmy audytorskiej i polityką świadczenia dozwolonych usług niebędących badaniem przez firmę audytorską przeprowadzającą badanie, przez podmioty powiązane z tą firmą audytorską oraz przez członka sieci firmy audytorskiej,
- przedstawianie Radzie Nadzorczej zaleceń mających na celu zapewnienie rzetelności procesu sprawozdawczości finansowej w Spółce,
- omawianie (z udziałem lub bez udziału Zarządu Spółki) wszelkich problemów lub zastrzeżeń zidentyfikowanych przez biegłego rewidenta podczas badania sprawozdań finansowych,
- analizę skuteczności procesu badania sprawozdania finansowego przez biegłego rewidenta oraz odpowiedzi Zarządu na sformułowane przez biegłego rewidenta zalecenia.

Niezależnie od funkcji sprawowanych przez Komitet Audytowy, Zarząd Spółki podejmował następujące działania w celu zapewnienia zgodności z odpowiednimi wymogami i wysokimi standardami prowadzenia działalności biznesowej.

### Zapewnienie zgodności w Orange Polska

Orange Polska przyjął Program Zarządzania Zgodnością, co potwierdza naszą wolę prowadzenia działalności w sposób uczciwy, transparentny i godny zaufania. Program odnosi się do naszych obowiązków w zakresie przestrzegania prawa, regulacji, standardów, norm rynkowych i branżowych oraz zasad etyki zarówno w kontaktach z klientami i kontrahentami, jak i pracownikami Orange Polska. Program Zarządzania Zgodnością jest integralnym elementem ładu korporacyjnego, a wszyscy pracownicy uczestniczą w tworzeniu kultury organizacyjnej opartej na zasadach w nim określonych. Za nadzór nad wdrożeniem i rozwojem Programu odpowiada Chief Compliance Officer (CCO), którego wspiera Com-

pliance Officer (CO). Szczególną rolę do odegrania mają również menedżerowie, którzy, jako pierwszy punkt kontaktu, służą pracownikom wiedzą, radą i pomocą w przypadku wątpliwości lub sytuacji problematycznych.

Jednym z kluczowych elementów Programu Zarządzania Zgodnością jest Polityka Antykorupcyjna. Orange Polska stosuje zasadę zerowej tolerancji wobec korupcji w odniesieniu do wszystkich aspektów działalności. Ta zasada musi być przestrzegana przez wszystkich pracowników, współpracowników i partnerów biznesowych działających w naszym imieniu. Uzupełnieniem Polityki Antykorupcyjnej są regulacje wewnętrzne, które zawierają szczegółowe wytyczne i zasady pozwalające identyfikować nieprawidłowości oraz skutecznie im zapobiegać.

Przedstawiciele funkcji zarządzania zgodnością prowadzą szereg działań o charakterze informacyjnym i szkoleniowym, które mają na celu pogłębienie wiedzy i świadomości

pracowników. W przypadku zetknięcia się z sytuacją problematyczną, pracownik może się zawsze zwrócić o poradę i opinię. Ponadto, pracownicy i interesariusze Orange Polska mogą zgłaszać obawy lub zaobserwowane nieprawidłowości (takie jak konflikt interesów, przypadki zachowań korupcyjnych bądź inne naruszenia przepisów prawa), korzystając ze specjalnie do tego przeznaczonych kanałów, otwarcie lub anonimowo, nie obawiając się przy tym żadnych konsekwencji. Wszystkie takie zgłoszenia są traktowane w sposób poufny i badane z należytą starannością.

Komitet Audytowy Rady Nadzorczej otrzymuje raporty dotyczące wdrażania Programu Zarządzania Zgodnością w następujących obszarach: etyka, ogólna zgodność z przepisami prawa i regulacjami, zwalczanie nadużyć finansowych, bezpieczeństwo i działania antykorupcyjne. W okresowych raportach, osoby odpowiedzialne za zarządzanie zgodnością informują Komitet Audytowy o podejmowanych działaniach, a także o wynikach kontroli zapoczątkowanych zgłoszeniem nieprawidłowości poprzez odpowiednie kanały.

Orange Polska aktywnie współpracuje z działami zarządzania zgodnością w obrębie Grupy Orange, wymieniając się dobrymi praktykami i wprowadzając standardy Grupy w zakresie zapobiegania korupcji.

#### Audyt wewnętrzny

Audyt Wewnętrzny przekazuje Komitetowi Audytowemu, Zarządowi i wyższemu kierownictwu niezależne i obiektywne informacje i rady dotyczące kierowania Spółką, zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej, a także pomaga w osiągnięciu celów organizacji poprzez systematyczną i metodyczną ocenę procesów biznesowych i systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem oraz proponowanie zmian służących poprawie ich skuteczności. Zadania funkcji audytu wewnętrznego zostały ściśle określone i zatwierdzone w Karcie Audytu Wewnętrznego. Karta podlega corocznemu przeglądowi przez Komitet Audytowy.

Audyt Wewnętrzny Orange Polska stosuje się do międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego oraz Kodeksu Etyki, opracowanych przez Instytut Auditorów Wewnętrznych (IIA).

Co roku jest sporządzany plan audytów wewnętrznych, który uwzględnia wyniki oceny ryzyka, zmieniające się potrzeby biznesowe i kwestie podniesione przez Zarząd, ustalenia wcześniejszych audytów oraz harmonogram przeglądów okresowych. W planie rezerwuje się także godziny na doraźne audyty przeprowadzane na specjalne żądanie oraz pilne audyty w kwestiach, które mogą wynikać w ciągu roku. Roczny plan audytów wewnętrznych jest przedkładany do zaopiniowania Prezesowi Zarządu i Komitetowi Audytowemu.

Po zakończeniu każdego audytu, Audyt Wewnętrzny formułuje zalecenia dotyczące rozwiązania kluczowych kwestii i usprawnienia procesów. Komitet Audytowy, na podstawie regularnych raportów, monitoruje postępy we wdrażaniu tych zaleceń oraz wykonanie rocznego planu audytów wewnętrznych. W swoich działaniach, Audyt Wewnętrzny współpracuje także z biegłym rewidentem, głównie pomagając mu w testach mechanizmów kontroli wewnętrznej, co przyczynia się do zapewnienia odpowiednich informacji Komitetowi Audytowemu i Zarządowi.

Monitorowaniu skuteczności działań Audytu Wewnętrznego służy program zapewnienia i podnoszenia jakości, który obejmuje ocenę wewnętrzną oraz coroczną ocenę zewnętrzną przez Institut Francais de l'Audit et du Controle Interne (IFACI), który jest francuskim oddziałem Instytutu Auditorów Wewnętrznych (IIA). Na podstawie przeprowadzonej w 2017 roku oceny, certyfikat IFACI (IIA) dla Audytu Wewnętrznego Orange Polska został utrzymany.

Audyt Wewnętrzny obejmuje swoimi działaniami całość funkcjonowania Grupy Orange Polska. Przekazuje raporty Komitetowi Audytowemu, a podlega Prezesowi Zarządu. Dyrektor Audytu Wewnętrznego uczestniczy we wszystkich planowych posiedzeniach Komitetu Audytowego. Ma także prawo poruszyć wszelkie sprawy wobec członków Komitetu, bez udziału kierownictwa Spółki.

#### Kontrola wewnętrzna

W odpowiedzi na ryzyka związane ze sprawozdawczością operacyjną i finansową, Zarząd wdrożył mechanizmy kontroli wewnętrznej na różnych szczeblach organizacji. Zakres tych mechanizmów obejmuje między innymi poziom transakcyjny, poziom kierowników liniowych, przegląd działań korporacyjnych, analizę trendów i procedury uzgodnień, po mechanizmy na poziomie całej firmy. Celem jest zabezpieczenie majątku, wykrycie błędów, a także zapewnienie prawidłowości i kompletności zapisów księgowych oraz ogólnej rzetelności sprawozdań finansowych, na uzasadnionym poziomie pewności.

Zarząd stale monitoruje zmiany w środowisku kontrolnym, uwzględniając wszelkie istotne modyfikacje w systemie kontroli wewnętrznej oraz podejmując działania naprawcze wobec wszelkich zidentyfikowanych niedociągnięć.

Raz na kwartał, menedżerowie najwyższego szczebla składają oświadczenia dotyczące skuteczności mechanizmów kontroli wewnętrznej w obszarach, które im podlegają. Raz na rok, mechanizmy kontrolne są testowane przez przedstawicieli Kontroli Wewnętrznej, Audytu Wewnętrznego i biegłego rewidenta.

W 2017 roku, Zarząd po raz kolejny dokonał kompleksowej oceny kontroli wewnętrznej w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej w Grupie. Stwierdzone niedociągnięcia skorygowano bądź podjęto względem nich działania naprawcze. Zarząd stwierdził, że na dzień 31 grudnia 2017 roku, żadne niedociągnięcia nie miały istotnego wpływu na skuteczność kontroli wewnętrznej w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej.

### Zasady etyczne

#### Zasady etyczne w Orange Polska

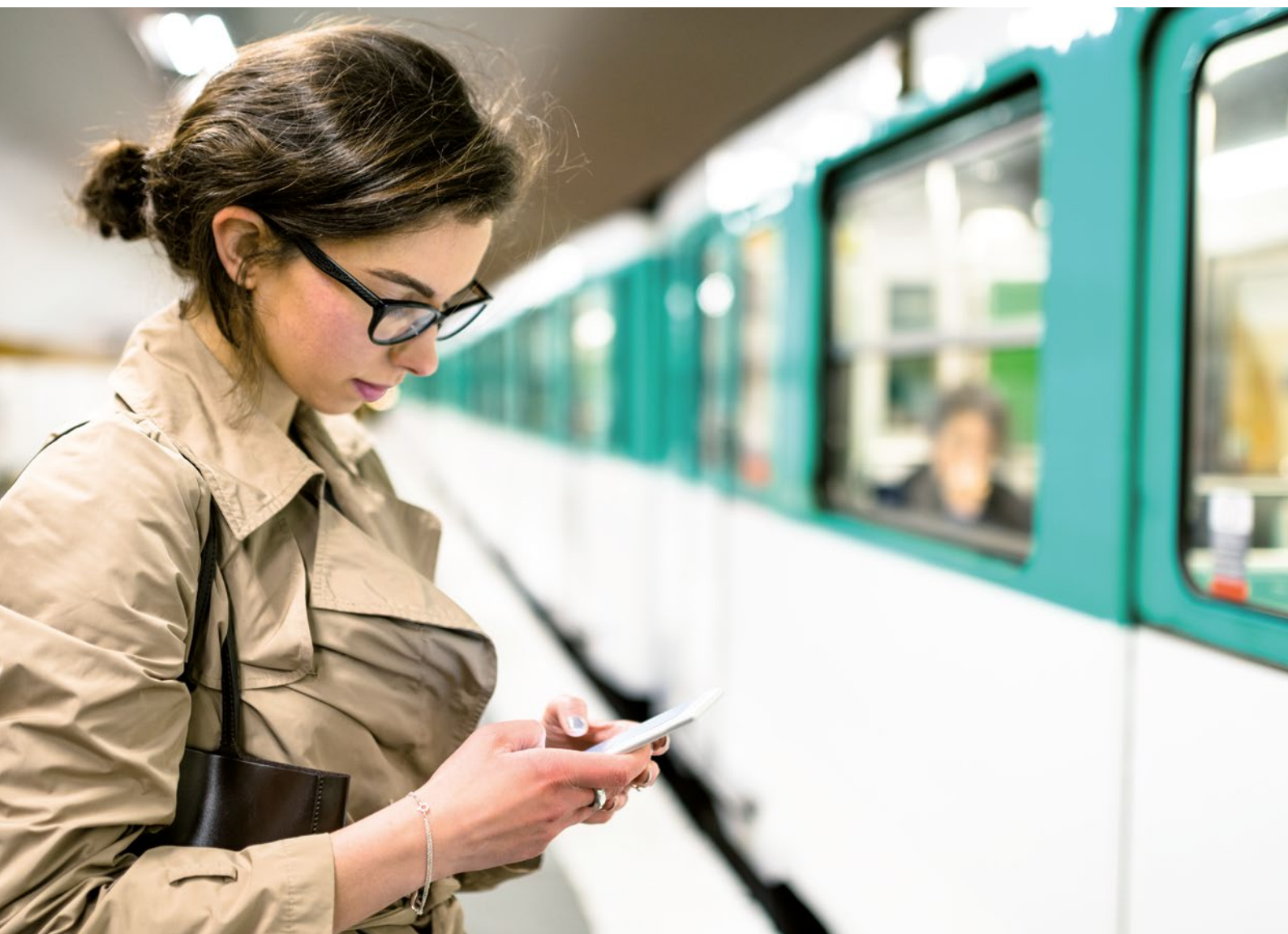
Zasady etyczne w Orange Polska wynikają z podstawowej potrzeby utrzymania standardów etycznych w codziennej działalności biznesowej. Przyjęte przez Spółkę standardy i wartości są wskazówką dla pracowników w ich wzajemnych kontaktach (zarówno osobistych jak i zawodowych), pomagając im w osiaganiu celów biznesowych i budowaniu właściwych relacji z otoczeniem. Normy etyczne zostały zapisane w Kodeksie Etyki Orange Polska, który stanowi dla pracowników kompendium wiedzy o zasadach etycznego postępowania, jakiego oczekują akcjonariusze, klienci i kontrahenci. Kodeks Etyki Orange Polska opiera się na tych samych zasadach etycznych, które obowiązują w innych spółkach Grupy Orange.

#### Zadania Komisji ds. Etyki Orange Polska

Komisja ds. Etyki Orange Polska jest ciałem doradczym, które czuwa nad przestrzeganiem norm etycznych w Spółce. Komisja analizuje na bieżąco wszelkie zgłoszenia dotyczące nieetycznego postępowania, a także edukuje pracowników w zakresie stosowania zasad etyki w miejscu pracy. Do zadań Komisji należy także poszerzanie wiedzy i świadomości pracowników w kwestii podstawowych norm etycznych poprzez e-szkolenia, które prezentują sytuacje, z jakimi pracownicy mogą się zetknąć na co dzień, a także pokazują przykłady właściwego postępowania.

W przypadku podejrzenia naruszenia zasad etyki, pracownicy Orange Polska mogą się łatwo skontaktować z Komisją ds. Etyki poprzez specjalną skrzynkę e-mailową lub anonimowy formularz zgłoszeniowy w intranecie firmowym (\*Zapytaj\_etyka). Istnieje także możliwość przesłania wiadomości elektronicznej lub listu bezpośrednio do Przewodniczącego Komitetu Audytowego. Wszystkie zgłoszenia są traktowane w sposób poufny.

Etyczność postępowania to kluczowy element naszej kultury korporacyjnej, który leży u podstaw dobrych relacji Orange Polska z partnerami biznesowymi oraz rynkiem jako całością.



## Działalność Komitetu ds. Strategii w 2017 roku

### Skład Komitetu ds. Strategii

1. Gervais Pellissier – Przewodniczący
2. Dr. Henryk Bochniarz
3. Jean-Marie Culpin
4. Eric Debroeck
5. Prof. Michał Kleiber
6. Patrice Lambert-de Diesbach
7. Dr. Maria Pasło-Wiśniewska

Maciej Witucki, Przewodniczący Rady Nadzorczej, oraz John Russell Houlden, Niezależny Członek Rady Nadzorczej i Przewodniczący Komitetu Audytowego, na stałe uczestniczą w posiedzeniach Komitetu ds. Strategii.



Komitet ds. Strategii formułuje dla Rady Nadzorczej opinie i rekomendacje dotyczące planów strategicznych przedstawianych przez Zarząd oraz wszelkich uwag Rady do tych planów, a w szczególności do najważniejszych scenariuszy strategicznych.

### List Przewodniczącego Komitetu ds. Strategii

Szanowni Akcjonariusze,

Komitet Rady Nadzorczej Orange Polska ds. Strategii, wypełniając zadania związane z kształtowaniem i ocenianiem strategii Orange Polska, zajmował się w 2017 roku analizą szeregu zagadnień o kluczowym znaczeniu dla Spółki. Prace Komitetu były zorganizowane wokół trzech zwyczajnych posiedzeń, na których skoncentrowaliśmy się przede wszystkim na udziale Orange Polska we wspieranym przez rząd Programie Operacyjnym Polska Cyfrowa, analizując możliwości biznesowe oraz kontekst związany z realizowanymi przez Spółkę w ramach Programu ambitnymi inwestycjami w sieć światłowodową. Członkowie Komitetu ds. Strategii brali także aktywny udział w procesie przeglądu i opiniowania przez Radę Nadzorczą aktualizacji planu strategicznego Spółki, czym ze względu na wagę zagadnienia zajmowała się cała Rada Nadzorcza.

Innym omawianym przez Komitet tematem była kwestia zasobów częstotliwości radiowych w posiadaniu Orange Polska, co ma kluczowe znaczenie dla rozwoju sieci w kontekście wykładniczego wzrostu transferu danych oraz nowych technologii, które będą wprowadzane w przyszłości. Towarzyszyła temu pogłębiona dyskusja na temat podejścia do technologii 5G na całym świecie, a zwłaszcza w Europie, a także konsekwencji rozwoju tej technologii oraz niezbędnych działań, jakie powinna podjąć Spółka.

Pragnę podziękować wszystkim stałym członkom Komitetu, a także innym członkom Rady Nadzorczej regularnie uczestniczącym w jego posiedzeniach oraz zaproszonym gościom za ich cenny wkład w prace Komitetu i wsparcie, jakie – o czym jestem głęboko przekonany – Komitet zapewni Radzie Nadzorczej i Spółce jako całości.

**Gervais Pellissier**

Przewodniczący Komitetu ds. Strategii

## Kierunki prac Komitetu ds. Strategii w 2017 roku

### Strategia światłowodowa Orange Polska i jej realizacja, w tym udział w Programie Operacyjnym Polska Cyfrowa

Zgodnie z przewidywaniami, Komitet podtrzymał swoją ocenę z 2016 roku, że inwestycja w sieć światłowodową (FTTH) pozostaje kluczowa dla sukcesu Orange Polska. Dlatego ten temat był w centrum zainteresowania Komitetu w 2017 roku.

Poza śledzeniem realizacji strategii światłowodowej i programu inwestycyjnego Spółki, Komitet w szczególności przeanalizował udział Orange Polska we wspieranym przez rząd Programie Operacyjnym Polska Cyfrowa (POPC). Celem programu POPC jest przełamanie luki cyfrowej, przede wszystkim poprzez inwestycje finansowane z funduszy europejskich, głównie na obszarach wiejskich, a także wspieranie cyfrowej transformacji kraju dzięki różnorodnym projektom edukacyjnym i usługom publicznym.

Komitet pozytywnie zaopiniował podejście Spółki do POPC oraz mechanizm finansowy związany z jej zaangażowaniem w Program, który równoważy POPC i inwestycje we własne światłowody poprzez staranne analizowanie opłacalności poszczególnych projektów. Udział Orange Polska w POPC okazał się sukcesem. W drugim przetargu POPC, Orange Polska wygrał w 18 z 79 możliwych obszarów: na tych terenach Spółka podłączy do sieci światłowodowej ponad 360 tysięcy gospodarstw domowych i dwa tysiące szkół.

## Komitet ds. Strategii – podstawowe informacje

Posiedzenia Komitetu odbywają się co najmniej dwa razy w roku. Komitet formułuje dla Rady Nadzorczej opinie i rekomendacje dotyczące planów strategicznych przedstawianych przez Zarząd oraz wszelkich uwag Rady do tych planów, a w szczególności do najważniejszych scenariuszy strategicznych. Komitet ds. Strategii może również opiniować dla Rady Nadzorczej procesy planowania stosowane przez Zarząd. Z Komitetem należy konsultować wszystkie projekty strategiczne związane z rozwojem Grupy Orange Polska i monitorowaniem zmian w relacjach branżowych w Grupie oraz projekty obejmujące umowy strategiczne Grupy. Komitet sporządza następnie dla każdego z takich projektów sprawozdanie i rekomendacje dla Rady Nadzorczej.

## 5G

Nawet jeśli standardy telefonii komórkowej piątej generacji nie zostały jeszcze sfinalizowane, a także nie są dostępne urządzenia obsługujące 5G, Komitet podzielił opinię, że 5G będzie przełomowym krokiem technologicznym, związanym z wykorzystaniem transferu danych: zarówno jego wykładniczym wzrostem, jak i nowymi zastosowaniami, zarówno w segmencie B2C, jak i B2B. Dlatego temat ten pozostał bardzo ważnym punktem w agendzie obrad Komitetu w ubiegłym roku.

Rozpatrywano różnorodne podejścia do technologii 5G w Azji i USA i porównywano je z sytuacją, celami i wymaganiami w Europie, zwłaszcza w świetle wciąż realizowanych wdrożeń technologii 4G. Wymagania dotyczące spektrum częstotliwości zostały również przeanalizowane i przedyskutowane pod kątem przyszłych potrzeb związanych z uruchamianiem i wdrażaniem 5G.

### Zasoby i strategia spektrum Orange Polska

Przyszłe potrzeby w zakresie 5G i możliwości w zakresie częstotliwości były tylko jednym z aspektów omawianych przez Komitet w kontekście spektrum. Posiadając 28% udziału w rynku kart SIM, Orange Polska ma tylko 19% odpowiednich częstotliwości (800-2600 MHz), co przekłada się na bardzo intensywne wykorzystanie zasobów radiowych oraz potrzebę ciągłego monitorowania sytuacji i wyzwań z tym związanych. To zagadnienie będzie nadal odgrywać kluczową rolę w pracach Komitetu w nadchodzących latach.

W szczególności Komitet zajmuje się następującymi projektami:

- umowy strategiczne, alianse oraz współpraca technologiczna i branżowa, w tym aspekty strategicznego partnerstwa pomiędzy Grupą Orange i Grupą Kapitałową Orange Polska,
- znaczące zakupy i sprzedaż majątku.

Sprawy będące przedmiotem analizy Komitetu ds. Strategii obejmują w szczególności informacje konieczne do oszacowania ryzyka związanego z wyżej wymienionymi działaniami. Ze względu na potencjalny wpływ tego ryzyka na wyniki Spółki, Przewodniczący Komitetu Audytowego i Przewodniczący Rady Nadzorczej mają prawo do uczestniczenia w posiedzeniach Komitetu ds. Strategii jako stali goście.

## Działalność Komitetu ds. Wynagrodzeń w 2017 roku

### Skład Komitetu ds. Wynagrodzeń

1. Dr. Wiesław Rozłucki – Przewodniczący
2. Marc Ricau
3. Dr. Maria Pasło-Wiśniewska
4. Valérie Thérond



Zadaniem Komitetu ds. Wynagrodzeń jest doradzanie Radzie Nadzorczej i Zarządowi w zakresie ogólnej polityki wynagrodzeń Grupy Orange Polska oraz udzielanie rekomendacji w przedmiocie powołania Członków Zarządu.

#### List Przewodniczącego Komitetu ds. Wynagrodzeń

#### Szanowni Akcjonariusze,

W imieniu Komitetu ds. Wynagrodzeń, mam przyjemność przedstawić sprawozdanie z działalności Komitetu w roku zakończonym 31 grudnia 2017 oraz informację o polityce wynagrodzeń w Orange Polska S.A.

W 2017 roku, działalność Komitetu była prowadzona w kontekście nowej oferty Orange Love oraz pierwszych wyzwań wynikających z Programu Motywacyjnego Orange.one. Ogłoszony plan strategiczny Orange.one stawia przed Spółką ambitne cele do 2020 roku: osiągnięcie pozycji największego dostawcy Internetu dużych prędkości w Polsce, pierwszego miejsca pod względem satysfakcji klientów oraz pozycji największego operatora konwergentnego i cyfrowego na rynku. Strategia Orange.one zakłada także wprowadzenie zmiany kulturowej w zarządzaniu Spółką, która obejmuje: działanie zawsze z myślą o kliencie, większą elastyczność i szybkość, prostą i otwartą komunikację oraz uwzględnianie informacji zwrotnej. Nowy plan strategiczny wpływa na długofalową politykę wynagrodzeń w Orange Polska, będącą jednym z kluczowych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi, która wspiera realizację celów biznesowych Spółki.

W 2017 roku, Komitet ds. Wynagrodzeń koncentrował się na kwestii powołania Mariusza Gacy, Jacka Kowalskiego, Piotra Muszyńskiego i Macieja Nowohońskiego na kolejne kadencje jako Członków Zarządu. W listopadzie, Komitet przyjął do wiadomości rezygnację Piotra Muszyńskiego z zajmowanego stanowiska w Zarządzie. Komitet ocenił także warunki wynagrodzenia i standardowe warunki umów o pracę Członków Zarządu, w tym pakiety finansowe. Komitet zarekomendował zmianę pakietu finansowego Jolanty Dudek, Członka Zarządu ds. Obsługi Klientów i Strategii Relacji z Klientami.

Komitet ds. Wynagrodzeń ocenił wyniki Zarządu w analizowanym okresie i stopień realizacji rocznych celów premiowych.

W grudniu 2017 roku, została podpisana Umowa Społeczna na lata 2018-2019, która weszła w życie od 1 stycznia 2018 roku.

Umowa przewiduje inwestycje Orange Polska w przyjazne środowisko pracy, podwyżki wynagrodzeń oraz dodatkowe pakiety dla odchodzących pracowników; określa także liczbę odejść dobrowolnych na najbliższe dwa lata. W latach 2018-2019, Orange Polska skoncentruje się na wysokości EBITDA, konwergencji, sieci światłowodowej oraz strategii relacji z klientami, co będzie miało wpływ na cele i zasady premiowania wszystkich pracowników.

W 2017 roku, Spółka otrzymała następujące nagrody: Top Employer Polska 2017 (drugie miejsce w Polsce) i Top Employer Global – przyznane przez Top Employers Institute, Certyfikat HR Najwyższej Jakości – przyznany przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, a także pierwsze miejsce w plebiscycie Pracodawca dla Inżyniera – zorganizowanym przez Stowarzyszenie Studentów BEST, działające na Politechnice Warszawskiej.

Komitet ds. Wynagrodzeń poświęcił szczególną uwagę Programowi Motywacyjnemu Orange.one. Jego celem jest przyspieszenie transformacji Orange Polska, większa niż kiedykolwiek koncentracja na klientach, zbudowanie organizacji dogłębnie cyfrowej, optymalizacja podróży klienta, optymalizacja procesów wewnętrznych oraz zachęcenie pracowników do większej efektywności i horyzontalności w pracy. Program Motywacyjny Orange.one został opracowany i wdrożony jako sposób specjalnego wynagradzania członków kierownictwa w oparciu o tzw. „akcje fantomowe”. Podstawową funkcją Programu jest zharmonizowanie dążeń klientów, akcjonariuszy i kierownictwa Orange Polska.

Jestem głęboko przekonany o wadze społecznej odpowiedzialności jako środka do budowania wartości rynkowej Spółki, zyskiwania zaufania klientów, przyciągania wartościowych pracowników i kontrahentów, a także pielęgnowania dobrych relacji z ogółem społeczeństwa. W Raporcie Zintegrowanym Orange Polska 2017, prezentujemy nie tylko dane finansowe, ale także pozafinansowe aspekty naszej działalności na rynku polskim.

**Dr. Wiesław Rozłucki**

Przewodniczący Komitetu ds. Wynagrodzeń

## Kierunki prac Komitetu ds. Wynagrodzeń w 2017 roku

W 2017 roku Komitet ds. Wynagrodzeń odbył osiem posiedzeń i przygotował rekomendacje do rozważenia przez Radę Nadzorczą, skoncentrowane na następujących sprawach dotyczących Członków Zarządu:

### I. Warunki zatrudnienia:

- pozytywnie zarekomendował Radzie Nadzorczej wprowadzenie standardu umowy o pracę oraz standardu umowy o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy dla Członków Zarządu, a także upoważnienia dla Przewodniczącego Rady Nadzorczej do zawarcia takich umów,
- zaakceptował czasową zmianę w umowie o pracę z Jean-François Fallacherem,
- potwierdził główne warunki umów o pracę oraz warunki umów o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy dla Piotra Muszyńskiego, Jacka Kowalskiego, Macieja Nowohońskiego i Mariusza Gacy,
- pozytywnie zarekomendował Radzie Nadzorczej powołanie Mariusza Gacy, Jacka Kowalskiego i Macieja Nowohońskiego na kolejne kadencje jako Członków Zarządu od kwietnia 2017 roku,
- pozytywnie zarekomendował Radzie Nadzorczej zmianę warunków zatrudnienia Jolanty Dudek, Członka Zarządu ds. Obsługi Klientów i Strategii Relacji z Klientami,
- dyskutował skład Zarządu Orange Polska.

### II. Premie i wynagrodzenia:

- zaakceptował zmiany w definicji Stretch Bonus dla Prezesa Zarządu za 2017 rok,
- pozytywnie zarekomendował Radzie Nadzorczej przyznanie nadzwyczajnej nagrody uznaniowej dla Jean-François Fallachera,
- zaakceptował realizację celów MBO Członków Zarządu za drugie półrocze 2016 roku, ustalenie i realizację celów MBO Członków Zarządu za pierwsze półrocze 2017 roku oraz ustalenie celów MBO Członków Zarządu na drugie półrocze 2017 roku,
- podjął decyzję, że cel *Market Share* nie będzie już wyznaczany w MBO Prezesa Zarządu.

### III. Polityka wynagrodzeń i strategia:

- zaakceptował Roczny Raport Komitetu ds. Wynagrodzeń za 2016 rok,
- zaakceptował część Raportu Zarządu z działalności Orange Polska S.A. w 2016 roku, z uwzględnieniem polityki wynagradzania w Orange Polska S.A., zgodnie z zasadami zawartymi w zbiorze „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”,
- zapoznał się z systemem szkoleń dla wyższej kadry zarządzającej wraz z ofertami rozwojowymi proponowanymi przez Grupę Orange i Orange Polska,
- zaakceptował oraz pozytywnie zarekomendował Radzie Nadzorczej Program Motywacyjny Orange.one,
- pozytywnie zarekomendował Radzie Nadzorczej Długoterminowy Plan Motywacyjny Grupy Orange SA.

## Komitet ds. Wynagrodzeń – podstawowe informacje

Posiedzenia Komitetu odbywają się co najmniej cztery razy w roku. Zadaniem Komitetu jest doradzanie Radzie Nadzorczej i Zarządowi w zakresie ogólnej polityki wynagrodzeń Grupy Orange Polska oraz udzielanie rekomendacji w przedmiocie powoływania Członków Zarządu.

Szczegółowe zadania Komitetu obejmują:

- określanie warunków zatrudnienia i wynagrodzenia członków Zarządu,
- rozważanie propozycji wysuniętych przez Prezesa Zarządu lub Radę Nadzorczą odnośnie powołania nowych osób do Zarządu, uczestniczenie w końcowym etapie

procesu przesłuchań oraz przedstawianie Radzie Nadzorczej rekomendacji dotyczących kandydatów,

- rozważanie propozycji wysuniętych przez Prezesa Zarządu lub Radę Nadzorczą bądź raportów dotyczących odwołania poszczególnych Członków Zarządu oraz przedstawianie, jeżeli jest to wymagane, odpowiednich rekomendacji Radzie,
- przedstawianie Radzie Nadzorczej zaleceń dotyczących wysokości premii dla Członków Zarządu,
- dostarczanie opinii odnośnie polityki wynagrodzeń dla wyższego kierownictwa oraz ogólnej polityki dla całej Grupy Orange Polska: w obu przypadkach, biorąc pod uwagę względną pozycję na rynku warunków zatrudnienia i poziomu wynagrodzeń w Grupie Orange Polska.



## Polityka wynagrodzeń w Orange Polska S.A.

Strategia Orange Polska S.A. opiera się na budowaniu i utrzymywaniu wysokiej satysfakcji klientów, zapewniając pełen zakres najwyższej jakości usług telekomunikacyjnych, multimedialnych i wyspecjalizowanych ICT, dostosowanych do potrzeb gospodarstw domowych i firm, a także rozległą dostępność tych usług i wysokie standardy obsługi.

Polityka wynagrodzeń jest elementem realizacji całościowej strategii Spółki. Poprzez umożliwienie pozyskiwania, utrzymywania i motywowania najlepszych menedżerów i profesjonalistów w obszarach specjalizacji występujących w Orange Polska S.A. zapewnia kadry przygotowane do osiągnięcia strategicznych celów Spółki.

Jednocześnie uznając, że pracownicy są kluczowym kapitałem Spółki, polityka wynagrodzeń wspiera tworzenie przyjaznych warunków w cyfrowym środowisku pracy, stymulując zaangażowanie w realizację celów Spółki, rozwój pracowników oraz elastyczne metody pracy.

Wynagrodzenia w Orange Polska S.A. są porównywane do wynagrodzeń w innych firmach na rynku. Poziom wynagrodzenia jest uzależniony od wyników finansowych Spółki, indywidualnego wkładu pracownika oraz osiąganych wyników.

Wynagrodzenia są określane w sposób zapewniający równowagę i spójność w całej Grupie. Polityka wynagradzania jest zgodna z obowiązującymi regulacjami w zakresie prawa pracy i ładu korporacyjnego.

System wynagrodzeń składa się z:

- wynagrodzenia zasadniczego,
- premii uzależnionej od wyników,
- nagród uznaniowych,
- benefitów.

Orange Polska S.A. umożliwiła uzyskiwanie odpraw pracownikom, którzy opuszczają Spółkę w ramach odejść dobrowolnych. Zasady odpraw dla pracowników są regulowane poprzez odrębne uzgodnienia ze związkami zawodowymi, zgodnie z prawem. Zasady odpraw dla kadry menedżerskiej, która nie jest objęta Układem Zbiorowym Pracy, są określane w toku indywidualnych ustaleń i uregulowane w umowach o pracę.

Zasady wynagradzania pracowników Orange Polska S.A., którzy są objęci Ponadzakładowym Układem Zbiorowym Pracy, powstają we współpracy ze związkami zawodowymi.

## Wynagrodzenie zasadnicze

Uregulowania wynagrodzeń zasadniczych uwzględniają standardy wynagrodzeń dla poszczególnych stanowisk, związane z zakresem zadań na danym stanowisku i rynkową wyceną pracy.

Orange Polska S.A. monitoruje rynek wynagrodzeń, porównując co najmniej raz w roku płace i praktyki płacowe w Spółce z czołowymi firmami na rynku polskim, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów z branży teleinformatycznej.

Orange Polska S.A. zapewnia spójność wynagrodzeń pomiędzy stanowiskami, uwzględniając ich zaawansowanie zarządcze i specjalistyczne oraz porównywalność w różnych częściach organizacji.

Orange Polska S.A. kształtuje zasady wynagradzania z uwzględnieniem braku dyskryminacji, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne i orientację seksualną.

Indywidualne wynagrodzenia zasadnicze są kształtowane w procesach:

- corocznych przeglądów wynagrodzeń, uwzględniających zmieniające się standardy pracy poszczególnych grup zawodowych oraz wkład każdego pracownika w osiąganie celów Spółki,
- awansów międzystanowiskowych,
- ustaleń rekrutacyjnych dla kandydatów obejmujących obowiązki w nowym obszarze zawodowym,
- zarządzania ryzykiem utraty osób o najwyższych kompetencjach na rzecz konkurencji.

## Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy

Komitet Rady Nadzorczej ds. Wynagrodzeń rekomenduje warunki zatrudnienia tych osób, włącznie z wysokością wynagrodzenia zasadniczego, w oparciu o następujące aspekty:

- zakres odpowiedzialności i złożoności charakteryzującej dane stanowisko,
- równość (pracownicy o podobnych zakresach odpowiedzialności, kompetencjach, doświadczeniu oraz dotychczasowych wynikach są porównywalnie wynagradzani),
- konkurencyjność rynkową;
- indywidualny wkład.

W oparciu o rekomendacje Komitetu Rady Nadzorczej ds. Wynagrodzeń, Rada Nadzorcza ustala wynagrodzenia zasadnicze dla Członków Zarządu, a Zarząd dla Dyrektorów Wykonawczych.

## Premia uzależniona od wyników

Celem systemu premiowania jest motywowanie pracowników do osiągania wysokich wyników w pracy poprzez realizację wyznaczonych i uzgodnionych celów, wspierających wdrażanie strategii Spółki oraz nastawienie na wzrost satysfakcji klientów. System celów wspiera współpracę pomiędzy pracownikami i jednostkami organizacyjnymi, definiując obok celów indywidualnych cele solidarnościowe.

System premii Orange Polska S.A. jest dostosowany do specyfiki zadań realizowanych w poszczególnych funkcjach, co wpływa na zróżnicowanie poziomu premii:

- wyższa kadra menedżerska ma wysoki udział premii w stosunku do wynagrodzenia całkowitego,
- pracownicy na stanowiskach realizujących cele sprzedażowe mają wyższy poziom premii lub prowizji w stosunku do wynagrodzenia całkowitego niż stanowiska nierealizujące celów sprzedażowych.

Premia kluczowych menedżerów jest w większym stopniu związana z wynikami Spółki i w większym stopniu zależy od celów solidarnościowych, wspólnych dla wszystkich osób. Natomiast na specjalistycznych/liniowych stanowiskach menedżerskich, premia jest związana z wynikami indywidualnymi pracownika, a w mniejszym stopniu z elementami solidarnościowymi, wspólnymi dla danej funkcji lub całej Spółki.

Cele i premie są ustalane na okresy, które są ściśle związane z cyklem planowania budżetów.

Wyższa kadra menedżerska i menedżerowie liniowi w funkcjach wsparcia mają premie rozliczane w cyklach półrocznych. Pracownicy w funkcjach wsparcia, menedżerowie liniowi sprzedaży i pracownicy sprzedaży otrzymują premie/prowizje w cyklach kwartalnych lub miesięcznych.

Szczegółowe zasady premiowania są zdefiniowane w Regulaminach Premiowania.

## Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy

Premie Członków Zarządu i Dyrektorów Wykonawczych zależą od realizacji celów opartych o długofalową strategię Spółki i osiąganych wyników finansowych. Cele są delegowane na menedżerów w części solidarnościowej, która obejmuje: EBITDA, wskaźniki przychodowe odnoszące się do całej Spółki lub do niektórych segmentów jej działalności oraz poziom satysfakcji klientów z usług Orange. W części indywidualnej, cele odnoszą się do wyników funkcjonalnych i jakości zarządzania.

Wyniki pracy i premie poszczególnych Członków Zarządu i Dyrektorów Wykonawczych są bezpośrednio monitorowane przez Komitet Rady Nadzorczej ds. Wynagrodzeń.

Nowym elementem, który został wprowadzony w 2017 roku, jest długookresowy program motywacyjny skierowany do kluczowej kadry menedżerskiej, w tym Zarządu i Dyrektorów Wykonawczych. Miarą sukcesu w programie jest wzrost wartości Spółki i satysfakcja klientów. Jednocześnie, uczestnictwo w programie jest dobrowolne i wymaga od menedżerów wkładu ze środków własnych. Rozliczenie programu nastąpi w pierwszej połowie 2021 roku.

## Nagrody uznaniowe

Długofalowa strategia Spółki opiera się na innowacyjności i dążeniu do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników pracy.

Nagrody uznaniowe stymulują pracowników do angażowania się w opracowywanie innowacyjnych rozwiązań, realizację projektów strategicznych i współpracę między funkcjami. Pozwalają nagradzać za osiągnięcia, które przekraczają oczekiwania przewidziane w celach okresowych.

Nagrody uznaniowe są przyznawane cyklicznie, dwa razy w roku, za najwybitniejsze osiągnięcia, decyzją Prezesa Zarządu, innego członka Zarządu lub Dyrektora Wykonawczego.

## Benefity

W ramach poprawy jakości życia i promowania integracji pracowników, Orange Polska S.A. zapewnia obszerny pakiet konkurencyjnych rynkowo świadczeń dla pracowników w celu budowania wartościowej oferty wspierającej pozytywne i przywiązywanie pracowników do firmy.

Szczególnym świadczeniem dla pracowników jest prawo przystąpienia do Pracowniczego Funduszu Emerytalnego, który jest finansowany ze środków Orange Polska S.A.

Program jest zarządzany przez Pracownicze Towarzystwo Emerytalne Orange Polska S.A.

Kluczowymi obszarami, na które Orange Polska S.A. wpływa poprzez świadczenia, są:

- zdrowie i aktywność fizyczna,
- stabilność finansowa,
- podniesienie standardu życia,
- rozwój pracownika.

Orange Polska S.A. chce, aby wszyscy pracownicy byli ambasadorami marki Orange, dlatego zapewnia im dostęp do własnych produktów i usług.

Polityka wynagradzania nie może być podstawą do roszczeń ze strony pracowników lub członków organów Spółki. Szczegółowe zasady ustalania wynagrodzeń są uregulowane poprzez indywidualne umowy o pracę oraz wewnętrzne akty obowiązujące w Spółce.

## Wynagrodzenia Zarządu i Rady Nadzorczej

## Osoby będące Członkami Zarządu Spółki na dzień 31 grudnia 2017 roku

(w tys. złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2017			
	Koszt stałych składników wynagrodzenia w 2017 r.	Koszt zmiennych składników wynagrodzenia w 2017 r. <sup>1</sup>	Koszt wynagrodzenia w 2017 r. razem	Ponadto: koszt zmiennych składników wynagrodzenia z 2016 r. wypłaconych w 2017 r.
Jean-François Fallacher	2 831	973	3 804	391
Mariusz Gaca	1 697	847	2 544	339
Jolanta Dudek	908	431	1 339	194
Jacek Kowalski	1 196	580	1 776	271
Bożena Leśniewska	1 223	597	1 820	239
Maciej Nowohoński	1 231	552	1 783	271
Razem	9 086	3 980	13 066	1 705

<sup>1</sup> Pozycja zawiera premie naliczone w 2017 roku do wypłaty w 2018 roku oraz nie zawiera premii naliczonych w 2016 roku, a wypłaconych w 2017 roku.

## Osoby będące Członkami Zarządu Spółki w roku 2017 i w poprzednich okresach

(w tys. złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2017			
	Koszt stałych składników wynagrodzenia w 2017 r.	Koszt zmiennych składników wynagrodzenia w 2017 r. <sup>1</sup>	Koszt wynagrodzenia w 2017 r. razem	Ponadto: koszt zmiennych składników wynagrodzenia z 2016 r. wypłaconych w 2017 r.
Piotr Muszyński <sup>2</sup>	5 821	818	6 639	359
Razem	5 821	818	6 639	359

<sup>1</sup> Pozycja zawiera premie naliczone i wypłacone w 2017 roku oraz nie zawiera premii naliczonych w 2016 roku, a wypłaconych w 2017 roku.

<sup>2</sup> Wynagrodzenie do dnia rozwiązania stosunku pracy (w tym świadczenia po okresie zatrudnienia).

## Osoby będące Członkami Zarządu Spółki na dzień 31 grudnia 2016 roku

(w tys. złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016			
	Koszt stałych składników wynagrodzenia w 2016 r.	Koszt zmiennych składników wynagrodzenia w 2016 r. <sup>1</sup>	Koszt wynagrodzenia w 2016 r. razem	Ponadto: koszt zmiennych składników wynagrodzenia z 2015 r. wypłaconych w 2016 r.
Jean-François Fallacher <sup>2</sup>	1 521	468	1 989	-
Mariusz Gaca	1 550	636	2 186	329
Piotr Muszyński	1 778	665	2 443	351
Jolanta Dudek <sup>3</sup>	899	373	1 272	98
- z Orange Polska S.A.	572	234	806	49
- z Orange Customer Service Sp. z o.o.	327	139	466	49
Jacek Kowalski	1 234	495	1 729	267
Bożena Leśniewska	1 031	418	1 449	101
Maciej Nowohoński	1 230	466	1 696	235
Razem	9 243	3 521	12 764	1 381

<sup>1</sup> Pozycja zawiera premie naliczone w 2016 roku do wypłaty w 2017 roku oraz nie zawiera premii naliczonych w 2015 roku, a wypłaconych w 2016 roku.

<sup>2</sup> Od dnia powołania na Prezesa Zarządu Orange Polska S.A.

<sup>3</sup> Pani Jolanta Dudek jest Członkiem Zarządu Orange Polska S.A. i była również Członkiem Zarządu Orange Customer Service Sp. z o.o. do czasu połączenia Orange Customer Service Sp. z o.o. z Orange Polska S.A.

## Osoby będące Członkami Zarządu Spółki w roku 2016 i w poprzednich okresach

(w tys. złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016			
	Koszt stałych składników wynagrodzenia w 2016 r.	Koszt zmiennych składników wynagrodzenia w 2016 r. <sup>1</sup>	Koszt wynagrodzenia w 2016 r. razem	Ponadto: koszt zmiennych składników wynagrodzenia z 2015 r. wypłaconych w 2016 r.
Bruno Duthoit <sup>2</sup>	2 930	193	3 123	276
Michał Paschalis-Jakubowicz <sup>2</sup>	2 036	179	2 215	101
Razem	4 966	372	5 338	377

<sup>1</sup> Pozycja zawiera premie naliczone w 2016 roku oraz nie zawiera premii naliczonych w 2015 roku, a wypłaconych w 2016 roku.

<sup>2</sup> Wynagrodzenie do dnia rozwiązania stosunku pracy (w tym świadczenia po okresie zatrudnienia).

## Wynagrodzenia Rady Nadzorczej

(w tys. złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2017	12 miesięcy do 31 grudnia 2016
Maciej Witucki	431	420
Gervais Pellissier <sup>(1)</sup>	-	-
Marc Ricau <sup>(1)</sup>	-	-
Dr. Henryka Bochniarz	214	218
Federico Colom Artola <sup>(1)</sup>	-	-
Jean-Marie Culpin <sup>(1)</sup>	-	-
Eric Debroeck <sup>(1)</sup>	-	-
Ramon Fernandez <sup>(1)</sup>	-	-
John Russell Houlden	394	394
prof. Michał Kleiber	215	139
Patrice Lambert-de Diesbach <sup>(1)</sup>	-	-
Dr. Maria Pasło-Wiśniewska	212	210
Dr. Wiesław Rozłucki	322	321
Valérie Théron <sup>(1)</sup>	-	-
Dr. Mirosław Gronicki <sup>(2)</sup>	-	77
Prof. Andrzej K. Koźmiński <sup>(2)</sup>	-	154
Marie-Christine Lambert <sup>(1)(2)</sup>	-	-
Gérard Ries <sup>(1)(2)</sup>	-	-
Razem	1 788	1 933

<sup>(1)</sup> Osoby powołane do Rady Nadzorczej i zatrudnione przez Orange S.A. nie pobierają wynagrodzenia z tytułu pełnionej funkcji.

<sup>(2)</sup> Osoby niebędące Członkami Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. na dzień 31 grudnia 2017 roku, ale będące Członkami Rady Nadzorczej Spółki w roku 2016.

Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy są uprawnieni do części zmiennej wynagrodzenia równej 50% rocznego wynagrodzenia zasadniczego w przypadku osiągnięcia wyników na poziomie 100% ustalonych celów. W niektórych przypadkach, jeżeli wykonanie jest na poziomie wyższym niż 100%, część zmienna wynagrodzenia może przekroczyć 50% rocznego wynagrodzenia zasadniczego. Część zmienna wynagrodzenia oparta jest na osiągnięciu przychodów, skorygowanej EBITDA i wskaźników właściwych dla branży telekomunikacyjnej. W przypadku rozwiązania stosunku pracy, okres wypowiedzenia dla Członków Zarządu wynosi sześć miesięcy i za ten okres przysługuje im wynagrodzenie zasadnicze.

Ponadto, Członkowie Zarządu są upoważnieni do jednorazowego odszkodowania w wysokości sześciomiesięcznego wynagrodzenia zasadniczego. Wszyscy Członkowie Zarządu są zobowiązani do nie podejmowania żadnej działalności konkurencyjnej przez dwanaście miesięcy po zakończeniu zatrudnienia i w zamian za powstrzymanie się od działalności konkurencyjnej są upoważnieni do otrzymywania odszkodowania w wysokości sześciomiesięcznego wynagrodzenia zasadniczego.

Dodatkowo, Prezes Zarządu posiada prawo do Stretch Bonus opartego na skorygowanej EBITDA jako wskaźniku finansowym.

Ponadto Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy będący ekspatriatami są uprawnieni do świadczeń związanych z pobytem w Polsce jako obcokrajowcy, które są zawarte w pakiecie Polityki Mobilności Międzynarodowej Grupy Orange, płatnych jednorazowo lub w ciągu roku, np. wynajem mieszkania, bilety lotnicze, pokrycie ubezpieczenia społecznego we Francji.

### Program Motywacyjny Orange Polska S.A. oparty na akcjach fantomowych i rozliczany w formie środków pieniężnych

W dniu 4 września 2017 roku Rada Nadzorcza Orange Polska S.A. przyjęła Program motywacyjny dla kluczowej kadry kierowniczej Grupy Orange Polska, w tym Członków Zarządu Orange Polska S.A., oparty na instrumentach pochodnych („akcje fantomowe”), których instrumentem bazowym jest kurs akcji Orange Polska S.A. notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Zgodnie z przyjętym Regulaminem Programu, Członkowie Zarządu Orange Polska S.A. nabywają dobrowolnie akcje fantomowe z puli podstawowej (łącznie 370 000 akcji fantomowych) po cenie 1 zł za akcję, a w przypadku spełnienia się określonych w Regulaminie Programu warunków dotyczących średniego kursu akcji Orange Polska oraz rankingu NPS, nabędą dodatkowe pakiety akcji fantomowych – odpowiednio maksymalnie 126 000 oraz 54 000.

Akcje fantomowe zostaną wykupione od Członków Zarządu przez Spółkę po średnim kursie akcji Orange Polska S.A. w pierwszym kwartale 2021 roku, pod warunkiem, że będzie on nie niższy od średniej arytmetycznej kursów zamknięcia akcji Orange Polska S.A. w trzecim kwartale 2017 roku, który wyniósł 5,46 zł. W przeciwnym wypadku, akcje fantomowe nie zostaną wykupione, co będzie oznaczać utratę zainwestowanych środków.

Poniższa tabela przedstawia liczbę oraz koszt płatności opartych na akcjach fantomowych przyznanych przez Orange Polska S.A. poszczególnym Członkom Zarządu (ujęte w kosztach Orange Polska S.A.).

	Opcje na dodatkowe akcje fantomowe			Koszt płatności opartych na akcjach za 12 miesięcy do 31 grudnia 2017 (w tys. złotych) <sup>1</sup>
	Akcje fantomowe – pula podstawowa (liczba)	Warunek kursu akcji (liczba)	Warunek NPS (liczba)	
Jean-François Fallacher	70 000	21 000	9 000	14
Mariusz Gaca	50 000	21 000	9 000	11
Jolanta Dudek	50 000	21 000	9 000	11
Jacek Kowalski	50 000	21 000	9 000	11
Bożena Leśniewska	50 000	21 000	9 000	11
Maciej Nowohoński	50 000	21 000	9 000	11
Razem	320 000	126 000	54 000	69

<sup>1</sup> Założenia przyjęte do kalkulacji kosztów zostały podane w Nocie 15.2 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy Kapitałowej Orange Polska za 2017 rok sporządzonego według MSSF.

## Osoby będące Członkami Zarządu Spółki w roku 2017 i w poprzednich okresach

	Opcje na dodatkowe akcje fantomowe			Koszt płatności opartych na akcjach za 12 miesięcy do 31 grudnia 2017 (w tys. złotych) <sup>1</sup>
	Akcje fantomowe – puła podstawowa (liczba)	Warunek kursu akcji (liczba)	Warunek NPS (liczba)	
Piotr Muszyński	50 000	-	-	66
Razem	50 000	-	-	66

## Długoterminowy Plan Motywacyjny (LTIP) Grupy Orange

Poniższa tabela przedstawia liczbę akcji przyznaną przez Orange S.A. w ramach programu motywacyjnego LTIP poszczególnym Członkom Zarządu (ujęte w kosztach Orange Polska S.A.).

	Akcje fantomowe (liczba)	Koszt płatności opartych na akcjach za 12 miesięcy do 31 grudnia 2017 (w tys. złotych)
Jean-François Fallacher	2 000	7
Mariusz Gaca	2 000	7
Jolanta Dudek	2 000	7
Jacek Kowalski	2 000	7
Bożena Leśniewska	2 000	7
Maciej Nowochoński	2 000	7
Razem	12 000	42

Długoterminowy Plan Motywacyjny Grupy Orange jest planem trzyletnim, funkcjonującym w latach 2017-2019.

W obecnym kształcie, obejmuje kluczowe osoby zatrudnione w Grupie Orange i jest zintegrowany z planem strategicznym „Essentials 2020”.

Wybranych Dyrektorom i Liderom jest przyznawane prawo do otrzymania zdefiniowanej liczby bezpłatnych akcji Orange S.A. po spełnieniu warunku ciągłości zatrudnienia w Grupie Orange, obejmującej cały czas trwania programu aż do 31 grudnia 2019 roku, oraz kryteriów opartych o wyniki.

U podstaw programu, leży chęć docenienia zaangażowania kluczowych Dyrektorów i Liderów, chęć dzielenia się wartościami wynikającymi z przyjętego planu strategicznego, potrzeba równowagi między krótkoterminowym i długoterminowym wynagrodzeniem oraz chęć opierania się na dobrze zdefiniowanych i monitorowanych wskaźnikach opartych o wyniki.

## Pozafinansowe składniki wynagrodzenia Członków Zarządu i kluczowych menedżerów

Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy są uprawnieni do następujących pozafinansowych składników wynagrodzenia: pakietu opieki medycznej, ubezpieczenia na życie w Orange Polska, samochodu służbowego i ochrony prawnej w przypadku powstania odpowiedzialności cywilnej, a także mają dostęp do usług Orange, zgodnie z polityką Spółki. Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy mają również prawo do przystąpienia do Pracowniczego Programu Emerytalnego (PPE) po przepracowaniu w Orange Polska powyżej sześciu miesięcy.

Kluczowi menedżerowie nie będący Dyrektorami Wykonawczymi są upoważnieni do pakietu opieki medycznej i samochodu służbowego oraz mają dostęp do usług Orange, zgodnie z polityką Spółki. Wszyscy kluczowi menedżerowie mają również prawo do przystąpienia do Pracowniczego Programu Emerytalnego (PPE) po przepracowaniu w Orange Polska powyżej sześciu miesięcy.

Po przystąpieniu do Pracowniczego Programu Emerytalnego (PPE), składka PPE dla wszystkich uczestników jest płacona przez Orange Polska S.A.

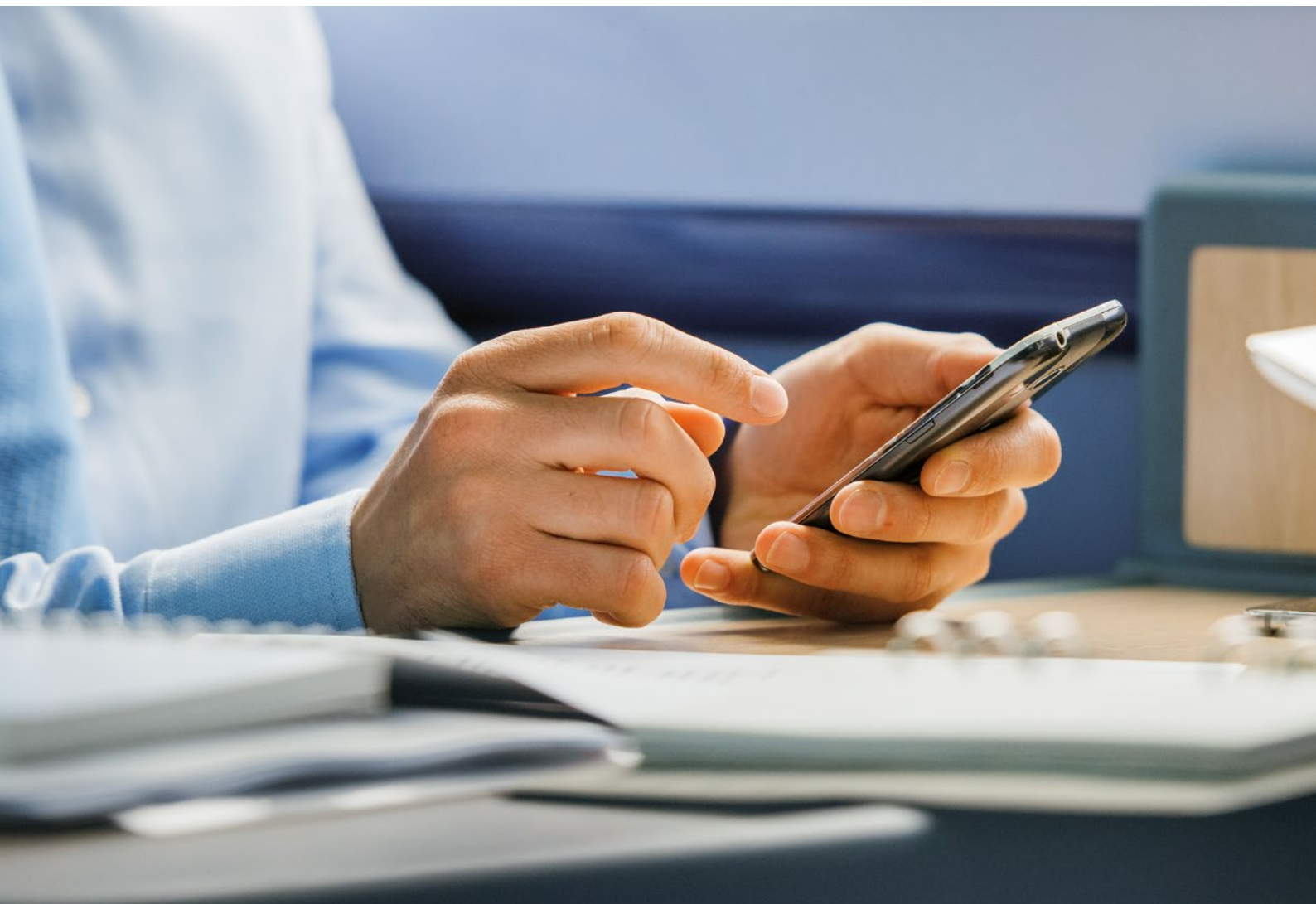
Ponadto, kluczowi menedżerowie francuscy są uprawnieni do świadczeń związanych z pobytem w Polsce jako obcokrajowcy, które są zawarte w pakiecie Polityki Mobilności Międzynarodowej Grupy Orange, płatnych jednorazowo lub w ciągu roku, np. wynajem mieszkania, bilety lotnicze, pokrycie ubezpieczenia społecznego we Francji.

#### **Ocena funkcjonowania polityki wynagrodzeń w 2017 roku**

Elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest polityka wynagrodzeń, wspierająca Orange Polska w osiąganiu wyników biznesowych. Podobnie jak w poprzednich latach, nasze systemy wynagrodzeń zmiennych pozwalały nagradzać w szczególności za: EBITDA, NPS, projekty transformacyjne oraz cele sprzedażowe dotyczące ofert konwergentnych i usług światłowodowych. Zastosowane rozwiązania pozwoliły nam zaangażować pracowników wszystkich funkcji w sprzedaż usług światłowodowych, a także nadały wspólny kierunek działaniom pracowników zatrudnionych w strukturach sprzedaży i poza nimi.

Spółka oferuje konkurencyjny poziom wynagrodzeń w stosunku do rynku, dzięki czemu poziom fluktuacji kadr z inicjatywy pracowników utrzymuje się na relatywnie niskim poziomie. Jednocześnie, zauważamy rosnącą presję na wzrost wynagrodzeń związaną ze wzrostem popytu na pracę na rynku, szczególnie w zawodach związanych z nowymi technologiami i bezpośrednim kontaktem z klientem. Systematyczne przeglądy wynagrodzeń, oparte na porównaniu płac w Spółce, pozwalają nam na elastyczne reagowanie na zmiany rynkowe.

Istotnym nowym elementem w procesach motywacyjnych jest wzmacnianie zaangażowania kluczowej kadry menedżerskiej w osiąganie długoterminowych celów, których najlepszym wskaźnikiem jest wzrost wartości Spółki. Uruchomiony pod koniec 2017 roku program dla kluczowej kadry menedżerskiej cieszy się dużym zainteresowaniem. Udział w programie jest dobrowolny i wymaga znaczącego wkładu środków własnych, a gratyfikacje wynikające z uczestnictwa nie są gwarantowane (możliwa jest strata prywatnych środków menedżerów) i są odroczone w czasie (rozliczenie programu nastąpi w pierwszej połowie 2021 roku). Pomimo to, aż 113 menedżerów spośród 125 zaproszonych zdecydowało się na przystąpienie do programu. W naszej ocenie, dowodzi to wiary menedżerów w sukces strategii Orange.one oraz ich zaangażowania w budowę wartości Spółki.



## Działalność Zarządu w 2017 roku

### Skład Zarządu na 1 stycznia 2018 roku

1. Jean-François Fallacher	Prezes Zarządu
2. Mariusz Gaca	Wiceprezes Zarządu
3. Bożena Leśniewska	Wiceprezes Zarządu
4. Jolanta Dudek	Członek Zarządu
5. Jacek Kowalski	Członek Zarządu
6. Maciej Nowohoński	Członek Zarządu

### Struktura zarządzania





## Sylwetki Członków Zarządu



**Jean-François Fallacher** (ur. 1967)

**Zakres obowiązków:** Prezes Zarządu

**Powołanie w skład Zarządu:** maj 2016

**Kwalifikacje:** Ukończył kierunki inżynierskie na École Polytechnique i École Nationale Supérieure des Télécommunications w Paryżu oraz studia uzupełniające w zakresie Rozwoju Biznesu Międzynarodowego w szkole biznesu ESSEC.

**Doświadczenie zawodowe:** Jean-François ma rozległą wiedzę na temat branży telekomunikacyjnej w zakresie zarówno rynku biznesowego jak i konsumenckiego, zdobytą w różnych krajach europejskich.

W latach 2011-2016 pełnił funkcję prezesa spółki Orange Romania, wiodącego operatora komórkowego na rynku rumuńskim. Wcześniej, przez 20 lat, Jean-François Fallacher pełnił kluczowe funkcje w Grupie Orange, ostatnio jako prezes Sofrecom, należącej do tej Grupy międzynarodowej spółki konsultingowej, oraz w Holandii, jako dyrektor operacyjny w spółce Wanadoo, dostawcy usług internetowych, a także zarządzając marketingiem dla rynku biznesowego w EuroNet Internet.



**Mariusz Gaca** (ur. 1973)

**Zakres obowiązków:** Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Konsumenckiego

**Kwalifikacje:** Jest absolwentem Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy oraz Uniwersytetu Warszawskiego. Posiada również dyplom studiów MBA Uniwersytetu Illinois w Urbana-Champaign oraz AMP (Advanced Management Program) szkoły biznesu INSEAD.

**Powołanie w skład Zarządu:** luty 2014

**Doświadczenie zawodowe:** Karierę zawodową rozpoczął w Grupie Elektrim, gdzie w latach 1995-2000 współtworzył plany biznesowe lokalnych operatorów telekomunikacyjnych. Od 2001 roku pracował w Grupie TP (obecnie Orange Polska) jako Dyrektor Pionu Multimedii i był odpowiedzialny za rozwój oferty dostępu do Internetu dla rynku klientów indywidualnych. W latach 2005-2009 odpowiadał za rynek biznesowy Grupy TP. Od 2009 roku pełnił funkcję Dyrektora Wykonawczego Grupy TP w obszarze sprzedaży i obsługi klienta oraz funkcję Prezesa Zarządu PTK Centertel (operatora telefonii komórkowej Grupy TP) – którą piastował do połączenia PTK Centertel z TP w 2013 roku. W latach 2014-2016 był Wiceprezesem Zarządu Orange Polska ds. Rynku Biznesowego.

Od stycznia 2017 roku pełni funkcję Wiceprezesa Zarządu ds. Rynku Konsumenckiego. Od 2016 roku jest również przewodniczącym Komisji ds. Etyki w Orange Polska, a od 2011 roku – Wiceprezydentem Pracodawców RP oraz Przewodniczącym Polskiej Sekcji Komitetu Doradczego Biznesu i Przemysłu (BIAC) przy OECD.



**Bożena Leśniewska** (ur. 1965)

**Zakres obowiązków:** Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego

**Kwalifikacje:** Ukończyła Wydział Filologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, studia Advanced Management Program (AMP) w szkole biznesu INSEAD, Akademię Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej oraz Otwartą Akademię Mentoringu.

**Powołanie w skład Zarządu:** październik 2015

**Doświadczenie zawodowe:** Od ponad dwudziestu lat związana z branżą telekomunikacyjną, zarówno na rynku konsumenckim jak i biznesowym. Pełniła funkcje zarządcze w Polkomtel S.A., PTK Centertel i Telekomunikacji Polskiej. Do zespołu Orange Polska dołączyła w 2006 roku jako Zastępca Dyrektora Pionu Sprzedaży Rynku Biznesowego, a rok później objęła stanowisko Dyrektora Pionu Sprzedaży do Klientów Biznesowych. Od 2008 roku Dyrektor Pionu Klientów Biznesowych, a następnie Dyrektor Sprzedaży jednocześnie w PTK Centertel i Telekomunikacji Polskiej. W 2013 roku objęła stanowisko Dyrektora Wykonawczego ds. Sprzedaży Orange Polska, a dwa lata później została Członkiem Zarządu ds. Sprzedaży i Komercyjnej Digitalizacji.

Od stycznia 2017 roku jest Wiceprezesem Zarządu ds. Rynku Biznesowego.

Jest członkiem europejskiej organizacji Women in Leadership oraz Rady Ekspertów THINKTANK. Ponadto, uczestniczy w działalności Rady Programowej Polish National Sales Awards (PNSA).

W 2016 roku Instytut Innowacyjna Gospodarka umieścił ją na prestiżowej liście TOP TEN kobiet zarządzających polską branżą informatyczną.



**Jolanta Dudek** (ur. 1964)

**Zakres obowiązków:** Członek Zarządu ds. Obsługi Klientów i Strategii Relacji z Klientami

**Kwalifikacje:** Ukończyła studia wyższe na Wydziale Filologicznym Uniwersytetu Śląskiego oraz studia podyplomowe z zakresu Zarządzania Gospodarką Europejską, uzyskując dyplom francuskiej Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC) oraz Szkoły Głównej Handlowej (SGH) w Warszawie. Jest również absolwentką studium podyplomowego Akademii Psychologii Przywództwa Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej. Ma również doświadczenie jako Auditor Wiodący Systemu Zarządzania Jakością ISO 2002 (BSI) oraz Koordynator Global Contact Center Excellence (COPC®). W 2015 roku ukończyła Szkołę Mentorów w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej.

**Powołanie w skład Zarządu:** październik 2015

**Doświadczenie zawodowe:** Karierę w branży telekomunikacyjnej rozpoczęła w 2000 roku, w PTK Centertel, na stanowiskach menedżerskich związanych z zarządzaniem obsługą klientów indywidualnych, biorąc udział w tworzeniu obsługi klientów sieci mobilnej „Idea”. W latach 2004-2010 pełniła funkcję Dyrektora Obsługi Klientów Biznesowych sieci Orange. W październiku 2010 roku objęła stanowisko Dyrektora Obsługi Klientów Biznesowych w Orange Customer Service i PTK Centertel, odpowiadając za strategię, transformację i operacyjne uruchomienie kompleksowej obsługi klientów biznesowych Grupy TP w zakresie procesów i modeli operacyjnych dla szerokiego wachlarza produktów telefonii mobilnej, stacjonarnej i internetowej.

Od listopada 2013 roku do czasu włączenia obszaru obsługi klienta do spółki Orange Polska w 2016 roku, pełniła funkcję Prezesa Zarządu Orange Customer Service.



**Jacek Kowalski** (ur. 1964)

**Zakres obowiązków:** Członek Zarządu ds. Zasobów Ludzkich

**Kwalifikacje:** Ukończył Wydział Historii Uniwersytetu Warszawskiego oraz Studia Podyplomowe Kierowania Instytucjami Samorządowymi i Organizacjami Pozarządowymi również na Uniwersytecie Warszawskim.

**Powołanie w skład Zarządu:** styczeń 2011

**Doświadczenie zawodowe:** Karierę w Grupie Orange Polska (dawniej Telekomunikacja Polska) rozpoczął w 2001 roku na stanowisku Menedżera Human Resources dla Sprzedaży i Marketingu w PTK Centertel. W latach 2005-2009 był Dyrektorem Pionu Zarządzania Kompetencjami i Rozwojem Pracowników. Przed powołaniem w skład Zarządu pełnił w Spółce funkcję Dyrektora Wykonawczego ds. Zasobów Ludzkich. Związany z firmą od ponad 15 lat.

Wcześniej pracował jako Dyrektor Szkoły Przedsiębiorczości i Kadr w Infor Training (Grupa Wydawnicza Infor) oraz Dyrektor Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, gdzie odpowiadał za wdrażanie programów szkoleniowych wspierających rozwój edukacji w Polsce.

Obecnie jest Przewodniczącym Rady Nadzorczej Pracowniczego Towarzystwa Emerytalnego Orange Polska. Jest także członkiem Rady Programowej Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, PTE oraz nieformalnej grupy Human Explorers.

## Sylwetki Dyrektorów Wykonawczych



**Maciej Nowohoński** (ur. 1973)

**Zakres obowiązków:** Członek Zarządu ds. Finansów

**Kwalifikacje:** Jest absolwentem kierunku handel zagraniczny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Uniwersytetu Nauk Stosowanych w Arnhem i Nijmegen (HAN), w Holandii.

**Powołanie w skład Zarządu:** marzec 2014

**Doświadczenie zawodowe:** Od marca 2014 roku jest Członkiem Zarządu Orange Polska ds. Finansów. Jest także członkiem rady nadzorczej Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych. Zasiada również w radach nadzorczych wybranych spółek Grupy Orange Polska.

Z Orange Polska jest związany od 2003 roku. W tym czasie pełnił funkcje w obszarze finansów, m.in. Kontrolera Grupy Orange Polska w latach 2006-2014.

W latach 2010-2011 zajmował stanowisko Członka Zarządu w spółce Emitel, a w latach 2011-2013 był Członkiem Zarządu ds. Finansów w spółce PTK Centertel. Przed dołączeniem do zespołu Orange pracował między innymi w Arthur Andersen i Andersen Business Consulting.



**Bruno Chomel** (ur. 1968)

**Zakres obowiązków:** Od września 2016 roku Dyrektor Wykonawczy ds. IT. Odpowiada za tworzenie strategii i polityki oraz programów i harmonogramów dla firm z Grupy Orange Polska, umożliwiających osiągnięcie postawionych celów i zadań. Ponadto, zajmuje się bieżącym doskonaleniem i zapewnieniem jakości odpowiednich aplikacji.

**Kwalifikacje:** Jest absolwentem politechniki ENSEEIHT (francuskiej „Szkoły Głównej” w dziedzinie informatyki).

**Doświadczenie zawodowe:** Ma ponad dwudziestoletnie doświadczenie zawodowe w zakresie systemów informatycznych i transformacji cyfrowej w branży telekomunikacji, handlu elektronicznego i mediów.

W toku kariery zawodowej, pracował na wyższych stanowiskach kierowniczych w firmach telekomunikacyjnych (jako Członek Zarządu ds. Technicznych w AOL-France oraz dyrektor ds. transformacji cyfrowej w Vimpelcom) oraz firm zajmujących się handlem elektronicznym (jako Członek Zarządu ds. Informatyki w La Redoute oraz zastępca dyrektora ds. informatyki w Grupie 3SI-OTTO, gdzie odpowiadał za rozległy program migracji z systemów mainframe).

Z France-Telecom związał się w 1994 roku, początkowo w obszarze badań i rozwoju. W 1996 roku, po utworzeniu spółki Wanadoo France, objął w niej stanowisko dyrektora ds. bilingu. Później został skierowany do Holandii, gdzie pełnił funkcję dyrektora ds. informatyki w Wanadoo, a następnie dyrektora ds. rozwiązań w Orange (Mobile). Następnie przeniósł się do Wielkiej Brytanii jako dyrektor ds. informatyki w Wanadoo.



**Witold Drożdż** (ur. 1974)

**Zakres obowiązków:** Od 2012 roku Dyrektor Wykonawczy ds. Korporacyjnych w Orange Polska.

**Kwalifikacje:** Ukończył prawo i stosunki międzynarodowe na Uniwersytecie Warszawskim oraz studia Stanford Executive Program na Uniwersytecie Stanforda.

**Doświadczenie zawodowe:** W latach 2010-2012, Wiceprezes Zarządu, a następnie p.o. Prezesa Zarządu PGE Energia Jądrowa S.A.

W latach 2007-2010, był Wiceministrem Spraw Wewnętrznych i Administracji, odpowiedzialnym za rozwój społeczeństwa informacyjnego i rejestry publiczne, a także przewodniczącym rządowego Zespołu „Polska Cyfrowa” oraz członkiem rządowego Zespołu ds. Bezpieczeństwa Energetycznego i międzyresortowego Zespołu ds. Telewizji i Radiofonii Cyfrowej.

Jest laureatem nagród: Info-Star (2009), INFOSTAT (2009) i Ambasador Gospodarki Elektronicznej (2008). Zasiada w Radzie Fundacji Orange.



**Magdalena Hauptman** (ur. 1968)

**Zakres obowiązków:** Od listopada 2013 roku na stanowisku Dyrektora Wykonawczego ds. Efektywności.

**Kwalifikacje:** Ukończyła Wydział Zarządzania i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, a także Wydział Muzykologii Uniwersytetu Warszawskiego i studia podyplomowe z zakresu psychologii pozytywnej na Uniwersytecie Humanistycznospołecznym SWPS.

Posiada uprawnienia coacha, wystawione przez International Coaching Community (2010) i International Coaching Federation (2013).

**Doświadczenie zawodowe:** Z Orange Polska jest związana od 1994 roku. Początkowo pracowała w PTK Centertel, gdzie odpowiadała za wdrożenie systemu planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP), a następnie w latach 1998-2001 pełniła funkcję Kontrolera Budżetu dla obszaru techniki i informatyki. W 2001 roku przeszła do Telekomunikacji Polskiej, gdzie jako Dyrektor Zakupów odpowiadała za stworzenie i rozwój Organizacji Zakupowej działającej w ramach Grupy France Telecom. W latach 2010-2013, jako Dyrektor ds. Nieruchomości, koordynowała prace nad stworzeniem koncepcji Miasteczka Orange i odpowiadała za jego budowę. Jednocześnie nadzorowała sprzedaż nieruchomości należących do Orange Polska.

Od 2013 roku, jako Dyrektor Wykonawczy ds. Efektywności, odpowiada za procesy zakupowe i wdrożeniowe. Jest także Dyrektorem Programu Orange.one – związanego z realizacją strategii Spółki do roku 2020. Poza podstawowym zakresem obowiązków w Orange Polska, prowadzi procesy coachingowe dla menedżerów Spółki.



**Piotr Jaworski** (ur. 1961)

**Zakres obowiązków:** Od września 2016 roku Dyrektor Wykonawczy ds. Sieci w Orange Polska. Członek Komitetu Operacyjnego Ekspertów Sieci Orange oraz Komisji ds. Etyki w Orange Polska. Przewodniczący Rady Nadzorczej TP Teltech.

**Kwalifikacje:** Absolwent Wydziału Elektroniki Politechniki Warszawskiej oraz podyplomowych studiów MBA na Uniwersytecie Gdańskim oraz Uniwersytecie Strathclyde w Glasgow.

**Doświadczenie zawodowe:** Od 1991 roku związany z Orange Polska (dawniej Telekomunikacja Polska), gdzie pełnił m.in. funkcję Zastępcy Dyrektora ds. Techniki Zespołu Technicznego w Białymstoku, a później, w centrali TP, Dyrektora Departamentu Kontaktów z Klientami Biznesowymi i Regionalnego Dyrektora Wykonawczego (Region Południe i Centrum). W latach 2007-2013 zajmował stanowisko Dyrektora Technicznej Obsługi Klienta, a następnie, do 2016 roku, Dyrektora Dostarczania i Serwisu Usług, odpowiadając za procesy technicznego dostarczania i utrzymania usług dla klientów Orange Polska i operatorów alternatywnych, realizację inwestycji sieciowych (w tym projektu VHBB-FTTH) oraz utrzymanie sieci aktywnej. Lider wielu projektów z zakresu budowania i poprawy doświadczeń klientów. Od lat zaangażowany w działalność charytatywną.



**Jarosław Starczewski** (ur. 1972)

**Zakres obowiązków:** Od 2013 roku, Dyrektor Wykonawczy ds. Rynku Klientów-Operatorów w Orange Polska.

**Kwalifikacje:** Jest absolwentem Instytutu Telekomunikacji Politechniki Warszawskiej. Posiada również dyplom studiów MBA Uniwersytetu Illinois w Urbana-Champaign.

**Doświadczenie zawodowe:** Ma ponad czternastoletnie doświadczenie w pracy na stanowiskach kierowniczych dla operatorów telekomunikacyjnych w środowisku międzynarodowym. W toku kariery zawodowej, piastował szereg stanowisk zarządzających i nadzorujących, m.in. w Grupie Kapitałowej Polskie Sieci Elektroenergetyczne, gdzie był Prezesem Zarządu Exatel S.A. oraz Prezesem Zarządu NOM Sp. z o.o. Z Grupą Orange jest związany od 2007 roku, odpowiadając za zarządzanie sprzedażą hurtową i portfelem usług hurtowych.

### Zarząd – podstawowe informacje

Prezes Zarządu pełni rolę przewodniczącego i kieruje pracami Zarządu. W wypełnianiu swoich obowiązków Członkowie Zarządu podlegają Prezesowi Zarządu, który monitoruje i ocenia wyniki ich prac.

Członkowie Zarządu prowadzą bezpośrednio sprawy Spółki, zgodnie z podziałem określonym w Regulaminie Organizacyjnym Orange Polska. Posiedzenia Zarządu odbywają

się w terminach określonych w harmonogramach, średnio dwa razy na miesiąc. Udział Członków Zarządu w posiedzeniach Zarządu jest obowiązkowy, przy czym każdy Członek Zarządu może wносить sprawy na posiedzenie. Decyzje o obecności innych osób na posiedzeniach podejmuje Prezes Zarządu, który przewodniczy posiedzeniom. Uchwały Zarządu zapadają bezwzględną większością głosów pełnego składu powołanego Zarządu. Uchwała może być podjęta także bez odbycia posiedzenia (w trybie obiegowym), jeżeli wszyscy Członkowie Zarządu ją podpiszą.

### Kadencja Członków Zarządu

Kadencja Członków Zarządu trwa trzy lata. Prezes oraz inni Członkowie Zarządu są powoływani i odwoływani przez Radę Nadzorczą. Rada Nadzorczą podejmuje uchwały w przedmiocie powołania i odwołania Prezesa oraz innych członków Zarządu zwykłą większością głosów oddanych. Mandaty Członków Zarządu wygasają najpóźniej z dniem odbycia Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za ostatni pełny rok obrotowy pełnienia funkcji Członka Zarządu.

Członkowie Zarządu mogą być w każdej chwili odwołani lub z ważnych przyczyn zawieszani przez Radę Nadzorczą przed upływem kadencji.

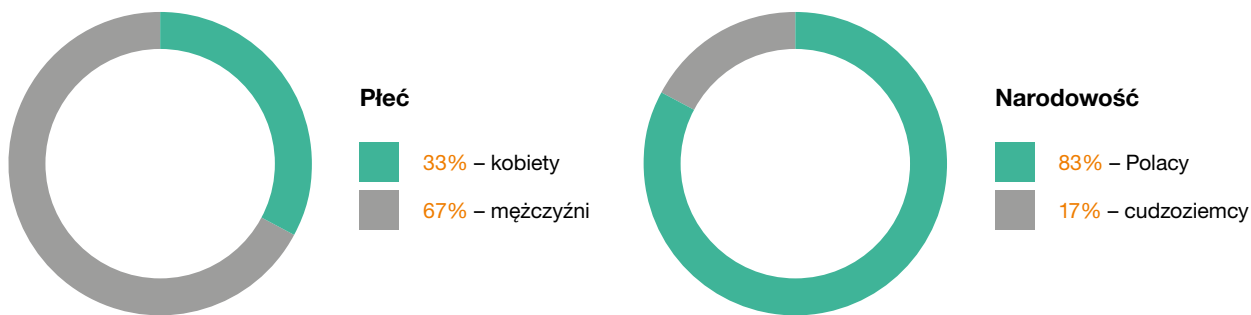
### Zmiany w składzie Zarządu

W dniu 7 lutego 2017 roku, Rada Nadzorczą, biorąc pod uwagę, że w dniu 19 kwietnia 2017 roku upływają kadencje Mariusza Gacy, Jacka Kowalskiego oraz Macieja Nowo-  
hońskiego, powołała ich na kolejne kadencje jako Członków Zarządu.

W dniu 24 listopada 2017 roku, Piotr Muszyński, Wiceprezes Zarządu ds. Strategii i Transformacji, złożył rezygnację z zajmowanego stanowiska z powodów osobistych, ze skutkiem natychmiastowym. W okresie przejściowym Prezes Zarządu, Jean-François Fallacher, przejął odpowiedzialność zarządczą w obszarze strategii i transformacji.



## Różnorodność w Zarządzie



## Staż

0-3 lata	3 osoby	Jean-François Fallacher, Bożena Leśniewska, Jolanta Dudek
3-6 lat	2 osoby	Mariusz Gaca, Maciej Nowohoński
6+ lat	1 osoba	Jacek Kowalski

## Wiek

Macierz umiejętności  
Członków Zarządu

	Ekonomia i finanse	Zarządzanie i strategia	Prawo i administracja	Inżynieria i technika	Psychologia i humanistyka	Sprzedaż i marketing
Jean-François Fallacher	✓	✓		✓		✓
Mariusz Gaca		✓		✓		✓
Bożena Leśniewska		✓			✓	✓
Jolanta Dudek		✓			✓	✓
Jacek Kowalski		✓			✓	
Maciej Nowohoński	✓	✓				









Resource > Your Chart  
**Business Chart - Visual**

Business Chart



Space Usage (750 Mb)

375 Mb used

**Wybrane dane finansowe**

## Wybrane dane finansowe Grupy Orange Polska za okres zakończony 31 grudnia 2017 roku

Opublikowane 20 lutego 2018 roku



Pełny raport dotyczący skonsolidowanych wyników za rok 2017 jest dostępny na naszej stronie  
<http://orange-ir.pl/pl/results-center/results/2017>

### Skonsolidowany rachunek zysków i strat

(w milionach złotych, z wyjątkiem straty na jedną akcję)	Nota	12 miesięcy	
		do 31 grudnia 2017	do 31 grudnia 2016
<b>Przychody</b>	<b>5</b>	<b>11.381</b>	<b>11.538</b>
Koszty zakupów zewnętrznych	6.1	(6.416)	(6.432)
Koszty świadczeń pracowniczych	6.2	(1.690)	(1.636)
Pozostałe koszty operacyjne	6.3	(559)	(587)
Pozostałe przychody operacyjne	6.3	218	210
Zyski ze sprzedaży aktywów	7	81	70
Koszty rozwiązania stosunku pracy	13	(208)	-
Amortyzacja	10,11	(2.572)	(2.725)
Utworzenie odpisu z tytułu utraty wartości aktywów trwałych	8	(6)	(1.792)
<b>Zysk/(strata) z działalności operacyjnej</b>		<b>229</b>	<b>(1.354)</b>
Przychody odsetkowe	16	32	22
Koszty odsetkowe i pozostałe koszty finansowe	16	(279)	(282)
Koszty dyskonta	16	(57)	(99)
<b>Koszty finansowe, netto</b>		<b>(304)</b>	<b>(359)</b>
Podatek dochodowy	24.1	15	(33)
<b>Skonsolidowana strata netto</b>		<b>(60)</b>	<b>(1.746)</b>
Strata netto przypisana właścicielom Orange Polska S.A.		(60)	(1.746)
Strata netto przypisana udziałom niedającym kontroli		-	-
<b>Strata na jedną akcję (w złotych) (podstawowa i rozwodniona)</b>	<b>31.5</b>	<b>(0,05)</b>	<b>(1,33)</b>
Średnia ważona liczba akcji (w milionach) (podstawowa i rozwodniona)	31.5	1.312	1.312

## Skonsolidowane sprawozdanie z całkowitych dochodów

(w milionach złotych)	12 miesięcy		
	Nota	do 31 grudnia 2017	do 31 grudnia 2016
Skonsolidowana strata netto		(60)	(1.746)
<b>Pozycje, które nie zostaną przeniesione do wyniku</b>			
Straty aktuarialne dotyczące świadczeń pracowniczych po okresie zatrudnienia	15	(3)	(1)
Podatek dochodowy dotyczący pozycji, które nie zostaną przeniesione		1	-
<b>Pozycje, które mogą być przeniesione do wyniku</b>			
Zyski/(straty) z wyceny instrumentów zabezpieczających przepływy pieniężne	21	(11)	92
Podatek dochodowy dotyczący pozycji, które mogą być przeniesione		2	(17)
Inne całkowite dochody/(straty), netto		(11)	74
<b>Całkowite straty ogółem</b>		<b>(71)</b>	<b>(1.672)</b>
Całkowite straty ogółem przypisane właścicielom Orange Polska S.A.		(71)	(1.672)
Całkowite straty ogółem przypisane udziałom niedającym kontroli		-	-

## Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej

<i>(w milionach złotych)</i>	<i>Nota</i>	<i>Na dzień 31 grudnia 2017</i>	<i>Na dzień 31 grudnia 2016 (patrz Nota 31.5)</i>
<b>AKTYWA</b>			
Wartość firmy	9	2.147	2.147
Pozostałe wartości niematerialne	10	5.256	5.722
Środki trwałe	11	10.666	10.678
Należności handlowe	12	532	433
Instrumenty pochodne	21	37	206
Pozostałe aktywa		72	72
Aktywa z tytułu podatku odroczonego	24.2	950	929
<b>Aktywa trwałe razem</b>		<b>19.660</b>	<b>20.187</b>
Zapasy		217	163
Należności handlowe	12	2.266	2.033
Instrumenty pochodne	21	-	36
Należności z tytułu podatku dochodowego		-	5
Pozostałe aktywa		78	60
Czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów		66	80
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	20	646	262
<b>Aktywa obrotowe razem</b>		<b>3.273</b>	<b>2.639</b>
<b>SUMA AKTYWÓW</b>		<b>22.933</b>	<b>22.826</b>

<i>(w milionach złotych)</i>	<i>Nota</i>	<i>Na dzień 31 grudnia 2017</i>	<i>Na dzień 31 grudnia 2016 <small>(patrz Nota 31.5)</small></i>
<b>PASYWA</b>			
Kapitał zakładowy	25.1	3.937	3.937
Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej		832	832
Pozostałe kapitały rezerwowe		(40)	(29)
Zyski zatrzymane		5.207	5.267
<b>Kapitał własny przypisany właścicielom Orange Polska S.A.</b>		<b>9.936</b>	<b>10.007</b>
Udziały niedające kontroli		2	2
<b>Kapitał własny razem</b>		<b>9.938</b>	<b>10.009</b>
Zobowiązania handlowe	14.1	550	682
Pożyczki od jednostki powiązanej	18.1	5.485	7.087
Pozostałe zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu	18.2	68	66
Instrumenty pochodne	21	58	76
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	15	139	144
Rezerwy	13	553	280
Pozostałe zobowiązania	14.2	16	15
Przychody przyszłych okresów	14.3	83	81
<b>Zobowiązania długoterminowe razem</b>		<b>6.952</b>	<b>8.431</b>
Zobowiązania handlowe	14.1	2.421	2.642
Pożyczki od jednostki powiązanej	18.1	1.484	5
Pozostałe zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu	18.2	45	36
Instrumenty pochodne	21	42	-
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	15	221	188
Rezerwy	13	854	850
Zobowiązania z tytułu podatku dochodowego		19	24
Pozostałe zobowiązania	14.2	479	132
Przychody przyszłych okresów	14.3	478	509
<b>Zobowiązania krótkoterminowe razem</b>		<b>6.043</b>	<b>4.386</b>
<b>SUMA PASYWÓW</b>		<b>22.933</b>	<b>22.826</b>

## Skonsolidowane sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym

	Pozostałe kapitały rezerwowe							Kapitał własny razem	
	Kapitał zakładowy	Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej	Zyski/(straty) z wyceny instrumentów zabezpieczających przepływy pieniężne	Straty aktualne dotyczące świadczeń pracowniczych po okresie zatrudnienia	Podatek odroczoney	Zyski zatrzymane	Kapitał własny przypisany właścicielom OPL S.A.		Udziały niedające kontroli
Saldo na dzień 1 stycznia 2017 roku	3.937	832	9	(44)	6	5.267	10.007	2	10.009
Całkowite straty ogółem za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2017 roku	-	-	(11)	(3)	3	(60)	(71)	-	(71)
Saldo na dzień 31 grudnia 2017 roku	3.937	832	(2)	(47)	9	5.207	9.936	2	9.938
Saldo na dzień 1 stycznia 2016 roku	3.937	832	(83)	(43)	23	7.309	11.975	2	11.977
Całkowite straty ogółem za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2016 roku	-	-	92	(1)	(17)	(1.746)	(1.672)	-	(1.672)
Dywidenda (patrz Nota 25.2)	-	-	-	-	-	(328)	(328)	-	(328)
Pozostałe zmiany (patrz Nota 25.3)	-	-	-	-	-	32	32	-	32
Saldo na dzień 31 grudnia 2016 roku	3.937	832	9	(44)	6	5.267	10.007	2	10.009



## Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych

(w milionach złotych)	12 miesięcy		
	Nota	do 31 grudnia 2017	do 31 grudnia 2016 (patrz Nota 31.5)
<b>DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA</b>			
Skonsolidowana strata netto		(60)	(1.746)
<b>Korekty uzgadniające stratę netto do środków pieniężnych z działalności operacyjnej</b>			
Zyski ze sprzedaży aktywów	7	(81)	(70)
Amortyzacja	10,11	2.572	2.725
Utworzenie odpisu z tytułu utraty wartości aktywów trwałych	8	6	1.792
Koszty finansowe, netto		304	359
Podatek dochodowy	24.1	(15)	33
Zmiana stanu rezerw i odpisów aktualizujących		111	(126)
(Zyski)/straty operacyjne z tytułu różnic kursowych i wyceny instrumentów pochodnych, netto		8	(10)
<b>Zmiana kapitału obrotowego</b>			
(Zwiększenie)/zmniejszenie stanu zapasów, brutto		(53)	54
Zwiększenie stanu należności handlowych, brutto		(334)	(499)
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu zobowiązań handlowych		(106)	362
(Zwiększenie)/zmniejszenie stanu czynnych rozliczeń międzyokresowych kosztów i pozostałych należności		(5)	67
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu przychodów przyszłych okresów i pozostałych zobowiązań		62	(39)
Otrzymane odsetki		32	22
Odsetki zapłacone i przepływy odsetkowe z instrumentów pochodnych, netto		(363)	(353)
Różnice kursowe i inne przepływy otrzymane/(zapłacone) z instrumentów pochodnych, netto		(6)	10
Podatek dochodowy zapłacony		(8)	(32)
<b>Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej</b>		<b>2.064</b>	<b>2.549</b>
<b>DZIAŁALNOŚĆ INWESTYCYJNA</b>			
Zakup środków trwałych i wartości niematerialnych	10,11	(1.933)	(5.169)
Zmniejszenie stanu zobowiązań wobec dostawców środków trwałych i wartości niematerialnych		(126)	(42)
Otrzymane dotacje inwestycyjne	14.2	297	-
Dotacje inwestycyjne zapłacone dostawcom środków trwałych i wartości niematerialnych	14.2	(1)	-
Różnice kursowe otrzymane/(zapłacone) z instrumentów pochodnych ekonomicznie zabezpieczających nakłady inwestycyjne, netto		(7)	15
Wpływy ze sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych		113	119
Wydatki z tytułu nabycia jednostek zależnych pomniejszone o środki pieniężne tych jednostek	4	(31)	-
Zmniejszenie stanu pozostałych instrumentów finansowych		1	3
<b>Środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej</b>		<b>(1.687)</b>	<b>(5.074)</b>
<b>DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA</b>			
Zaciągnięcie długoterminowego zadłużenia	19	-	2.702
Splata długoterminowego zadłużenia	19	(31)	(1.225)
Zwiększenie stanu odnawialnej linii kredytowej i krótkoterminowego zadłużenia	19	39	1.355
Różnice kursowe otrzymane/(zapłacone) z instrumentów pochodnych zabezpieczających dług, netto	19	(1)	17
Wypłacona dywidenda	19, 25.2	-	(328)
<b>Środki pieniężne netto z działalności finansowej</b>		<b>7</b>	<b>2.521</b>
<b>Zmiana stanu środków pieniężnych i ekwiwalentów środków pieniężnych, netto</b>		<b>384</b>	<b>(4)</b>
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych na początek okresu	20	262	266
<b>Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych na koniec okresu</b>	<b>20</b>	<b>646</b>	<b>262</b>

## Segment operacyjny

Grupa raportuje jeden segment operacyjny, ponieważ decyzje o alokacji zasobów oraz ocena wyników oparte są o dane skonsolidowane. Zarząd ocenia wyniki segmentu głównie na podstawie skonsolidowanych przychodów, skonsolidowanego wskaźnika EBITDA, skonsolidowanego zysku/straty netto, skonsolidowanych organicznych przepływów pieniężnych, skonsolidowanych nakładów inwestycyjnych, skonsolidowanego długu finansowego netto oraz skonsolidowanego wskaźnika długu finansowego netto do wartości EBITDA w oparciu o skumulowany wskaźnik EBITDA za ostatnie cztery kwartały. W celu lepszej prezentacji wyników, powyższe mierniki są korygowane jak określono poniżej.

Przychody z działalności Grupy są korygowane o wpływ zmian w zakresie konsolidacji. Nie wystąpiły korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2017 i 2016 roku.

Sposób kalkulacji EBITDA, organicznych przepływów pieniężnych, nakładów inwestycyjnych oraz długu finansowego netto nie jest zdefiniowany w MSSF, metodologia przyjęta przez Grupę została zaprezentowana poniżej.

EBITDA jest głównym miernikiem zyskowności operacyjnej używanym przez Zarząd i odpowiada zyskowi/stracie z działalności operacyjnej przed amortyzacją i utratą wartości aktywów trwałych. W celu lepszej prezentacji wyników, EBITDA jest korygowana o wpływ zmian w zakresie konsolidacji, programów rozwiązania stosunku pracy, kosztów restrukturyzacji, znaczących roszczeń, spraw sądowych i pozostałych ryzyk jak również innych znaczących jednorazowych zdarzeń. Korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2017 i 2016 roku zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Organiczne przepływy pieniężne są głównym miernikiem generowania przepływów pieniężnych używanym przez Zarząd i odpowiadają przepływowi pieniężnym netto z działalności operacyjnej pomniejszonym o zakupy środków trwałych i wartości niematerialnych, zmiany stanu zobowiązań wobec dostawców środków trwałych i wartości niematerialnych, wpływ dotacji inwestycyjnych otrzymanych/zapłaconych dostawcom środków trwałych i wartości niematerialnych, wpływ różnic kursowych netto otrzymanych/zapłaconych z instrumentów pochodnych ekonomicznie zabezpieczających nakłady inwestycyjne i powiększonym o przychody ze sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych. W celu lepszej prezentacji wyników, organiczne przepływy pieniężne są korygowane o płatności za rezerwacje i inne prawa do częstotliwości oraz płatności wynikające ze znaczących roszczeń, spraw sądowych i pozostałych ryzyk, jak również dotacje inwestycyjne otrzymane/zapłacone dostawcom środków trwałych i wartości niematerialnych. Korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2017 i 2016 roku zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Nakłady inwestycyjne są głównym miernikiem alokacji zasobów używanym przez Zarząd i odzwierciedlają nabycia środków trwałych i wartości niematerialnych. W celu lepszej prezentacji wyników, nakłady inwestycyjne są korygowane o wpływ nabycia rezerwacji i innych praw do częstotliwości. Korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2017 i 2016 roku zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Dług finansowy netto oraz wskaźnik długu finansowego netto do skorygowanej wartości EBITDA są głównymi miernikami poziomu zadłużenia i płynności finansowej używanymi przez Zarząd. Kalkulacja długu finansowego netto została przedstawiona w Nocie 17.

### Poniżej zostały przedstawione podstawowe informacje finansowe dotyczące segmentu operacyjnego

<i>(w milionach złotych)</i>	<i>12 miesięcy do 31 grudnia 2017</i>	<i>12 miesięcy do 31 grudnia 2016</i>
Przychody <sup>(1)</sup>	11.381	11.538
Skorygowana EBITDA	3.011	3.163
Strata netto w skonsolidowanym rachunku zysków i strat	(60)	(1.746)
Skorygowane organiczne przepływy pieniężne	111	620
Skorygowane nakłady inwestycyjne	1.933	2.001

<sup>(1)</sup> Nie wystąpiły korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2017 i 2016 roku.

<i>(w milionach złotych)</i>	<i>Na dzień 31 grudnia 2017</i>	<i>Na dzień 31 grudnia 2016</i>
Dług finansowy netto (w milionach złotych, patrz Nota 17)	6.497	6.775
Wskaźnik dług finansowy netto/skorygowana EBITDA	2,2	2,1

**Poniżej zaprezentowano korekty wprowadzone do informacji finansowych dotyczących segmentu operacyjnego**

<i>(w milionach złotych)</i>	<i>12 miesięcy do 31 grudnia 2017</i>	<i>12 miesięcy do 31 grudnia 2016</i>
<b>EBITDA</b>	<b>2.807</b>	<b>3.163</b>
- korekta dotycząca wpływu Umów Społecznych, składająca się z kosztów programu optymalizacji zatrudnienia, pomniejszona o ograniczenia długoterminowych świadczeń pracowniczych (patrz Noty 13 i 15)	204	-
<b>Skorygowana EBITDA</b>	<b>3.011</b>	<b>3.163</b>
Organiczne przepływy pieniężne	407	(2.528)
- korekta dotycząca otrzymanych dotacji inwestycyjnych	(297)	-
- korekta dotycząca dotacji inwestycyjnych zapłaconych dostawcom środków trwałych i wartości niematerialnych	1	-
- korekta dotycząca płatności za rezerwacje częstotliwości (patrz Nota 10)	-	3.148
Skorygowane organiczne przepływy pieniężne	111	620
Nakłady inwestycyjne	1.933	5.169
- korekta dotycząca nakładów na rezerwacje częstotliwości (patrz Nota 10)	-	(3.168)
Skorygowane nakłady inwestycyjne	1.933	2.001



**Załączniki**



## Tabela wskaźników GRI

Standard GRI	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
<b>Założenia i podstawy raportowania</b>	<b>GRI 101</b>		
<b>Wskaźniki profilowe</b>	<b>GRI 102</b>		
	GRI 102-1	Nazwa organizacji	s.10
	GRI 102-2	Opis działalności organizacji, główne marki, produkty i/lub usługi	ss.11,26-27
	GRI 102-3	Lokalizacja siedziby głównej organizacji	s.158
	GRI 102-4	Lokalizacja działalności operacyjnej	s.10
	GRI 102-5	Forma własności i struktura prawna organizacji	ss.10-11,94
<p>Od listopada 1998 r. akcje Orange Polska S.A. (wcześniej Telekomunikacji Polskiej S.A.) są notowane na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. w systemie notowań ciągłych.</p> <p>Akcje Spółki wchodziły w skład następujących indeksów: największych spółek WIG20 oraz WIG30, szerokiego rynku WIG, indeksu branżowego WIG telekomunikacja, indeksu spółek zaangażowanych w społeczną odpowiedzialność biznesu – RESPECT Index.</p> <p>W 2017r. Orange Polska S.A. ponownie znalazł się w prestiżowym gronie giełdowych spółek odpowiedzialnych społecznie. W ogłoszonym przez Giełdę Papierów Wartościowych nowym składzie RESPECT Index znalazło się 28 spółek. Orange Polska S.A. jest obecna w tym zestawieniu od pierwszej edycji. RESPECT Index cieszy się coraz większym zainteresowaniem przedsiębiorców i inwestorów, dostrzegających zależność między uwzględnianiem aspektów społecznych i środowiskowych, a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Dodatkowo Orange Polska S.A. notowany jest w globalnym Indeksie FTSE Russell ESG Ratings, który uwzględnia wyniki ESG (środowiskowe, społeczne i zarządcze) firm.</p>			
	GRI 102-6	Obsługiwane rynki	s.10
	GRI 102-7	Skala działalności	s.11
	GRI 102-8	Dane dotyczące pracowników oraz innych osób świadczących pracę na rzecz organizacji	Załącznik A. Dane Społeczne
	GRI 102-9	Opis łańcucha dostaw	
<p>Dbamy o to, aby relacje z naszymi dostawcami i partnerami biznesowymi były oparte na transparentnych zasadach i wzajemnych zobowiązaniach do przestrzegania standardów etycznych. Zależy nam na dobrych i długotrwałych relacjach z naszymi dostawcami.</p> <p><b>Ocena dostawców</b></p> <p>Bierzemy aktywny udział w realizacji wspólnego dla Grupy Orange programu oceny globalnych dostawców QREDIC. Wyniki oceny są wykorzystywane w procesie negocjacji i wyboru dostawców na poziomie globalnym np. przy zakupie sprzętu abonenckiego czy sieciowego. Definitywnie negatywna ocena w zakresie przestrzegania standardów etycznych i ekologicznych dyskwalifikuje dostawcę.</p> <p>Na poziomie globalnym Orange, wspólnie z innymi operatorami, bierze też udział w inicjatywie Joint Audit Cooperation (JAC), której celem jest sprawdzenie u naszych wspólnych dostawców przestrzegania zasad etycznych, środowiskowych, związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem pracowników oraz kwestii niezatrudniania dzieci. W ramach tych działań w 2017 roku przeprowadzono 89 audytów w ramach sieci JAC, w tym 15 na zlecenie Orange.</p> <p>Lokalnych dostawców zobowiązujemy do przestrzegania klauzuli Compliance, która jest umieszczana w umowach z naszą firmą i zawiera zobowiązanie kontrahenta do postępowania zgodnie z zasadami etycznego i odpowiedzialnego zachowania, włączywszy te dotyczące praw człowieka, ochrony środowiska naturalnego, zrównoważonego rozwoju i zwalczania korupcji. Dodatkowo w umowach zakupowych umieszczamy Klauzulę Antykorupcyjną.</p> <p><b>Budowanie trwałych relacji z dostawcami</b></p> <p>W 2017 roku w Polsce współpracowaliśmy z 4 100 dostawcami, wśród których najważniejsi pod względem obrotów są dostawcy sprzętu abonenckiego i sieciowego, usług budowy sieci, sprzętu IT, a także firmy logistyczne, agencje outsourcingu personalnego oraz domy mediowe.</p> <p>Staramy się, aby nasze relacje z dostawcami opierały się na kontraktach długoterminowych, zawierających transparentne zasady współpracy. Ponad 98,2% wartości zakupów jest realizowane w oparciu o umowy długoterminowe. Sukcesywnie pracujemy nad tym, aby nasze zobowiązania wobec dostawców były regulowane w terminie. Wskaźnik terminowości opłat wynosi 89,2%. Standardowy termin płatności dla dostawcy wynosi do 30 dni – 93,58% umów.</p> <p><b>Jasne zasady wylaniania dostawców</b></p> <p>Prowadzimy konkurencyjną i otwartą politykę zakupową, zapewniając dostawcom możliwość bezpośredniego składania zamówień drogą elektroniczną. Obecnie ponad 72,6% zamówień składanych jest drogą elektroniczną (pod względem liczby). Dostawcy chcący współpracować z Orange mają możliwość samodzielnej rejestracji w bazie potencjalnych dostawców, dzięki której mogą uczestniczyć w procesach zakupowych organizowanych przez Orange.</p> <p>Transparentność procesu wylaniania dostawców zapewnia Regulamin Przeprowadzenia Procesu Zakupowego. Stanowi on zbiór zasad, którymi powinien kierować się każdy pracownik działu Organizacji Zakupowej w bezpośrednich i pośrednich kontaktach z dostawcą. Obejmuje procedury zakupowe, które w transparentny sposób określają zasady wylaniania dostawcy, zawierania umów czy poufności informacji.</p>			
	GRI 102-10	Znaczące zmiany w raportowanym okresie dotyczące rozmiaru, struktury, formy własności lub łańcucha wartości	Brak zmian
	GRI 102-12	Zewnętrzne, przyjęte lub popierane przez organizację ekonomiczne, środowiskowe i społeczne deklaracje, zasady i inne inicjatywy	
<p>Szerokie Porozumienie na rzecz Rozwoju Umiejętności Cyfrowych, Memorandum w sprawie współpracy na rzecz podnoszenia jakości usług na rynku telekomunikacyjnym, Kodeks dobrych praktyk w zakresie bezpiecznego korzystania z telefonów komórkowych, Porozumienie na rzecz bezpieczeństwa dzieci w Internecie - opis na stronie <a href="http://www.orange.pl/kodeksy.phtml">www.orange.pl/kodeksy.phtml</a>, Global Compact <a href="http://www.ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/">www.ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/</a>, Partnerstwo dla środowiska <a href="http://www.gridw.pl/partnerstwo">www.gridw.pl/partnerstwo</a>, Koalicja Rzeczników Etyki. Wskazane inicjatywy mają charakter dobrowolny.</p>			

Standard GRI	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
	GRI 102-13	Członkostwo w stowarzyszeniach i organizacjach	
<p><b>Organizacje krajowe:</b> Pracodawcy RP, Konfederacja Lewiatan, Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji, Francusko-Polska Izba Gospodarcza, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, BCC, Fundacja Rozwoju Radiokomunikacji i Technik Multimedialnych, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych. Udział we wskazanych organizacjach ma dla firmy charakter strategiczny, przedstawiciele firmy zasiadają w ich ciałach zarządczych, firma opłaca składki członkowskie wspierając działania statutowe oraz bierze udział w dodatkowych projektach organizacji.</p> <p><b>Organizacje międzynarodowe:</b> European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO) - Forum for International Irregular Network Access (FIINA) - Global Compact - Global Settlements Carrier Group (GSCG) - International Cable Protection Committee (ICPC) - International Inbound Services Forum (IISF) - International Telecommunication Union (ITU) - RIPE Network Coordination Centre (RIPE NCC) - TeleManagement Forum (TM Forum) - Forum of Incidents Response and Security Teams (FIRST) - GSM Association (GSMA) - European Internet Exchange Association (Euro-IX). Udział w tych organizacjach ma charakter branżowy i wiąże się z opłatą składek oraz udziałem w różnych projektach wskazanych organizacji.</p>			
	GRI 102-14	Oświadczenie kierownictwa najwyższego szczebla	s.6,40-41
	GRI 102-15	Opis kluczowych wpływów, szans i ryzyk	ss.78-83
	GRI 102-16	Wartości organizacji, kodeks etyki, zasady i normy zachowań.	ss.10,48,108
<p>Każdy pracownik Orange Polska jest obowiązany do zapoznania się z kodeksem etycznym, a e-learningowe szkolenie „Etyka w Orange Polska” znajduje się wśród szkoleń obowiązkowych dla nowozatrudnionych pracowników. Również nasi dostawcy i partnerzy biznesowi są zobowiązani do zapoznania się i przestrzegania kodeksu etycznego, co jest zawarte w klauzuli Compliance umów. Kodeks w języku polskim jest udostępniony na stronie internetowej Spółki – <a href="http://www.orange.pl/kodeksy.phtml">http://www.orange.pl/kodeksy.phtml</a></p> <p>Za rozpatrywanie spraw związanych z przestrzeganiem norm etycznych odpowiedzialna jest Komisja ds. Etyki. W jej skład wchodzi pięciu członków: Przewodniczący, dwóch stałych członków (Członek Zarządu ds. Zasobów Ludzkich, Dyrektor Audytu Wewnętrznego) oraz dwóch członków powoływanych na trzyletnią kadencję. Dodatkowo pracę Komisji wspiera dwóch stałych Sekretarzy.</p>			
	GRI 102-17	Wewnętrzne i zewnętrzne mechanizmy umożliwiające uzyskanie porady dot. zachowań w kwestiach etycznych i prawnych oraz spraw związanych z integralnością organizacji	s.108
	GRI 102-18	Struktura nadzorcza organizacji wraz z komisjami podlegającymi pod najwyższy organ nadzorczy	ss.90-93,96-97
	GRI 102-22	Liczba i płeć członków najwyższego organu nadzorczego/zarządczego oraz jego komitetów	ss.88,92-93,96,103,109,111
	GRI 102-23	Informacja czy przewodniczący najwyższego organu zarządczego należy także do organu wykonawczego (jeśli tak, jaka jest jej/jego funkcja w procesie zarządzania i dlaczego taka)	ss.88-90,96-97, 120-121
	GRI 102-24	Kryteria nominacji i wyboru członków najwyższego organu nadzorczego/zarządczego (w tym jego komitetów)	ss.89,91-92,96-97,102,105
	GRI 102-25	Procesy pozwalające na uniknięcie konfliktu interesów członków najwyższego organu nadzorczego/zarządczego. Wskazanie czy występujące konflikty są ujawniane interesariuszom	ss.93
	GRI 102-26	Rola najwyższego organu zarządczego w określaniu celów, wartości i strategii rozwoju organizacji	ss.37,90-93,109-110,120-126
	GRI 102-32	Wskazanie najwyższego komitetu lub stanowiska odpowiedzialnego za formalny przegląd oraz zatwierdzenie raportu zrównoważonego rozwoju oraz zapewnienie, że wszystkie istotne aspekty zostały w nim uwzględnione	
Raport zintegrowany został oceniony przez członków Zarządu i Rady Nadzorczej, zatwierdzony przez Przewodniczącego Komitetu Audytu.			
	GRI 102-35	Związek pomiędzy poziomem wynagrodzeń najwyższego organu nadzorczego, wyższej kadry menedżerskiej	ss.113-119
	GRI 102-36	Proces określania poziomu wynagrodzenia	ss.92,111-114
	GRI 102-40	Lista grup interesariuszy zaangażowanych przez organizację raportującą	ss.12-13
	GRI 102-41	Pracownicy objęci umowami zbiorowymi	ss.71,151
	GRI 102-42	Identyfikacja i selekcja interesariuszy	ss.12-13
	GRI 102-43	Podjęcie do angażowania interesariuszy włączając częstotliwość angażowania według typu i grupy interesariuszy	ss.12-13,65,68
	GRI 102-44	Kluczowe tematy i problemy poruszane przez interesariuszy oraz odpowiedź ze strony organizacji, również poprzez ich zaraportowanie	ss.12-13
	GRI 102-45	Ujęcie w raporcie jednostek gospodarczych ujmowanych w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym	s.7
	GRI 102-46	Proces definiowania treści raportu i granic aspektów	s.7, 153
	GRI 102-47	Zidentyfikowane istotne tematy	ss.16-17, 153

Standard GRI	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
	GRI 102-48	Wyjaśnienia dotyczące efektów jakichkolwiek korekt informacji zawartych w poprzednich raportach z podaniem powodów ich wprowadzenia oraz ich wpływu (np. fuzje, przejęcia, zmiana roku/okresu bazowego, charakteru działalności, metod pomiaru)	Nie odnotowano korekt do poprzednich raportów
	GRI 102-49	Zmiany w raportowaniu	Brak istotnych zmian.
	GRI 102-50	Okres raportowania	s.7
	GRI 102-51	Data publikacji ostatniego raportu (jeśli został opublikowany)	s.7
	GRI 102-52	Cykl raportowania	s.7
	GRI 102-53	Dane kontaktowe	s.158
	GRI 102-54	Wskazanie czy raport sporządzono zgodnie ze Standardem GRI w opcji Core lub Comprehensive	Raport został opracowany w oparciu o Standard GRI: opcja Core.
	GRI 102-55	Indeks GRI	ss. 142-147
	GRI 102-56	Polityka i obecna praktyka w zakresie zewnętrznej weryfikacji raportu	ss. 154-155
<b>Podejście do zarządzania</b>	<b>103</b>		
	GRI 103-1	Wyjaśnienie tematów zidentyfikowanych jako istotne wraz z wskazaniem ograniczeń	ss.16-17, 153
	GRI 103-2	Podejście do zarządzania i jego elementy	ss.36,40-41,48,52-53, 64-71,106-107
	GRI 103-3	Ewaluacja podejścia do zarządzania	ss.36,40-41,48,52-53, 64-71,100-101, 106-107
<b>Obszar ekonomiczny</b>	<b>200</b>		
<b>Obecność na rynku</b>	<b>202</b>		
	202-1	Wysokość wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla według płci w stosunku do płacy minimalnej	Załącznik A. Dane Społeczne
<b>Pośredni wpływ ekonomiczny</b>	<b>203</b>		
	203-1	Wspierane inwestycje infrastrukturalne i usługi	ss.24-25,45-46, 55-59,62,65-67
	203-2	Znaczący pośredni wpływ ekonomiczny	ss.16-20,24-27,29,65-67
<b>Przeciwdziałanie korupcji</b>	<b>205</b>		
	205-1	Działania oceniane pod kątem zagrożeń związanych z korupcją	ss.106-107
	205-2	Komunikacja i szkolenia w zakresie polityki i procedur antykorupcyjnych organizacji	Załącznik A. Dane Społeczne
	205-3	Potwierdzone przypadki korupcji i podjęte działania	Brak przypadków
<b>Naruszenie zasad wolnej konkurencji</b>	<b>206</b>		
	206-1	Kroki prawne podjęte wobec organizacji dotyczące przypadków naruszeń zasad wolnej konkurencji oraz praktyk monopolistycznych	
W 2017 roku nie podjęto wobec Orange Polska kroków prawnych dotyczących przypadków naruszeń zasad wolnej konkurencji lub praktyk monopolistycznych.			
<b>Obszar środowiskowy</b>	<b>300</b>		
<b>Materiały</b>	<b>301</b>		
	301-1	Wykorzystane surowce/materiały według wagi i objętości	Załącznik B. Dane Środowiskowe
	301-3	Procent odzyskanych materiałów ze sprzedanych produktów i ich opakowań, według kategorii materiału	ss.64-65



Standard GRI	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
<b>Energia</b>	<b>302</b>		
	302-1	Zużycie energii przez organizację z uwzględnieniem rodzaju surowców	Załącznik B. Dane Środowiskowe
	302-2	Zużycie energii poza organizacją (zużycie pośrednie)	Załącznik B. Dane Środowiskowe
	302-4	Redukcja zużycia energii	ss.18,64-65
	302-5	Redukcja zapotrzebowania na energię związana z produktami i usługami	ss.64-65
<b>Woda</b>	<b>303</b>		
	303-1	Łączny pobór wody w podziale na źródła	Załącznik B. Dane Środowiskowe
<b>Emisje</b>	<b>305</b>		
	305-1	Łączne bezpośrednie emisje gazów cieplarnianych	Załącznik B. Dane Środowiskowe
	305-3	Inne istotne pośrednie emisje gazów cieplarnianych	Załącznik B. Dane Środowiskowe
	305-5	Redukcja emisji gazów cieplarnianych	s.64-65
<b>Ścieki i odpady</b>	<b>306</b>		
	306-2	Całkowita waga odpadów według rodzaju oraz metody unieszkodliwiania	Załącznik B. Dane Środowiskowe
<b>Zgodność z regulacjami środowiskowymi</b>	<b>307</b>		
	307-1	Wartość pieniężna kar i całkowita liczba sankcji pozafinansowych za nieprzestrzeganie prawa oraz/lub regulacji dotyczących ochrony środowiska	
W 2017 r. nie nałożono na firmę żadnych kar za nieprzestrzeganie przepisów i regulacji dotyczących ochrony środowiska.			
<b>Obszar społeczny</b>	<b>400</b>		
<b>Zatrudnienie</b>	<b>401</b>		
	401-1	Pracownicy nowozatrudnieni oraz odejścia	Załącznik A. Dane Społeczne
	401-2	Świadczenia dodatkowe zapewniane pracownikom pełnoetatowym, które nie są dostępne dla pracowników czasowych lub pracujących w niepełnym wymiarze godzin	s.70-71
<b>Bezpieczeństwo i higiena pracy</b>	<b>403</b>		
	403-1	Procent łącznej liczby pracowników reprezentowanych w formalnych komisjach (w których skład wchodzi kierownictwo i pracownicy) ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, które doradzają w zakresie programów bezpieczeństwa i higieny pracy oraz monitorują takie programy	100%
	403-2*	Wskaźnik urazów, chorób zawodowych, dni straconych oraz nieobecności w pracy oraz liczba wypadków śmiertelnych związanych z pracą	Załącznik A. Dane Społeczne
W jednym przypadku zostało potwierdzone narażenie zawodowe i schorzenie wymienione w aktualnym wykazie chorób zawodowych – pylica azbestowa oraz pozostałe pylice krzemionkowe. Decyzja dotyczyła byłego pracownika zatrudnionego w latach 90-tych na stanowisku palacza. Druga decyzja o stwierdzeniu choroby zawodowej u byłego pracownika, wydana w analizowanym okresie, jest wynikiem postępowania toczącego się od roku 2016. Jednakże w dokumencie napisano, że choroba nie była związana z warunkami pracy na stanowisku pracy - telemontera w Wojewódzkim Urzędzie Telekomunikacji. * wskaźnik został zaraportowany częściowo			
	403-3	Pracownicy szczególnie narażeni na choroby związane z miejscem pracy	
W firmie nie występują stanowiska pracy, na których pracownicy narażeni byłiby na choroby związane z miejscem pracy.			
	403-4	Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy uwzględnione w formalnych porozumieniach zawartych ze związkami zawodowymi	
Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy zostały przyjęte w PUZP.			

Standard GRI	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
<b>Edukacja i szkolenia</b>	<b>404</b>		
	404-1	Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika	Załącznik A. Dane Społeczne
	404-2	Programy rozwoju umiejętności menedżerskich i kształcenia ustawicznego, które wspierają ciągłość zatrudnienia pracowników oraz ułatwiają proces przejścia na emeryturę.	ss.70-71
	404-3*	Odsetek pracowników podlegających regularnym ocenom jakości pracy i przeglądom rozwoju kariery zawodowej, według płci i kategorii zatrudnienia.	Załącznik A. Dane Społeczne
* wskaźnik został zaraportowany częściowo (ze względu, że dane powinny być prezentowane również w podziale na pracowników na stanowiskach managerskich i niemanagerskich).			
<b>Różnorodność i równość szans</b>	<b>405</b>		
	405-2	Stosunek podstawowego wynagrodzenia mężczyzn do wynagrodzenia kobiet według zajmowanego stanowiska	Załącznik A. Dane Społeczne
<b>Przeciwdziałanie dyskryminacji</b>	<b>406</b>		
	406-1	Całkowita liczba przypadków dyskryminacji oraz działania naprawcze podjęte w tej kwestii	W 2017 roku do Komisji Etyki nie zgłoszono takich przypadków
<b>Praca dzieci</b>	<b>408</b>		
	408-1	Działania zidentyfikowane jako niosące ze sobą istotne ryzyko wykorzystywania pracy dzieci oraz środki podjęte w celu eliminacji takich przypadków	W firmie nie stwierdzono takich zagrożeń
<b>Praca przymusowa</b>	<b>409</b>		
	409-1	Działania zidentyfikowane jako niosące za sobą istotne ryzyko wystąpienia pracy przymusowej lub obowiązkowej oraz środki podjęte w celu eliminacji takich przypadków	W firmie nie zidentyfikowano takich zagrożeń.
<b>Prawa człowieka</b>	<b>412</b>		
	412-2	Szkolenia pracowników w zakresie polityk i procedur poszanowania praw człowieka	Załącznik A. Dane Społeczne
<b>Społeczności lokalne</b>	<b>413</b>		
	413-1	Jednostki biznesowe organizacji, uwzględniające zaangażowanie społeczne, ocenę wpływu i programy rozwojowe	ss.65-67
	413-2	Działalność organizacji wywołująca negatywny wpływ na społeczność lokalną	
W przypadku firmy telekomunikacyjnej kwestie związane z bezpiecznym korzystaniem z usług oznaczają nie tylko najwyższą dbałość o spełnianie wymogów norm bezpieczeństwa, ale i rzetelną informację nt. wykorzystywanych urządzeń i technologii. W odpowiedzi na pytania dotyczące potencjalnego szkodliwego wpływu fal radiowych emitowanych przez urządzenia telekomunikacyjne oraz te wykorzystujące nowe technologie, został przygotowany globalny portal Orange o falach radiowych wyjaśniający w sposób przystępny działanie telefonii komórkowej, z sekcją informującą o najnowszych doniesieniach naukowych, oraz zawierający wskazówki dotyczące ograniczenia ekspozycji na fale radiowe podczas korzystania z urządzeń mobilnych. Portal został także przetłumaczony na język polski i można go znaleźć na stronie <a href="http://www.ondes-radio.orange.com/pl/">www.ondes-radio.orange.com/pl/</a> .			
<b>Udział w życiu publicznym</b>	<b>415</b>		
	415-1	Całkowita wartość finansowa i rzeczowa darowizn na rzecz partii politycznych, polityków i instytucji o podobnym charakterze, według krajów	
Firma nie finansuje partii politycznych, polityków i instytucji o podobnym charakterze. Wyjątki od tej zasady wymagają szczególnej zgody zgodnie z obowiązkiem, o którym mowa w Rozdziale 8 i 9 Wytucznych do Zapobiegania Korupcji w Orange Polska. W okresie od dnia 1 stycznia do dnia 31 grudnia 2017 r. nie były wydawane w trybie Rozdziału 8 i 9 ww. Wytucznych zgody na wsparcie finansowe dla partii politycznych lub organizacji politycznych oraz nie były wydawane zgody na oferowanie lub przekazywanie darowizn osobom pełniącym funkcje publiczne.			

Standard GRI	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
<b>Zdrowie i bezpieczeństwo klientów</b>	416		
	416-1	Ocena wpływu istotnych kategorii produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo	
<p>Wszystkie telefony komórkowe dostępne w ofercie Orange Polska odpowiadają standardom emisji ustalonym przez Międzynarodową Komisję Ochrony przed Promieniowaniem Niejonizującym (ICNIRP). Dbamy o to, by przechodziły odpowiednie testy, a bezpieczeństwo ich użytkowania było weryfikowane w procesie badań zgodności z tzw. zasadniczymi wymaganiami.</p> <p>Wszystkie urządzenia mobilne w ofercie Orange Polska są bezpieczne dla zdrowia i posiadają dołączoną informację o wartości współczynnika SAR, która zawsze jest mniejsza od ustalonych limitów bezpieczeństwa (poniżej 2 W/kg). Współczynnik absorpcji swoistej energii (SAR) dla telefonu komórkowego oznacza maksymalny poziom fal radiowych, jakiemu może być poddany użytkownik w trakcie rozmowy. Informację o wartości współczynnika SAR można znaleźć w instrukcji obsługi (specyfikacji technicznej) telefonu dołączonej przez producenta oraz w opisach telefonu na stronie <a href="http://www.orange.pl">www.orange.pl</a></p> <p><b>Stacje bazowe</b></p> <p>Sieć komórkowa Orange Polska wykorzystuje wyłącznie sprawdzone i bezpieczne dla wszystkich użytkowników techniki łączności bezprzewodowej. Spełnia też wszystkie europejskie oraz znacznie bardziej rygorystyczne normy krajowe w zakresie poziomów pól elektromagnetycznych. Emisja tych pól wokół wszystkich naszych stacji bazowych i nadawczych nie przekracza dopuszczalnych limitów ustalonych w polskich przepisach, co oznacza, że w miejscach dostępnych dla ludności nie przekracza wartości 0,1 W/m<sup>2</sup>.</p> <p>Spełniamy wszystkie rygorystyczne normy dotyczące poziomów pól elektromagnetycznych (EMF) wokół wszystkich stacji bazowych i nadawczych. Działania techniczne związane z ochroną przed EMF emitowanymi przez stacje bazowe instalacji radiokomunikacyjnych, budowanych w ramach naszych inwestycji lub eksploatowanych w sieci, zapewniają dotrzymanie standardów określonych w przepisach Rozporządzenia Ministerstwa Środowiska w sprawie dopuszczalnych poziomów pól EMF w środowisku oraz sposobów sprawdzania dotrzymania tych poziomów (Dz.U. Nr 192 z 2003 roku, poz. 1882/83).</p>			
	416-2	Przypadki niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo	
W 2017 roku nie wystąpiły przypadki niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami w zakresie wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo na każdym etapie cyklu życia.			
<b>Marketing i oznakowanie produktów i usług</b>	417		
	417-1	Wymogi wewnętrzne w zakresie oznakowania produktów i usług oraz informacji na ich temat	
<p>Wszystkie produkty dostępne w ofercie Orange Polska posiadają odpowiednie oznaczenia tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nazwa producenta towaru i jego adres, instrukcja w języku polskim;</li> <li>- oznaczenie CE na podstawie Rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 15 kwietnia 2004 r. w sprawie dokonywania oceny zgodności telekomunikacyjnych urządzeń końcowych przeznaczonych do dołączania do zakończeń sieci publicznej i urządzeń radiowych z zasadniczymi wymaganiami oraz ich oznakowania;</li> <li>- oznaczenie „kosz” na podstawie Ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o zużytych sprzęcie elektrycznym i elektronicznym;</li> <li>- deklaracja zgodności DoC (Declaration of Conformity) na podstawie Rozporządzenia Ministra Transportu i Budownictwa z dnia 3 lutego 2006 r.;</li> <li>- informacja o SAR (Specific Absorption Rate) na podstawie Rozporządzenia Ministra Transportu i Budownictwa z dnia 3 lutego 2006 r.</li> </ul>			
	417-2	Przypadki niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi oznakowania produktów i usług oraz informacji na ich temat	
W 2017 roku wobec Orange Polska nie stwierdzono niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi oznakowania i informacji o produktach i usługach.			
	417-3	Przypadki niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami w dotyczącymi komunikacji marketingowej	
UOKiK nałożył jedną karę w wysokości 16,3 mln złotych za niewłaściwą komunikacji w promocji. W jednej sprawie UOKiK stwierdził, że Orange Polska narusza zbiorowe interesy konsumentów i nałożył obowiązki informacyjne na Orange Polska. W innej sprawie UOKiK wszczął formalne postępowanie w celu zbadania, czy Orange Polska naruszył zbiorowe interesy konsumentów. Orange Polska negocjuje z UOKiK swoje zobowiązania.			
<b>Ochrona prywatności klienta</b>	418		
	418-1	Uzasadnione skargi dotyczące naruszenia prywatności klienta i utraty danych	
<p>W 2017 nasi klienci skierowali do GIODO 17 skarg. Wszystkie decyzje GIODO, które zapadły w odniesieniu do ww. skarg w badanym okresie, potwierdziły prawidłowość przetwarzania przetwarzania danych osobowych przez Orange Polska S.A. W roku 2017 nie zostały nałożone na Spółkę żadne kary z tytułu naruszenia przepisów o ochronie danych osobowych. Na każdym etapie gromadzenia i przetwarzania danych dbamy o obowiązek informowania klienta m.in. o celu i zakresie przetwarzania jego danych, prawie dostępu do nich oraz możliwości ich poprawiania.</p>			
<b>Zgodność z regulacjami społeczno-ekonomicznymi</b>	419		
	419-1	Niezgodność z przepisami prawa i regulacjami społeczno-ekonomicznymi	
Poza karą nałożoną przez UOKiK opisaną w ramach 417-3 nie było innych kar.			

Wybrane wskaźniki GRI zostały poddane zewnętrznej weryfikacji niezależnego audytora Deloitte Advisory Sp. z o.o.

## Załącznik A: Dane społeczne

GRI		2016	2017
	<b>Zatrudnienie</b>		
	<b>Liczba zatrudnionych pracowników (osoby)</b>	<b>15 571</b>	<b>14 615</b>
	płeć		
	mężczyźni	9 217	8 695
	kobiety	6 354	5 920
	% kobiet w firmie	40,8%	40,5%
	wiek		
	do 30 r.ż.	1 224	1 024
	31-50 r.ż.	10 901	10 204
	po 50 r.ż.	3 446	3 387
	<b>liczba etatów</b>	<b>15 537</b>	<b>14 587</b>
	mężczyźni	9 204	8 688
	kobiety	6 333	5 899
	<b>zatrudnieni na czas nieokreślony</b>	<b>15 054</b>	<b>14 128</b>
	mężczyźni	8 978	8 485
	kobiety	6 076	5 643
	<b>zatrudnieni na czas określony</b>	<b>517</b>	<b>487</b>
	mężczyźni	239	210
	kobiety	278	277
	<b>liczba zatrudnionych na pełny etat</b>	<b>15 457</b>	<b>14 514</b>
	mężczyźni	9 188	8 678
	kobiety	6 269	5 836
	<b>liczba zatrudnionych na niepełny etat</b>	<b>114</b>	<b>101</b>
	mężczyźni	29	17
	kobiety	85	84
	<b>liczba etatów zrealizowanych za pomocą firm outsourcingowych *</b>	<b>5 823</b>	<b>5 480</b>
	<b>liczba osób na stanowiskach menedżerskich</b>	<b>2 032</b>	<b>1 819</b>
	mężczyźni	1 343	1 224
	kobiety	679	595
	% kobiet na stanowiskach menedżerskich	33,4%	32,7%
	<b>liczba pracowników z niepełnosprawnościami</b>		
	% pracowników z niepełnosprawnościami	1,6%	1,7%
	* dotyczy głównie call center dla obszaru obsługi klienta, telesprzedaży oraz obsługi rynku klientów – operatorów.		
	<b>Dialog społeczny</b>		
G102-41	% pracowników w związkach zawodowych	33,50%	30,80%
	% pracowników objętych PUZP	96,00%	95,70%
	<b>Wynagrodzenia</b>		
G202-1	średnie wynagrodzenie podstawowe (w zł)	6 550	6 791
	stosunek wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla do płacy minimalnej	147%	149%
	<b>Warunki pracy</b>		
	% pracowników mających dostęp do opieki medycznej	100%	100%
	% pracowników korzystających z Pracowniczego Programu Emerytalnego*	80,20%	81,50%

GRI		2016	2017
G401-1	<b>Mobilność zawodowa</b>		
	<b>Liczba pracowników nowozatrudnionych</b>	540	552
	pleć		
	mężczyźni	315	307
	kobiety	225	245
	wiek		
	do 30 r.ż.	308	238
	31-50 r.ż.	224	293
	po 50 r.ż.	8	21
	<b>Liczba odejść (wszystkie)</b>	1 231	1 301
	<b>Liczba odejść (z wyłączeniem odejść dobrowolnych)</b>	603	568
	pleć		
	mężczyźni	347	359
	kobiety	256	209
	wiek		
	do 30 r.ż.	114	154
	31-50 r.ż.	408	376
	po 50 r.ż.	81	38
	<b>Wskaźnik rotacji pracowników*</b>	3,7%	3,8%
	pleć		
	mężczyzn	3,7%	4,0%
	kobiet	3,9%	3,4%
	wiek		
	do 30 r.ż.	10,7%	16,8%
	31-50 r.ż.	3,5%	3,5%
	po 50 r.ż.	2,3%	1,1%
* wskaźnik rotacji uwzględniający wszystkie odejścia z wyłączeniem odejść dobrowolnych (z przyczyn pracodawcy) i odejść z inicjatywy pracodawcy oraz bez uwzględnienia odejść w ramach Grupy, czyli kiedy np. pracownik odszedł z Orange Polska i zatrudnił się w OCS			
G403-2	<b>BHP*</b>		
	Liczba wypadków	32	45
	Wskaźnik częstotliwości wypadków**	2,3	3
	Liczba dni niezdolności do pracy związanych z wypadkami przy pracy	1 026	994
	Wskaźnik ciężkości wypadków***	33,1	22,1
	wypadki śmiertelne	1	0
	wypadki ciężkie	0	0
	wypadki pozostałe	31	45
* wskaźnik wyłącznie dla firmy Orange Polska ** liczba osób poszkodowanych w wypadkach przy pracy w przeliczeniu na 1000 zatrudnionych *** liczba dni absencji powypadkowej przypadającej na 1 wypadek			

GRI		2016	2017
G404-1	<b>Rozwój i edukacja*</b>		
	Łączna liczba pracowników przeszkolonych (w tys.)	15,29	15,14
	Łączna liczba godzin poświęconych na szkolenia (w tys.)	542,36	484,5
	Średnia liczba godzin szkoleń rocznie na pracownika	35,5	32
	pleć		
	mężczyźni	35,1	30
	kobiety	35,4	35,9
	stanowisko		
	menedżerowie	36,3	35,8
	pracownicy	35,2	30,75
* dane dotyczą Orange Polska oraz Integrated Solution. Dane wg stanu bazy danych szkoleń na dzień 31.12.2017 r.			
G404-3	<b>Ocena pracownicza</b>		
	% pracowników podlegających regularnym ocenom	97,2%	94,4%
	pleć		
	mężczyzn	96,7%	94,8%
	kobiet	95,7%	93,8%
	% pracowników mających ustalone plany rozwojowe	81,3%	82,3%
	liczba ustalonych zadań rozwojowych dla pracowników	21 946	22 607
	% pracowników outsourcingowych podlegających regularnym ocenom	99,8%	97,8%
% pracowników outsourcingowych mających ustalone plany rozwojowe	75,4%	73,4%	
G405-2	<b>Stosunek podstawowego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn według zajmowanego stanowiska (wynagrodzenie mężczyzn to 100%)*</b>		
	ogólnie	79,4%	79,4%
	stanowiska niemenedżerskie	82,5%	82%
	stanowiska menedżerskie	80,1%	83,5%
* wskaźnik tylko dla Orange Polska			
G205-2, G412-2	<b>szkolenia z zakresu praw człowieka i etyki</b>		
	liczba szkoleń etycznych pracowników na temat praw człowieka (h)	386	635
	liczba szkoleń etycznych partnerów na temat praw człowieka (h)	560	588
	<b>szkolenia z zakresu przeciwdziałania łapownictwu i korupcji</b>		
	liczba godzin szkoleniowych pracowników na temat zarządzania zgodnością (w tys.)	3,03	1,776
liczba godzin szkoleniowych partnerów na temat zarządzania zgodnością	1532	999	

Wszystkie wskaźniki dla grupy Orange Polska, chyba, że oznaczono inaczej.

## Załącznik B: Dane Środowiskowe

GRI		jednostka	2016	2017
G301-1	<b>Materiały</b>			
	zużyty papier, kartony - wewnętrznie i zewnętrznie	tony (tys.)	1,3	1,8
G302-1	<b>Energia</b>			
	KPI: zużycie energii elektrycznej/klient	kWh/ klient	25,92	27,4
	<b>Bezpośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii</b>			
	paliwo (wszystkie budynki, wszelkie wykorzystanie)	tys. m <sup>3</sup>	2,1	2,2
	gaz	tys. m <sup>3</sup>	5 075	3 103
	węgiel	tony	51,6	70,8
	benzyna + LPG - samochody służbowe	litry (w tys.)	671	765
	diesel - samochody służbowe	litry (w tys.)	3.957	3.240
	energia wyprodukowana podczas spalania ww. pierwotnych źródeł energii	GWh	78,5	57
	całkowite zużycie energii	GWh	124	97
	G302-2	<b>Pośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii</b>		
elektryczność		GWh	588	581
G305-1 G305-3	<b>Emisje gazów cieplarnianych*</b>			
	Ilość emitowanego CO <sub>2</sub> wyłączając transport	tony (w tys.)	462,7	454,7
	całkowita ilość emisji CO <sub>2</sub> podczas transportu	tony (w tys.)	12,3	10,7
	całkowita ilość emisji CO <sub>2</sub>	tony (w tys.)	475	465,4
	KPI: emisja CO <sub>2</sub> podczas zużycia energii elektrycznej/klient	kg/ klient	19,6	20,7
	KPI: emisja CO <sub>2</sub> (wszystkie energie)/klient	kg/klient	21	22
G303-1	woda	tys. m <sup>3</sup>	393,9	315
G306-2	<b>Zarządzanie odpadami</b>			
	ilość odpadów wewnętrznych (sieć & tertiary) WEEE	tony	20,31	70,4
	słupy drewniane	tony	43,44	190,9
	kable	tony	345,1	287,9
	baterie	tony	138,81	101,8
	papier - karton	tony	45,42	13,8
	inne odpady niebezpieczne (w tym PCB)	tony	4,64	7
	inne nie niebezpieczne odpady	tony	834,07	1050,4
	ilość odzyskanych odpadów wewnętrznie	tony	1 431, 79	1 722, 2
	<b>Zużyty sprzęt elektryczny i elektroniczny</b>			
KPI EMS: ISO 14001	%	26,7	28,5	

\* Emisja bezpośrednia (SCOPE 1) gazów cieplarnianych to taka, która pochodzi ze źródeł (zasobów, procesów) które są w posiadaniu lub są kontrolowane przez organizację.

Ze względu na wytyczne globalne oraz przyjęte cele monitorowaniu podlegają wyłącznie emisje CO<sub>2</sub>

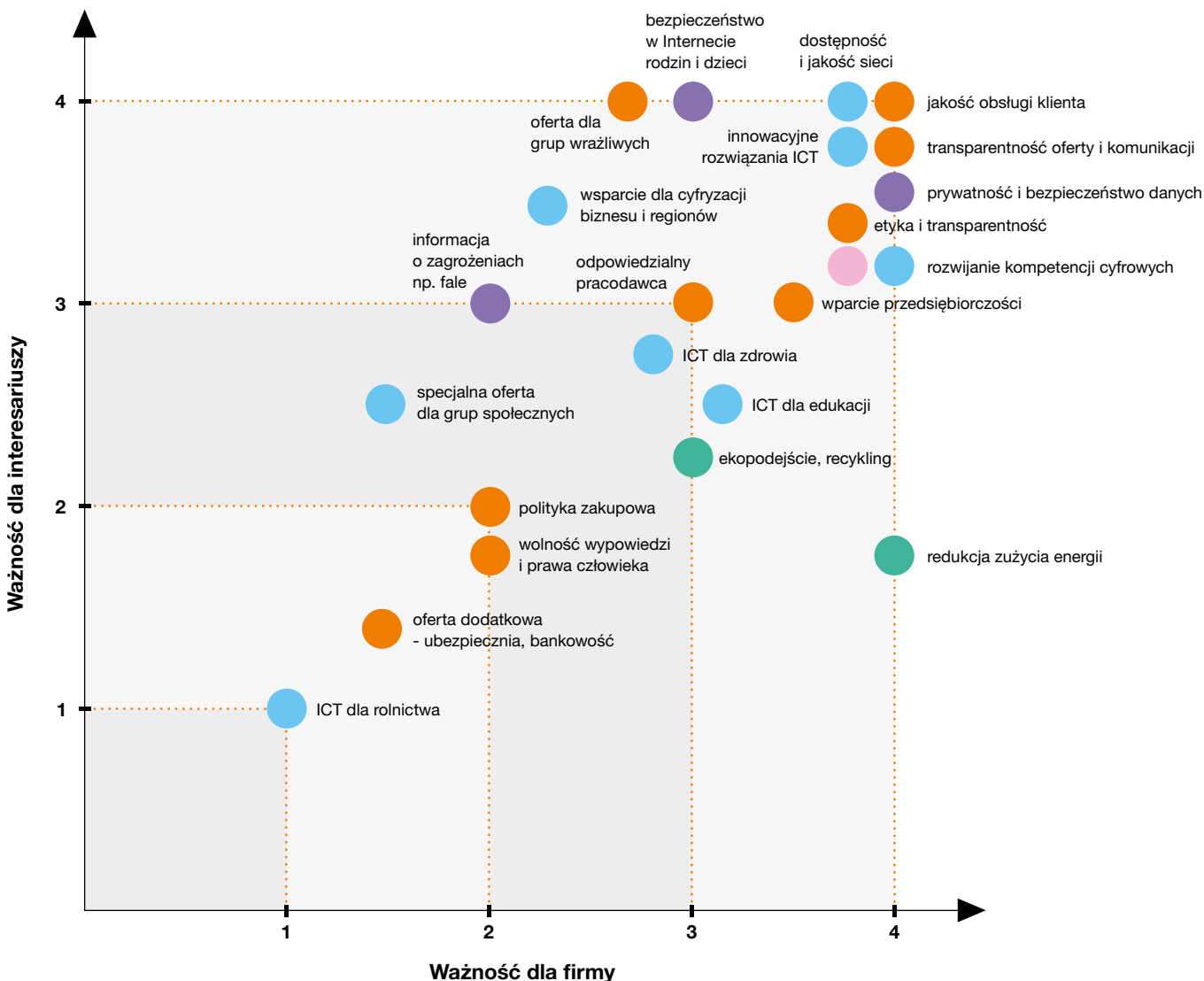
## Proces definiowania treści Raportu

### Proces definiowania istotnych aspektów dla raportowania Orange Polska obejmował:

- analizę badań opinii publicznej, klientów indywidualnych i biznesowych na temat kwestii istotnych dla odpowiedzialnego operatora telekomunikacyjnego oraz publikacji medialnych dotyczących Spółki;
- analizę badań satysfakcji pracowników;
- analizę kluczowych wskaźników wpływu społecznego Orange Polska
- standardy Grupy Orange w zakresie raportowania pozafinansowego
- przegląd wyzwań dla sektora telekomunikacyjnego w Polsce i na świecie oraz działań innych firm telekomunikacyjnych w tym zakresie;
- proces dialogu z interesariuszami wokół strategii społecznej odpowiedzialności Orange Polska 2016-2020;
- tematyczny dialog z interesariuszami na temat dostępności usług, zarządzania różnorodnością, gospodarki obiegowej;
- przegląd dokumentów definiujących wyzwania dla biznesu w kontekście zrównoważonego rozwoju – Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju, Cele Zrównoważonego Rozwoju;
- wymogi Dyrektywy 2014/95/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dot. różnorodności;
- informacje zwrotne od naszych interesariuszy na temat ubiegłorocznego raportu.

### Obszary strategii CSR

- Odpowiedzialne zarządzanie   
 ● Integracja cyfrowa   
 ● Bezpieczna sieć   
 ● Czyste środowisko   
 ● Ciekawy zespół





Ostateczny kształt zakresu raportowania został wypracowany w konsultacji z kadrą zarządzającą Spółki i podlegał akceptacji przez Komitet ds. Przekazywania Informacji.

### Cele Zrównoważonego Rozwoju

Orange Polska zobowiązał się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju (tzw. SDGs, ang. Sustainable Development Goals). Deklarację partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju podpisano podczas zorganizowanej przez Ministerstwo Rozwoju konferencji „Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju - cele dla świata, wyzwanie dla kraju, odpowiedzialność dla wszystkich”

Cele Zrównoważonego Rozwoju	Odniesienie
	ss. 66, 67
	s. 70
	ss. 25, 66-67
	ss. 68-69, 89, 98, 128
	ss. 24-25, 66, 70
	ss. 24, 43, 67
	ss. 19, 29
	ss. 43, 74
	ss. 64-65
	ss. 48, 64-65
	ss. 106-108
	ss. 66-68, 143



Deloitte Advisory Sp. z o.o.  
al. Jana Pawła II 22  
00-133 Warszawa  
Polska

tel.: +48 22 511 08 11  
fax: +48 22 511 08 13  
www.deloitte.com/pl

## Raport z wykonania niezależnej usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność dotyczącą wskaźników przedstawionych w Zintegrowanym raporcie rocznym Orange Polska za rok zakończony w dniu 31.12.2017.

### Do Zarządu Orange Polska S.A.

ul. Aleje Jerozolimskie 160  
02-326 Warszawa

### Zakres zrealizowanych prac

Podjęliśmy się realizacji usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność dotyczącą wskaźników przedstawionych w **Zintegrowanym raporcie rocznym Orange Polska za okres 1 stycznia 2017 r. do 31 grudnia 2017 r.** (zwanym dalej „Raportem zintegrowanym”), opracowanym przez Orange Polska S.A. („Spółka”) i oznaczonych kolorem jasnopomarańczowym w kolumnie „Numer wskaźnika” w tabeli „Tabela wskaźników GRI” tj. wskaźników profilowych oraz wybranych, materialnych wskaźników wyników: 203-1, 203-2, 205-3, 206-1, 302-1, 302-4, 302-5, 305-1, 305-5, 307-1, 401-1, 401-2, 403-1, 403-2, 404-1, 404-2, 404-3, 406-1, 408-1, 409-1, 415-1, 416-1, 416-2, 417-1, 417-2, 417-3, 418-1, 419-1 (zwane dalej „Wskaźniki podlegające przeglądowi”). Wskaźniki zostały zaraportowane w opcji „Core” zgodnie z Wytycznymi GRI Standards dotyczącymi sporządzania raportów zrównoważonego rozwoju, wydanymi przez Global Reporting Initiative (GRI).

### Zakres odpowiedzialności Zarządu Spółki

Zarząd Spółki jest odpowiedzialny za przygotowanie i zaprezentowanie wskaźników przedstawionych w Raporcie zintegrowanym zgodnie z Wytycznymi GRI Standards dotyczącymi sporządzania raportów zrównoważonego rozwoju dla opcji „Core”, wydanymi przez Global Reporting Initiative. Odpowiedzialność Zarządu Spółki obejmuje ustanowienie i utrzymywanie właściwego systemu zarządzania efektywnością oraz systemu kontroli wewnętrznej, z których pozyskane zostały informacje zamieszczone w Raporcie zintegrowanym. Zarząd Spółki ponosi również odpowiedzialność za wiarygodność, prawidłowość i rzetelność informacji oraz za prawidłowe przygotowanie dostarczonej nam dokumentacji.

### Nasza niezależność i kontrola jakości

Podczas realizacji usługi przestrzegaliśmy postanowień Kodeksu Etyki Zawodowych Księgowych wydanego przez Radę Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych, który zawiera wymogi w zakresie niezależności oraz inne wymogi, których podstawę stanowią uczciwość, obiektywizm, kompetencje zawodowe i należyta staranność, poufność oraz profesjonalne postępowanie.

Zgodnie z Międzynarodowym Standardem Kontroli Jakości 1, opublikowanym przez Międzynarodową Federację Księgowych IFAC, Deloitte utrzymuje kompleksowy system kontroli jakości obejmujący udokumentowane polityki i procedury dotyczące zapewniania zgodności z wymogami etycznymi, standardami zawodowymi oraz znajdującymi zastosowanie wymogami prawnymi i regulacyjnymi.

### Zakres naszej odpowiedzialności

Naszym zadaniem było sformułowanie wniosku o ograniczonej pewności dotyczącego wskaźników podlegających przeglądowi zawartych w indeksie GRI przedstawionych w Raporcie zintegrowanym, na podstawie procedur, które przeprowadziliśmy oraz dowodów, które uzyskaliśmy. Usługę atestacyjną dającą ograniczoną pewność wykonaliśmy zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Usług Atestacyjnych 3000 (wersja poprawiona): Usługi atestacyjne inne niż audyty lub przeglądy historycznych informacji finansowych, opublikowanymi przez Radę Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej i Usług Atestacyjnych. Standard ten wymaga zaplanowania i przeprowadzenia działań w celu uzyskania ograniczonej pewności, że wskaźniki przedstawione w Raporcie zintegrowanym są wolne od istotnych błędów.

Procedury, które wykonaliśmy opierały się na naszym zawodowym osądzie, obejmowały wywiady, obserwacje realizowanych procesów, badanie dokumentów, procedury analityczne, oceny stosowności metod obliczeniowych oraz zasad sprawozdawczości, a także dokonywanie uzgodnień z kluczową dokumentacją. Usługę atestacyjną dającą ograniczoną pewność cechuje istotnie ograniczony zakres w porównaniu z usługą atestacyjną dającą uzasadnioną pewność zarówno w odniesieniu do procedur oceny ryzyka, obejmujących zrozumienie kontroli wewnętrznej, jak i procedur przeprowadzonych w odpowiedzi na ocenione ryzyka.



W celu sformułowania naszego wniosku na temat wskaźników zawartych w indeksie GRI przedstawionych w Raporcie zintegrowanym, w okresie od 25.04.2018 do 22.06.2018 przeprowadziliśmy następujące procedury:

- W drodze wywiadów, uzyskaliśmy wiedzę na temat środowiska kontroli i systemów informacyjnych Orange Polska S.A. istotnych dla zaraportowania wskaźników będących przedmiotem przeglądu, lecz nie dokonaliśmy oceny sposobu zaprojektowania poszczególnych czynności kontrolnych, nie uzyskaliśmy dowodów ich wdrożenia ani nie przeprowadziliśmy testów ich skuteczności.
- Uzyskaliśmy zrozumienie - poprzez wywiady, procedury analityczne, obserwacje i inne znajdujące zastosowanie procedury gromadzenia dowodów oparte na badaniu próby - w zakresie istotnych struktur, systemów, procesów, procedur i mechanizmów kontrolnych dotyczących porównywania, agregowania, potwierdzania i raportowania danych na potrzeby wskaźników będących przedmiotem przeglądu.
- Oceniliśmy czy metody zastosowane przez Orange Polska S.A. do celów związanych z opracowywaniem oszacowań są odpowiednie i zostały konsekwentnie zastosowane. Nasze procedury nie obejmowały przeprowadzania testów dotyczących danych, na których opierały się powyższe oszacowania ani odrębnego dokonywania własnych oszacowań służących ocenie szacunków Orange Polska S.A.
- Porównaliśmy informacje zawarte w Raporcie zintegrowanym z wewnętrzną dokumentacją Spółki.
- Odbyliśmy wizyty na miejscu w celu dokonania oceny kompletności wskaźników będących przedmiotem przeglądu, metod gromadzenia danych, danych źródłowych i stosownych założeń dotyczących wskaźników.

#### Ograniczenia

Procedury przeprowadzone w ramach usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność różnią się w swojej naturze i są ograniczone pod względem zakresu w porównaniu z przeglądem dającym uzasadnioną pewność. W związku z powyższym poziom pewności uzyskany w ramach przeglądu dającego ograniczoną pewność jest znacząco niższy od poziomu pewności, który mógłby zostać uzyskany w wyniku wykonania usługi atestacyjnej dającej uzasadnioną pewność.

Nasza usługa atestacyjna dająca ograniczoną pewność została ograniczona do wskaźników podlegających przeglądowi zawartych w indeksie GRI przedstawionych w Raporcie zintegrowanym i nie odnosiła się do pozostałych informacji ujętych w tym raporcie ani też do tego raportu rozumianego, jako całość. W związku z powyższym nasz wniosek przedstawiony poniżej dotyczy wyłącznie tych wskaźników, nie zaś wszystkich przedstawionych danych czy innych informacji zawartych w Raporcie zintegrowanym.

Sposób, jaki przyjęła Spółka dla określenia, zgromadzenia i zaraportowania danych dotyczących jej wyników pozafinansowych nie podlega formalnym procesom przyjętym dla celów sprawozdawczości finansowej. Dlatego też dane o tym charakterze mogą różnić się pod względem definicji, metodyk ich gromadzenia i raportowania, przy braku spójnego, zaakceptowanego standardu. Może to skutkować brakiem porównywalności informacji pomiędzy organizacjami, a także w ramach Spółki w poszczególnych latach, gdyż stosowane metody mogą ulegać zmianom. Dokładność i kompletność informacji ujawnionych w Raporcie zintegrowanym podlegają ograniczeniom wynikającym z ich charakteru i metod stosowanych w celu określenia, obliczenia i szacowania takich informacji.

#### Wniosek

Na podstawie przeprowadzonych prac uzyskaliśmy ograniczoną pewność, że informacje dotyczące wskaźników podlegających przeglądowi, przedstawionych w Raporcie zintegrowanym opracowanym przez Orange Polska S.A. nie są niezgodne z Wytycznymi GRI Standards dotyczącymi sporządzania raportów zrównoważonego rozwoju dla opcji „Core” wydanymi przez Global Reporting Initiative, a naszej uwagi nie zwróciły żadne kwestie, które mogłyby spowodować uznanie, że wskaźniki podlegające przeglądowi, przedstawione w Raporcie zintegrowanym, zawierają istotne błędy.

  
Deloitte Advisory Sp. z o.o.  
Warszawa, 22 czerwca 2018

## Nota metodologiczna dotycząca wskaźników niefinansowych

### dane dotyczące zatrudnienia

Dane dotyczące zatrudnienia, przedstawione w tym raporcie, zostały zebrane w oparciu o system HR-Info, który bierze pod uwagę takie zmienne jak płeć czy pełniona przez pracownika funkcja. Dane do systemu HR-Info są przekazywane na podstawie danych zawartych w systemach kadrowych poszczególnych spółek wchodzących w skład Orange Polska wg standardów Grupy Orange.

### menedżerowie/menedżerki (osoby zatrudnione na umowę o pracę pod koniec okresu)

Zasada obliczania „wskaźnika kadry zarządzającej” odnosi się do osób zatrudnionych na umowę o pracę. Wskaźnik ten odnosi się do kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla. Klasyfikacja pracowników jako „kadra zarządzająca” odbywa się na podstawie kategorii zaszerogowania pracownika zgodnie z profilem kompetencyjnym wg standardów Grupy Orange.

### liczba wypadków przy pracy

Wskaźnik odpowiada liczbie zdarzeń wypadkowych, które w danym roku sprawozdawczym zostały uznane za wypadki przy pracy. Zgodnie z przepisami polskimi, warunkuje to ostatecznie data decyzji pracodawcy o uznaniu zdarzenia za wypadek przy pracy, czyli data zatwierdzenia protokołu powypadkowego, a nie data samego zdarzenia.

### dane środowiskowe

Sprawozdawczość w zakresie kwestii środowiskowych jest oparta na przekazywaniu informacji do bazy danych INDICIA. W 2017 roku, Orange Polska przekazywała w cyklu kwartalnym wartości średnio 100 wskaźników środowiskowych.

### energia

Zużycie energii elektrycznej w budynkach Orange Polska jest obliczane za pomocą metody statystycznej, która została opracowana przez statystyka z Orange Labs i zatwierdzona przez Grupę Orange oraz biegłych rewidentów Spółki. Wskaźnik zużycia paliwa obejmuje łączne zużycie paliwa (lekkiego i ciężkiego oleju opałowego, oleju napędowego i benzyny), z wyłączeniem pojazdów samochodowych. Współczynniki przyjęte do kalkulacji energii w GWh ustalane są przez Grupę i podlegają na poziomie Grupy niezależnej weryfikacji.

### emisja CO<sub>2</sub>

Dla energii elektrycznej wskaźnik emisji jest obliczany zgodnie z Protokołem GHG za 2009 rok oraz jego najnowszą aktualizacją (za 2012 rok). Wskaźniki emisji paliw (gaz ziemny, olej opałowy, węgiel, benzyna, olej napędowy i LPG) pochodzą z Protokołu GHG za 2007 rok. Kalkulacje w zakresie emisji prowadzone są na poziomie globalnym z wykorzystaniem współczynników emisji pochodzących z IAE ze względu na wytyczne globalne oraz przyjęte cele monitorowaniu podlegają wyłącznie emisje CO<sub>2</sub>.

### zbiórka elektrośmieci

Wskaźnik „E-odpadów zebranych od klienta” to suma telefonów komórkowych, stacjonarnych i urządzeń multimedialnych dostarczonych do punktów sprzedaży, otrzymanych pocztą i zebranych przez dostawców usług. Wskaźnik ten obejmuje również telefony komórkowe pracowników Orange Polska oraz zebrane baterie i ładowarki. Spółki zależne, dla których nie ma odpowiedniego kanału gromadzenia i przetwarzania e-odpadów, nie stosują tego wskaźnika.

## Słownik pojęć specjalistycznych

- 4G** – standard telefonii komórkowej czwartej generacji, zwany również zamiennie LTE
- ARPU (Average Revenue per User)** – średnie miesięczne przychody na abonenta
- AUPU (Average Usage per User)** – średni czas połączeń na abonenta
- BSA (Bitstream Acces Offer)** – oferta hurtowego dostępu szerokopasmowego
- CATV (Cable Television)** – telewizja kablowa
- CDMA (Code Division Multiple Access)** – bezprzewodowa sieć telefonii komórkowej drugiej generacji, wykorzystywana również jako bezprzewodowa pętla abonencka na terenach, gdzie użycie sieci kablowej jest ekonomicznie nieuzasadnione
- Dźwignia finansowa netto** – dźwignia finansowa netto po uwzględnieniu zabezpieczeń = Dług netto po uwzględnieniu zabezpieczeń podzielony przez sumę długu netto po uwzględnieniu zabezpieczeń i kapitałów własnych
- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation)** – zysk operacyjny + amortyzacja + odpis aktualizujący wartość firmy + odpis aktualizujący wartość aktywów długoterminowych
- F2M (Fixed to Mobile Calls)** – połączenia z sieci stacjonarnej do sieci komórkowych
- FBB (Fixed Broadband)** – stacjonarny szerokopasmowy dostęp do Internetu
- FTE (Full Time Equivalent)** – w przeliczeniu na pełne etaty
- FTTH (Fibre To The Home)** – światłowód bezpośrednio do mieszkania
- FVNO (Fixed Virtual Network Operator)** – operator wirtualnej sieci telefonii stacjonarnej
- ICT (Information and Communication Technologies)** – obszar usług telekomunikacji i informatyki
- ILD (International Calls)** – połączenia międzynarodowe
- Internet mobilny do użytku stacjonarnego** – Oferta szerokopasmowego dostępu w technologii LTE przeznaczona do użytku w ramach strefy domowej lub biurowej i obejmująca router stacjonarny (strefa domowa) oraz duże (lub Nielimitowane) pakiety danych, która stanowi substytut stacjonarnego dostępu szerokopasmowego i jest oferowana przez wszystkich operatorów komórkowych w Polsce, w tym Orange Polska
- IPTV (TV over Internet Protocol)** – protokół umożliwiający transmisję sygnałów telewizyjnych przez Internet
- LLU (Local Loop Unbundling)** – uwolnienie pętli lokalnej
- LTE (Long Term Evolution)** – standard przesyłu danych w telefonii komórkowej (4G)
- M2M (Machine to Machine)** – telemetria
- MTR (Mobile Termination Rates)** – stawki za zakończenie połączeń w sieciach komórkowych
- MVNO (Mobile Virtual Network Operator)** – operator wirtualnej sieci telefonii komórkowej
- Opłata abonamentowa** – abonament miesięczny, który w nowych planach taryfowych obejmuje darmowe minuty
- Organiczne przepływy pieniężne** – organiczne przepływy środków pieniężnych netto, tj. przepływy pieniężne z działalności operacyjnej – wydatki inwestycyjne (poniesione lub należne) + wpływy ze sprzedaży aktywów
- RIO (Reference Interconnection Offer)** – oferta ramowa w zakresie połączenia sieci telekomunikacyjnych
- SAC (Subscriber Acquisition Cost)** – koszt pozyskania abonenta
- SIMO (SIM only)** – oferta obejmująca tylko kartę SIM bez urządzenia
- SRC (Subscriber Retention Cost)** – koszt utrzymania klienta
- Strefa domowa (Strefa biurowa w przypadku klientów biznesowych)** – obszar w zasięgu zdefiniowanych stacji bazowych pokrywających daną lokalizację (mieszkania lub firmy)
- UKE** – Urząd Komunikacji Elektronicznej
- Umowa RAN (Radio Access Networks)** – umowa w zakresie współkorzystania z radiowych sieci dostępowych
- UOKiK** – Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów
- USO (Universal Service Obligation)** – oferta usług powszechnych
- VDSL (Very high bit-rate Digital Subscriber Line)** – łącze abonenckie w technologii VDSL, wykorzystujące kable miedziane
- VHBB (Very High Speed Broadband)** – Internet szybkiej prędkości, łącze szerokopasmowe o prędkości powyżej 30 Mb/s
- VoIP (Voice over Internet Protocol)** – protokół umożliwiający przesyłanie głosu poprzez Internet
- WLL (Wireless Local Loop)** – bezprzewodowa pętla lokalna
- WLR (Wholesale Line Rental)** – hurtowa odsprzedaż abonamentu
- Wskaźnik płynności** – środki pieniężne oraz niewykorzystane linie kredytowe podzielone przez dług do spłaty w ciągu najbliższych 18 miesięcy

**Komunikacja Korporacyjna i CSR**

Wydział CSR i Sponsoringu  
odpowiedzialny.biznes@orange.com

Monika Kulik  
Monika.Kulik@orange.com

**Relacje Inwestorskie**

investors@orange.com  
www.orange-ir.pl

Leszek Iwaszko  
leszek.iwaszko@orange.com

**Siedziba Spółki:**

Orange Polska S.A.  
Aleje Jerozolimskie 160  
02-326 Warszawa

www.orange.pl  
www.biuroprasowe.orange.pl

