



orange™



2019

Raport Zintegrowany

Orange Polska



Spis treści

4

Wprowadzenie

Słowo wstępu
O raporcie

8

Firma i jej interesariusze

O firmie
Nasi interesariusze

16

Model biznesowy i tworzenie wartości

Kluczowe zasoby
Model biznesowy
Otoczenie zewnętrzne
Otoczenie wewnętrzne

44

Strategia

Pytania do Prezesa
Strategia firmy

58

Wyniki

Pytania do Członka Zarządu ds. Finansów
Wyniki modelu biznesowego
Wyniki finansowe

98

Zarządzanie ryzykiem

110

Ład korporacyjny

Nasze podejście do ładu korporacyjnego
Struktura zarządzania

162

Wybrane dane finansowe

172

Załączniki

Tabela GRI
Metodologia
Słownik



Dostarczamy nową
jakość w komunikacji
z akcjonariuszami
i innymi interesariuszami,
łącząc finansowe
i pozafinansowe aspekty
naszej działalności.





Wprowadzenie



Słowo wstępu

Szanowni Państwo!

Zapraszam do lektury Zintegrowanego Raportu Roczne Orange Polska, w którym prezentujemy zarówno finansowe, jak i pozafinansowe efekty naszej działalności w 2019 roku. Połączenie tych aspektów w jednym dokumencie pozwala nam przedstawić nasze wyniki w szerszym kontekście społecznym, a jednocześnie omówić metody długofalowego tworzenia wartości dla różnych grup interesariuszy przy jednoczesnym budowaniu stabilności firmy.

Rok 2019 był bardzo udany dla Orange Polska. Osiągnęliśmy założone cele finansowe, co umocniło nasze przekonanie, że pomimo licznych wyzwań jesteśmy na dobrej drodze do przywrócenia trwałego wzrostu. Jednak takie przedsiębiorstwo jak nasze nie może się rozwijać w izolacji: miarą naszego sukcesu muszą być również relacje z pracownikami, wpływ na społeczności lokalne, wkład w rozwój gospodarczy oraz oczywiście wpływ na środowisko naturalne.

Polska gospodarka rośnie nieprzerwanie od dwunastu kwartałów – i to w tempie znacznie szybszym od średniej dla Unii Europejskiej. Wzmocnione tym wzrostem polskie przedsiębiorstwa powinny obecnie poddać analizie swój sposób działania. Nadszedł czas na to, by uznać, że społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza dążenie do wspólnego celu, jakim jest rozwój przynoszący korzyści całemu społeczeństwu. Rozwojowi gospodarczemu muszą bowiem zawsze towarzyszyć elementy społeczne i środowiskowe – co powinno być wpisane w DNA każdej firmy.

Kiedy przygotowujemy ten raport pod koniec pierwszego kwartału 2020 roku, znajdujemy się w zupełnie nowej rzeczywistości: z powodu pandemii świat wokół nas nagle całkowicie się zmienił. Wiemy, iż w najbliższej przyszłości czekają nas bezprecedensowe wyzwania. Pojawi się wiele zagrożeń, ale zapewne także szereg szans. Pragnę zapewnić, że Orange Polska opiera się na bardzo solidnych podstawach, a my już pracujemy nad tym, by dostosować się do tego nowego otoczenia.

W ciągu ostatnich kilku lat spółka Orange Polska uczyniła istotne kroki w stronę zintegrowanego myślenia o naszych wynikach i naszych obowiązkach. Nie zamierzamy jednak spocząć na laurach. Podążając ścieżką przywracania wzrostu, w tym przedłużającym się okresie wielkich trudności dla społeczeństwa i gospodarki chcemy wyznaczać cele w duchu zrównoważonego rozwoju, przekształcając nasze modele biznesowe w taki sposób, by zwiększyć innowacyjność i stabilność.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

Jean-François Fallacher
Prezes Zarządu Orange Polska S.A.



O raporcie

Podejście do raportów rocznych

Orange Polska ma przyjemność zaprezentować czwarty zintegrowany raport roczny. Raporty są publikowane co roku. Poprzedni raport zintegrowany ukazał się w kwietniu 2019 roku. Kontynuujemy 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 oraz wpływ na środowisko.

Aby zapewnić pełny i spójny zakres treści, na etapie gromadzenia informacji i przygotowania raportu włączyliśmy Członków Zarządu i Rady Nadzorczej w dialog na ten temat.

Mamy nadzieję, że dzięki nowej formie raportów możemy 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.

Zakres i ograniczenia

W raporcie ujęto kluczowe sprawy i istotne zdarzenia, jakie miały miejsce w okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2019 roku. Dokument dotyczy działalności Grupy Kapitałowej Orange Polska. Opisuje model biznesowy, priorytety strategiczne oraz otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, 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 istotność 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. W raporcie zawarliśmy także wybrane dane finansowe oraz najistotniejsze informacje o działaniach społecznych i ochronie środowiska.

Treść i układ raportu oparte są 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. W raporcie zawarto również odniesienia do Celów Zrównoważonego Rozwoju.

W ubiegłym roku spółka Orange Polska otrzymała wyróżnienie w 13. edycji konkursu Raporty Społeczne w kategorii: raport zintegrowany. Wyróżnienie zostało przyznane za dojrzały i kompleksowy raport, w szczególności za opis modelu biznesowego i konsekwentne utrzymywanie wysokiej jakości raportowania od wielu lat. Konkurs Raporty Społeczne jest organizowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i firmę Deloitte. Patronami są: Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, Federacja Konsumentów i Giełda Papierów Wartościowych.

Firma i jej interesariusze

Orange Polska jest jednym z największych dostawców usług telekomunikacyjnych w Polsce, działającym we wszystkich segmentach rynku telekomunikacyjnego.





O firmie

Orange Polska jest jednym z największych dostawców 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 SA, 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.

Misja Orange Polska

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.

Wizja Orange Polska



Uwielbiani przez klientów
Cenieni przez akcjonariuszy
Polecani przez pracowników

Wygramy lojalność klienta!

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

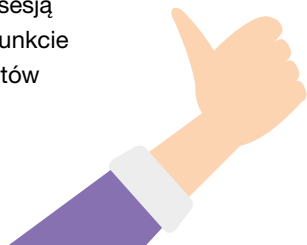
Cele do 2020 roku

- Nr 1** pod względem bardzo szybkiego internetu
- Nr 1** pod względem konwergencji
- Nr 1** pod względem doświadczenia klientów
- Nr 1** pod względem telekomunikacji cyfrowej

Wartości marki Orange

Pomocna

z obsesją
na punkcie
klientów



Prosta

upraszczanie,
koncentracja,
szybkość
i elastyczność

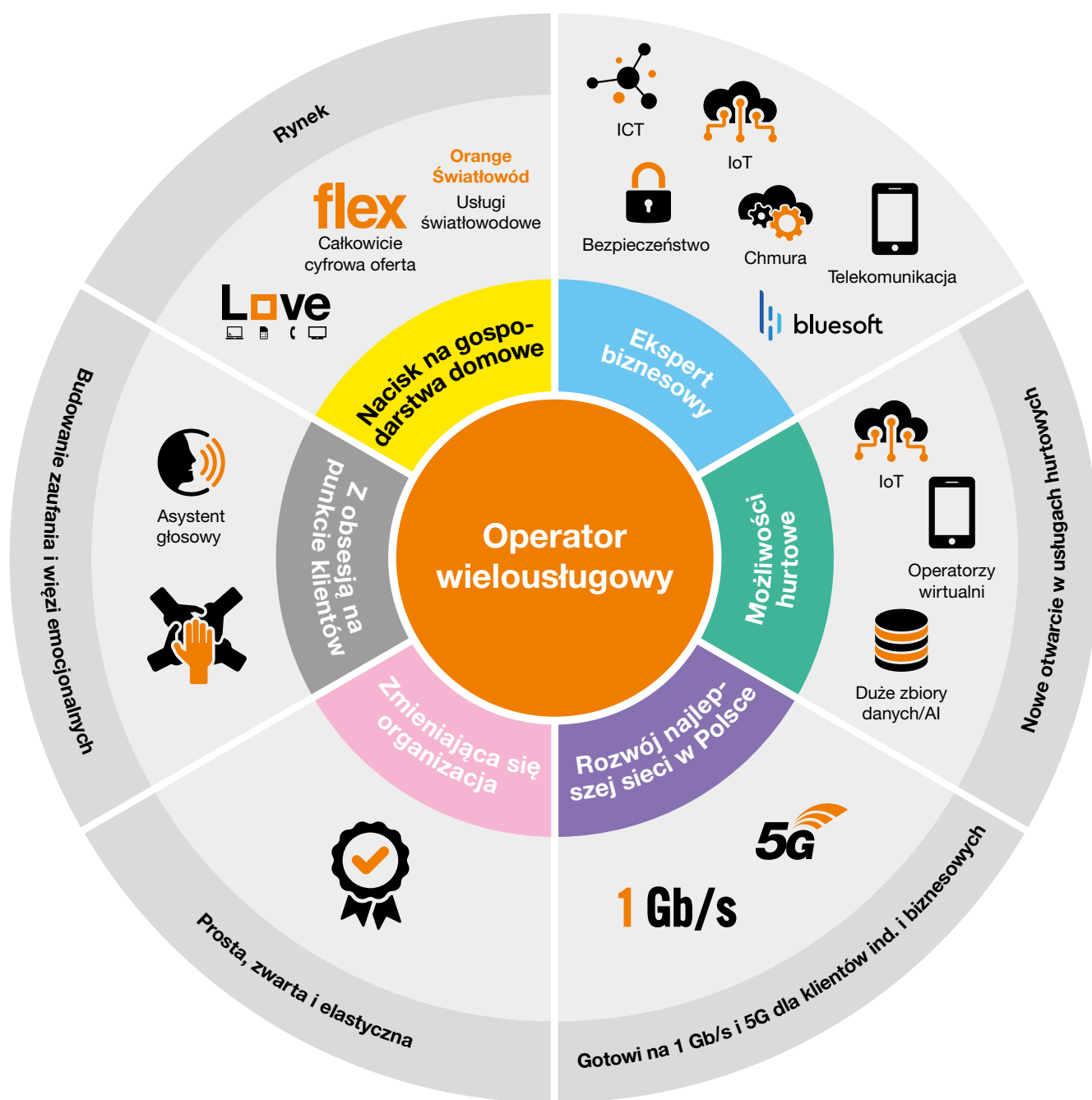


Uczciwa

wzajemne zaufanie,
rzetelność
i przejrzystość

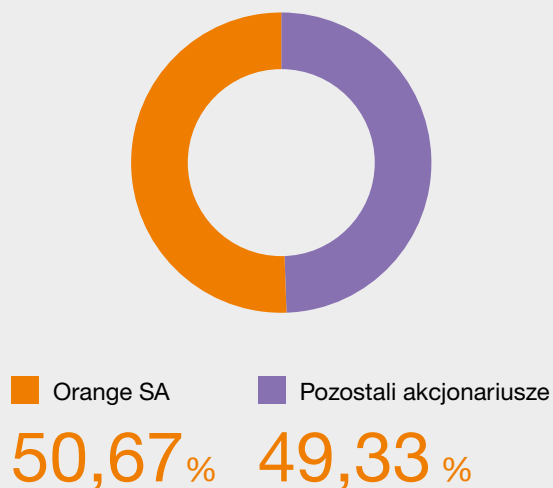


Skoncentrowany wzrost dzięki inteligentnemu wykorzystaniu zasobów



Orange Polska w 2019 roku w liczbach

Struktura własnościowa



11,4 mld zł
Przychody

3,0 mld zł
EBITDAaL

26,4 %
Marża EBITDAaL

2,1 mld zł
Nakłady inwestycyjne

Kapitalizacja rynkowa
9,3 mld zł
na koniec roku

3 497

Wolontariuszy
wśród pracowników

1 114 868

Dzieci objętych działaniami
na rzecz bezpieczeństwa w sieci

3 977

Instytucji edukacyjnych biorących
udział w programach społecznych
wspieranych przez Orange Polska

12 376

Liczba pracowników*

*w przeliczeniu na pełne
etaty, w tym NetWorkS!

2%

Zmniejszenie
zużycia energii

3%

Zmniejszenie
emisji CO₂



Klienci konwergentni

1 697 000
(+9,7% r/r)

Indywidualni
1 369 000
(+10,8% r/r)

Biznesowi
329 000
(+5,8% r/r)



Dostęp komórkowe (karty SIM)

15 284 000
(+3,2% r/r)

Post-paid
10 237 000
(+3,2% r/r)

Pre-paid
5 047 000
(+3,4% r/r)



Internet stacjonarny (rynek detaliczny)

2 607 000
(+1,8% r/r)

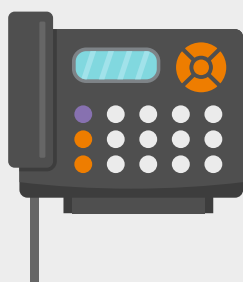
Światłowód
520 000
(+42% r/r)

VDSL
543 000
(+8,0% r/r)



Klienci TV

994 000
(+5,4% r/r)

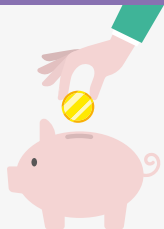


Łącza stacjonarne (rynek detaliczny)

3 109 000
(-8,7% r/r)

Nasi interesariusze

Dlaczego zaangażowanie jest istotne



Inwestorzy

Jako spółka giełdowa, troszczymy się o naszych inwestorów i środowisko finansowe.



Klienci

Klienci są kluczem do sukcesu i umieszczamy ich w centrum wszystkich naszych działań.



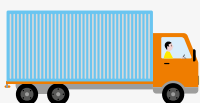
Pracownicy

Odpowiednio wykwalifikowani i zmotywowani pracownicy odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu wysokiej jakości obsługi klienta oraz generowaniu większej długoterminowej wartości.



Partnerzy biznesowi

Budowanie strategicznych sojuszy może pomóc w zapewnieniu jakości sieci i poszerzeniu oferty dla klientów.



Dostawcy

Dostawcy i podwykonawcy wpływają na możliwość świadczenia usług i dostarczania produktów.



Instytucje państwowe i regulacyjne

Ponieważ telekomunikacja to branża podlegająca regulacji, nawiązanie i utrzymanie konstruktywnych relacji z regulatorem ma bardzo duże znaczenie.



Społeczności lokalne

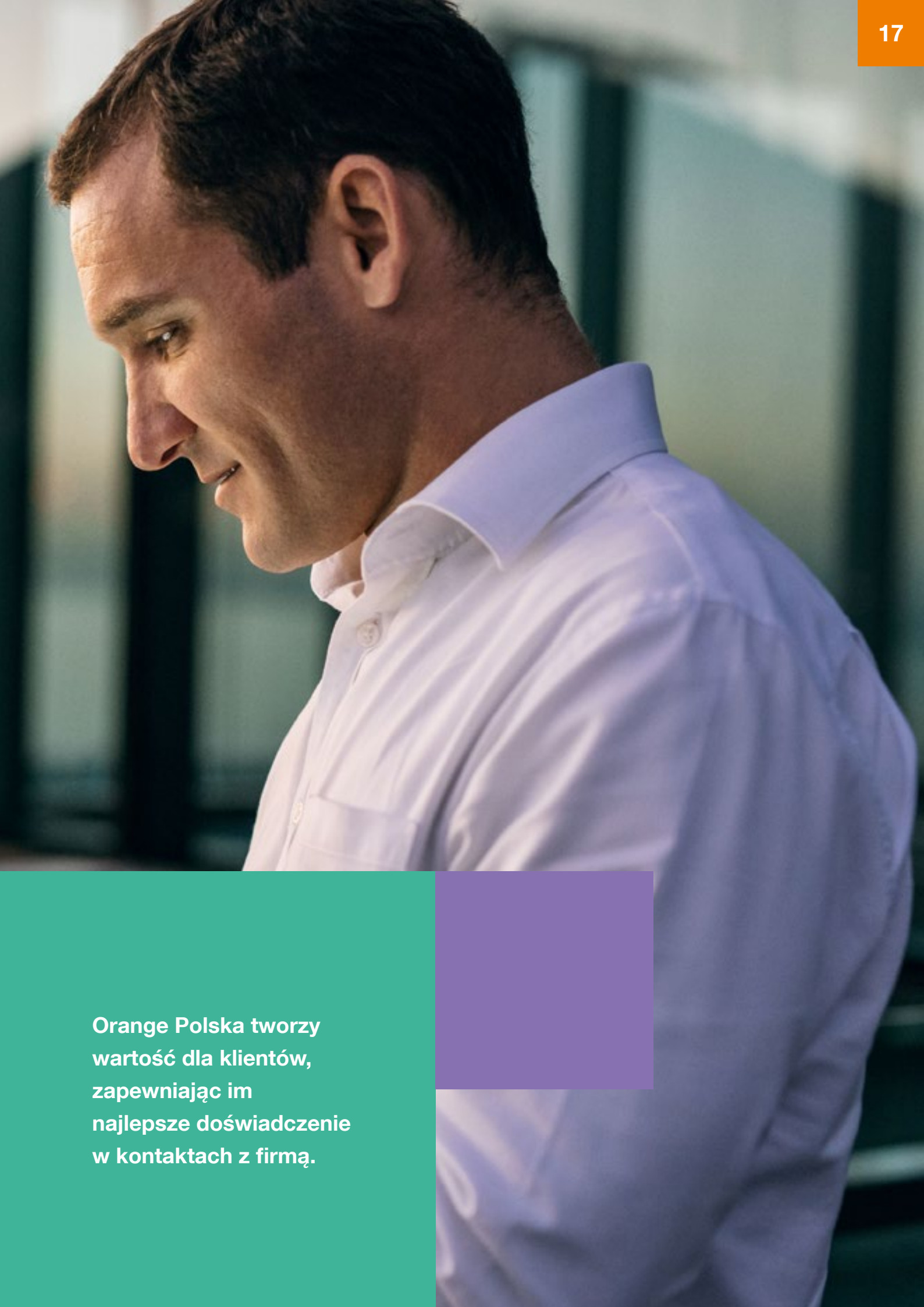
Pobudzanie lokalnych gospodarek wzmacnia społeczno-ekonomiczny kontekst naszej działalności.

Dialog z interesariuszami pomaga nam skuteczniej odpowiadać na ich oczekiwania. W 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 i stały kontakt bezpośredni.	Przejrzyste informacje finansowe; możliwość spotkań z Zarządem; przywrócenie wzrostu przychodów, EBITDA i przepływów pieniężnych; monetyzacja inwestycji w sieć; perspektywa wypłat dywidendy (ss. 90–91, 135–142).
Dialog z klientami: „słuchamy — odpowiadamy”, badania satysfakcji klientów, w tym NPS.	Stały kontakt bezpośredni, regularne badania opinii klientów – miesięczne, kwartalne, roczne i doraźne.	Niezawodna i odporna sieć; duży zasięg; bezpieczne usługi; proste, przejrzyste oferty i opłaty; dobra oferta konwergentna; doskonała obsługa klienta; łatwy dostęp do usług (ss. 30–32, 51–52, 62–72).
Szkolenia pracowników i rozwijanie talentów; dialog z pracownikami: badania satysfakcji; dialog ze związkami zawodowymi.	Stały kontakt bezpośredni, regularne badania satysfakcji co najmniej raz w roku.	Przyjazne i nowoczesne środowisko pracy; konkurencyjny poziom wynagrodzeń; standardy bezpieczeństwa; jasna ścieżka kariery i system motywacyjny; możliwość rozwoju (ss. 83–88).
Indywidualne spotkania biznesowe; umowy oparte na godziwych zasadach współpracy.	Regularny i bieżący kontakt.	Przejrzyste i uczciwe zasady współpracy (ss. 34, 39, 111).
Dialog i budowanie długoterminowych relacji z dostawcami; ocena w ramach Grupy; badania opinii; audyty.	Regularny i bieżący kontakt, badania opinii co najmniej raz w roku.	Uczciwe traktowanie; przejrzyste zasady przetargów i współpracy; terminowe płatności; korzystne warunki (ss. 33, 39, 111).
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 (ss. 23, 29, 11–112).
Współpraca ze społecznościami lokalnymi; partnerstwo programowe z instytucjami edukacyjnymi i społecznymi.	Regularny i bieżący kontakt.	Inwestycje w infrastrukturę; inwestycje w społeczności lokalne (ss. 77–82).

Model biznesowy i tworzenie wartości



A close-up, profile shot of a man with dark hair, wearing a light blue button-down shirt. He is looking down and slightly to the left with a thoughtful expression. The background is blurred, showing what appears to be an office or modern building interior with large windows.

Orange Polska tworzy
wartość dla klientów,
zapewniając im
najlepsze doświadczenie
w kontaktach z firmą.

Model biznesowy

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.

Otoczenie zewnętrzne (regulacyjne, makroekonomiczne, rynek telekomunikacyjny, łańcuch dostaw, społeczne, środowiskowe)

Kluczowe zasoby



Naturalne

- Częstotliwości
- Energia
- Klimat



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



Otoczenie wewnętrzne (ład korporacyjny, kultura korporacyjna)



W porównaniu z poprzednim raportem zintegrowanym nasz model biznesowy nie uległ większym zmianom. Ponieważ jednak neutralność klimatyczna stała się wyzwaniem dla całego świata, a Orange Polska podejmuje aktywne działania na rzecz zmniejszenia wpływu na środowisko, postanowiliśmy uzupełnić sekcję „Kapitał naturalny” o punkt poświęcony klimatowi.

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 interesariuszy



Kluczowe wskaźniki działalności (KPI)

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.

Klimat

Badania naukowe pokazują, że zmiany klimatyczne zachodzą w szybszym tempie, niż wcześniej prognozowano. Z Raportu ONZ wynika, że tylko wyhamowanie ocieplenia poniżej 1,5°C daje nam gwarancję, że jakość życia ludzi nie pogorszy się, a świat, jaki znamy, zostanie uratowany. Do tej pory podnieśliśmy średnią temperaturę Ziemi w stosunku do epoki przedprzemysłowej o 1°C. Aby nie przekroczyć progu 1,5°C, musimy natychmiast podjąć wspólne działania tak, aby do 2050 roku stać się neutralni klimatycznie. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest obniżenie globalnego poziomu emisji gazów cieplarnianych.

Neutralność klimatyczna to wyzwanie dla całego świata. Dzięki obecności Grupy Orange w 27 krajach, możemy działać lokalnie i globalnie, by wspierać ograniczanie zmian kli-

matycznych. Dlatego zmniejszamy nasz negatywny wpływ na środowisko: redukujemy emisję CO₂, oszczędzamy energię, wprowadzamy zasady gospodarki obiegu zamkniętego i dostarczamy innowacyjne usługi, które pomagają naszym klientom dbać o środowisko. Zobowiązaniem Grupy jest osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2040 roku.



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 umożliwia 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.

Prawie całe zadłużenie Spółki jest denominowane w złotych, a jego niewielka część wyrażona w walutach obcych jest zabezpieczona przed ryzykiem walutowym.

Na koniec 2019 roku średnia zapadalność długu wynosiła 2,4 roku. Pozwala to nam zachować równowagę pomiędzy optymalnymi kosztami obsługi długu a stabilną strukturą finansową.

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



Kapitał wytworzony

Infrastruktura sieciowa

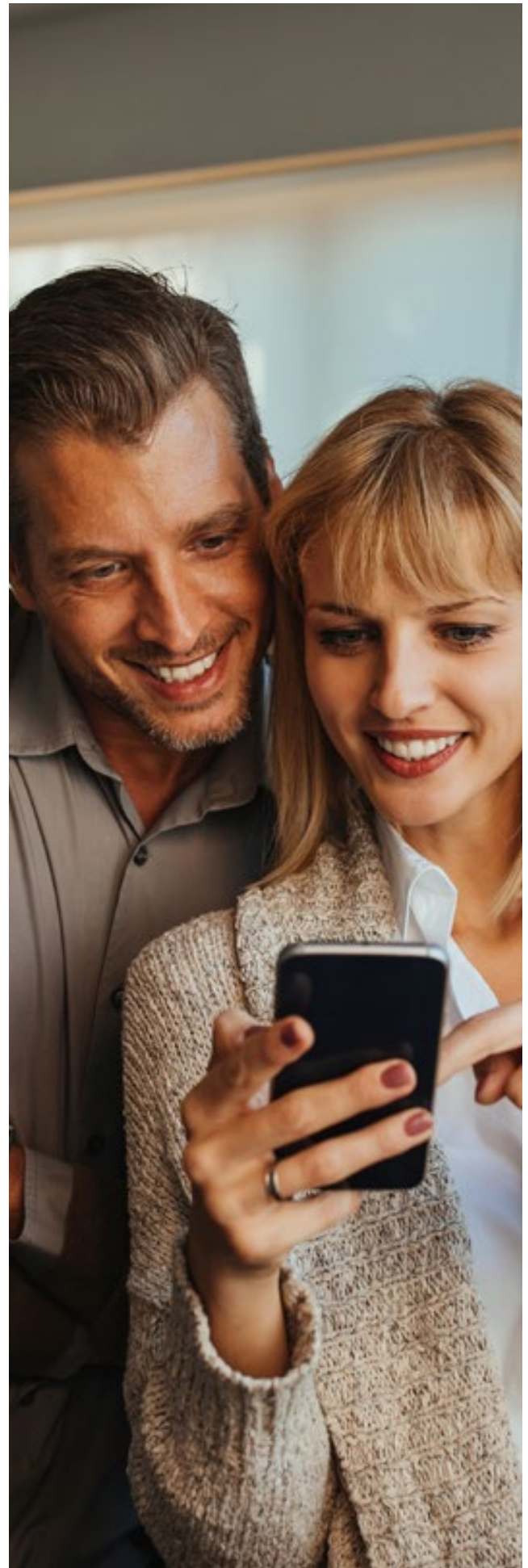
Nasza działalność wymaga znacznego kapitału wytworzonego: nasze sieci mobilne i stacjonarne, platformy usługowe i systemy informatyczne stanowią podstawę dla produktów i usług, z których korzystają klienci. Utrzymanie niezawodnej i bezawaryjnej sieci ma krytyczne znaczenie dla powodzenia naszych zamierzeń. 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 25 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. Na koniec 2019 roku posiadaliśmy 708 salonów rozmieszczonych na terenie całego kraju, z czego 33% (235) zostało zmodernizowanych w nowej wizualizacji. 143 punkty sprzedaży są przystosowane do potrzeb klientów z niepełnosprawnościami.





Kapitał ludzki i intelektualny

Pracownicy

Zaangażowanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników odgrywa kluczową rolę w powiększaniu długoterminowej wartości. Inwestujemy w ludzi po to, żeby odnosili sukcesy 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 innowacji – zróżnicowanie 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 12 376 osób na umowach o pracę oraz korzysta z 3203 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. Do głównych obszarów działalności Orange Labs należą: cyfrowe życie prywatne, infrastruktura oprogramowania, jakość otoczenia sieciowego, społeczeństwo cyfrowe, dane i wiedza, zaufanie i bezpieczeństwo oraz internet rzeczy. Ważnym elementem naszej działalności są badania i rozwój oraz współpraca ze startupami – przeznaczamy na ten cel 50 mln zł rocznie. Stawiamy na model otwartych innowacji. 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.

Zachęcamy także pracowników do samodzielnego tworzenia innowacji i wdrażania pomysłów, które mogą poprawić zarówno doświadczenie klientów, jak i pracowników. Innowacyjność wśród pracowników ma stymulować program Oz, który opiera się na czterech filarach: nieustanna poprawa, „ściana pomysłów”, innowacyjne wyzwania i studio przedsiębiorczości. Program pozwala każdemu pracownikowi Orange Polska wyrazić swoje idee w użyteczny sposób, otrzymać wsparcie w rozwijaniu pomysłów oraz zyskać uznanie ze strony firmy i kolegów.



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 nimi 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.



Kapitał społeczny i relacyjny

Marka

Orange – silna globalnie...

Orange jest firmą globalną, która obsługuje ponad 250 mln klientów na całym świecie i jest obecna w 29 krajach.

W 2018 roku w raporcie Brand Finance markę Orange wyceńniono na 22,2 mld dolarów, co pod względem wartości daje jej 51. miejsce na świecie, a przy tym pierwsze miejsce we Francji i ósme miejsce w branży telekomunikacyjnej.

...i wiodąca w Polsce

Według badań rynku przeprowadzonych w grudniu 2019 roku przez firmę zewnętrzną (agencję badawczą PBS), Orange była dla polskich konsumentów marką pierwszego wyboru dla komórkowych usług głosowych (26%), mobilnego internetu (22%), stacjonarnego internetu (22%), pakietów (22%) i usług światłowodowych (20%). Badania potwierdziły także wysoką świadomość naszej komunikacji marketingowej na rynku komórkowym, która w grudniu 2019 roku wyniosła 57%.

Z optymizmem podchodzimy do nowych technologii, starając się je udostępniać jak najszerszemu gronu osób. Dlatego nasza dewiza brzmi: „Liczy się to, co ważne dla Ciebie”, a we wszystkich działaniach kierujemy się filozofią „Human Inside” (człowiek w środku). Chcemy bowiem, żeby wszyscy potrafili łatwo korzystać z technologii cyfrowych i znali ich możliwości.

Marka Orange wspiera przyjętą przez nas filozofię i ożywia nasze działania, a poprzez niezwykle doświadczenia klientów w kontakcie z nią wywiera na nich pozytywny wpływ.

Marka Orange jest także naszym atutem – i to jednym z najcenniejszych – we wszystkich krajach. Pomaga nam pokazywać, że jesteśmy firmą cyfrową, efektywną i odpowiedzialną.

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 nawiązując z nimi 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 3317 dostawcami. 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. Nasze zasady współpracy z dostawcami dotyczące aspektów społecznych, etycznych, środowiskowych i praw człowieka zostały określone w Kodeksie dla dostawców, który jest wpisany do umów z nimi.

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 oznacza 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 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.

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.

Aby w dalszym ciągu zapewniać klientom najlepsze doświadczenia, musimy stale optymalizować sposób wykorzystania częstotliwości. Wobec wzrostu ruchu transmisji danych w technologii LTE oraz mniejszego zapotrzebowania na usługi 3G i 2G postanowiliśmy rozpocząć proces zmiany przeznaczenia częstotliwości na korzyść nowszych technologii, zwłaszcza w celu poszerzenia warstwy 4G. Już w 2018 roku zmieniliśmy sposób wykorzystania pasma 900 MHz z usług 2G na 3G, przeznaczając dwa razy więcej zasobów częstotliwości na technologię 3G, a pozostawiając jedynie niewielką szerokość pasma do świadczenia usług 2G. Kończymy także proces zmiany sposobu wykorzystania częstotliwości w pasmach 1800 MHz i 2100 MHz na technologię 4G. Na koniec 2019 roku zakończono prace na 88% stacji bazowych LTE 1800, zaś 81% stacji bazowych wyposażonych w urządzenia 2100 MHz obsługiwało standard LTE 2100. Po wszystkich zmianach szerokość pasma przeznaczonego do obsługi sieci LTE/4G zwiększył się o 38%. Optymalizacja wykorzystania częstotliwości pociąga za sobą również zmianę zasad współpracy z T-Mobile w zakresie pasm 900 MHz i 1800 MHz – z modelu współkorzystania z pasma (ang. Multi-Operator Core Network – MOCN) na model oparty na współdzieleniu infrastruktury (ang. Mobile Operator Radio Access Network – MORAN), co oznacza, że chociaż nie korzystamy już wspólnie z tych samych częstotliwości, to dzięki optymalizacji zasobów częstotliwości możemy zapewnić klientom większą przepustowość.

Przyszły rozwój usług 5G będzie wymagał nabycia niezbędnych zasobów częstotliwości. Przyjmuje się, że do obsługi sieci 5G będą wykorzystywane trzy pasma: 3,4–3,8 GHz, 700 MHz i 26 GHz. Żadne z nich nie jest obecnie dostępne. Pasma 3,4–3,8 GHz zostanie udostępnione jako pierwsze. 6 marca ogłoszono aukcję na częstotliwości z tego pasma, a decyzje rezerwacyjne miały zostać wydane do końca czerwca bieżącego roku. Jednak ze względu na pandemię koronawirusa COVID-19 może się to opóźnić. Każdy zwycięzca aukcji będzie mógł korzystać z jednego z czterech



bloków częstotliwości o szerokości 80 MHz przez następnych 15 lat. Ponieważ będące przedmiotem aukcji pasmo jest nadal w pewnym ograniczonym zakresie użytkowane, rzeczywista dostępność częstotliwości w ramach przyznaných bloków będzie się różnić w poszczególnych gminach i będzie się stopniowo zmieniać. Każdy z dysponentów rezerwacji zostanie zobowiązany do uruchomienia usług w co najmniej jednym mieście wojewódzkim do końca 2020 roku.

Pasma 700 MHz jest obecnie użytkowane przez nadawców telewizyjnych, którzy powinni je zwolnić do 30 czerwca 2022 roku. Jednak dostępność tego zakresu zależy także od ustaleń międzynarodowych z wschodnimi sąsiadami Polski, gdzie te częstotliwości są używane na potrzeby telewizji cyfrowej i analogowej, a także radionawigacji (w Rosji). Nadal nie jest znany model alokacji tego pasma. Trwają analizy dotyczące potencjalnego przekazania pasma 700 MHz państwowej spółce, która pełniłaby rolę operatora hurtowego (projekt #polskie5G).

Po pewnej reorganizacji może także zostać udostępnione pasmo 26 GHz. Ponadto, w wyniku wprowadzonych w 2019 roku zmian w Krajowej Tablicy Przeznaczeń Częstotliwości, część pasma 26,5–27,5 GHz została zwolniona do użytku cywilnego (wcześniej ta część była wykorzystywana wyłącznie na potrzeby wojska). Alokaacji bloków w tym paśmie nie należy się jednak spodziewać wcześniej niż w 2021 roku.

Aktualna alokacja częstotliwości z zakresu 700–2600 MHz oraz 3400–3800 MHz

700	Wykorzystywane do nadawania programów telewizyjnych 30 MHz PRZYSZŁE PASMO DLA 5G									
800	Orange 10 MHz		Play 5 MHz		T-Mobile 10 MHz		nieprzydzielone*			
900	Play 5 MHz	CPS Group 7,7 MHz		T-Mobile 4,4 MHz	CPS Group 6,2 MHz		T-Mobile 4,6 MHz	Orange 6,8 MHz		
1800	CPS Group 19,8 MHz		Play 15 MHz		T-Mobile 12,6 MHz		2,4 MHz	Orange 10 MHz	T-Mobile 7,4 MHz	CPS Group 7,6 MHz
2100	Orange 14,8 MHz		T-Mobile 14,8 MHz		CPS Group 14,8 MHz		Play 14,8 MHz			
2600	CPS Group 20 MHz		Orange 15 MHz		T-Mobile 15 MHz		Play 20 MHz		CPS Group 50 MHz TDD	
3400–3800	Pasma dla 5G: 4×80 MHz, ma być przedmiotem aukcji								80 MHz nieprzeznaczone na aukcję	

* Rezerwacja Grupy Cyfrowy Polsat (CPS) na ten blok wygasa z końcem 2018 roku.

Dane dotyczące rezerwacji częstotliwości

(w mln zł)	Data nabycia	Liczba lat do wygaśnięcia ⁽²⁾	Wartość bilansowa netto	
			Na dzień 31 grudnia 2019	Na dzień 31 grudnia 2018
800 MHz	2016	11,1	2 266	2 471
900 MHz	2014	9,5	228	252
900 MHz ⁽¹⁾	2018	1,0	12	24
1800 MHz ⁽¹⁾	2013	8,0	127	143
1800 MHz	1997	7,6	-	-
2100 MHz	2000	3,0	290	384
2600 MHz	2016	11,1	87	95
Rezerwacje częstotliwości razem			3 010	3 369

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

⁽²⁾ Pozostały okres użyteczności w latach na dzień 31 grudnia 2019.

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 platform streamingowych (w 2019 roku Netflix stał się największym źródłem ruchu sieciowego). 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 i urządzeń, z których korzystają (laptop, tablet, smartfon, TV). W naszej ocenie, wśród innych czynników, zasięg i jakość połączeń są kluczowym kryterium przy wyborze operatora telekomunikacyjnego.

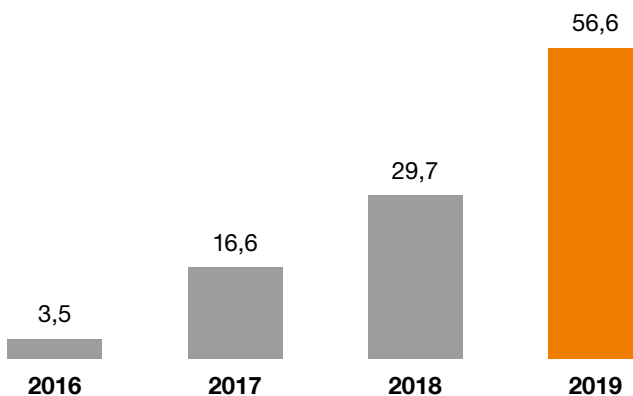
Aby sprostać tym potrzebom, nasza sieć musi być szeroko dostępna, niezawodna i bezpieczna. Jesteśmy operatorem, który dysponuje zdecydowanie największą konwergentną infrastrukturą sieciową (obejmującą sieci stacjonarne i komórkowe) na rynku polskim. Oznacza to, że jesteśmy w stanie zapewnić najwyższą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

Największa infrastruktura sieciowa w Polsce

Jako dawny operator narodowy, dysponujemy największą infrastrukturą sieciową w Polsce, która stanowi podstawę do świadczenia usług stacjonarnych i komórkowych. Na topologię sieci składa się około 15,4 tys. km światłowodowej sieci szkieletowej, 90,4 tys. km światłowodowej sieci agregacyjnej oraz ponad 443 tys. km miedzianej sieci dostępowej. Sieć dostępową została zbudowana głównie w technologii miedzianej; łącza światłowodowe mają obecnie około 56,6 tys. km długości, ale są szybko rozbudowywane, zgodnie z programem intensywnych inwestycji w sieć światłowodową, który będzie kontynuowany w 2020 roku.

Łącza 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. W 2019 roku za pomocą światłowodów podłączono kolejnych 127 stacji bazowych. Na koniec roku ok. 56% 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. W najbliższych latach będziemy stopniowo przechodzić do sieci w pełni IP, co będzie się wiązać z usunięciem niektórych elementów sieciowych (np. urządzeń PSTN).

Długość światłowodowej sieci dostępowej (w tys. km)



Sieć dostępową 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 pozo-



stają łącza miedziane, uzupełnione o technologie mobilne. Selektywnie rozwój zasięgu sieci światłowodowej jest też realizowany w mniejszych miejscowościach oraz na obszarach wokół dużych aglomeracji (w tym w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa). Taka strategia jest uwarunkowana bardzo zróżnicowanym popytem na usługi światłowodowe na rynkach lokalnych. Rozbudowa łączy światłowodowych dotyczy coraz częściej domów jednorodzinnych, choć w dalszym ciągu jest zdominowana przez budownictwo wielorodzinne.

W zakresie infrastruktury stacjonarnej, zgodnie z obowiązującym średniookresowym planem działań, kontynuujemy intensywną rozbudowę sieci światłowodowej. Na koniec 2019 roku w jej zasięgu znalazło się 4,2 mln gospodarstw domowych w 142 miastach Polski.

W obszarze infrastruktury mobilnej, dzięki rozbudowie sieci LTE 800 w oparciu o nabyte w 2016 roku częstotliwości oraz wcześniejszym inwestycjom w pasmo 1800 MHz, mogliśmy osiągnąć blisko 100% pokrycia siecią 4G. Ponadto, w odpowiedzi na rosnący popyt na szybki dostęp do internetu, Orange Polska sukcesywnie zwiększa liczbę stacji bazowych umożliwiających agregację pasma w technologii 4G+ (LTE Carrier Aggregation).

Podniesienie niezawodności i odporności sieci wymaga ciągłego wdrażania coraz to nowszych 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, a tym samym zapewniając tę samą jakość połączeń niezależnie od tego, czy klient korzysta z sieci mobilnej czy stacjonarnej.

Przygotowania do wdrożenia 5G w Polsce

W najbliższych latach będzie zyskiwać na znaczeniu technologia 5G. W 2019 roku zaktualizowano Prawo telekomunikacyjne. Najważniejsze zmiany to umożliwienie Prezesowi Urzędu Komunikacji Elektronicznej (UKE) ogłoszenia aukcji lub przetargu na częstotliwości, dla których jeszcze nie wygasy rezerwacje, ale termin wygaśnięcia jest już dość bliski, a także zmiany mające na celu zapewnienie możliwości przeprowadzenia skutecznej i efektywnej procedury aukcyjnej lub przetargowej. Dzięki tym zmianom stało się możliwe wcześniejsze przeprowadzenie alokacji pasma i — w konsekwencji — wcześniejsze uruchomienie sieci 5G (zaraz po wygaśnięciu obecnych rezerwacji częstotliwości).

Już na początku 2019 roku Prezes UKE przeprowadził pierwsze nieformalne konsultacje dokumentacji przetargowej na częstotliwości z zakresu 3400–3800 MHz – kluczowego pasma dla pierwszego etapu rozwoju technologii

5G, będącego podstawową warstwą dla tej nowej technologii na terenach zurbanizowanych. W kolejnych miesiącach Prezes UKE podjął intensywne działania mające na celu odebranie praw do korzystania z tego pasma podmiotom niewykorzystującym w żaden sposób posiadanych rezerwacji i pozwoleń radiowych. W wyniku tych działań oferowane w przetargu bloki częstotliwości będą w największym możliwym stopniu wolne od ograniczeń czasowych i geograficznych. Jesienią rozpoczęto dyskusję z operatorami na temat możliwych warunków technicznych wykorzystywania pasma. Dzięki powyższym działaniom, na początku grudnia ogłoszono konsultacje dokumentacji aukcyjnej na cztery rezerwacje częstotliwości z zakresu 3480–3600 MHz, każda o szerokości 80 MHz. Konsultacje zakończyły się 10 stycznia 2020 roku. 6 marca ogłoszono aukcję na częstotliwości z tego pasma, a decyzje rezerwacyjne miały zostać wydane do końca czerwca bieżącego roku. Jednak ze względu na pandemię koronawirusa COVID-19 może się to opóźnić. Każdy zwycięzca aukcji będzie mógł korzystać z jednego z czterech bloków częstotliwości o szerokości 80 MHz przez następnych 15 lat. Ponieważ będące przedmiotem aukcji pasmo jest nadal w pewnym ograniczonym zakresie użytkowane, rzeczywista dostępność częstotliwości w ramach przyznanych bloków będzie się różnić w poszczególnych gminach i będzie się stopniowo zmieniać.

Gotowość Orange Polska do uruchomienia usług 5G niezwłocznie po otrzymaniu wymaganych rezerwacji

Naszą ambicją jest aktywnie uczestniczyć we wdrażaniu sieci 5G w Polsce, aby zapewnić klientom dostęp do tej sieci i opartych na niej nowoczesnych usług. Cały czas prowadzimy prace, które mają nas przygotować do wdrożenia technologii 5G. Trwa intensywna rozbudowa sieci światłowodowej, która będzie warunkować efektywną pracę sieci mobilnej 5G. Na początku 2019 roku przeprowadziliśmy testy 5G w Zakopanem przy wykorzystaniu częstotliwości 26 GHz, w oparciu o które w przyszłości będą świadczone usługi o przepustowości zbliżonej do światłowodu. W ramach prowadzonego od września projektu Orange Cities, rozpoczęliśmy szerokie testy technologii 5G na terenie Warszawy i Lublina przy wykorzystaniu pasma 3,5 GHz. Uruchomiona sieć 5G składała się łącznie z 19 stacji bazowych i wykorzystywała sprzęt sieciowy pochodzący od różnych dostawców. Wykorzystano ponad 100 różnego rodzaju urządzeń końcowych (telefony, rutery), a do testów zaproszeni zostali zarówno dziennikarze, jak i klienci Orange.

Poza działaniami związanymi z testowaniem sprzętu Orange aktywnie uczestniczy w dyskusjach dotyczących planów przyszłej alokacji pasma i wychodzi z inicjatywami mającymi na celu przeprowadzanie szybkiej i skutecznej procedury przydziału częstotliwości 5G.



Rosnące zainteresowanie klientów cyberbezpieczeństwem

W obszarze cyberbezpieczeństwa rok 2019 był rokiem CyberTarczy, która zablokowała ponad 2,5 mln prób zdalnej kontroli botnetów (Command & Control). Znaczny wzrost liczby incydentów bezpieczeństwa w gospodarce sieciowej spowodował rosnące zainteresowanie klientów usługami cyberbezpieczeństwa. Wprowadziliśmy dla naszych klientów CyberTarczę w wersji mobilnej. Nasz zespół CERT (Computer Emergency Response Team) przez całą dobę reaguje na zagrożenia, jakie napotykają użytkownicy internetu korzystający z sieci Orange Polska. W 2019 roku ten zespół szybkiego reagowania na cyberzagrożenia, którego działalność cieszy się szerokim uznaniem, w jeszcze większym stopniu wpisał się w krajowy ekosystem cyberbezpieczeństwa.

Przewidując przyszłe trendy w obszarze bezpieczeństwa, pełnimy istotną rolę we współfinansowanym przez Unię Europejską naukowym projekcie SIMARGL (Secure Intelligent Methods for Advanced Recognition of Malware and Stego-malware – Bezpieczne inteligentne metody zaawansowanego rozpoznawania złośliwego oprogramowania). Praca w ramach konsorcjum składającego się z 14 firm i jednostek naukowych z siedmiu krajów to unikalna okazja do rozwoju i wymiany doświadczeń, służących realizacji wspólnego celu – by zwykli ludzie czuli się bezpiecznie w środowisku cyfrowym.

Bezpieczeństwo sieci 5G

Jednym z istotnych obszarów dyskusji na temat uruchomienia nowej generacji sieci bezprzewodowych jest kwestia bezpieczeństwa sieci 5G, zwłaszcza w aspekcie korzystania z urządzeń oferowanych przez dostawców z Chin. Biorą w niej udział kluczowi gracze na arenie międzynarodowej,

w szczególności Stany Zjednoczone, Chiny oraz Komisja Europejska i kraje członkowskie Unii Europejskiej.

Na poziomie UE w 2019 roku podjęto prace nad określeniem wspólnego podejścia do bezpieczeństwa sieci 5G, w ramach których przeprowadzono proces oceny ryzyka oraz zidentyfikowano główne zagrożenia w sieci 5G. Prace te zakończyły się 29 stycznia bieżącego roku opublikowaniem dokumentu pt. „Unijny zestaw narzędzi ograniczających zagrożenia w obszarze cyberbezpieczeństwa sieci 5G”. Choć dokument nie wyklucza żadnego konkretnego dostawcy, to za istotne ryzyko uznaje uzależnienie od jednego dostawcy oraz zagrożenia związane z łańcuchem dostaw, w tym ingerencją państw spoza UE.

Dokument przewiduje, że państwa członkowskie powinny dokonać analizy profili ryzyka dostawców i zastosować odpowiednie ograniczenia i wyłączenia, zwłaszcza w odniesieniu do kluczowych zasobów. Do 30 kwietnia 2020 roku państwa członkowskie powinny przedstawić Komisji Europejskiej informację o konkretnych działaniach podjętych w celu wdrożenia założeń unijnego zestawu narzędzi. Jednocześnie, wraz z przyjęciem unijnego rozporządzenia w sprawie cyberbezpieczeństwa, rozpoczęły się prace nad określeniem europejskich schematów certyfikacji cyberbezpieczeństwa, przy czym rozważa się objęcie taką certyfikacją elementów sieci 5G.

Prace w tym zakresie trwają również na szczeblu krajowym, czego wyrazem było m.in. podpisanie Wspólnej Deklaracji USA i Polski na temat 5G, a także rozpoczęcie prac legislacyjnych nad projektem rozporządzenia Ministra Cyfryzacji w sprawie warunków organizacyjnych i technicznych dotyczących bezpieczeństwa i integralności sieci i usług oraz projektu rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie planu działań przedsiębiorcy telekomunikacyjnego w sytuacjach szczególnych zagrożeń.

Powyższe projekty nie przewidują wyłączenia żadnych dostawców, lecz koncentrują się na unikaniu uzależnienia od jednego dostawcy oraz weryfikacji bezpieczeństwa łańcucha dostaw. Oznacza to, że w Polsce nie wprowadza się obecnie żadnych ograniczeń dotyczących współpracy z konkretnymi dostawcami przy wdrażaniu sieci 5G.

Natomiast potencjalne wprowadzenie w przyszłości takich restrykcji mogłoby ograniczyć pulę dostawców sprzętu telekomunikacyjnego, a w konsekwencji wpłynąć na plany budowy i rozwoju infrastruktury sieciowej (w tym 5G). Mogłoby to spowodować opóźnienie i/lub zwiększenie kosztów wdrożenia sieci 5G, a także zmniejszyć zainteresowanie klientów produktami chińskich marek.

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 (dzięki masowemu wprowadzeniu technologii 100 Gb/s). Dążąc 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 NetWorkSI!, która odpowiada za budowę i obsługę sieci dostępowej. Współdzielimy infrastrukturę sieciową (ponad 10 tys. stacji), co pozwoliło nam na szybkie wprowadzenie usług 4G oraz optymalizację kosztów operacyjnych i nakładów inwestycyjnych.

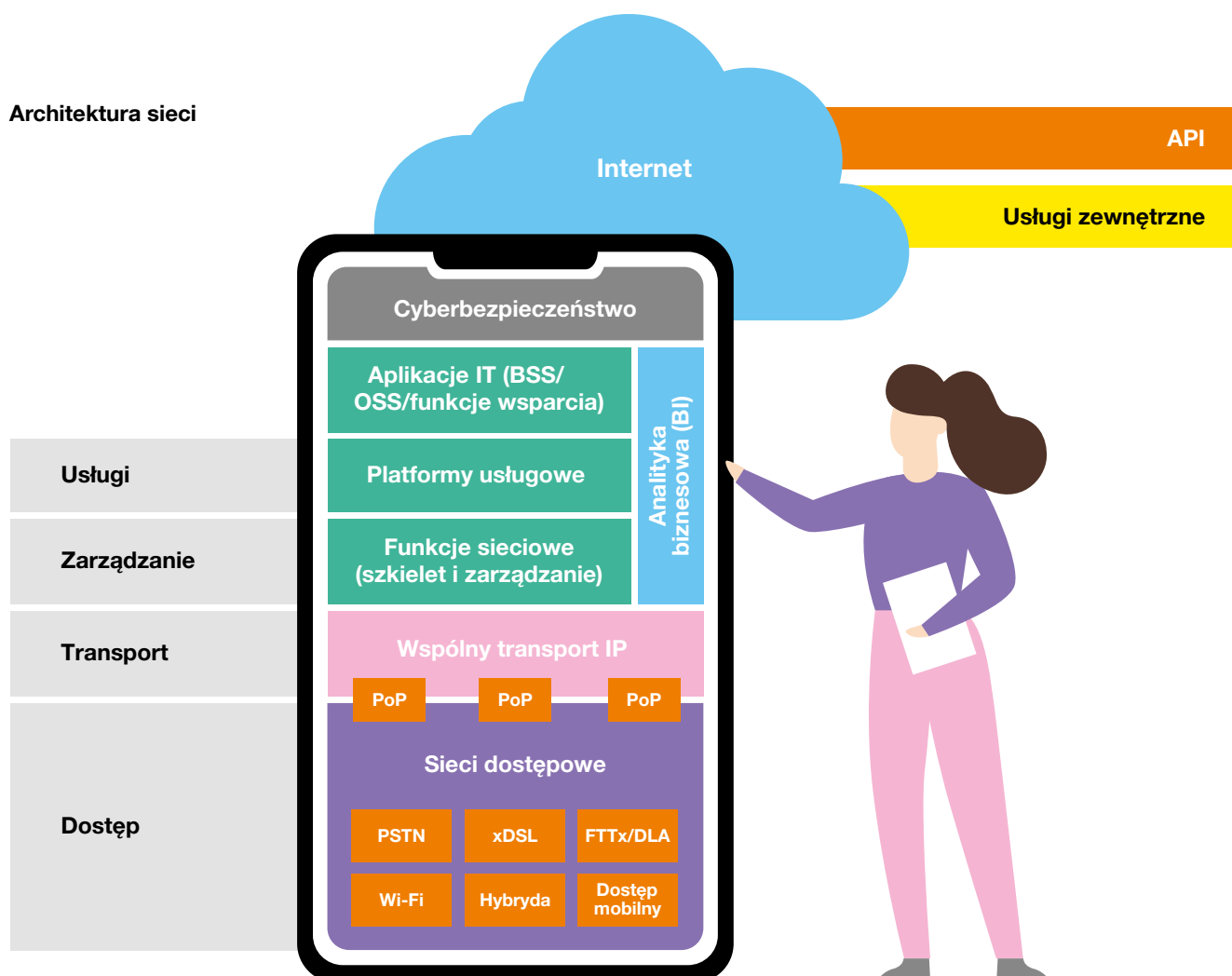
Tam, gdzie planujemy modernizację sieci do większych prędkości, oprócz własnych inwestycji staramy się korzystać z nowoczesnej infrastruktury należącej do innych podmiotów

– o ile uda się podpisać uzasadnioną komercyjnie umowę. W 2019 roku podpisaliśmy kolejne umowy, na podstawie których poszerzyliśmy zasięg usług szybkiego internetu o ponad 260 tys. gospodarstw domowych.

Uczestniczymy w Programie Operacyjnym Polska Cyfrowa (POPC). W ramach tego programu w latach 2014–2020 są w Polsce 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 2019 roku podłączyliśmy do sieci światłowodowej około 2 tys. szkół. Obecnie Orange Polska kontynuuje przyłączanie dużej części gospodarstw domowych przewidzianych w umowach z instytucjami państwowymi.

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 największym operatorem konwergentnym 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. 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 musimy stale rozwijać naszą ofertę, dostosowując ją do potrzeb klientów i proponując 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 określa-



my 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). Przyspieszyliśmy wdrażanie strategii konwergencji, wprowadzając ofertę konwergentną Orange Love jako kluczową formułę komercyjną w ramach nowej strategii Orange.One. Wprowadziliśmy także bardzo innowacyjną ofertę Orange Flex, obsługiwaną z poziomu aplikacji w telefonie. Jesteśmy przekonani, że pełna elastyczność i doświadczenie cyfrowe będą w przyszłości kluczowymi wyznacznikami dla klientów usług telekomunikacyjnych. Ponadto wprowadzamy usługi dodatkowe dla gospodarstw domowych, uzupełniające ofertę produktów telekomunikacyjnych, takie jak 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), sprzedaż przez internet, telesprzedaż i sprzedaż bezpośrednią. Aby maksymalnie zwiększyć generowaną wartość, musimy zadbać o właściwą strukturę kanałów dystrybucji, która będzie odzwierciedlać 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. Różnicujemy podejście do sprzedaży w zależności od lokalnych oczekiwań i potrzeb klientów oraz ich historii zakupowej. Dzięki temu potrafimy skutecznie dotrzeć do nich z właściwą ofertą poprzez odpowiedni kanał sprzedaży.

Na przykład na wysoce konkurencyjnym rynku warszawskim prowadzimy specjalne kampanie cyfrowe i dedykowane akcje międzykanałowe, które mają wygenerować ruch w punktach sprzedaży. Te działania okazały się skuteczne, owocując dobrymi wynikami sprzedaży. W salonach spotykamy się z klientami, którzy potrzebują pomocy przy wyborze oferty; tym, którym zależy na czasie, oferujemy sprzedaż przez telefon; natomiast osobom preferującym podejmowanie decyzji w oparciu o pełen zestaw informacji i możliwość porównania cen proponujemy zakupy przez naszą stronę internetową. Takie podejście pozwala dostosować się do oczekiwań klientów, lepiej rozpoznać potencjał rynków lokalnych oraz efektywniej planować inwestycje w sieć stosownie do popytu.

Cyfrizacja i integracja kanałów

Naszą strategię w odniesieniu do struktury kanałów sprzedaży kształtują przede wszystkim dwa elementy: zmieniające się preferencje zakupowe klientów oraz dążenie do podniesienia efektywności wewnętrznej. Uważnie monitorujemy stosunek kosztów do przychodów dla poszczególnych kanałów. Wyrażnie zauważalnym trendem jest rosnące znaczenie sprzedaży przez internet. Na naszym portalu stale rozwijamy personalizację, prezentując dedykowane treści w oparciu o zachowanie klienta i posiadane przez niego usługi. Kreujemy jednocześnie pozytywne doświadczenia we wszystkich punktach kontaktu klienta ze Spółką poprzez wdrażanie innowacyjnych narzędzi komunikacji, takich jak:

- Wirtualny konsultant (bot-messenger) – to narzędzie pozwalające klientom rozmawiać w języku zbliżonym do naturalnego, np. poprzez aplikację Facebook Messenger

- Max – bot głosowy, który pomaga klientom załatwiać proste sprawy: przekazuje informacje o płatnościach, umożliwia zgłoszenie awarii, w razie potrzeby oddzwania z przypomnieniem o płatności faktury lub, na życzenie, wysyła SMS z informacją o płatności.

W 2019 roku popularność aplikacji Mój Orange stale rosła. Obecnie loguje się do niej miesięcznie około miliona klientów naszej sieci. To o 15% więcej niż w tym samym okresie roku ubiegłego. Liczba zamówień złożonych za pośrednictwem tej aplikacji wzrosła w 2019 roku o 30% w porównaniu z poprzednim rokiem. Już ponad 30% zakupów w aplikacji Mój Orange jest realizowanych w procesie „One Click”, umożliwiającym przedłużenie umowy lub zakup oferty bezpośrednio w aplikacji. Wartość doładowań pre-paid zrealizowanych w tej aplikacji w ciągu ostatniego roku wzrosła dwukrotnie.

Klienci oczekują takiego samego sposobu obsługi niezależnie od formy kontaktu – bezpośrednio, telefonicznie czy przez internet. Aby temu sprostać, wprowadziliśmy podejście oparte na ścisłej współpracy między kanałami. Pomimo rosnącej popularności sprzedaży przez internet tradycyjne punkty sprzedaży nie tracą na znaczeniu. W 2019 roku prawie połowa całkowitej sprzedaży została zrealizowana w fizycznych punktach sprzedaży i przewidujemy, że w kolejnych latach ten wskaźnik będzie się utrzymywać na podobnym poziomie. Coraz częściej klienci przemieszczają się pomiędzy kanałami sprzedaży: rozpoczynają transakcję w internecie, a finalizują ją w punkcie sprzedaży bądź na odwrót.

W 2019 roku kontynuowaliśmy realizację projektu Best Retail Network (najlepsza sieć sprzedaży). Naszą ambicją jest to, aby do końca 2022 roku salony Orange stały się najlepszą siecią sprzedaży w kraju. Wychodząc naprzeciw potrzebom klientów, rozwiązania znane wcześniej tylko z dużych salonów typu Smart Store, m.in. intuicyjne i funkcjonalne wnętrza, wprowadzamy również w mniejszych punktach sprzedaży.

Kluczowe założenia projektu Best Retail Network to:

- bogata oferta urządzeń „live demo”
- szeroka oferta akcesoriów
- wydzielone strefy (np. dla domu)
- podpis cyfrowy.

Do końca 2019 roku już 33% (235) naszych salonów zostało zmodernizowanych w nowej wizualizacji.

W zależności od wielkości salony zostały podzielone na trzy kategorie:

- Smart Store – największe, flagowe, nowoczesne salony w największych polskich miastach
- Standard – duże salony w dużych miastach, w większości prowadzone przez Orange Polska
- Compact – małe salony w średnich i małych miastach, obsługiwane przez agentów.

Obsługa klienta

Naszym priorytetem jest zapewnienie klientom obsługi na najwyższym poziomie. Zależy nam na tym, aby każda interakcja klienta z Orange była pozytywnym doświadczeniem. Dbamy zatem o to, aby wszelkie podejmowane przez nas działania wpływały na poprawę doświadczeń klientów. Na co dzień wykorzystujemy sprawdzoną w Grupie Orange metodykę „zarządzania podróżą klienta” (Customer Journey Management), aby zapewnić klientom jednolite i spójne doświadczenia z Orange, niezależnie od wybranego kanału kontaktu.

Przyjazna struktura kanałów kontaktu

Wiemy, jak ważne jest dopasowanie dostępnych kanałów kontaktu do preferencji naszych klientów. Dlatego staramy się odpowiedzieć na ich ciągle ewoluujące potrzeby, zapewnić jak najlepszą jakość i standardy, a także wykorzystywać najnowocześniejsze technologie do zwiększenia efektywności kosztowej. W 2019 roku skupiliśmy się na dynamicznym rozwoju kanałów cyfrowych oraz ciągłym doskonaleniu funkcjonowania kanałów tradycyjnych.

Priorytetami w rozwoju kanałów cyfrowych były bot głosowy Max oraz Mój Orange. Mój Orange to aplikacja mobilna oraz konto dostępne na stronie Orange.pl, udostępniające klientom informacje o usługach oraz możliwość zarządzania nimi. Mój Orange pozwala szybko, wygodnie i samodzielnie sprawdzić stan wykorzystania środków, włączyć lub wyłączyć usługi oraz poznać szczegóły naliczonych opłat. W 2019 roku z Mój Orange skorzystało o 1 mln klientów więcej niż rok wcześniej. Mierzony przez Orange wskaźnik Customer Effort Score Online (pokazujący odsetek klientów, którzy łatwo lub bardzo łatwo załatwili sprawę) wzrósł o 5,3 pp. rok do roku.

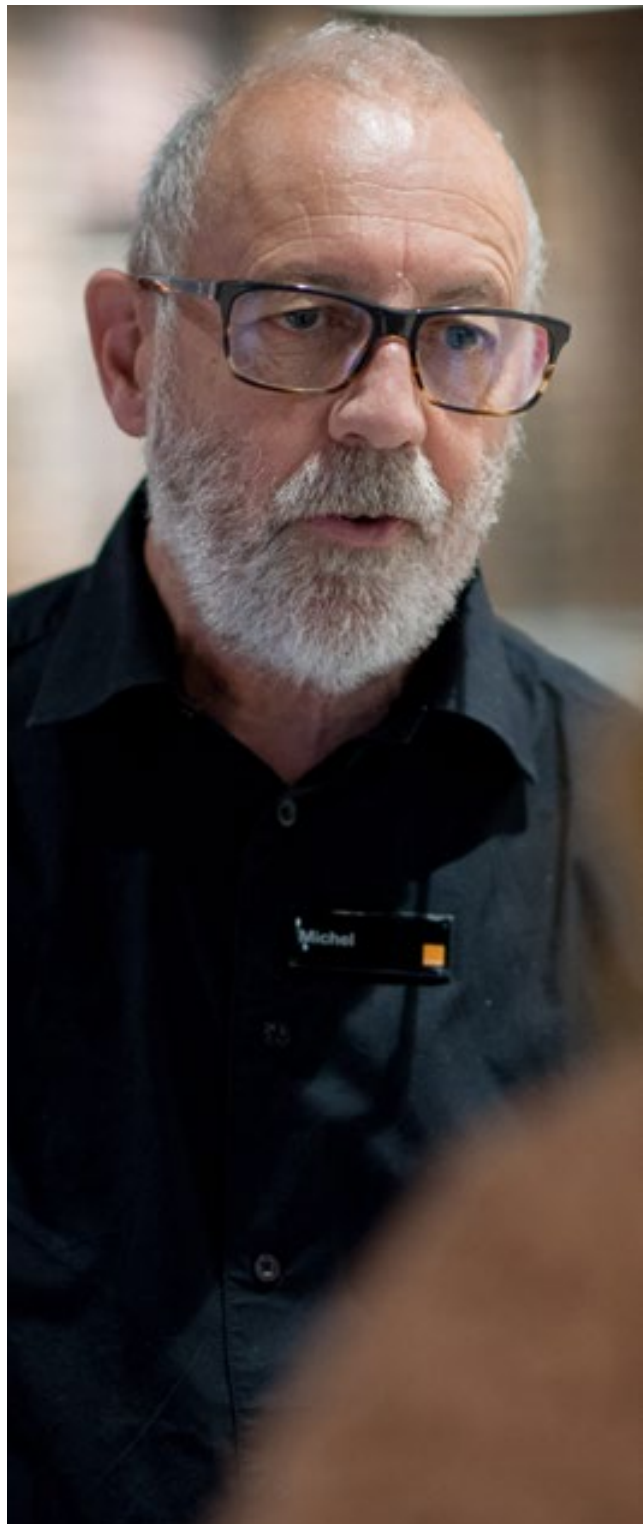
Nasi klienci korzystają z tego, że z sukcesem wdrażamy najnowocześniejsze kanały obsługi, w których wykorzystujemy sztuczną inteligencję.

- Od 2019 roku naszych klientów wspiera Max, sztuczna inteligencja Orange. Max odbiera 100% połączeń telefonicznych na infoliniach obsługowych. Skutecznie instruuje, jak samodzielnie rozwiązać sprawę, ale w bardziej skomplikowanych przypadkach potrafi również szybko i sprawnie przekierować klienta do odpowiedniego doradcy.
- Klienci coraz chętniej korzystają również z czatów. W 2019 roku blisko 20% wszystkich rozmów z klientami na czacie Orange było wspieranych przez czatboty. Dodatkowo pod koniec roku powstały pierwsze czatboty oparte na sztucznej inteligencji, które jeszcze lepiej dopasowują się do preferencji naszych klientów.

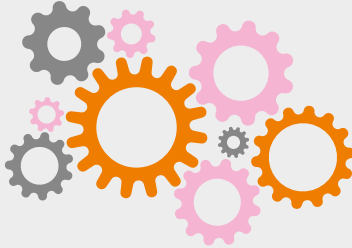
Priorytetem w doskonaleniu kanałów tradycyjnych była dalsza standaryzacja i związana z nią poprawa jakości obsługi w ramach wdrażania certyfikacji COPC (Customer Opera-

tions Performance Center). Jesteśmy jedynym operatorem w Polsce, który od lat działa zgodnie ze standardami COPC. Certyfikat COPC potwierdza spełnienie najwyższych światowych standardów zarządzania obsługą klienta, które dotyczą między innymi monitorowania efektywności, jakości obsługi oraz rekrutacji i rozwoju pracowników.

W związku z tym, że klienci Orange Polska coraz częściej wybierają nowoczesne, cyfrowe formy kontaktu, od 2019 roku poszerzyliśmy zakres certyfikacji COPC o kanały cyfrowe. Standardy te utrzymujemy we wszystkich centrach obsługi.



Struktura kanałów kontaktu z klientami

Cyfrowe	Automatyczne	Tradycyjne
 • Orange.pl • Konto na portalu Mój Orange • Aplikacja mobilna Mój Orange • Społeczność Nasz Orange • Media społecznościowe, np. Facebook, Instagram • Czat • E-mail • Bot głosowy ze sztuczną inteligencją (Max) • Czatbot • Aplikacje internetowe do samoobsługi dla klientów biznesowych*	 • IVR** • USSD***	 • Obsługa telefoniczna • Punkt sprzedaży • Kurier • Technik

* Portal Premium Support oraz Fleet Manager – Bezpłatne systemy samoobsługowe dla klientów biznesowych, które umożliwiają składanie wniosków, weryfikowanie danych, dostęp do widoku faktury i zarządzanie kontraktami.

- Portal Premium Support jest systemem dedykowanym dla Biznes Pakiet Fiber, Biznes Pakiet, usług transmisji danych i usług zaawansowanych.
- Fleet Manager jest systemem dedykowanym dla usług mobilnych.

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

*** 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).

Dopasowana obsługa

Naszą obsługę dopasowujemy do potrzeb różnych grup klientów:

- seniorzy (powyżej 65. roku życia)
- osoby młode
- osoby z niepełnosprawnościami
- klienci usług światłowodowych
- klienci premium.

Klientom biznesowym z wyższych segmentów zapewniamy spersonalizowaną obsługę świadczoną przez dedykowanych doradców.

Dzięki takiemu podejściu znacznie lepiej prowadzimy sprawy klientów, umiejętnie dopasowując się do ich wieku, indywidualnych potrzeb czy wymaganych udogodnień.

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 istotny 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:

- Obowiązek zapewnienia dostępu do usługi hurtowej odprzedaży dostępów szerokopasmowych (BSA) oraz fizycznego dostępu do infrastruktury pętli lokalnych (LLU) po cenach uzależnionych od kosztów (weryfikowanych testami zawężania marży i ceny) i na warunkach niedyskryminacyjnych (w tym z zachowaniem „chińskich murów”). Regulacje w tym zakresie dotyczą zarówno łączny miedzianych, jak i światłowodowych. Obowiązek udostępnienia infrastruktury miedzianej i światłowodowej przez Orange Polska na zasadach BSA nie dotyczy 151 zderegulowanych gmin. Obowiązek zapewnienia dostępu do infrastruktury sieciowej nie dotyczy 51 zderegulowanych gmin.
- Regulacje dotyczące usług zakańczania połączeń w sieci stacjonarnej – Orange Polska nie jest jedynym operatorem, który podlega tym regulacjom (dotyczą one około 200 operatorów), ale w odniesieniu do Spółki mają one najbardziej restrykcyjny charakter w zakresie stawek za zakańczanie połączeń i warunków hurtowego dostępu do sieci.
- 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.

- Regulacje dotyczące połączeń międzynarodowych – Od 15 maja 2019 roku maksymalne stawki za połączenia międzynarodowe wewnątrz UE nie mogą przekraczać 0,19 € za minutę oraz 0,06 € za SMS. Regulacja dotyczy tylko klientów indywidualnych i będzie obowiązywać przez pięć lat.

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 związane przede wszystkim 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 stacjonarnego dostępu do internetu).

Na przykład UKE wydał decyzje, które gwarantują symetryczny dostęp do kanalizacji kablowej i regulują dostęp do kabli wewnątrzbudynkowych należących do najważniejszych posiadaczy tej infrastruktury, przy czym obowiązki regulacyjne zostały nałożone nie tylko na przedsiębiorców telekomunikacyjnych, ale także na największych operatorów telewizji kablowej.

Spodziewamy się również istotnych zmian regulacyjnych w odniesieniu do stawek za zakańczanie połączeń w sieciach stacjonarnych (FTR) i ruchomych (MTR). W Unii Europejskiej przyjęto regulacje, które przewidują wdrożenie jednolitych stawek za zakańczanie połączeń zarówno w sieciach stacjonarnych, jak i ruchomych we wszystkich państwach członkowskich. Ostateczna wysokość tych stawek nie jest jeszcze znana. Państwa członkowskie powinny wdrożyć nowe stawki na początku 2021 roku.

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 2019 roku sytuacja gospodarcza Polski była relatywnie korzystna w porównaniu z innymi krajami europejskimi, a według formułowanych na początku bieżącego roku prognoz, pomimo stopniowego spowolnienia w najbliższych latach Polska powinna nadal notować dodatnią dynamikę wzrostu. Naturalnie, w świetle wybuchu epidemii koronawirusa powyższe prognozy trzeba będzie zapewne znacznie skorygować.

Wzrost gospodarczy

W 2019 roku polska gospodarka rozwijała się w tempie wolniejszym niż rok wcześniej. Według szacunków GUS, PKB wzrósł realnie o 4,1%. Na pozytywny obraz gospodarki wpłynął w głównej mierze wzrost konsumpcji prywatnej, wsparty przez inwestycje. W kolejnych latach czynniki stymulujące PKB staną wobec trudnych wyzwań, głównie wskutek problemów z pozyskaniem wystarczającej liczby pracowników i presji na wzrost kosztów pracy. Wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych znajdowały się w 2019 roku pod silną presją inflacyjną, lecz były stymulowane przez malejące bezrobocie, wzrost płac, program socjalny „500+” oraz niskie stopy procentowe. Na perspektywę dalszego wzrostu gospodarczego w Polsce wpływa także kondycja gospodarek europejskich i koniunktura na rynkach światowych. Według wstępnych szacunków GUS, w czwartym kwartale 2019 roku nastąpiło spowolnienie wzrostu gospodarczego do 3,2% w ujęciu rocznym.

Inflacja

Średnioroczny wskaźnik wzrostu cen towarów i usług w 2019 roku osiągnął poziom 2,3% i był niższy od celu inflacyjnego NBP (2,5%). Inflacja była jednak wyraźnie wyższa niż w poprzednim roku, głównie za sprawą wzrostu cen energii oraz pogorszenia się koniunktury zagranicznej. Pomimo rosnącej presji inflacyjnej Rada Polityki Pieniężnej utrzymała w ciągu całego roku referencyjną stopę procentową na rekordowo niskim poziomie 1,5% (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 usługi telekomunikacyjne nadal notowały w ubiegłym roku słabnącą rentowność, będącą pochodną spadku cen efektywnych przy jednoczesnym wyraźnym wzroście kosztów i wydatków inwestycyjnych – koniecznych dla sprostania rosnącym wymaganiom klientów poprzez wymianę starszej generacji infrastruktury na nowoczesną oraz dla zapewnienia dostępności usług na terenach tzw. białych plam. W 2019 roku zanotowano jednak stabilizację sytuacji cenowej w branży usług telekomunikacyjnych, a operatorzy zaczęli się koncentrować bardziej na działaniach utrzymaniowych wobec posiadanej bazy klientów niż na agresyw-

nym przejmowaniu klientów od konkurentów. Większość operatorów zdecydowała się nawet na podwyżki cen za wybrane usługi mobilne w formule „więcej za więcej”.

Bezrobocie i koszty pracy

Ogólna sytuacja makroekonomiczna wpływa korzystnie na rynek pracy, czego przejawem był wzrost zatrudnienia oraz spadek bezrobocia do poziomu 5,2% (-0,6 pp. w ujęciu rocznym) na koniec 2019 roku. W tym samym czasie odnotowano wzrost płac w sektorze przedsiębiorstw (+6,5% rok do roku w ujęciu nominalnym). Po raz pierwszy od 2012 roku, na koniec bieżącego roku może nastąpić niewielki wzrost stopy bezrobocia względem 2019 roku. Wielkim wyzwaniem dla gospodarki są 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 branżach i stanowić barierę dla wzrostu gospodarczego poprzez ograniczanie inwestycji.

Stopy procentowe

Rok 2019 ponownie nie przyniósł zmian w polityce banku centralnego i stopy procentowe pozostały stabilne, na najniższym poziomie w historii. Na samym początku tego roku oczekiwano, że Rada Polityki Pieniężnej pozostawi stopy procentowe na niezmiennym poziomie również w 2020 roku, podejmując w razie potrzeby kroki, aby przygotować rynek do późniejszych podwyżek. Jednak w marcu 2020 roku, dostrzegając krytyczny wpływ epidemii koronawirusa na aktywność gospodarczą, Rada obniżyła stopę referencyjną NBP o 50 punktów bazowych, do poziomu 1,0%. 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. Jednak wpływ ten jest w znacznym stopniu ograniczony poprzez posiadany przez Spółkę portfel transakcji zabezpieczających. Na koniec 2019 roku złoty osłabił się o 1,0% w stosunku do dolara amerykańskiego, ale zyskał 1,0% w stosunku do euro. Wahania polskiej waluty były spowodowane głównie przez czynniki zewnętrzne. W perspektywie średniookresowej ewentualne osłabienie kursu złotego nie powinno mieć istotnego wpływu na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych oraz na wysokość rozliczeń z operatorami zagranicznymi ze względu na utrzymywany wysoki poziom zabezpieczeń.

Rynek telekomunikacyjny

Rynek telekomunikacyjny w Polsce jest rozwinięty i charakteryzuje się wysokimi wskaźnikami penetracji w większości segmentów. Branża ta jest niezwykle ważna dla polskiej gospodarki, szczególnie w erze cyfrowej. Wraz z branżą informatyczną i branżą treści programowych kształtuje społeczeństwo informacyjne i aktywnie uczestniczy w transformacji polskich firm. Obecnie, u progu ery 5G – wraz z nowymi rozwiązaniami i usługami, jakie ta technologia ma wnieść na rynek – jest to bardziej widoczne niż kiedykolwiek. Starając się sprostać tej wielkiej odpowiedzialności, branża telekomunikacyjna mierzy się z wieloma wyzwaniami biznesowymi i technicznymi, które wymagają znacznych inwestycji w infrastrukturę, obecnie i w kolejnych latach, w celu zapewnienia klientom indywidualnym, publicznym i biznesowym szybkiego i bezpiecznego dostępu do internetu (przewodowego i bezprzewodowego), a także nowych usług i urządzeń, spełniających nowe wymagania.

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. Jednak 2019 rok przyniósł przełom na rynku telekomunikacyjnym: operatorzy komórkowi podnieśli ceny usług w formule „więcej za więcej”. Było to efektem korzystnej sytuacji gospodarczej w Polsce, bardzo niskich cen usług telekomunikacyjnych, wyrównanych udziałów największych operatorów oraz planowanych inwestycji w technologię 5G. Można zakładać, że uczestnicy gry rynkowej będą nadal koncentrować się na tworzeniu wartości – co będzie mieć korzystny wpływ na otoczenie rynkowe.

Rynek telekomunikacyjny w Polsce – poprawa sytuacji

Według szacunków Orange Polska, w 2018 roku, po wielu latach spadków, nastąpiła stabilizacja rynku telekomunikacyjnego w Polsce, zaś nasze wstępne szacunki za 2019 rok wskazują na wzrost wartości tego rynku w ubiegłym roku. 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. W efekcie, ceny tych usług w Polsce należą do najniższych w Unii Europejskiej. Kluczową rolę w destabilizacji sytuacji rynkowej odgrywał Play, który realizował agresywną strategię zdobywania udziału w rynku.
- Strukturalny spadek w stacjonarnych usługach głosowych, do którego przyczyniły się głównie: bardzo szybkie upowszechnienie się usług komórkowych w przystępnej cenie, częściowa regulacja w tym segmencie oraz 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.
- W porównaniu z całym rynkiem powyższe trendy znacząco bardziej wpłynęły na wyniki Orange Polska, co znalazło odzwierciedlenie w wieloletnim 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 duża 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 wymogi regulacyjne i słabo rozwiniętą infrastrukturę w dużych miastach, co spowodowało utratę udziału w rynku na rzecz operatorów kablowych
- brak silnej ekspozycji na rynku płatnej telewizji.

W 2019 roku nastąpiły dalsze zmiany na rynku telekomunikacyjnym w Polsce. Operatorzy podnieśli ceny usług w formule „więcej za więcej”. Zmiany były najbardziej widoczne na rynku komórkowym, gdzie trzech z czterech operatorów infrastrukturalnych podniosło ceny w zamian za większe pakiety na transfer danych.

Przewidywane przyszłe trendy na rynku kreślą korzystniejszą perspektywę

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

- Przewidywana jest pewna poprawa sytuacji na rynku komórkowym. Taryfy głosowe z nielimitowanymi połączeniami do wszystkich sieci stały się już standardem na rynku, a oferty są pozycjonowane poprzez liczbę GB oraz usługi dodane. Ponadto operatorzy komórkowi stoją wobec zbliżających się inwestycji w technologię 5G (zakup częstotliwości i budowa sieci), a ich bilanse wykazują stosunkowo duży poziom dźwigni finansowej. 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, który jako pierwszy operator na rynku podniósł w 2019 roku ceny usług – co spotkało się z dobrym przyjęciem wśród klientów.
- Przesył danych dynamicznie rośnie, do czego przyczynia się upowszechnienie nowoczesnych urządzeń mobilnych oraz bardzo szybki wzrost transmisji danych w przeliczeniu na jednego klienta, związany głównie z treściami

multimedialnymi i mediami społecznościowymi. Przewidujemy, że przesył danych będzie nadal rosnąć w obecnym tempie przez co najmniej kilka lat – dopóki w Polsce będzie trwała rewolucja smartfonowa. Spełnienie oczekiwań klientów dotyczących nieprzerwanego i możliwie najlepszego dostępu do internetu wymaga konwergentnego podejścia do kwestii jakości sieci. Z tego względu kluczowy jest rozwój zarówno sieci stacjonarnej (światłowodowej), jak i mobilnej (4G/5G).

- Kontynuowane będą duże inwestycje w infrastrukturę internetu dużych prędkości. Wszyscy infrastrukturalni operatorzy komórkowi zdecydowali się rozszerzyć ofertę produktową o usługi stacjonarnego dostępu do internetu poprzez przejęcia, umowy hurtowe lub umowy o współpracy. 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 w zasięgu usług światłowodowych znajdzie się ponad 50% gospodarstw domowych.
- Konwergencja jest coraz częściej postrzegana jako skuteczna formuła na pozyskanie gospodarstw domowych, czego potwierdzeniem jest sukces oferty Orange Love, przejęcie Netii przez Grupę Cyfrowy Polsat, odpłatne uzyskanie przez T-Mobile hurtowego dostępu do naszej sieci światłowodowej, współpraca Play z Vectrą oraz wprowadzenie usług komórkowych przez UPC.
- Wszystko znajdzie się w sieci i w chmurze, umożliwiając ewolucję takich usług, jak internet rzeczy, inteligentne domy i inteligentne miasta. Te rozwiązania będą wspierać bardziej ekologiczne podejście wśród firm (w tym Orange Polska), jednostek samorządowych i klientów indywidualnych.
- Dynamicznie rozwija się marketing oparty na wykorzystaniu danych osobowych i wiedzy o klientach. Jest to zarówno źródło nowych możliwości, jak i wyzwanie dla cyberbezpieczeństwa i ochrony danych osobowych.
- 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 linear. Co prawda content OTT szybko rośnie, ale pozostanie raczej uzupełnieniem oferty linearnej niż jej znaczącym substytutem.
- Przewidujemy stopniowe wchodzenie kart eSIM na rynek. Orange Polska wdrożył to przyjazne dla środowiska rozwiązanie już w grudniu 2018 roku, jako pierwszy operator komórkowy na rynku polskim.
- 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 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.

- Usługi ICT są coraz częściej postrzegane jako synergiczne wobec tradycyjnych usług telekomunikacyjnych, wzmacniając ofertę dla klientów biznesowych. Potwierdzają to niedawne ruchy na rynku: przejęcie BlueSoft przez Orange Polska, zakup akcji Asseco Poland przez Cyfrowy Polsat, nabycie 3S przez Play oraz zapowiedziane inwestycje T-Mobile w centra przetwarzania danych.
- 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. Do przywrócenia wzrostu będzie się przyczyniać ekspansja szybkiego internetu, stabilizacja w segmencie mobilnym oraz malejący wpływ telefonii stacjonarnej na ogólną wartość rynku. Wierzymy, że dzięki przyjętej strategii spółka Orange Polska jest przygotowana lepiej niż w przeszłości, by wykorzystać korzystne trendy rynkowe. Będą temu sprzyjać następujące 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. Zdaniem Orange Polska, inwestycje w łącza światłowodowe są najlepszą opcją rozwijania usług stacjonarnego internetu – a przy tym optymalną pod względem środowiskowym, gdyż w przeliczeniu na jeden Gb ta technologia ma ponad pięciokrotnie wyższą efektywność energetyczną od xDSL.
- **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”.
- **Cyfryzacja:** W 2019 roku wprowadziliśmy innowacyjną ofertę Orange Flex. Jest to niezwykle elastyczna i całkowicie cyfrowa oferta obsługiwana z poziomu aplikacji w telefonie. Jest przy tym niezwykle elastyczna: klienci mogą dopasować swój plan komórkowy z poziomu smartfona, a potem łatwo zmieniać pakiety zależnie od potrzeb, bez żadnych umów lojalnościowych.
- **ICT:** W 2019 roku, dostrzegając zapotrzebowanie na rynku, Orange Polska podjął decyzję o nabyciu spółki BlueSoft, wzmacniając swoją pozycję w obszarze usług ICT oraz w segmencie klientów biznesowych.

Równocześnie 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 Orange Polska przedstawiono, poczynawszy od str. 44.

Wyżej wymienione czynniki przyczyniły się do poprawy trendu przychodów Orange Polska. W 2019 roku, po raz pierwszy od trzynastu lat, osiągnęliśmy wzrost przychodów. W 2020 roku planujemy podtrzymać ten wzrost, choć w obecnej sytuacji – kiedy pod koniec pierwszego kwartału stanęliśmy w obliczu bezprecedensowego kryzysu społeczno-gospodarczego – będzie to zadaniem znacznie trudniejszym.

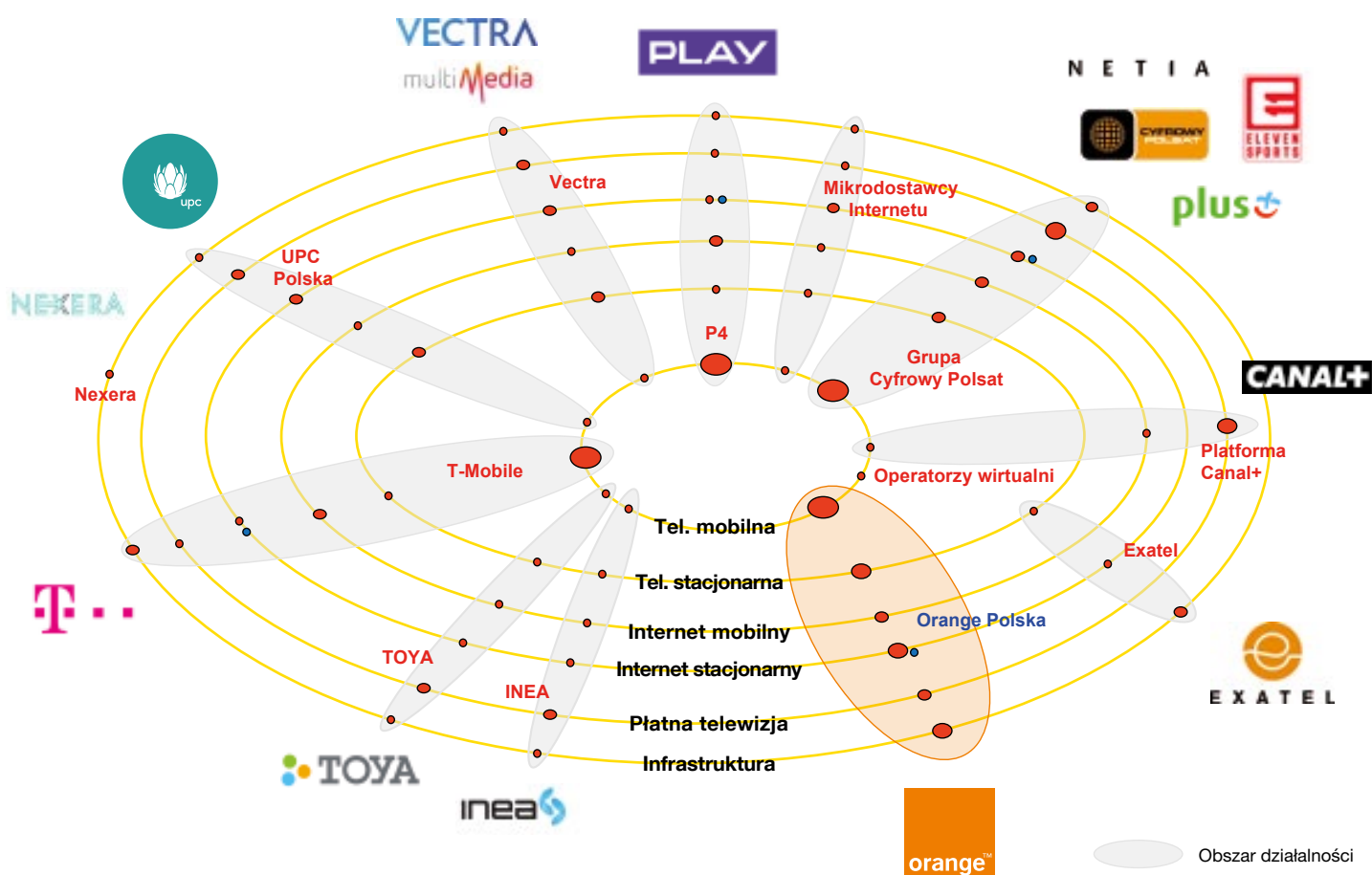
Orange Polska kluczowym graczem we wszystkich segmentach rynku

Polski rynek telekomunikacyjny, zarówno w segmencie komórkowym, jak i stacjonarnym, jest dość rozdrobniony. Jed-

nak ostatnio nasiliły się na nim procesy konsolidacyjne: po długiej procedurze weryfikacyjnej nastąpiło przejęcie Multi-media Polska (trzeciego co do wielkości operatora telewizji kablowej) przez Vectrę (drugą co do wielkości). Na rynku pojawiają się wyraźne tendencje łączenia działalności mobilnej i stacjonarnej. Ten kierunek widać w działaniach naszych konkurentów, takich jak nabycie Netii (największego alternatywnego operatora telefonii stacjonarnej) przez Grupę Cyfrowy Polsat, zawarcie przez T-Mobile umów hurtowych z Orange Polska, Ineą i Nexerą, a także współpraca Play z Vectrą w zakresie oferty stacjonarnego internetu.

Orange Polska jest wiodącym operatorem telekomunikacyjnym w Polsce, który jest obecny we wszystkich segmentach rynku. Dysponujemy największą bazą klientów zarówno usług stacjonarnych, jak i komórkowych.

Główni gracze na rynku telekomunikacyjnym w Polsce



Uwaga: Sytuacja na rynku w lutym 2020 roku.

Łańcuch dostaw

Chcemy budować dobre, długotrwałe relacje z naszymi dostawcami. Dbamy o to, aby relacje z naszymi dostawcami i partnerami biznesowymi były oparte na transparentnych zasadach i wzajemnych zobowiązaniach do przestrzegania standardów etycznych.

Ocena dostawców

Bierzemy aktywny udział w realizacji wspólnego dla Grupy Orange programu oceny dostawców globalnych – 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.

Na poziomie globalnym Grupa Orange jest członkiem założycielem stowarzyszenia Joint Audit Cooperation (JAC), które zrzesza operatorów telekomunikacyjnych w celu kontroli, oceny i wspierania zasad odpowiedzialności społecznej wśród globalnych dostawców z branży teleinformatycznej.



Stowarzyszenie ma zapewnić przestrzeganie przez wspólnych dostawców wymogów etycznych, środowiskowych oraz dotyczących zdrowia i bezpieczeństwa pracowników, a także zakazu zatrudniania dzieci. W ramach sieci JAC w 2019 roku przeprowadzono 84 nowe audyty.

Lokalnych dostawców zobowiązujemy do przestrzegania klauzul zgodności i CSR, które są umieszczane w umowach z naszą firmą i zawierają zobowiązanie kontrahenta do postępowania zgodnie z zasadami etycznego i odpowiedzialnego zachowania, w tym dotyczącymi praw człowieka, ochrony środowiska naturalnego, zrównoważonego rozwoju i zwalczania korupcji. We wszystkich umowach zakupowych umieszczamy klauzulę antykorupcyjną.

Budowanie trwałych relacji z dostawcami

W 2019 roku współpracowaliśmy w Polsce z 3317 dostawcami, w tym dostawcami sprzętu abonenckiego i sieciowego, usług budowy sieci oraz sprzętu komputerowego, a także firmami logistycznymi, agencjami outsourcingu personalnego oraz domami mediowymi. Staramy się, aby nasze relacje z dostawcami opierały się na kontraktach długoterminowych, zawierających transparentne zasady współpracy. Ponad 97,9% zakupów (pod względem wartości) jest realizowanych w oparciu o długoterminowe umowy ramowe. Sukcesywnie pracujemy nad tym, aby nasze zobowiązania wobec dostawców były regulowane w terminie. Wskaźnik terminowości opłat wynosi 88%. Standardowy termin płatności dla dostawcy wynosi do 30 dni (w przypadku 96% umów).

Jasne zasady wyłaniania dostawców

Prowadzimy konkurencyjną i otwartą politykę zakupową. Transparentność procesu wyłaniania dostawców zapewnia Regulamin Przeprowadzenia Procesu Zakupowego. Stanowi on zbiór zasad, którymi powinien się kierować każdy pracownik organizacji zakupowej w bezpośrednich i pośrednich kontaktach z dostawcą. Obejmuje procedury zakupowe, które w transparentny sposób określają zasady wyłaniania dostawcy, zawierania umów czy poufności informacji. W 2019 roku wprowadziliśmy we wszystkich umowach oddzielne zapisy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu w postaci Klauzuli CSR. Do końca 2019 roku 94% pracowników działu zakupów Orange Polska ukończyło szkolenie internetowe poświęcone zasadniczym aspektom społecznym w procesie dokonywania zakupów.

Obecnie ponad 71% zamówień (pod względem liczby) jest składanych elektronicznie, poprzez internetowe narzędzie zakupowe, które automatycznie analizuje złożone oferty. Dostawcy chcący współpracować z Orange Polska mają możliwość samodzielnej rejestracji w bazie potencjalnych dostawców, dzięki czemu mogą uczestniczyć w procesach zakupowych prowadzonych przez Spółkę.

Otoczenie społeczne

Poziom życia i stopa zatrudnienia w Polsce zbliżyły się do średniej dla krajów Unii Europejskiej, ale nadal występuje szereg wyzwań. Wskaźnik zatrudnienia jest wciąż nieco niższy od średniej unijnej i wynosi 73,6% (na koniec 3 kw. 2019) – chociaż luka stale się zmniejsza i obecnie wynosi już tylko 0,5 pp. Jednak w Polsce występuje znaczne zróżnicowanie tego wskaźnika w zależności od wykształcenia i płci. W grupie osób z wykształceniem wyższym zatrudnienie wyraźnie przekracza średnią europejską (87,9% wobec 84,7% dla UE 28), zaś wśród osób z wykształceniem podstawowym i średnim jest znacznie niższe (47,3%, tj. o ponad 10 pp. poniżej średniej unijnej). A w przypadku kobiet należących do tej samej kategorii edukacyjnej wskaźnik zatrudnienia należy do najniższych w Unii Europejskiej (zaledwie 31,5% wobec 45,9% dla całej UE).

Utrzymuje się też tendencja spadkowa stopy bezrobocia (rejestrowanego), które w styczniu 2020 roku wynosiło jedynie 5,5%. Jednak najnowsze badania siły roboczej wskazują, że ta tendencja osiągnęła już minimum i obecnie zaczyna się odwracać. Niezależnie od tego 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. Zgodnie z przygotowanym przez Komisję Europejską „Sprawozdaniem krajowym – Polska 2016 r.”, prognozuje się, że stosunek procentowy osób starszych do całej populacji wzrośnie z 20,9% w 2010 roku do 58% w 2050 roku.

W ostatnich latach osiągnięto znaczny postęp w ograniczaniu nierówności i ubóstwa. Począwszy od 2008 roku stale zmniejsza się liczba osób dotkniętych ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Współczynnik nierównomierności dochodowej Giniego, który jest miarą rozkładu rozporządzalnych dochodów ekwiwalentnych w społeczeństwie, obniżył się z blisko 35,6 punktu w 2005 roku do zaledwie 27,8 punktu na koniec 2018 roku, co przesunęło Polskę znacznie poniżej średniej dla 28 krajów Unii Europejskiej. Chociaż w ostatniej dekadzie współczynnik ten systematycznie się obniżał, to jednak coraz częściej wskazuje się, że nie oddaje on w pełni rzeczywistych nierówności w dochodach. W świetle nowych badań nad tym zagadnieniem, opartych na alternatywnych źródłach danych, takich jak ogólnokrajowe dane podatkowe (zob. Blanchet, Chancel i Gethin, 2019), Polska nadal plasuje się wśród krajów o najwyższych nierównościach dochodowych w Europie. Jednak niezależnie od tego, oficjalne dane podawane przez GUS wskazują na pozytywne zmiany w tym zakresie, przy czym w ostatnich dwóch latach proces ograniczania nierówności nabrał dynamiki wskutek wprowadzenia przez rząd nowych transferów socjalnych i korzystnych rozwiązań na rynku pracy. Wzrost płacy minimalnej, zmiany w umowach cywilnoprawnych,

a przede wszystkim nowy olbrzymi program wsparcia dla rodzin (500 zł miesięcznie na każde dziecko; 300 zł rocznie na wyprawkę szkolną) radykalnie poprawiły sytuację wielu słabszych grup, zwłaszcza tych o niskim statusie społeczno-ekonomicznym. Długofalowe skutki tych działań są jednak trudne do przewidzenia, gdyż mogą one spowodować odpływ młodych kobiet z rynku pracy oraz zwiększyć inflację (na co już zdają się wskazywać niektóre dane).

Jednym z czynników wykluczenia społecznego jest wykluczenie cyfrowe. Dostęp do internetu stanowi obecnie nie tylko ułatwienie, ale wręcz warunek konieczny pełnego uczestnictwa w życiu społecznym, kulturalnym i zawodowym. Według GUS, w 2019 roku dostęp do internetu posiadało 86,7% gospodarstw domowych w Polsce, w tym 83,3% – szerokopasmowy. Według raportu „Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2019 roku”, podobnie jak w ubiegłych latach, kluczową barierą w upowszechnieniu korzystania z internetu jest brak takiej potrzeby (67,6% osób niekorzystających z internetu) oraz brak odpowiednich umiejętności (52%). Bariery finansowe są powodem nieposiadania dostępu do internetu dla około 14,7% gospodarstw domowych (o blisko 3 pp. mniej niż rok wcześniej), natomiast brak technicznych możliwości posiadania internetu w miejscu zamieszkania niemal nigdy nie stanowi problemu. Pojawił się równocześnie ciekawy nowy trend: rosnący odsetek osób celowo rezygnuje z internetu, wskazując niechęć do tego medium jako główną przyczynę. Odsetek takich osób wśród niekorzystających z internetu zwiększył się w ciągu czterech lat blisko dwukrotnie: z 7,3% w 2015 roku do blisko 13,7% w 2019 roku.

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 i umiejętności teleinformatyczne są też powiązane z zamożnością oraz miejscem zamieszkania, ale oba te czynniki tracą na znaczeniu.

Jako firma telekomunikacyjna, musimy odpowiadać na zróżnicowane potrzeby klientów, zarówno tych starszych – mniej przekonanych do nowych technologii, jak i młodszych – przyzwyczajonych do ciągłego bycia online i podążających za nowinkami technologicznymi. Wydatki na usługi telekomunikacyjne są stałym elementem budżetu gospodarstw domowych, a każdy klient Orange Polska, niezależnie od zasobności portfela, może znaleźć 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.

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 Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka, ustanowionych w 2011 roku.

Działania Grupy 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.

Wprowadziliśmy w Orange Polska Kodeks dla Dostawców. Kodeks został opracowany na poziomie Grupy Orange i dostosowany do regulacji krajowych. Jego celem jest zachęcenie do stosowania i poszanowania praw i regulacji z zakresu praw człowieka oraz zapewnienie, iż będą one właściwie i efektywnie stosowane. Dostawcy zobowiązują się do przestrzegania praw człowieka i unikania angażowania się w jakiegokolwiek przypadki ich naruszenia.



Kodeks obejmuje następujące obszary:

- odpowiedzialność społeczna – swoboda zgromadzeń i prawo do negocjacji zbiorowych, praca niewolnicza, praca dzieci, różnorodność i niedyskryminowanie, wynagrodzenia, czas pracy i BHP
- odpowiedzialność środowiskowa – ochrona środowiska, zasoby naturalne i gospodarowanie odpadami
- zabronione praktyki biznesowe – polityka antykorupcyjna, konkurencja, sponsoring, dotacje polityczne, pranie pieniędzy oraz bezpieczeństwo i ochrona danych.

Kodeks został upubliczniony i wpisany do umów z dostawcami. Obecnie pracujemy nad opracowaniem polityki w zakresie praw człowieka dla Orange Polska.

Uruchomiliśmy także kurs e-learningowy z zakresu praw człowieka, który ukończyło 94% pracowników działu zakupów. Prawa związane z różnorodnością są przedmiotem naszej polityki zarządzania różnorodnością (więcej na str. 88), zaś ochrona prywatności i danych osobowych – przedmiotem polityki w zakresie bezpieczeństwa klientów (więcej na str. 74).

W 2019 roku w umowach z dostawcami wprowadzono oddzielne zapisy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu w postaci Klauzuli CSR. Strony zobowiązują się do przestrzegania oraz podejmowania niezbędnych starań w celu zobowiązania swoich pracowników, dostawców i podwykonawców do przestrzegania przepisów krajowych, europejskich i międzynarodowych dotyczących standardów etycznych i odpowiedzialnego zachowania, w tym m.in. przepisów dotyczących praw człowieka, ochrony środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa osób oraz zrównoważonego rozwoju. Zobowiązują się do przeciwdziałania naruszeniom w obszarze praw człowieka i podstawowych wolności oraz zagrożeniom dla zdrowia i bezpieczeństwa osób oraz środowiska. Oświadczają, że będą wymagać od swoich pracowników, dostawców i podwykonawców powstrzymywania się od zatrudniania dzieci, wykorzystywania pracy przymusowej oraz będą zwalczać wszelkie przejawy dyskryminacji. Klauzula obowiązuje od 2019 roku we wszystkich nowych umowach zakupowych.

Orange Polska bardzo poważnie traktuje wszelkie kwestie związane z przestrzeganiem praw człowieka. Szczególną dbałość przywiązuje do prawa w zakresie ochrony prywatności i ochrony danych osobowych. W celu zapobieżenia ewentualnym kradzieżom, nieuprawnionym modyfikacjom lub przetwarzaniu danych osobowych klientów i pracowników oraz danych osobowych powierzonych do przetwarzania przez Orange Polska wdrożyliśmy zabezpieczenia zgodne z międzynarodowymi standardami i wprowadzamy proces oceny oraz przeciwdziałania skutkom naruszenia praw i wolności osób fizycznych, których dane przetwarzamy.

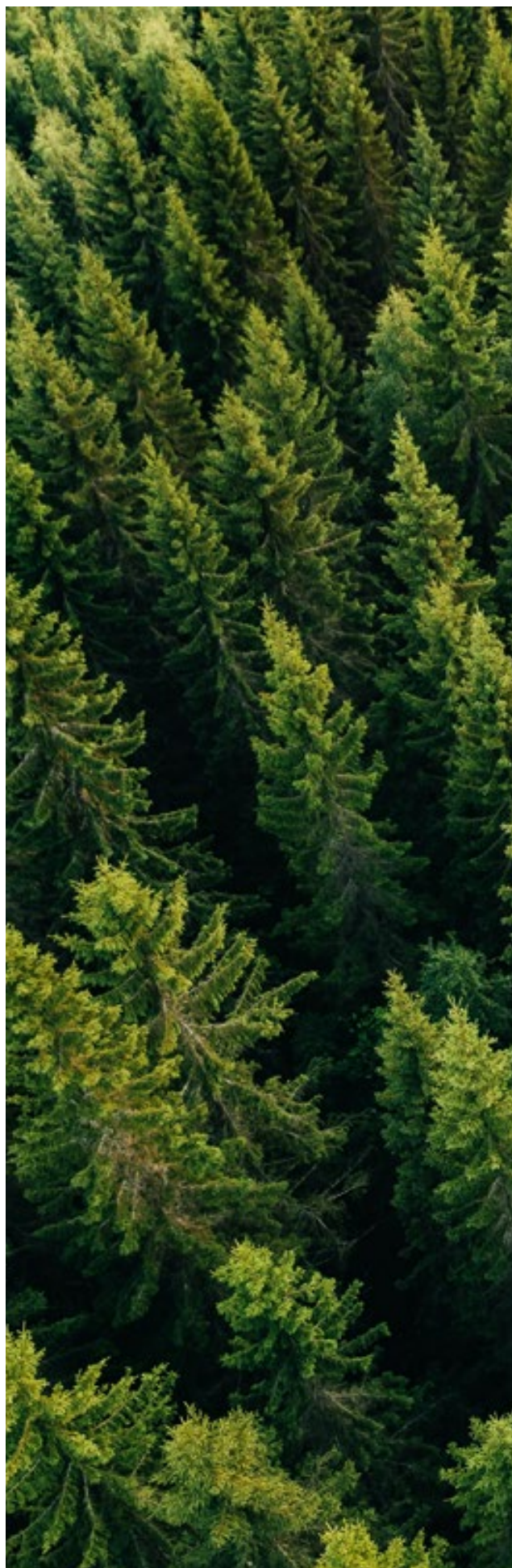
Otoczenie środowiskowe

Spółka Orange Polska nie pozostaje obojętna na globalne wyzwania dotyczące ochrony środowiska naturalnego i jego zasobów. Postawiliśmy sobie ambitne cele i podejmujemy konkretne działania w celu ograniczenia wpływu na środowisko. W działalność biznesową włączamy inicjatywy ukierunkowane na podnoszenie świadomości ekologicznej i poszanowanie środowiska. W ramach polityki ochrony środowiska dbamy o przestrzeganie odpowiednich norm i przepisów w naszej działalności.

Poza działaniami na rzecz ograniczenia naszego własnego wpływu na środowisko, jako dostawca usług telekomunikacyjnych możemy się w znaczący sposób przyczynić do zmniejszenia niekorzystnego wpływu działalności biznesowej innych. Technologia cyfrowa jest obecnie wpisana we wszystkie obszary działalności człowieka, a rozwijanie zastosowań cyfrowych pozostaje dla nas stałym wyzwaniem. Ponadto, w ramach radykalnej transformacji sektora przemysłowego, technologia cyfrowa stwarza także szansę na wdrożenie bardziej innowacyjnych i zrównoważonych rozwiązań, dostosowanych do wyzwań w zakresie oszczędzania energii i ochrony środowiska.

Oferując usługi zastępujące tradycyjne formy komunikacji i przesyłania dokumentów, promujemy rozwiązania przyjazne środowisku, które pomagają w ograniczaniu emisji gazów cieplarnianych. Dzięki tele- i wideokonferencjom, elektronicznemu obiegowi pism, internetowym zakupom, e-usługom, e-fakturom oraz kompleksowym systemom teleinformatycznym dla administracji i przedsiębiorstw sprawiamy, że ekologia i poszanowanie środowiska naturalnego zyskuje konkretny wymiar w życiu codziennym.

Mamy świadomość tego, że również nasza działalność jako firmy telekomunikacyjnej ma wpływ na zmiany klimatyczne, dlatego zależy nam na zmniejszaniu emisji gazów cieplarnianych przez naszą firmę. Polityka środowiskowa Orange, która odpowiada na te wyzwania, opiera się na trzech głównych zasadach: zmniejszeniu emisji CO₂, włączeniu gospodarki obiegu zamkniętego do procesów i działań oraz wykorzystaniu technologii cyfrowej do transformacji środowiskowej i energetycznej. Zobowiązaniem Grupy jest osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2040 roku.





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. 110.

Kultura korporacyjna

Orange Polska przywiązuje dużą 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 wyrażać swoje opinie; kulturę, w której wszystkie działy – jako jeden zespół – wspólnie dążą do realizacji celów firmy. Dążymy do upraszczania wszystkich spraw i procedur w Spółce. Orange Polska przeprowadza regularne badania satysfakcji wśród pracow-

ników i wchodzi w dialog ze związkami zawodowymi. Nie zapominamy o podstawach, które pozwalają na tworzenie 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 umiejętne 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.

Po przystąpieniu do realizacji planu strategicznego Orange.One kontynuujemy proces transformacji. Plan ten skupia się na dwóch kluczowych filarach organizacji: wynikach operacyjnych i kulturze korporacyjnej. Co roku prowadzimy dialog z pracownikami, zachęcając wszystkich do wyrażenia opinii na temat kultury korporacyjnej w ramach Badania Zdrowia Organizacji.

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. 87.



Strategia





Pytania do Jean-François Fallachera, Prezesa Orange Polska

P: Rentowność operacyjna Orange Polska zwiększyła się drugi rok z rzędu. Czy to oznacza, że Spółka jest już na dobrej drodze do przywrócenia stabilnego wzrostu?

Jesteśmy bardzo zadowoleni z naszych wyników finansowych za ubiegły rok. Wskaźnik EBITDAaL (EBITDA po uwzględnieniu kosztów leasingu) zwiększył się o 7%, a ponadto po raz pierwszy od trzynastu lat osiągnęliśmy wzrost przychodów. Nasza rentowność operacyjna istotnie wzrosła drugi rok z rzędu. Chciałbym przypomnieć, że w 2018 roku dobiegł końca wieloletni trend spadkowy. Jeśli spojrzeć na ewolucję naszych kluczowych wskaźników finansowych na przestrzeni ostatnich czterech lat, to widać stałą poprawę. To utwierdza mnie w przekonaniu, że zdążamy w kierunku przywrócenia stabilnego wzrostu, co było kluczowym celem naszej strategii Orange.One, przyjętej w 2017 roku. Osiągnięte wyniki stanowią przekonujący dowód, że ta strategia się sprawdza i jest skutecznie realizowana pomimo wymagającego otoczenia. W tym miejscu pozwolę sobie krótko przypomnieć jej kluczowe filary. Na rynku konsumenckim skupiamy się na pozyskaniu gospodarstw domowych, oferując im pakiety konwergentne w oparciu o rozbudowywaną sieć światłowodową. Na rynku biznesowym wspieramy klientów w transformacji cyfrowej. Ponadto zwiększamy efektywność, przekształcając nasze procesy w kierunku ich uproszczenia i optymalizacji kosztów.

Te osiągnięcia nie byłyby możliwe bez zgodnego wysiłku całej organizacji. To działa bardzo motywująco, kiedy nasi menedżerowie i wszyscy pracownicy widzą, że spadek przychodów nie jest nieuchronny, a Spółka może osiągać wzrost. Mamy jednocześnie świadomość, że ten wzrost jest efektem ogromnego wysiłku, a jego podtrzymanie będzie wymagać wiele pracy. Warto podkreślić, że stale towarzyszy nam presja wynikająca ze strukturalnych spadków w wysokomarżowych, schyłkowych liniach usługowych i musimy równoważyć te spadki wzrostami w innych obszarach. W kolejnych latach będziemy się starać osiągać wzrost przy zachowaniu większej równowagi pomiędzy marżą bezpośrednią a optymalizacją kosztów.

P: Które wydarzenia z 2019 roku uważa pan za kluczowe?

Rok 2019 był dla nas bardzo ekscytujący i przyniósł wiele istotnych wydarzeń. Wymienię trzy z nich, które zdecydowanie się wybijają.

W mojej ocenie najważniejszym ubiegłorocznym wydarzeniem był przełom na rynku telekomunikacyjnym w Polsce: operatorzy prawdopodobnie po raz pierwszy w historii podnieśli ceny w formule „więcej za więcej”. Jeśli chodzi o nas, to skorygowaliśmy ceny większości usług dla klientów indywidualnych, wprowadzając zmiany w cennikach jako pierwsi na rynku. To pociągnęło za sobą zmianę w postrzeganiu przez inwestorów naszego sektora i perspektyw jego wzrostu, co znalazło odbicie w kursach akcji Orange Polska i naszych konkurentów.

Po drugie, chciałbym wymienić nabycie spółki BlueSoft. Koncentrujemy się głównie na wzroście organicznym, rzadko dokonując przejęć. BlueSoft wybraliśmy więc niezwykle starannie, dostrzegając większą niż kiedykolwiek synergii pomiędzy usługami ICT a podstawową ofertą telekomunikacyjną dla klientów biznesowych. Ze względu na postępujący proces digitalizacji działalności, poza usługami telekomunikacyjnymi przedsiębiorstwa potrzebują także oprogramowania, usług w chmurze oraz innych usług w zakresie transformacji cyfrowej. Nabycie BlueSoft doskonale uzupełnia nasz dotychczasowy potencjał w obszarze ICT i znacznie zwiększa naszą konkurencyjność zarówno względem innych operatorów telekomunikacyjnych, jak i podmiotów świadczących wyłącznie usługi ICT. Spodziewamy się, że od 2020 roku będziemy realizować synergii przychodów z tej transakcji.

Na koniec pragnę wspomnieć o Orange Flex – nowej, bardzo innowacyjnej ofercie, którą wprowadziliśmy na rynek w ubiegłym roku. Naszym zdaniem wyznacza ona nowy standard usług telekomunikacyjnych. Orange Flex to oferta mobilna, obsługiwana z poziomu aplikacji w telefonie. Jest całkowicie cyfrowa i niezwykle elastyczna. Nie wymaga żadnych umów lojalnościowych. W zależności od potrzeb klienci mogą zmieniać plany taryfowe, które różnią się limitem zużycia transferu danych, nawet co miesiąc. Sami zaprojektowaliśmy i wdrożyliśmy tę ofertę, ponieważ dostrzegamy zapotrzebowanie rynku na produkty cyfrowe. Chcemy być liderem zmian, aktywnie stymulując branżę telekomunikacyjną.

P: Czy jest pan zadowolony z efektów strategii „więcej za więcej”? Czy będzie ona kontynuowana?

Zacznę od przypomnienia okoliczności jej wdrożenia. Z jednej strony, w wyniku wieloletniej, silnej konkurencji cenowej na rynku, ceny usług telekomunikacyjnych w Polsce są bardzo niskie w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej. Z drugiej strony, obserwujemy ewolucję potrzeb klientów, czego odzwierciedleniem jest rosnący popyt na transmisję danych i szybszy stacjonarny dostęp do internetu. W takim otoczeniu rynkowym proponujemy klientom, żeby zapłacili więcej w zamian za dodatkowe wymierne korzyści, których oczekują. Wyższe ceny dotyczą wyłącznie nowo zawieranych umów w procesie pozyskania i utrzymania klientów. Cieszy nas, że nasze podejście spotkało się z dobrym przyjęciem wśród klientów, zwłaszcza

w segmencie usług mobilnych. Liczba nowych przyłączeń netto dla komórkowych ofert głosowych była wyższa niż w 2018 roku, a wskaźnik rezygnacji z usług był niższy. Dostrzegamy natomiast wyzwania na rynku stacjonarnym, gdzie otoczenie konkurencyjne nie sprzyja firmom bazującym na wartości, takim jak Orange.

Jeśli chodzi o dalszy rozwój wypadków, to z oczywistych powodów nigdy nie wypowiadamy się na temat naszych przyszłych działań komercyjnych. Mogę jedynie powiedzieć, że wyższe ceny są zgodne z naszą strategią ukierunkowaną na wartość oraz wzrost przychodów i zysków, przyczyniając się do stopniowej poprawy naszych trendów finansowych. Jesteśmy przekonani, że strategia „więcej za więcej” jest kluczem do długofalowego budowania wartości Orange Polska, a jej realizacja wzmacnia pewność co do skutecznego powrotu na ścieżkę wzrostu. Warto podkreślić, że w lutym bieżącego roku wprowadziliśmy nową ofertę dla małych i średnich firm, która jest kolejnym przykładem podejścia „więcej za więcej”.

P: W przedstawionej w grudniu 2019 roku strategii większościowego akcjonariusza Spółki poruszono kwestię infrastruktury: światłowodowej i mobilnej. Na ile odnosi się to do Orange Polska?

Z wielu powodów kwestia potencjalnej monetyzacji zasobów infrastrukturalnych zyskała ostatnio na znaczeniu w strategiach operatorów telekomunikacyjnych, w tym Grupy Orange. Jednak należy przy tym uwzględniać specyfikę rynków lokalnych.

Grupa Orange wspominała o Polsce w kontekście spółki infrastrukturalnej o roboczej nazwie FibreCo. Wyjaśnijmy, na czym polega ta koncepcja. Od 2015 roku Orange Polska inwestuje znaczne środki w rozbudowę sieci światłowodowej. Jak zaznaczyliśmy w aktualnie obowiązującej strategii, ten rok będzie ostatnim rokiem realizacji tego programu. Na koniec 2020 roku w zasięgu naszych usług światłowodowych znajdzie się ponad 5 mln gospodarstw domowych, to jest około 40% wszystkich gospodarstw domowych w Polsce. Jednak ze względu na duże zapotrzebowanie na tę technologię wśród klientów oraz nasze głębokie przekonanie, że światłowody na dziesięciolecie zapewnią nam przewagę konkurencyjną, dostrzegamy potencjał w dalszym zagęszczeniu naszej sieci. Jednocześnie, pamiętając o planowanym rozpoczęciu budowy sieci 5G w 2021 roku, chcemy zachować ostrożność pod względem całkowitego poziomu nakładów inwestycyjnych. W tym kontekście rozważamy koncepcję znalezienia partnera, z którym wspólnie ponosilibyśmy koszty przyszłych inwestycji w łącza światłowodowe po 2020 roku. Obecnie analizujemy różne scenariusze, więc jest zbyt wcześnie na omawianie szczegółów. Odniesiemy się do tego projektu w naszej nowej strategii.

Natomiast w kwestii masztów komórkowych takie podejście do inwestycji jest znacznie mniej interesujące dla Orange Polska, przynajmniej obecnie. Warto podkreślić, że umowa z T-Mobile dotycząca wzajemnego korzystania z sieci dostępnej już teraz zapewnia nam znaczną optymalizację pod względem sieci mobilnej. Nie twierdzę, że nigdy nie podejmiemy podobnych działań w tym obszarze, ale aktualnie naszym priorytetem jest projekt FibreCo.

P: Ostatnio ważnym tematem publicznym stała się ochrona klimatu. Jak do wyzwań klimatycznych podchodzi Orange Polska?

Kwestia naszego wpływu na środowisko i jego ograniczania od zawsze była centralnym elementem naszych działań w ramach strategii społecznej odpowiedzialności. Jako najbardziej istotne obszary wpływu działalności Orange Polska na otoczenie uznajemy wykorzystanie energii elektrycznej i związaną z tym emisję gazów cieplarnianych oraz generowanie elektroodpadów. Dlatego w tych obszarach skupiamy naszą aktywność.

Obecnie patrzymy na te zagadnienia szerzej – z perspektywy całościowego wpływu na zmiany klimatyczne. Przyjęta przez Grupę Orange nowa strategia Engage 2025 obejmuje szereg działań, które zminimalizują nasz negatywny wpływ na środowisko. Na poziomie całej Grupy stawiamy sobie konkretne cele w zakresie ograniczenia emisji gazów cieplarnianych, a do 2040 roku chcemy osiągnąć w naszej działalności neutralność emisji. Natomiast w perspektywie najbliższej strategii, a więc do 2025 roku, Grupa Orange zakłada redukcję emisji CO₂ o 30% względem poziomu z 2015 roku poprzez zwiększenie udziału energii ze źródeł odnawialnych oraz wdrożenie energooszczędnych technologii w naszych sieciach. Podejmowane przez Orange Polska działania środowiskowe są spójne z kierunkami rozwoju całej Grupy Orange, odpowiadając jednocześnie na oczekiwania społeczeństwa polskiego na gruncie lokalnym.

P: Jakie są zasadnicze priorytety Orange Polska na 2020 rok?

Rok 2020 będzie ostatnim rokiem realizacji naszej obecnej strategii. Kluczowym celem jest naturalnie podtrzymanie wzrostu, który osiągnęliśmy w ostatnich dwóch latach. Zamierzamy nadal realizować strategię budowania wartości we wszystkich obszarach działalności. Na początku 2020 roku prognozy makroekonomiczne dla Polski były nadal korzystne, a tegoroczne wyzwania miały wynikać przede wszystkim z zewnętrznego otoczenia inflacyjnego. Jednak w marcu, wraz z wybuchem pandemii koronawirusa COVID-19, świat wokół nas zmienił się niemal nie do poznania. Będzie to oczywiście miało istotny wpływ na działalność Orange Polska, chociaż w mojej ocenie Spółka pozostaje relatywnie odporna na skutki pandemii. Z punktu widzenia potrzeb klientów indywidualnych i biznesowych transmisja danych i połączenia głosowe stały się bardziej istotne niż kiedykolwiek. Pomimo tej bezprecedensowej sytuacji podejmiemy intensywne prace nad nową strategią, którą w stosownym czasie przedstawimy rynkowi.

Kluczowym wydarzeniem 2020 roku będzie aukcja na pasmo przeznaczone dla technologii 5G. Rząd planował rozdysponować te częstotliwości do połowy roku. Jednak ze względu na pandemię koronawirusa COVID-19 może się to opóźnić. Liczymy na to, że procedura aukcyjna będzie przebiegać w sposób sprawny i przejrzysty. W ciągu ostatnich dwóch lat przeprowadziliśmy z powodzeniem liczne testy technologii 5G, więc będziemy gotowi do jej wdrożenia niezwłocznie po uzyskaniu częstotliwości.

Nasze kluczowe cele strategiczne:

Przywrócenie wzrostu przychodów i zysków
Wzrost wartości dla akcjonariuszy

Popyt na transmisję danych

Postępująca konwergencja

Cyfryzacja

Wypieranie usług stacjonarnych przez mobilne

Silna konkurencja

Nasza strategia koncentruje się zatem na następujących kwestiach:



Jakość sieci



Konwergencja



Poprawa jakości doświadczenia klienta



Wzrost efektywności



Odpowiedzialność w działaniu

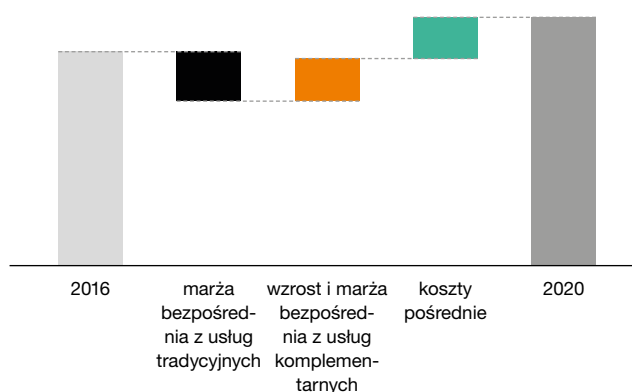
Rok 2019 był drugim pełnym rokiem realizacji ogłoszonego we wrześniu 2017 roku planu strategicznego Orange.One, który wyznacza nowe podejście do długofalowego tworzenia wartości. Przewiduje nasilenie wcześniejszych działań oraz formułuje strategiczną wizję Spółki do roku 2020. Orange Polska chce być 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 łączny biznesowych z perspektywą wzrostu, a także wykorzystywać unikalne możliwości rynkowe. Z tego względu inwestujemy znaczne środki w jakość sieci i realizujemy strategię konwergencji. Równolegle 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 doświadczenia 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.

Przewidywana ewolucja skorygowanej EBITDA w latach 2016–2020*



* Zgodnie z prezentacją strategii we wrześniu 2017 roku.



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 duża 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 (fibre to the home – światłowód bezpośrednio do mieszkania). To strukturalnie poprawia naszą pozycję konkurencyjną i zapewnia nam środki 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 pięciu latach od rozpoczęcia inwestycji objęliśmy zasięgiem usług światłowodowych 4,2 mln gospodarstw domowych (na koniec 2019 roku). Jesteśmy na dobrej drodze do realizacji celu, jakim jest objęcie zasięgiem około 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 pewna liczba gospodarstw domowych na terenach mniej zurbanizowanych, gdzie sieć światłowodowa zostanie zbudowana w ramach programu POPC, współfinansowanego ze środków unijnych.

Nasza 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 2019 roku przy wykorzystaniu infrastruktury innych operatorów w zasięgu naszych usług znajdowało się ponad 670 tys. gospodarstw domowych.

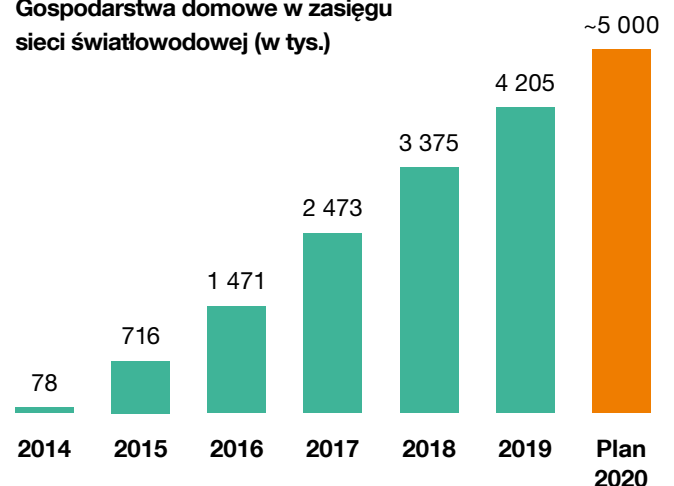
W 2019 roku objęliśmy zasięgiem sieci światłowodowej około 830 tys. nowych gospodarstw domowych, utrzymując bardzo wysoką dynamikę rozbudowy, zbliżoną do tej z 2018 roku. Planujemy ją utrzymać w 2020 roku. W ubiegłym roku duży nacisk położyliśmy na mniejsze miasta i domy jednorodzinne, a nie tylko bloki wielorodzinne. Na zabudowę jednorodziną przypadła aż jedna trzecia nowych łączy światłowodowych, przy czym znaczną część z nich zrealizowaliśmy w oparciu o infra-

strukturę innych operatorów. Ogółem na koniec 2019 roku na zabudowę jednorodziną przypadło 10% sieci światłowodowej. W przypadku domów jednorodzinnych koszty budowy są wyższe, ale ze względu na mniejszą konkurencję odnotowujemy znacznie większy popyt na nasze usługi. Na koniec 2019 roku wskaźnik nasycenia usługami światłowodowymi dla zabudowy jednorodzinnej przekraczał 20% – wobec 12,4% dla całej sieci światłowodowej.

W celu wykorzystania nowych możliwości biznesowych oraz przyspieszenia monetyzacji inwestycji w światłowody, w 2018 roku podpisaliśmy z T-Mobile umowę w sprawie dostępu hurtowego do naszej sieci światłowodowej. Umowa obejmuje około 1,7 mln gospodarstw domowych, zlokalizowanych na obszarach nieregulowanych, z punktami dostępowymi w budynkach wielorodzinnych objętych infrastrukturą Orange Polska. Współpraca hurtowa przyczyni się do szybszej monetyzacji inwestycji w sieć światłowodową oraz maksymalizacji wykorzystania infrastruktury, co pozwala uniknąć nadmiernej rozbudowy sieci światłowodowej przez innych operatorów, a ponadto przyspieszy konwergencję usług telekomunikacyjnych na rynku polskim w oparciu o łącza światłowodowe. Umowa nie została zawarta na zasadach wyłączności. Zachowujemy prawo do oferowania dostępu hurtowego do naszej sieci światłowodowej także innym operatorom na takich samych warunkach.

Ściśle monitorujemy program rozbudowy pod względem monetyzacji, to jest liczby klientów i wartości, jaką wnoszą. Zależy to 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. W szczególności, w 2019 roku realizowaliśmy strategię „więcej za więcej” w odniesieniu do usług konwergentnych i wyłącznie stacjonarnych. W przypadku umowy na 24 miesiące średnia cena usługi internetu stacjonarnego wzrosła z 54,99 do 59,99 zł miesięcznie. W zamian za to podstawowa prędkość usługi światłowodowej została zwiększona ze 100 do 300 Mb/s. Za usługi o większej prędkości (600 Mb/s i 1 Gb/s) są naliczane dodatkowe opłaty (odpowiednio 10 i 20 zł miesięcznie). Ponadto cena usługi dla klientów w domach jednorodzinnych jest o 15 zł miesięcznie wyższa, co pozwala nam zrównoważyć wyższe koszty budowy.

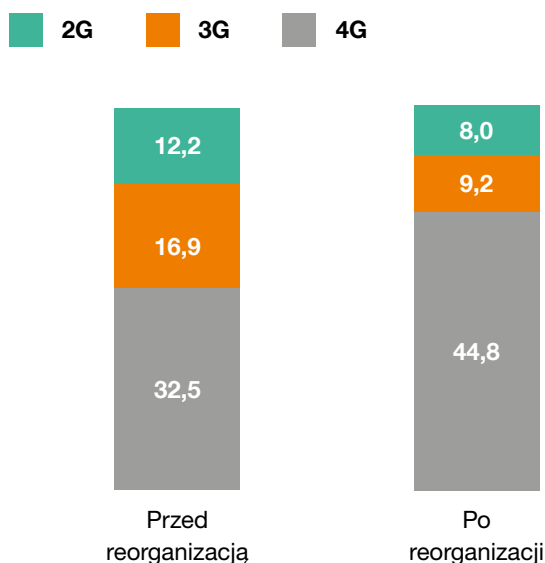
Gospodarstwa domowe w zasięgu sieci światłowodowej (w tys.)



Sieć mobilna – większe pasmo dla LTE

Mobilny przesył danych utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie. Całkowity ruch w naszej sieci komórkowej wzrósł w 2019 roku o 35%. Aby sprostać temu zapotrzebowaniu, stale inwestujemy w jakość sieci. Do końca 2019 roku w zasięgu naszej sieci LTE (4G), na zewnątrz budynków, znaleźli się niemal wszyscy mieszkańcy Polski, zaś pokrycie wewnątrz budynków osiągnęło blisko 97%. W celu sprostania dynamicznie rosnącemu ruchowi LTE, od 2018 roku skoncentrowaliśmy 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. Po przeprowadzeniu w 2018 roku zmiany w wykorzystaniu pasma 900 MHz, w ubiegłym roku kontynuowaliśmy proces zmiany przeznaczenia częstotliwości w pasmach 1800 i 2100 MHz. Na koniec 2019 roku zakończono prace na 88% stacji bazowych 1800 MHz oraz 81% stacji bazowych 2100 MHz. Cały projekt tzw. refarmingu planujemy zakończyć do połowy 2020 roku.

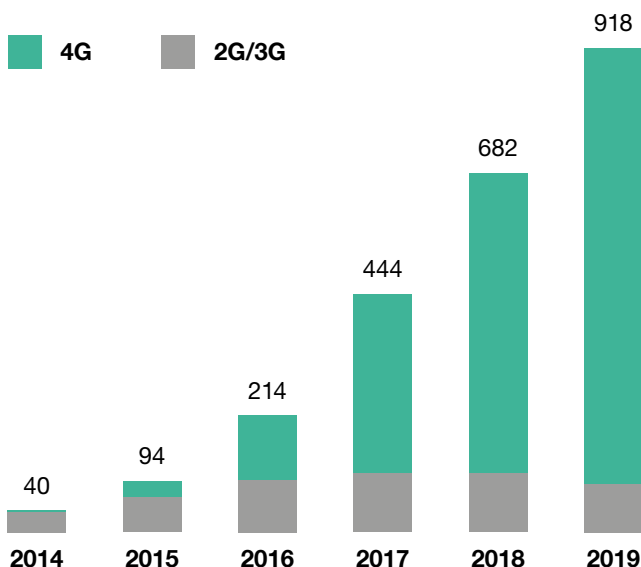
Alokacja pasma mobilnego (MHz)



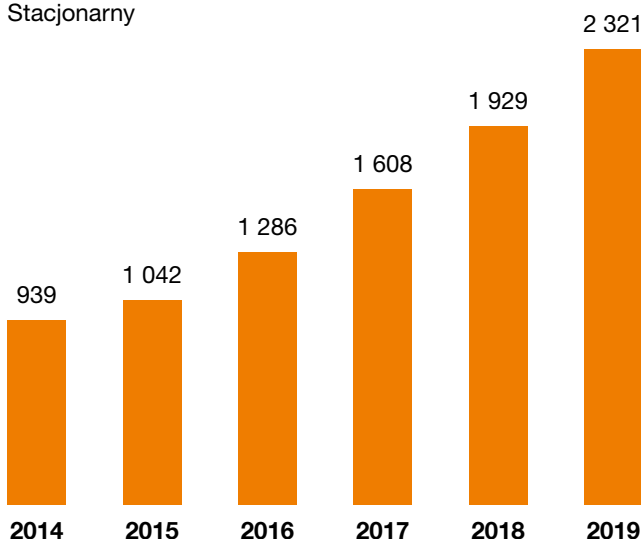
W celu zwiększania szybkości dostępu do internetu będziemy nadal dążyć do agregacji pasma. Na koniec ubiegłego roku blisko 80% spośród ponad 11 tys. stacji bazowych LTE umożliwiało agregację pasma, co oznacza wyraźny postęp względem 2018 roku. Około 2600 stacji bazowych obsługuje technologię LTE w czterech zakresach pasma (800 MHz, 1800 MHz, 2100 MHz i 2600 MHz). W kolejnych latach istotną rolę w naszej strategii podnoszenia jakości sieci mobilnej będzie odgrywać technologia 5G. Będzie się to wiązało z przydziałem nowych częstotliwości, zwłaszcza w pasmach 3,4–3,8 GHz i 700 MHz. Aukcję na częstotliwości z pasma 3,4–3,8 GHz zaplanowano na pierwsze półrocze 2020 roku, ale ze względu na pandemię koronawirusa COVID-19 może się ona opóźnić. Natomiast harmonogram i model przydziału pasma 700 MHz nie zostały jeszcze określone.

Przesył danych w sieci mobilnej i stacjonarnej (PB)

Mobilny



Stacjonarny



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 dostawcom. Konsolidacja tych płatności niesie zarówno wygodę, jak i korzyści finansowe. Doświadczenia z innych krajów europejskich (Hiszpania, Francja) pokazują, że konwergencja może być sku-

teczną 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 w przeszłości nie podejmowali znaczących inwestycji w dostęp stacjonarny. To się obecnie zmienia, wraz z nabyciem Netii przez Cyfrowy Polsat oraz uzyskaniem przez T-Mobile dostępu hurtowego do naszej sieci światłowodowej. Jednak zasięg naszej oferty konwergentnej, opartej na sieci światłowodowej, jest zdecydowanie największy na rynku. Ponadto jesteśmy przekonani, że Orange Love, jako jedyny gotowy pakiet usług na rynku, pozostaje unikalną propozycją dla polskich konsumentów.
- 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 – zwycięska oferta konwergentna na rynku

W 2019 roku Orange Love pozostała naszą flagową ofertą konwergentną dla gospodarstw domowych w Polsce. W ubiegłym roku całkowita liczba indywidualnych klientów konwergentnych zwiększyła się o 11%, osiągając 1,37 mln. Orange Love to gotowy pakiet usług stacjonarnych i mobilnych, oferowany 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. W marcu 2019 roku odświeżyliśmy ofertę Orange Love. Wprowadziliśmy dwa nowe pakiety Extra i Premium, aby ułatwić wybór klientom, którzy szukają bogatszej oferty telewizyjnej.

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 elastycz-

ność 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 jest obecnie w pełni konkurencyjna względem operatorów kablowych, co skutecznie przyczynia się do budowania wizerunku Orange jako wiarygodnego dostawcy treści programowych. Zamierzamy jednak pozostać wyłącznie dystrybutorem kontentu – nasza strategia nie przewiduje większych inwestycji w tworzenie własnych programów. W 2019 roku liczba klientów usług TV zwiększyła się o ponad 5%, zbliżając się do miliona. Ponad 80% tych usług jest świadczonych w ramach pakietów konwergentnych.



Najlepsze doświadczenie klientów i ewolucja w kierunku cyfryzacji

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 zapewnienia klientom Orange najlepszych doświadczeń, począwszy od tworzenia oferty, poprzez planowanie procesów, aż po obsługę we wszystkich kanałach kontaktu.

Od wielu lat oceniamy jakość doświadczenia klientów z Orange za pomocą wskaźnika NPS (Net Promoter Score). Stopniowo poprawiamy pozycję w rankingu NPS, co potwierdza słuszność podejścia opartego na całkowitej koncentracji na klientach we wszystkich prowadzonych działaniach. Na koniec 2019 roku uzyskaliśmy drugi wynik NPS wśród operatorów telekomunikacyjnych.

Podejście oparte na „podróży klienta”

Kompleksowe zarządzanie doświadczeniami klientów opieramy na tzw. zarządzaniu podróżą klienta (Customer Journey Management). W projektowaniu doświadczeń klientów wykorzystujemy nowoczesne metody Customer Journey Design i Design Thinking, które uwzględniają potrzeby, opinie i emocje klientów.

W 2019 roku najistotniejszym aspektem przy projektowaniu i usprawnianiu rozwiązań dla klientów była cyfryzacja. Poniżej przedstawiono kilka przykładowych rozwiązań wdrożonych w 2019 roku, które zwiększyły satysfakcję klientów poprzez uproszczenie, automatyzację i cyfryzację:

- Max, nasz bot głosowy, odbiera 100% połączeń z głównych infolinii od naszych klientów. Systematycznie rośnie wykorzystanie serwisów samoobsługowych – spraw, które Max może rozwiązać dla klienta bez udziału doradcy. Kiedy kontakt z człowiekiem jest konieczny, Max kieruje

rozmowę do właściwego doradcy, co pozwoliło zmniejszyć liczbę transferów między doradcami o ponad jedną trzecią.

- Czat – rozszerzyliśmy zakres wsparcia oparty na technologii sztucznej inteligencji na czat tekstowy (Czatbot Max).
- Zrobotyzowana automatyzacja procesów (RPA) – to światowy trend, którego liderem w Polsce jest właśnie Orange. Dalsza robotyzacja procesów obsługowych oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań z zakresu automatyzacji (połączenie bota z robotem w obsłudze klientów) wpłynęły na ograniczenie kosztów i poprawę efektywności operacyjnej (krótszy czas realizacji, poprawa jakości obsługi i eliminacja błędów w operacjach).
- Wprowadziliśmy nowe, czytelne i przyjazne faktury dla klientów usług stacjonarnych, mobilnych i konwergentnych, które w zdecydowanej większości przesyłamy w formie elektronicznej.
- Wprowadziliśmy pierwszą w pełni cyfrową ofertę Orange Flex z cyfrowym wsparciem poprzez czat w aplikacji.

Dzięki udostępnieniu odpowiednich narzędzi cyfrowych w salonach Orange, w 2019 roku dwa razy więcej spraw obsługowych w tym kanale załatwiliśmy przy pierwszym kontakcie z klientami.

Klient w centrum uwagi

Dbamy o wzmocnienie kultury zorientowanej na klienta, angażując w ten proces całą organizację, począwszy od pracowników liniowych aż po Zarząd. Każda kluczowa decyzja jest rozpatrywana z perspektywy korzyści dla klienta. Kadra zarządzająca regularnie analizuje wyniki badań satysfakcji klientów i określa niezbędne działania. Regularnie gośćmi specjalnymi spotkań z Zarządem są klienci, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami z Orange.

Wszyscy członkowie kadry kierowniczej i wybrani eksperci regularnie kontaktują się telefonicznie z klientami, którzy w badaniu satysfakcji wyrazili niezadowolenie.

Wszyscy pracownicy funkcji wsparcia mają raz na kwartał możliwość bezpośredniej pracy z klientami w salonach sprzedaży, na infolinii oraz wspólnie z technikami i kurierami.

W kwietniu 2018 roku została uruchomiona wewnętrzna platforma elektroniczna, która służy wymianie wiedzy i pomysłów na poprawę doświadczeń klienta. Dzięki temu każdy z pracowników może podzielić się swoim pomysłem na usprawnienia dla klientów, a także głosować na inne pomysły oraz brać udział w dyskusji. Najlepsze pomysły są wdrażane.

W Orange przywiązujemy dużą wagę do ciągłego usprawniania naszych procesów. W tym celu każdy pracownik Orange ma możliwość włączenia się w poprawę jakości doświadczeń klientów poprzez udział w klubach „Słuchamy i Działamy”, funkcjonujących w oparciu o metodykę ciągłego doskonalenia. Do tej pory powstało blisko 600 klubów, w ramach których w działania usprawniające zaangażowało się około 3 tys. pracowników.

Cyfryzacja – coraz ważniejszy trend dla naszych klientów

Cyfryzacja to kluczowy element strategii obsługowej Orange. To dzięki niej zapewniamy klientom swobodę wyboru, modyfikacji i rezygnacji z usług oraz możliwość szybkiej i wygodnej samoobsługi 24 godziny na dobę. W zakres cyfryzacji wchodzi również robotyzacja, która z perspektywy firmy przynosi znaczne oszczędności, a dla klienta oznacza poprawę jakości.

W ubiegłych latach głównym obszarem naszego działania w zakresie cyfryzacji obsługi był rozwój kanałów obsługowych na witrynie internetowej oraz w aplikacji mobilnej. W 2019 roku na dużą skalę rozwijaliśmy wykorzystanie najnowocześniejszych technologii:

- robotyzacja procesów biznesowych i obsługowych – na koniec 2019 roku w Orange Polska działało ponad 100 robotów
- sztuczna inteligencja – w 2019 roku nasz bot głosowy Max odbierał już 100% ruchu na głównych infoliniach obsługowych; ponadto rozpoczęliśmy wdrażanie i rozwój sztucznej inteligencji na czacie (czatbot Max)
- w pełni cyfrowa oferta Orange Flex – w dedykowanej aplikacji klient zawiera z nami umowę, aktywuje usługę z wykorzystaniem e-SIM oraz załatwia wszelkie sprawy samodzielnie lub poprzez czat.



Poprawa efektywności

W obliczu bardzo silnej konkurencji, utrzymującej się presji na przychody oraz wciąż znacznego obciążenia wynikającego z historii firmy, w naszych działaniach przykładamy dużą wagę do poprawy 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 rozważających wartość i wprowadzając opłaty za każdą dodatkową usługę. Taka strategia zakłada, że na rynku utrzyma się wysoka konkurencja, ale będzie stopniowo zmierzać w stronę rywalizowania o klienta jakością oferty i obsługi, a nie ceną.

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 osiągamy oszczędności w zakresie kosztów operacyjnych i nakładów inwestycyjnych.

Dalsza optymalizacja kosztów pośrednich z jasno określonym celem

Od wielu lat optymalizujemy pośrednie koszty operacyjne, generując setki milionów złotych oszczędności rocznie. Obecnie kontynuujemy te działania w ramach strategii Orange.One. Źródłem oszczędności są wspomniane wyżej usprawnienia, które uwalniają zasoby, a także optymalizacja i upraszczanie procesów. Z większą uwagą i bardziej wybiórczo korzystamy z dostępnych zasobów. Realizujemy 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. Osiągnęliśmy ten cel dwa lata przed terminem: w 2018 roku nasze koszty pośred-

nie były o 14% niższe niż w 2016 roku. W 2019 roku wypracowaliśmy dodatkowe oszczędności, dzięki którym łączna redukcja kosztów sięgnęła 21%.

Największą grupą kosztów, a zarazem najważniejszym źródłem oszczędności, są koszty pracy. Na przestrzeni ostatnich pięciu lat (2014–2019), 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). Obecnie obowiązująca, podpisana w grudniu 2019 roku, Umowa Społeczna, która obejmuje lata 2020–2021, pozwala nam kontynuować optymalizację zatrudnienia w szerokim zakresie. Zgodnie z planem, w ciągu tych dwóch lat z odejść dobrowolnych może skorzystać 2100 osób, co stanowi 17% ogółu zatrudnionych na koniec 2019 roku. W ramach Umowy Społecznej, w 2020 roku z pakietu odejść dobrowolnych może skorzystać 1250 osób. Optymalizacja dotyczy nie tylko pracowników etatowych, ale także współpracowników zewnętrznych. W latach 2016–2019 średnioroczna liczba współpracowników zewnętrznych Spółki zmniejszyła się o 45%.

Optymalizacja kosztów pośrednich obejmuje także zyski ze sprzedaży nieruchomości. Dysponujemy znacznym portfelem nieruchomości, co jest związane głównie z naszą długą historią. W przeszłości potrzebowaliśmy znacznie więcej lokalizacji dla naszych pracowników i infrastruktury. Stopniowo konsolidujemy powierzchnie biurowe oraz optymalizujemy przestrzeń przeznaczoną na infrastrukturę. Ten proces jest wspierany przez postęp techniczny i zmiany w naszym modelu biznesowym. W efekcie możemy zwolnić część zasobów i sprzedać nieużywane nieruchomości. To czytelny przykład dyscypliny w relokacji kapitału: przesuwamy kapitał z nieruchomości na program rozbudowy sieci światłowodowej, co w dłuższej perspektywie zapewni Spółce znacznie wyższy zwrot.

Struktura kosztów pośrednich w okresie 12 miesięcy (do czerwca 2017 roku)*



41% - Koszty pracy
Planowana dalsza optymalizacja zatrudnienia

20% - Podatki i nieruchomości
Optymalizacja portfela nieruchomości

14% - Usługi obce
Optymalizacja procesów, obsługi klientów i telesprzedaży

8% - Pozostałe
Usprawnienie platform komunikacyjnych i optymalizacja wydatków na reklamę

6% - Koszty ogólne i administracyjne
Uproszczenie i integracja funkcji administracyjnych i wsparcia

6% - Utrzymanie sieci
Stopniowa migracja do IP

5% - Energia
Inteligentne zarządzanie zużyciem energii

* Zgodnie z prezentacją strategii Orange.One we wrześniu 2017 roku.



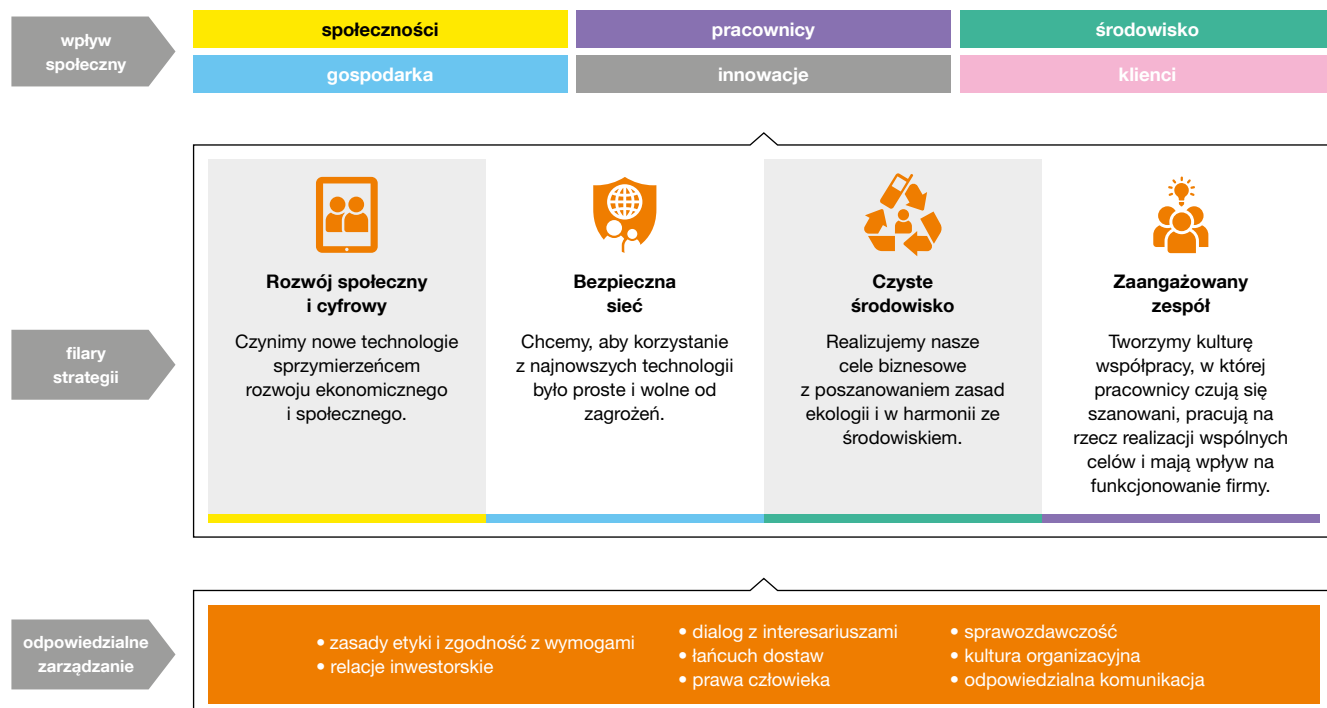
Odpowiedzialność w działaniu

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, a w 2018 roku ją zaktualizowaliśmy. 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:

- Rozwój społeczny i cyfrowy – Czynimy nowe technologie sprzymierzeńcem rozwoju ekonomicznego i społecznego.

- Bezpieczna sieć – Chcemy, aby korzystanie z najnowszych technologii było proste i wolne od zagrożeń.
- Czyste środowisko – Realizujemy nasze cele biznesowe z poszanowaniem zasad ekologii i w harmonii ze środowiskiem.
- Zaangażowany zespół – Tworzymy kulturę współpracy, w której pracownicy czują się szanowani, pracują na rzecz realizacji wspólnych celów i mają wpływ na funkcjonowanie firmy.

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, społeczność i pracownicy.

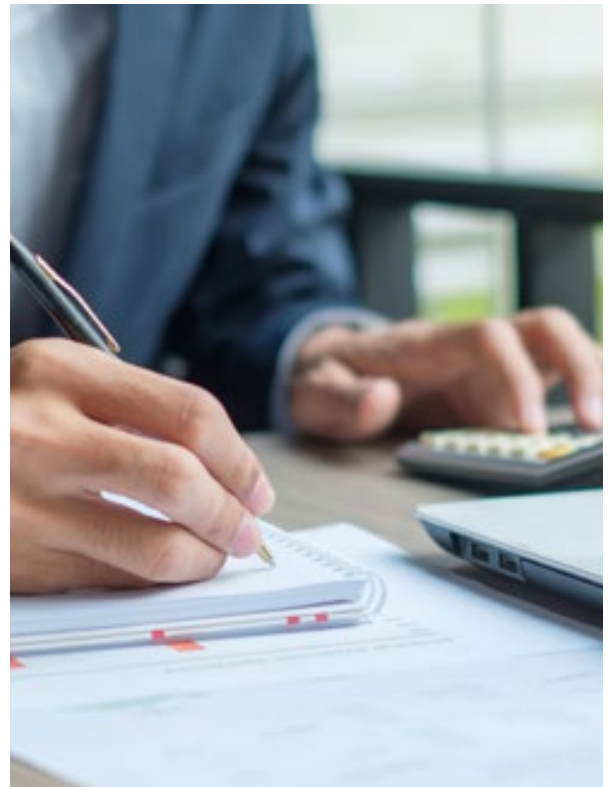


Kluczowy cel finansowy: przywrócenie trwałego wzrostu przychodów i zysków

Nasze wyniki finansowe od wielu lat podlegały 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.

Właściwa realizacja strategii Orange.One będzie prowadzić do zbudowania modelu biznesowego, który pozwoli nam przezwyciężyć ten niekorzystny trend i stopniowo powrócić na ścieżkę trwałego wzrostu. Pierwsze dwa lata realizacji tej strategii potwierdziły, że zmierzamy we właściwym kierunku. W 2018 roku wzrosła skorygowana EBITDA. Był to pierwszy wzrost tego wskaźnika po 12 latach ciągłych spadków. Przychody w dalszym ciągu spadały, ale ich trend wyraźnie się poprawił. W 2019 roku podtrzymaliśmy wzrost EBITDAaL (EBITDA po uwzględnieniu kosztów leasingu – nasz nowy wskaźnik rentowności pod nowym standardem rachunkowości MSSF 16), a także, zgodnie z założonym celem, osiągnęliśmy wzrost przychodów.



Ambicje finansowe do 2020

		2018	2019	2020
Przychody	Usługi wzrostowe będą rosły kompensować presję w tradycyjnych usługach stacjonarnych	blisko stabilizacji	wzrost*	wzrost
EBITDAaL	Będzie wspomagana przez poprawę trendu przychodów, dźwignię operacyjną i dalszą optymalizację kosztów	wzrost**	wzrost	wzrost
Nakłady inwestycyjne	Odzwierciedlenie programu poprawy jakości sieci i konieczności transformacji biznesu	2,1 mld zł (Capex)	2,1 mld zł (Capex)	1,7–1,9 mld zł (eCapex)

* Zgodnie z prezentacją strategii we wrześniu 2017 roku.

** Wzrost skorygowanej EBITDA zgodnie ze standardem rachunkowości MSR 18.

Do 2017 roku spółka Orange Polska stosowała standard rachunkowości MSR 18 do ujmowania i określania wysokości przychodów.

W 2018 roku Spółka wdrożyła nowy standard rachunkowości MSSF 15. Ten standard zmienia moment rozpoznania przychodów w przypadku, gdy usługa mobilna jest sprzedawana razem z telefonem, który jest subsydiowany (sprzedawany poniżej kosztu zakupu). W momencie zawarcia umowy rozpoznawany jest wyższy przychód (gdyż przychód ze sprzedaży sprzętu odzwierciedla pełną wartość telefonu), zaś jest on niższy przez okres trwania kontraktu (gdyż przychody z usług są pomniejszane o wartość subsydiów).

Począwszy od 2019 roku, Orange Polska raportuje wyniki finansowe zgodnie z nowym standardem rachunkowości MSSF 16. Podstawowym celem nowego standardu jest zapewnienie jednolitej metody księgowania wszystkich umów leasingowych. Zgodnie ze standardem MSSF 16, leasingobiorca ujmuje w bilansie aktywa z tytułu prawa do użytkowania leasingowanych aktywów w powiązaniu ze zobowiązaniami z tytułu leasingu.

Wzrost przychodów ze sprzedaży będzie osiągnięty dzięki następującym czynnikom: znaczny wzrost liczby klientów i usług konwergentnych, dalszy nacisk na tworzenie wartości w polityce cenowej, ograniczenie spadków w usługach nieobjętych konwergencją, skuteczny rozwój i dynamiczny wzrost działalności w obszarach komplementarnych do usług

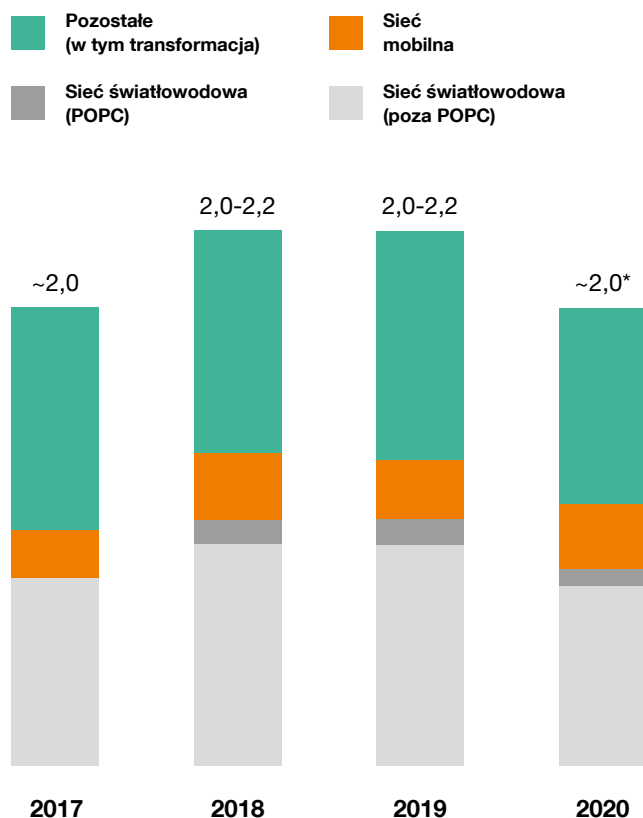
telekomunikacyjnych (ICT, Orange Energia, sprzedaż sprzętu) oraz spadek udziału tradycyjnych usług stacjonarnych w całości przychodów.

Poprawa trendu przychodów przełoży się na polepszenie trendu zysku EBITDAaL, na który będzie również pozytywnie

oddziaływać dźwignia operacyjna oraz dalsza optymalizacja kosztów. Ogłaszając naszą strategię, postawiliśmy sobie za cel ograniczenie bazowych kosztów pośrednich o 12–15% do 2020 roku (w porównaniu z poziomem z 2016 roku). Osiągnęliśmy ten cel już w 2018 roku, a w 2019 roku wypracowaliśmy dodatkowe oszczędności. Oszczędności te dotyczą wszystkich grup kosztów, między innymi kosztów pracy, usług obcych, kosztów ogólnych i administracyjnych, energii oraz utrzymania sieci, i są 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 jest uproszczenie, automatyzacja i cyfryzacja procesów. Do optymalizacji kosztów przyczynia się także sprzedaż nieużywanych nieruchomości. Stopniowo konsolidujemy powierzchnie biurowe oraz optymalizujemy przestrzeń przeznaczoną na infrastrukturę. Ten proces jest wspierany przez postęp techniczny i zmiany w naszym modelu biznesowym. W efekcie możemy zwolnić część zasobów i sprzedać niewykorzystywane nieruchomości.

Planowane nakłady inwestycyjne będą odzwierciedlały program poprawy jakości sieci oraz konieczność transformacji działalności. 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)*



* Zgodnie z prezentacją strategii we wrześniu 2017 roku.







Wyniki



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

P: W 2019 roku Spółka osiągnęła wszystkie zakładane cele finansowe. Co w zakresie ubiegłorocznych wyników finansowych uważa pan za szczególnie warte podkreślenia?

Bardzo konsekwentnie realizujemy przyjętą strategię, co pozytywnie przekłada się na nasze wyniki. W 2019 roku nasza rentowność operacyjna zwiększyła się drugi rok z rzędu. Warto przy tym podkreślić, że ten wzrost był „lepszy jakościowo” niż rok wcześniej. Wyjaśnię, co przez to rozumiem. Zyski ze sprzedaży aktywów osiągnęły w 2019 roku rekordowy poziom, do czego przyczyniła się głównie sprzedaż kompleksu nieruchomości w centrum Warszawy, przy ul. Nowogrodzkiej/św. Barbary. Jestem jednak szczególnie zadowolony, że – w przeciwieństwie do 2018 roku – nawet z wyłączeniem tego czynnika wzrost EBITDAaL wyniósł w ujęciu rocznym aż 4,5%. Było to wynikiem zarówno poprawy po stronie przychodów, jak i intensywnych działań na rzecz optymalizacji kosztów. Do wzrostu przychodów przyczyniły się budujące wartość działania komercyjne, a także skuteczne rozwijanie działalności ICT, w tym nabywanie spółki BlueSoft.

Pragnę także podkreślić znaczną poprawę w generowanych przepływach pieniężnych. Przyczynił się do tego wzrost EBITDAaL, a także optymalizacja pozycji bilansowych. Po pierwsze, kontynuujemy transformację majątku trwałego, zbywając nieużywane nieruchomości. Przesuwamy kapitał z nieruchomości na program rozbudowy sieci światłowodowej, co w dłuższej perspektywie zapewni Spółce znacznie wyższy zwrot. W 2019 roku wygenerowaliśmy rekordowe przepływy pieniężne ze sprzedaży nieruchomości w wysokości 500 mln zł. Po drugie, w celu optymalizacji kapitału obrotowego uruchomiliśmy program sprzedaży części należności od klientów z tytułu sprzedaży ratalnej telefonów komórkowych. To nowa koncepcja na rynku polskim, a jej wdrożenie wymagało od nas znacznego wysiłku. Wierzytelności są odsprzedawane bankowi, który przekształca je w pa-

piery wartościowe, oferowane później klientom. Następuje to na warunkach, które są dla nas korzystne w porównaniu z kosztem długu. Zamierzamy kontynuować ten program w 2020 roku.

P: Orange Polska stale podnosi efektywność. Czy mógłby pan podać kilka przykładów działań, które się do tego przyczyniają? Na ile pana zdaniem możliwa jest dalsza optymalizacja kosztów?

Kompleksowy program transformacji, który wdrożyliśmy w ramach przyjętej strategii, w dalszym ciągu przynosi doskonałe wyniki. Na każdym etapie naszego modelu biznesowego staramy się w miarę możliwości upraszczać i automatyzować procesy. Koszty pośrednie spadły w 2019 roku o 7%, co oznacza, że na przestrzeni ostatnich trzech lat łączny wzrost efektywności przekroczył 20%.

Przytoczę kilka przykładów poprawy efektywności w obszarze relacji z klientami oraz utrzymania sieci. W obsłudze klientów wdrożyliśmy szereg rozwiązań, które znacząco zmniejszyły wolumen kontaktów z centrami obsługi telefonicznej. Wsluchując się w sygnały zwrotne od klientów, wprowadziliśmy prostsze i bardziej przejrzyste faktury. Pracę naszych konsultantów wspiera sztuczna inteligencja w postaci czatbota Maxa, który jest w stanie rozpoznać około 80 rodzajów spraw, z jakimi dzwonią klienci, i na wiele pytań odpowiada automatycznie. W efekcie liczba spraw wymagających pomocy człowieka zmniejszyła się w ubiegłym roku o 20%, a liczba skarg – o 25%. Jako jedyny operator w Polsce, wprowadziliśmy dla klientów we wszystkich naszych salonach zawieranie umów bez użycia papieru. Wszystkie te działania przynoszą istotne oszczędności, a jednocześnie korzystają na nich klienci; to bardzo znaczące, że w 2019 roku wzrosły wskaźniki satysfakcji klientów. Mam przyjemność poinformować, że w rankingu NPS (Net Promoter Score) przesunęliśmy się z trzeciego na drugie miejsce wśród operatorów telekomunikacyjnych w Polsce. Ponadto w wartościach bezwzględnych osiągnęliśmy najwyższy wynik NPS w historii.

W obszarze utrzymania sieci wdrożyliśmy szereg rozwiązań w celu optymalizacji przepływu zadań pomiędzy zespołami technicznymi, które zajmują się instalacją usług i rozwiązywaniem problemów. Obecnie jesteśmy w stanie znacznie precyzyjniej zlokalizować usterki w sieci, dzięki czemu liczba interwencji spadła w 2019 roku o 17%. Stale pracujemy nad zmniejszeniem zużycia energii elektrycznej, w szczególności inwestując w rozwiązania energooszczędne oraz wykorzystując narzędzia analizy wielkich zbiorów danych do monitorowania i optymalizacji zużycia. W 2019 roku zużycie energii spadło o dalsze 2%, pomimo stałego wzrostu przesyłu danych w naszych sieciach.

Jeżeli chodzi o dalszą optymalizację kosztów, to wciąż stawiamy sobie ambitne cele i stale wypracowujemy nowe pomysły w zakresie uproszczeń i automatyzacji. Naturalnie oszczędności pozostaną naszym priorytetem także w 2020 roku, złasz-

* Maciej Nowohoński był Członkiem Zarządu Orange Polska ds. Finansów do 31 marca 2020 roku. Od tego dnia pełni funkcję Członka Zarządu ds. Rynku Hurtowego oraz Sprzedaży Nieruchomości. Jednocześnie 31 marca 2020 roku na stanowisko Dyrektora Wykonawczego odpowiedzialnego za Finanse został powołany Jacek Kunicki, który przez ostatnich sześć lat był Dyrektorem Kontrolingu Grupy Orange Polska.

cza w obliczu różnorodnych wyzwań inflacyjnych. Zaprezentowana w grudniu 2019 roku nowa Umowa Społeczna jest tego dobrym przykładem.

P: Porozmawiajmy teraz o osiągnięciach Orange Polska na rynku biznesowym. Ubiegły rok przyniósł poprawę również w tym segmencie działalności?

Usługi dla klientów biznesowych to około jednej trzeciej naszej działalności. Zatem poprawa wyników w tym obszarze znacząco przyczyniła się do odwrócenia trendów. Chciałbym w tym kontekście wymienić trzy czynniki.

Po pierwsze, poprawiły się wyniki w usługach komórkowych, na co wpłynęło dalsze poszerzenie bazy klientów oraz poprawa trendu ARPO (średnich przychodów na ofertę). Do przyrostu bazy klientów przyczyniły się skuteczne działania utrzymaniowe, wsparte analizą danych. W efekcie wskaźnik rezygnacji z usług był rekordowo niski. Natomiast wprowadzone w listopadzie 2018 roku podwyżki cen miały korzystny wpływ na ARPO.

Po drugie, warto podkreślić, że monetyzujemy nasze inwestycje w łącza światłowodowe także na rynku biznesowym. W wyniku rozbudowy sieci obejmujemy zasięgiem usług światłowodowych nie tylko gospodarstwa domowe, ale także małe firmy – i również ta grupa klientów stale rośnie. Światłowody, którymi stopniowo zastępujemy łącza miedziane, to także kluczowy element w przekształcaniu naszych usług przesyłu danych dla dużych przedsiębiorstw. W tym przypadku inwestujemy w poszczególne projekty, zapewniając szybkie łącza dostępne na przykład dużym sieciom handlowym lub instytucjom finansowym.

Trzecim czynnikiem – równie ważnym co pozostałe – jest rozwój działalności w obszarze ICT. W naszej strategii poświęciliśmy tej kategorii usług szczególną uwagę ze względu na znaczny potencjał wzrostu oraz rosnącą synergię z naszymi podstawowymi usługami telekomunikacyjnymi. Wzrost w tym obszarze wsparło przejęcie w ubiegłym roku spółki BlueSoft. W latach 2016–2019 przychody z usług IT i integracji uległy podwojeniu, przy czym ten strategiczny cel osiągnęliśmy cały rok przed terminem.

P: Cel Orange Polska to dalszy wzrost zarówno przychodów, jak i rentowności operacyjnej. Jakie są kluczowe ryzyka dla realizacji tego zamierzenia?

Nasz cel na 2020 rok zakładający dalszy wzrost przychodów i EBITDAaL nie powinien być zaskoczeniem, gdyż jest spójny z naszymi ambicjami strategicznymi. Osiągnięcia ubiegłych dwóch lat umacniają w nas przekonanie, że wzrost jest możliwy. Wolę przy tym mówić o wyzwaniach niż o ryzykach. Warto podkreślić, że strukturalnym wyzwaniem, z jakim mierzymy się co rok, jest konieczność równoważenia spadków w wysokomarżowych usługach tradycyjnych. Nasze przychody z detalicznych usług telefonii stacjonarnej stanowią tylko 8% całości przychodów, ale ich udział w zyskach jest większy. A przychody z tej kategorii usług zmniejszają się corocznie o około 15%.



Wszyscy już wiemy, że rok 2020 będzie zupełnie inny, niż się spodziewaliśmy. Zmierzenie się ze skutkami pandemii koronawirusa COVID-19 będzie bezprecedensowym wyzwaniem nie tylko dla nas, ale dla całej gospodarki polskiej i światowej. Dziś jest zdecydowanie za wcześnie, żeby oceniać konsekwencje tego kryzysu, gdyż nie znamy jeszcze w pełni jego natężenia i czasu trwania. Uważam jednak, że działalność Orange Polska jest znacznie mniej narażona na skutki obecnej sytuacji. Z punktu widzenia potrzeb klientów indywidualnych i biznesowych łączność komórkowa i stacjonarny dostęp do internetu stały się bardziej istotne niż kiedykolwiek. Większość wpływów i zysków Orange Polska pochodzi z usług abonamentowych, co zapewnia względną stabilność i przewidywalność strumieni przychodów.

Co do innych czynników, w 2020 roku staniemy wobec rosnących wyzwań wynikających z otoczenia inflacyjnego w gospodarce, które wpływa na wysokość naszych kosztów. Dotyczy to szczególnie kosztów energii i kosztów pracy. W związku z ubiegłorocznym zamrożeniem cen prądu (w następstwie interwencji regulacyjnej) oraz wzrostem hurtowych cen energii spodziewamy się w tym roku znacznego wzrostu ceny za megawatogodzinę. Natomiast inflacja kosztów pracy, wynikająca częściowo z szybkiego podnoszenia płacy minimalnej, wpływa na koszty różnych usług zewnętrznych, z jakich korzystamy. Powyższe wyzwania, które naturalnie uwzględniliśmy w naszych planach, motywują nas do wdrażania kolejnych usprawnień, zwiększających nasz potencjał wzrostu.

P: Spółka postanowiła ponownie zmienić definicję miar wyników operacyjnych. Jakiego są tego powody?

Zmienia się nasza działalność – i sposób raportowania wyników powinien to odzwierciedlać. Wsluchujemy się także w sygnały ze strony środowisk finansowych. Główną intencją zmiany, jaką wprowadziliśmy od 2020 roku, jest lepsze ujęcie skutków ekonomicznych transformacji majątku trwałego.

W ciągu ostatnich kilku lat postępował proces szybkiej transformacji Orange Polska z tradycyjnego operatora w nowoczesną, zintegrowaną firmę telekomunikacyjną. Z jednej strony, przeznaczamy znaczne nakłady na inwestycje w nowe technologie: światłowody i sieć mobilną. Od 2016 roku zainwestowaliśmy ponad 2,5 mld zł w rozbudowę sieci światłowodowej, która przez wiele lat będzie się przyczyniać do budowania wartości, zaś w obszarze telefonii mobilnej wkrótce rozpoczniemy inwestycje w technologię 5G. Z drugiej strony, równolegle zbywamy majątek, w tym nieużywane nieruchomości związane wcześniej ze świadczeniem tradycyjnych usług telefonicznych. Działania te ostatnio wyraźnie przyspieszyły. Od 2016 roku zbyliśmy aktywa o wartości rynkowej około 1 mld zł, a majątek o podobnej wartości pozostaje do sprzedaży w przyszłości.

Do tej pory korzyści z transformacji majątku trwałego były wykazywane w rentowności operacyjnej (EBITDAaL), poprzez zyski



ze sprzedaży aktywów. Jednak odzwierciedlało to wyłącznie efekt księgowy. Postanowiliśmy przenieść te zyski do nakładów inwestycyjnych, żeby ująć ich wpływ na przepływy pieniężne. Od 2020 roku EBITDAaL będzie obejmować wyłącznie zyski z podstawowej działalności telekomunikacyjnej, a podlegające pewnym wahaniom zyski ze sprzedaży aktywów nie będą miały wpływu na trend tego wskaźnika. To odpowiedź na sugestie zgłoszone przez inwestorów i analityków.

P: Jakiego są kluczowe kwestie warunkujące powrót do wypłacania dywidendy?

Pozostając w stałym kontakcie ze środowiskami finansowymi – poprzez częste spotkania i dedykowane badania postrzegania Spółki – mamy pełną świadomość, że dywidenda jest ważna dla inwestorów, szczególnie w branży telekomunikacyjnej. W przyszłości zamierzamy wznowić wypłaty dywidendy. Od przedstawienia w 2017 roku naszej obecnej strategii, konsekwentnie formułujemy warunki powrotu do jej wypłacania. W tym kontekście należy wskazać dwa kluczowe aspekty. Po pierwsze, konieczne jest odwrócenie trendów finansowych i ukształtowanie modelu biznesowego, który zapewni nam trwały wzrost – wyniki za 2018 rok potwierdzają, że jesteśmy na dobrej drodze, by to osiągnąć. Po drugie, musimy brać pod uwagę koszty nabycia pasma. Rozpoczęła się aukcja na częstotliwości 5G, a wysoka cena wywoławcza wskazuje, że koszt ich nabycia będzie bardzo duży. W relatywnie krótkiej perspektywie musimy także odnowić rezerwację na pasmo 2100 MHz, która wygasa z końcem 2022 roku. Panuje także niepewność co do przyszłej alokacji pasma 700 MHz. W przeszłości wskazywaliśmy, że można sobie wyobrazić wypłatę dywidendy w 2021 roku z zysku za 2020 rok. Jednak nie możemy się do tego dzisiaj zobowiązać. Chcemy, żeby powrót do wypłacania dywidendy opierał się na przejrzystej i stabilnej polityce w tym zakresie.

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. Jed-

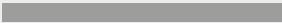
nocześnie pragniemy być elastyczną i sprawną organizacją, stale szukającą pola do poprawy efektywności. Orange Polska rozumie też globalne wyzwania związane z ochroną środowiska i zasobów naturalnych. Realizujemy cele biznesowe z poszanowaniem zasad ekologii i w harmonii ze środowiskiem.

Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw 	Najlepsze doświadczenie klienta 	Efektywność i odpowiedzialność w działaniu 
• Zapewnienie najlepszej jakości sieci – niezawodna sieć – najlepsza jakość sieci bez względu na lokalizację • Zapewnienie oferty usług dostosowanej do potrzeb klientów – szerokie, konkurencyjne portfolio usług telekomunikacyjnych, wzbogacone o usługi dodane – usługi konwergentne – odpowiednie produkty za odpowiednią cenę	• Optymalna struktura kanałów sprzedaży – optymalizacja i wzmocnienie zdalnych kanałów sprzedaży • Zapewnienie klientom sprawnej i przyjaznej obsługi – uproszczenie procedur i eliminacja zbędnych procedur i utrudnień – załatwianie spraw w czasie jednego kontaktu – wysoki wskaźnik NPS – usługi dostępne dla wszystkich	• Nacisk na poprawę efektywności – elastyczna i sprawna organizacja stale szukająca pola do poprawy efektywności – ciągła transformacja kosztów pośrednich – optymalizacja i automatyzacja procesów • Zarządzanie wpływem na środowisko – realizacja celów biznesowych z poszanowaniem zasad ekologii i w harmonii ze środowiskiem • Wpływ na społeczeństwo – programy społeczne • Przyjazny pracodawca w cyfrowym świecie – inwestowanie w rozwój pracowników

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	KPI	Realizacja
Zapewnienie najlepszej jakości sieci w technologii mobilnej i stacjonarnej dla wszystkich klientów, bez względu na lokalizację geograficzną	Liczba gospodarstw domowych w zasięgu sieci światłowodowej	2017: 2,4 mln  2018: 3,2 mln  2019: 4,2 mln 
Objęcie do 0,8–0,9 mln nowych gospodarstw domowych siecią światłowodową w 2019 roku	Pokrycie dla sieci 4G	Na zewnątrz budynków: 2017: 99,8%  2018: 99,8%  2019: 99,9%  Wewnątrz budynków: 2017: 95,9%  2018: 96,8%  2019: 96,9% 
Dalszy wzrost zasięgu sieci LTE i zapewnienie najlepszej jakości łączności LTE		

Osiągnięcia w 2019 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 2019 roku nadal koncentrowaliśmy się na technologii światłowodowej w celu sprostania popytowi na szybki internet, a także podnieśliśmy jakość sieci LTE (4G), aby odpowiedzieć na gwałtowny wzrost ruchu transmisji danych w sieci mobilnej.

Sieć stacjonarna

Szybka, nowoczesna i niezawodna sieć jest niezbędnym warunkiem sukcesu w konwergencji. Z uwagi na zróżnicowane środowisko konkurencyjne, możliwości techniczne związane z gęstością zabudowy, nasze udziały w rynku oraz potrzeby klientów, nasze działania cechuje podejście lokalne, które różni się w zależności od tego, czy są to metropolie, małe miasta czy tereny wiejskie. W dużych miastach nacisk został położony na rozbudowę zasięgu sieci światłowodowej i odzyskanie udziałów w rynku stacjonarnego internetu przy wykorzystaniu naszej bardzo mocnej pozycji na rynku usług mobilnych. Z kolei na terenach wiejskich główną opcją dostępu do szybkiego internetu są technologie mobilne, uzupełnione o technologie stacjonarne.

Zgodnie z przyjętą przez nas strategią, kontynuowaliśmy intensywną rozbudowę sieci światłowodowej. Na koniec 2019 roku zasięg światłowodowej sieci dostępowej wyniósł prawie 4,2 miliona gospodarstw domowych i firm, co oznacza

wzrost o blisko 0,9 mln względem końca 2018 roku. Nasze usługi światłowodowe są dostępne w 142 miastach w Polsce (17 miast na koniec 2018 roku). W 2019 roku większy nacisk położyliśmy na rozbudowę sieci w małych miastach, gdzie część zabudowy to domy jednorodzinne. Stanowiły one 37% rozbudowywanej sieci. Z jednej strony wymaga to istotnie wyższych nakładów inwestycyjnych, ale z drugiej strony w zabudowie jednorodzinnej obserwujemy znacznie większy popyt na nasze usługi, pomimo że cena internetu światłowodowego jest dla tych klientów wyższa.

Strategia rozwoju usług na bazie łączy światłowodowych przewiduje również – tam gdzie jest to technicznie możliwe i biznesowo opłacalne – wchodzenie w porozumienia z innymi operatorami sieci światłowodowej w sprawie dostępu hurtowego. Główną korzyścią takiego rozwiązania 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. Takie umowy zawieraliśmy zarówno w latach 2016–2018, jak i w 2019 roku. Na ich podstawie łącznie wykorzystujemy infrastrukturę 35 operatorów dla ponad 670 tys. gospodarstw domowych. W roku 2020 i kolejnych latach planujemy kontynuować pozyskiwanie zasięgu FTTH od innych operatorów.

Natomiast w zasięgu technologii VDSL znajdowało się na koniec 2019 roku ponad 5,3 mln gospodarstw domowych. Zasięg ten nie zmienił się w odniesieniu do stanu z 2018 roku, głównie z uwagi na priorytet inwestycji w sieć światłowodową. Warto przy tym wspomnieć o programie migracji do VDSL, w którym 90 tys. klientów usług ADSL zostało przeniesionych do VDSL

w ramach istniejącej pojemności sieci. Program ten przyczynił się do znacznego obniżenia wskaźnika rezygnacji z usług w grupie klientów xDSL, a liczba klientów VDSL osiągnęła na koniec 2019 roku rekordowy poziom 543 tys.

Jesteśmy największym w Polsce dostawcą usług hurtowych dla innych operatorów. Rośnie zapotrzebowanie klientów na pasmo transmisyjne – szczególnie na łącza o przepływnościach 1 Gb/s i 10 Gb/s. Wychodząc naprzeciw tym potrzebom, Orange Polska systematycznie rozbudowuje krajowy szkielet sieci transmisyjnej OTN (Optical Transport Network) w celu zwiększenia dostępności i skrócenia czasu dostarczenia usługi dzierżawy łącza. W 2019 roku zwiększyliśmy ilość węzłów sieci OTN, dzięki czemu pojemność transportowa tej sieci wzrosła z 3,1 Tb/s w 2018 roku do 4,6 Tb/s na koniec 2019 roku.

Sieć mobilna

Sukcesywnie zwiększamy zasięg i pojemność sieci mobilnej. W 2019 roku nasi klienci otrzymali możliwość korzystania dodatkowo z 212 stacji bazowych. Ze względu na to, że transfer danych w sieci mobilnej Orange Polska dynamicznie rośnie, a największy wzrost ruchu odnotowujemy w sieci 4G LTE (w 2019 roku zwiększył się w ujęciu rocznym o 45%), to ta technologia stanowi podstawowy kierunek inwestycji w rozwój sieci mobilnej. Dzięki stałym inwestycjom w sieć mobilną, na koniec 2019 roku w zasięgu technologii 4G, z wykorzystaniem wszystkich pasm, znajdowało się 99,86% mieszkańców na 98,25% terytorium Polski. Usługi LTE były świadczone za pomocą 11 222 stacji. W 2019 roku postawiliśmy również na zwiększenie liczby stacji pozwalających na agregację pasma: na koniec grudnia było ich 8928 (wobec 6901 rok wcześniej).

W 2019 roku kontynuowaliśmy proces zmiany przeznaczenia częstotliwości na korzyść nowszych technologii, zwłaszcza LTE 2100. W paśmie 2100 MHz do obsługi LTE 2100 przeznaczyliśmy 10 MHz z bloku 15 MHz wykorzystywanych wcześniej przez



sieć 3G. Na koniec 2019 roku zakończono prace na ponad 80% stacji bazowych w sieci Orange.

Łączna ilość pasma przeznaczana przez Spółkę na usługi LTE wzrosła do 45 MHz. Jednocześnie, aby utrzymać jakość sieci 3G, blok 4,2 MHz wykorzystywany wspólnie z T-Mobile na usługi UMTS900 został zamieniony na dwa niezależne pasma nośne o szerokości 4,2 MHz każde. Cały projekt refarmingu zakończy się w 2020 roku.

Poza zmianami w przeznaczeniu pasma, na obszarze metropolii warszawskiej zrealizowaliśmy projekt zwiększenia przepustowości sieci 4G, wyposażając 639 stacji bazowych w rozwiązania MIMO 4x4. Dzięki temu obsługiwani przez nie klienci Orange mogą korzystać ze zwiększonej przepustowości sieci LTE, a jednocześnie stacje te są już przygotowane do wdrożenia usług 5G. Projekt będzie kontynuowany w 2020 roku w innych dużych miastach i obejmie dalszych 800 stacji, które zostaną wyposażone w systemy MIMO 4x4 i dostosowane do potrzeb 5G.

W 2019 roku uruchomiliśmy w paśmie LTE 800 obsługę technologii LTE-M, wykorzystywanej do budowy internetu rzeczy, przystosowując do niej 871 stacji bazowych. Rozszerzamy zasięg LTE-M w naszej sieci w modelu aktywacji „punktów” i „małych obszarów”, oferując usługi dla klientów biznesowych (np. inteligentne liczniki).

Zasięg sieci LTE na zewnątrz i wewnątrz budynków

Data	Zasięg – powierzchnia		Zasięg – populacja		System
Ewolucja zasięgu LTE na zewnątrz budynków					
31/12/2017	97,67%		99,80%		Wszystkie pasma LTE
31/12/2018	98,00%		99,83%		Wszystkie pasma LTE
31/12/2019	98,25%		99,86%		Wszystkie pasma LTE
Ewolucja zasięgu LTE wewnątrz budynków					
31/12/2017	83,58%		95,93%		Wszystkie pasma LTE
31/12/2018	84,08%		96,77%		Wszystkie pasma LTE
31/12/2019	85,32%		96,90%		Wszystkie pasma LTE

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 konwergentnych w Polsce



KPI	Realizacja	
Liczba klientów konwergentnych	2017:	1 306 tys.
	2018:	1 547 tys.
	2019:	1 697 tys.
Liczba kart SIM	2017:	14 424 tys.
	2018:	14 805 tys.
	2019:	15 284 tys.
Liczba kart SIM dla usług abonamentowych	2017:	9 726 tys.
	2018:	9 922 tys.
	2019:	10 237 tys.
Liczba kart SIM dla usług przedpłaconych	2017:	4 698 tys.
	2018:	4 883 tys.
	2019:	5 047 tys.
Liczba detalicznych klientów internetu stacjonarnego	2017:	2 438 tys.
	2018:	2 560 tys.
	2019:	2 607 tys.
Liczba klientów usług światłowodowych	2017:	214 tys.
	2018:	366 tys.
	2019:	520 tys.
Udział ofert konwergentnych wśród indywidualnych klientów stacjonarnego internetu	2017:	50%
	2018:	57%
	2019:	62%
Udział ofert konwergentnych wśród indywidualnych klientów mobilnych usług głosowych	2017:	37%
	2018:	46%
	2019:	50%
Liczba klientów stacjonarnych usług głosowych	2017:	3 684 tys.
	2018:	3 407 tys.
	2019:	3 109 tys.

Osiągnięcia w 2019 roku

Ubiegły rok przyniósł przełom na rynku telekomunikacyjnym w Polsce: operatorzy przyjęli podejście „więcej za więcej”. W 2019 roku skorygowaliśmy ceny większości usług dla klientów indywidualnych. Ruch ten wynikał między innymi z następujących przesłanek: większego popytu na transfer danych, stabilniejszej sytuacji konkurencyjnej na rynku mobilnym, bardzo niskich cen usług telekomunikacyjnych w Polsce oraz korzyst-

nej sytuacji makroekonomicznej. Wyższe ceny usług wpisują się w naszą strategię nastawioną na budowanie wartości oraz wzrost przychodów i rentowności.

Nasza działalność komercyjna koncentrowała się nadal na dostarczaniu pakietu usług mobilnych i stacjonarnych, co określaliśmy mianem konwergencji. Konwergencja decyduje o naszej przewadze nad konkurencją, stanowi doskonałe narzędzie do budowania lojalności klientów oraz umożliwia doprzedaż usług,

pozwalając uzyskać większy udział w wydatkach gospodarstw domowych na usługi telekomunikacyjne i media.

Konwergencja: odpowiedź na potrzeby gospodarstw domowych i siła napędowa strategii

Jednym z podstawowych celów strategicznych Orange Polska jest bycie liderem w sprzedaży usług telekomunikacyjnych gospodarstwom domowym. Konwergencja, czyli sprzedaż pakietów usług mobilnych i stacjonarnych, kompleksowo adresuje potrzeby gospodarstwa domowego w zakresie takich usług oraz przyczynia się do wzrostu satysfakcji klientów i zmniejszenia wskaźnika odejść (liczba rezygnacji klientów konwergentnych jest bowiem istotnie mniejsza niż w przypadku sprzedaży pojedynczych produktów). Konwergencja przyczynia się również do wzrostu przychodów oraz poprawy efektywności wydatków na IT i marketing. Poprzez ofertę konwergentną jesteśmy z jednej strony w stanie wejść z naszymi usługami do nowych gospodarstw domowych, a z drugiej strony dosprzedajemy kolejne usługi tam, gdzie już jesteśmy obecni, wypierając konkurentów, którzy nie są w stanie zaproponować tak kompleksowej oferty.

W 2019 roku częściowo zmodyfikowaliśmy naszą flagową ofertę konwergentną dla gospodarstw domowych Orange Love. Oprócz istniejących dotychczas pakietów: Mini (internet + karta SIM) oraz Standard (internet + karta SIM + telefon domowy + pakiet ok. 100 kanałów TV), wprowadziliśmy dwa nowe, bogatsze pakiety: Extra oraz Premium. Zostały one stworzone przede wszystkim dla klientów szukających dużo bogatszej oferty telewizyjnej oraz większych pakietów na transfer danych na karcie SIM. Poprzednio klienci mogli sami tworzyć podobne pakiety, ale teraz wybór jest łatwiejszy, a cena bardziej atrakcyjna. W dalszym ciągu wszystkie pakiety można rozbudowywać o kolejne abonamenty komórkowe (po cenie z rabatem) oraz usługi dodatkowe typu Orange TV GO czy multiroom.

Drugą istotną zmianą było podniesienie ceny pakietu standardowego Orange Love z 99,99 zł do 110 zł. W zamian prędkość internetu światłowodowego w tym pakiecie została podniesiona do 300 Mb/s (ze 100 Mb/s), a pakiet transferu danych na karcie SIM został zwiększony do 7 GB (z 5 GB). Ceny pozostałych pakietów nie uległy zmianie. Wyższe ceny usług w zamian za bogatszą ofertę wpisują się w naszą strategię nastawioną na budowanie wartości oraz wzrost przychodów i rentowności.

Oferta Orange Love sprzedawała się w dalszym ciągu dobrze, pomimo że poziom nasycenia bazy klientów internetowych usługami konwergentnymi osiągnął już znaczny poziom (62%). W dalszym ciągu większość usług mobilnych oraz internetu stacjonarnego jest sprzedawanych w formule pakietów konwergentnych. Oferta konwergentna stanowi silny atut w konkrowaniu z operatorami telewizji kablowej, którzy w ogóle nie świadczą usług komórkowych bądź świadczą je w bardzo ograniczony sposób.

W 2019 roku baza indywidualnych klientów ofert konwergentnych zwiększyła się o 133 tys. (11%), osiągając poziom 1369 tys. Całkowita liczba usług świadczonych w ramach konwergencji wśród klientów indywidualnych przekroczyła 5,6 mln. Średnio

każdy indywidualny klient konwergentny posiada ponad cztery usługi w Orange, a wskaźnik ten cały czas rośnie w wyniku dośprzedaży dodatkowych usług komórkowych i telewizyjnych. Na wykresach poniżej zaprezentowano udział konwergencji w bazie klientów indywidualnych usług stacjonarnego internetu oraz mobilnych usług głosowych. Udział ten znacznie wzrósł z uwagi na atrakcyjność oferty Orange Love oraz priorytet nadany konwergencji przez Orange Polska. Obecnie 62% klientów indywidualnych stacjonarnego internetu jest posiadaczami pakietów konwergentnych.

Baza indywidualnych klientów ofert konwergentnych (w tys.)



Udział ofert konwergentnych wśród indywidualnych klientów stacjonarnego internetu



Udział ofert konwergentnych wśród indywidualnych klientów mobilnych usług głosowych



Poprawa trendów w usługach mobilnych odbiciem strategii ukierunkowanej na wartość

W 2019 roku najważniejszymi wydarzeniami w zakresie rozwoju naszej oferty mobilnej były korekta cen planów mobilnych oraz wprowadzenie innowacyjnej oferty Orange Flex.

W ramach realizacji strategii „więcej za więcej” podnieśliśmy ceny wszystkich czterech abonamentów mobilnych dla klientów indywidualnych o 5 zł, oferując w zamian większe pakiety na transfer danych do wykorzystania zarówno w Polsce, jak i w całej Unii Europejskiej.

W maju 2019 roku wprowadziliśmy na rynek bardzo innowacyjną ofertę Orange Flex. Jest to całkowicie cyfrowa oferta obsługiwana z aplikacji w telefonie, która umożliwia klientom dopasowanie ich planu komórkowego z poziomu smartfona, a potem łatwą zmianę pakietów zależnie od potrzeb, bez żadnych umów lojalnościowych. Do wyboru są cztery plany, różniące się limitem zużycia transferu danych. Plany te można zmieniać (nawet co miesiąc), a ponadto dokupować kolejne usługi w czasie rzeczywistym lub nawet czasowo wyłączyć usługę bez żadnych konsekwencji. Płatności dokonywane są za pomocą podpisanej pod aplikację

karty płatniczej, dzięki czemu nie występuje konieczność wystawiania faktur.

Oferta Orange Flex została stworzona zupełnie od podstaw, w dużej mierze na podstawie informacji zwrotnych od klientów. Flex łączy elastyczność ofert na kartę i wygodę abonamentów. Zupełnym przełomem jest możliwość aktywowania nowego numeru w kilka minut, bez żadnej interakcji z operatorem, w technologii eSIM. Jest to niezwykle innowacyjna oferta, która naszym zdaniem wyznacza przyszłość usług sektora telekomunikacyjnego, gdzie będzie obowiązywać pełna elastyczność i doświadczenie cyfrowe.

W ramach realizowania strategii skoncentrowanej na wartości konsekwentnie stosowaliśmy wprowadzoną w 2017 roku politykę niskich subsydiów do telefonów. Ponadto nadal oferowaliśmy – wprowadzoną w drugiej połowie 2018 roku – możliwość zakupu telefonów w systemie ratałnym w dowolnym momencie trwania umowy na usługę. Wcześniej klient mógł kupić nowy smartfon na raty tylko w momencie zawierania lub odnawiania umowy. Obecnie klienci mają dużo większą elastyczność w tym zakresie, co zwiększa naszą konkurencyjność na rynku smartfonów względem innych kanałów ich sprzedaży. Odpowiedzieliśmy w ten sposób na potrzeby klientów, którzy szukają nowości bądź z różnych powodów utracili telefon i potrzebują nowego. Dzięki temu udało się istotnie zwiększyć sprzedaż smartfonów oraz wzmocnić lojalność klientów.



Najistotniejszą zmianą na rynku konsumenckim było wprowadzenie wyższych cen przez trzech z czterech operatorów, z jednoczesnym zwiększeniem pakietów transmisji danych. To olbrzymia zmiana w stosunku do lat poprzednich, kiedy ostra walka konkurencyjna prowadziła do coraz niższych cen usług.

Na koniec ubiegłego roku liczba usług mobilnych Orange Polska wyniosła prawie 15,3 mln i zwiększyła się o ponad 3% względem końca 2018 roku. Wzrost ten był podobny w segmencie usług kontraktowych i na kartę.

W usługach kontraktowych trendy dotyczące liczby kart SIM były podobne jak w 2018 roku:

- w zakresie ofert głosowych wzrost wyniósł ponad 3% (podobnie jak rok wcześniej), co było wynikiem konsekwentnego wdrażania strategii komercyjnej opartej na wartości oraz koncentracji na pozyskaniu klientów w ramach oferty konwergentnej Orange Love
- liczba usług internetu mobilnego, zgodnie z naszymi oczekiwaniami, nadal spadała, co wynika z rosnącej popularności ofert mobilnego internetu do użytku stacjonarnego oraz wzrostu wielkości pakietów danych dla smartfonów w głosowych planach taryfowych (spadek o 16% w 2019 roku)
- dynamicznie rosła liczba kart SIM związanych z usługami telemetrii – M2M (wzrost o ponad 15,5% w 2019 roku).

Pozostałe główne trendy na rynku konsumenckim nie uległy w 2019 roku zasadniczym zmianom w stosunku do roku 2018:

- Wielkość pakietów danych jest głównym wyróżnikiem konkurencyjności w obliczu lawinowo rosnącego popytu na transmisję danych.
- Atrakcyjna oferta nowoczesnych smartfonów jest wyróżnikiem w walce o klienta. Operatorzy aktywniej promują możliwość kupna smartfonów i innych akcesoriów niezależnie od kontraktu na usługę.
- Głównym polem walki konkurencyjnej w coraz większym stopniu stają się gospodarstwa domowe – w odróżnieniu od wcześniejszego konkurowania o pojedynczego klienta. Klienci mogą otrzymać rabaty cenowe, czasami znaczne, za zakup kilku usług w pakiecie, co przekłada się na popularność tzw. rodzinnych ofert multisimowych. W ramach tego trendu nasila się również popularność ofert konwergentnych, czyli łączących usługi mobilne i stacjonarne.
- Internet mobilny jako kategoria produktowa jest coraz mniej atrakcyjny, głównie z powodu atrakcyjności ofert mobilnego internetu do użytku stacjonarnego oraz rosnących pakietów danych dostępnych w ofertach głosowych.
- Szukając innych wyróżników konkurencyjnych poza ceną, operatorzy proponują nowe usługi, np. dostęp do serwisów muzycznych lub treści telewizyjnych.



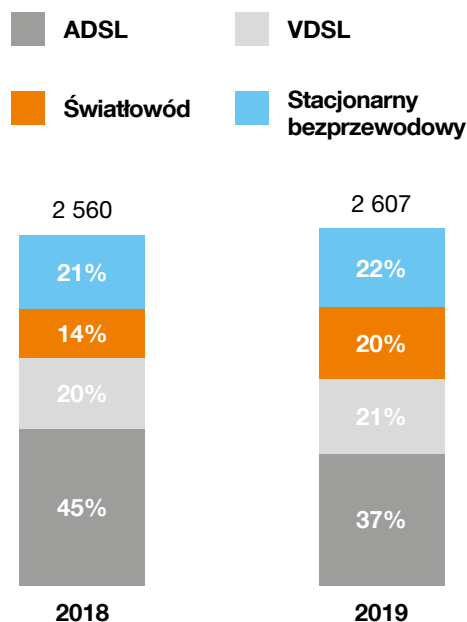
Aby lepiej odzwierciedlić naszą strategię komercyjną, od 2018 roku prezentujemy osobno liczbę klientów mobilnych objętych konwergencją oraz korzystających wyłącznie z naszych usług komórkowych. Liczba tych pierwszych dynamicznie rośnie, co wynika ze wzrostu liczby klientów konwergentnych oraz dosprzedaży kolejnych kart SIM klientom oferty Orange Love. Natomiast spadek liczby usług niekonwergentnych (z wyłączeniem telemetrii) wynika z migracji do konwergencji, odejść klientów, mniejszej migracji z usług przedpłaconych (w następstwie ich większej atrakcyjności cenowej) oraz wygaszania starych ofert rozładniających wartość.

Internet stacjonarny: usługi światłowodowe źródłem przewagi konkurencyjnej

Całkowita liczba klientów stacjonarnego internetu zwiększyła się w ubiegłym roku o prawie 2%, przekraczając 2,6 mln. W stosunku do roku 2018 trend nie uległ zmianie. Spadek w technologii ADSL, w większości niekonkurencyjnej, został zrównoważony przez wzrost w dostęпах VDSL, światłowodowych i bezprzewodowych do użytku stacjonarnego. Na koniec grudnia 2018 roku udział tych technologii wzrostowych w ogólnej liczbie klientów wyniósł już 63% (55% na koniec 2018 roku). Oczekujemy, że ta transformacja będzie postępować w wyniku konsekwentnej realizacji strategii konwergentnej oraz dalszych inwestycji w sieć światłowodową.

W związku z wprowadzonym w 2018 roku układem raportowania przychodów wydzielamy klientów internetu objętych konwergencją (ich liczba jest równa liczbie klientów konwergentnych) oraz pozostałych. Liczba usług niekonwergentnych spada wskutek migracji do konwergencji oraz rezygnacji z usług. Konsekwencją jest spadek przychodów w tej kategorii. ARPO z usług szerokopasmowych spada głównie z powodu malejącego udziału klientów z usługą telewizyjną, którzy migrują do konwergencji.

Baza klientów dostępu szerokopasmowego (w tys.)



Stacjonarne usługi głosowe: kontynuacja niekorzystnych trendów

Utrata klientów telefonii stacjonarnej (z wyłączeniem technologii VoIP) wyniosła w 2019 roku 380 tys. W ujęciu procentowym był to podobny spadek jak w poprzednich okresach. Do spadku liczby tych łączy przyczyniają się głównie strukturalne czynniki demograficzne oraz atrakcyjność usług mobilnych w opcji z nie-limitowanymi połączeniami do wszystkich sieci. Istotną rolę odgrywa również nasza strategia konwergentna, która powoduje częściową migrację klientów do technologii VoIP. Spadek przychodów wyniósł 15% i był na podobnym poziomie jak w 2018 roku. Oczekujemy kontynuacji trendu spadkowego w kolejnych okresach. Natomiast pozytywną tendencją jest stabilizacja średniego przychodu na klienta.



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	2017:	739	
	2018:	731	
	2019:	708	
Liczba punktów sprzedaży przystosowanych do potrzeb klientów z niepełnosprawnością	2017:	155	
	2018:	146	
	2019:	143	
Liczba salonów Smart Store	2017:	14	
	2018:	23	
	2019:	24	
Liczba zmodernizowanych salonów (projekt Best Retail Network)	2017:	14	
	2018:	120	
	2019:	235	

Osiągnięcia w 2019 roku

Optymalizacja i zwiększenie skuteczności działania kanałów sprzedaży

Głównym celem Spółki jest rozwijanie internetowego kanału sprzedaży, 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.

Dynamiczny rozwój sprzedaży internetowej oraz wszechobecna cyfryzacja wpływają na oczekiwania i preferencje zakupowe klientów. Tym samym stopniowo zmienia się rola salonów jako głównego kanału kontaktu, w którym na zakup usług decyduje się większość nowych klientów. Jednak obecni klienci, którzy chcą dokupić dodatkowe usługi Orange, robią to w większości właśnie w salonach. Dlatego inwestujemy w rozwój sieci sprzedaży.

W 2019 roku postanowiliśmy rozszerzyć projekt Best Retail Network (Najlepsza sieć sprzedaży) na trzy dodatkowe obszary:

- Best Location (najlepsza lokalizacja) – gruntowny przegląd sieci salonów Orange pod kątem potencjału i efektywności sprzedaży (indywidualna analiza dla poszczególnych miast)
- Best People (najlepsi ludzie) – nacisk na poprawę wskaźnika utrzymania pracowników oraz zwiększenie efektywności i zaangażowania sprzedawców
- Best Quality (najlepsza jakość) – poprawa doświadczenia klientów i efektywności sprzedaży poprzez racjonalizację standardów pracy i kontroli jakości w salonach.

Na koniec 2019 roku dysponowaliśmy 708 salonami sprzedaży, z czego 235 zostało niedawno zmodernizowanych (w tym 24 salony typu Smart Store). 143 salony Orange są przystosowane do obsługi osób niepełnosprawnych.

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, usprawniając portal 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 od września 2019 roku udostępniliśmy klientom nową wersję naszej strony głównej orange.pl, która dzięki uproszczonej architekturze i technologii umożliwia szybszą i bardziej intuicyjną nawigację na portalu Orange Polska. Wprowadzone zmiany przyczyniły się do skrócenia czasu ładowania poszczególnych stron oraz uproszczenia procesów sprzedażowych i obsługowych. W efekcie znacząco zwiększył się poziom satysfakcji oraz wskaźnik NPS wśród klientów korzystających z portalu Mój Orange. Klienci cenią prostotę i przejrzystość nowego środowiska, wskazując

na łatwość dostępu do informacji i intuicyjną nawigację. Mogą bardzo łatwo sprawdzić kwotę ostatniej faktury, dokonać płatności, zarządzać usługami lub zmienić dane kontaktowe.

Wkrótce udostępnimy również wersję 5.0 naszej aplikacji mobilnej, którą opracowaliśmy we współpracy z klientami. Poza oferowaniem licznych funkcji sprzedażowych nowa wersja odpowiada na zgłoszone przez nich oczekiwania i sugestie.

W 2019 roku wprowadziliśmy innowacyjną ofertę Orange Flex, obsługiwaną z poziomu aplikacji w smartfonie (do pobrania z App Store/Play Store). Ta nowa oferta umożliwia korzystanie z usług mobilnych w modelu abonamentowym – klienci mogą sami łatwo zarządzać wszystkimi usługami, a płatności są dokonywane automatycznie (za pomocą podpisanej pod aplikację karty kredytowej/debetowej lub BLIK). Orange Flex ma na celu zarówno poprawę doświadczenia klientów, jak i zmniejszenie kosztów ich pozyskania.

Klienci mogą również korzystać z bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami kanału Sprzedaży Aktywnej. Orange Polska wykorzystuje zaawansowane narzędzia geomarketingowe do efektywnego planowania obszarów pracy sprzedawców. Terenem ich pracy są najczęściej obszary inwestycji światłowodowych w miastach. W związku ze znacznym wzrostem inwestycji w infrastrukturę światłowodową w osiedlach domów jednorodzinnych oraz udziałem Orange Polska w projektach inwestycyjnych w ramach POPC, przedstawiciele kanału Sprzedaży Aktywnej zajmują się sprzedażą usług światłowodowych na obszarach objętych inwestycjami, ściśle współpracując przy tym z monterami w celu zwiększenia satysfakcji klientów (NPS).

Dzięki sukcesywnie wdrażanym rozwiązaniom wielokanałowym współpraca między poszczególnymi kanałami zapewnia naszym klientom jednakowe, pozytywne doświadczenia w każdym miejscu i czasie.



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 online

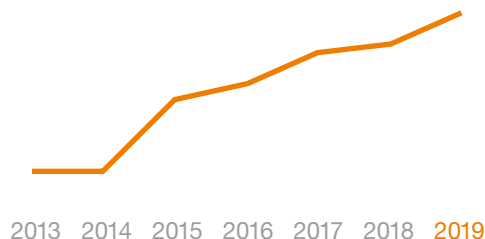
Bycie innowacyjnym i elastycznym w reagowaniu na działania konkurencji

Zagwarantowanie użytkownikom internetu bezpieczeństwa w sieci Orange Polska

KPI

Realizacja

Wynik NPS dla Orange



Liczba aktywacji zabezpieczeń

W 2019 roku klienci byli chronieni przez CyberTarczę
2,5 mln razy

Osiągnięcia w 2019 roku

Nacisk na ciągłe doskonalenie doświadczeń klientów

W 2019 roku w rankingu NPS (Net Promoter Score) osiągnęliśmy drugą pozycję wśród operatorów i w skali roku poprawiliśmy wynik o kolejne 4 pp., a różnica do lidera rankingu była najniższa w historii. Co szczególnie warto podkreślić, wskaźnik ten z roku na rok stabilnie rośnie. Klienci oddają nam coraz większe zaufanie, co przekłada się na wymierne korzyści dla Spółki.

Poprawa wskaźnika NPS jest wynikiem rosnącej bazy klientów usług światłowodowych i pakietu Orange Love, a także wdrożenia konkretnych zmian poprawiających doświadczenia klientów, takich jak: uproszczenie oferty mobilnej i stacjonarnej, automatyzacja i robotyzacja części procesów, zwiększenie pojemności sieci LTE oraz poprawa zasięgu sieci mobilnej i stacjonarnej.

Utrzymaliśmy wysoką jakość obsługi, której wyrazem były otrzymane w 2019 roku nagrody:

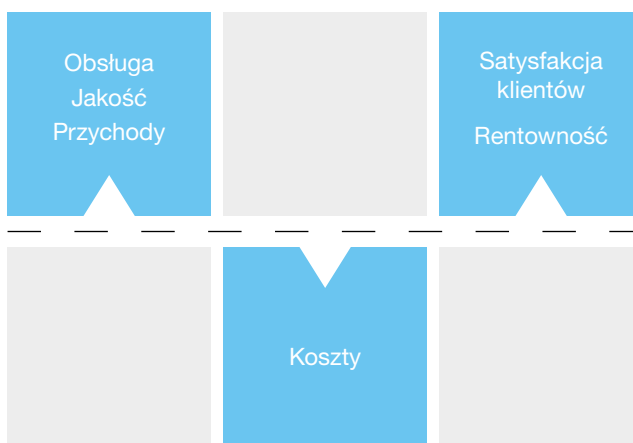
- godło Firma Przyjazna Klientowi, przyznawane przez klientów na podstawie niezależnego badania satysfakcji (Orange Polska otrzymał je jako jedyny operator telekomunikacyjny w Polsce)
- certyfikat OK SENIOR za dedykowaną obsługę osób starszych na infolinii i w salonach
- Gwiazda Jakości Obsługi za obsługę na infolinii oferty nju (już po raz czwarty)

Najwyższy standard obsługi klientów

Od 2014 roku posiadamy międzynarodowy certyfikat COPC (Customer Operations Performance Center), który poprzez coroczne, niezależne audyty potwierdza naszą wysoką efektywność i najwyższe standardy zarządzania obsługą klienta.

Podstawowym celem Standardu COPC jest poprawa doświadczenia klienta poprzez zapewnienie spójności jego „podróży” bez względu na kanał kontaktu, jaki wybiera: tradycyjny – z pomocą doradcy (infolinia, czat), samoobsługowy – cyfrowy (aplikacja Mój Orange, e-care) czy oparty na sztucznej inteligencji (bot głosowy Max i chatboty).

Obsługa zgodnie ze standardami COPC zapewnia korzyści, które bezpośrednio odczuwają klienci (np. poprawa jakości i związany z tym wzrost satysfakcji), ale także organizacja (optymalizacja kosztów i zwiększenie efektywności).



Jesteśmy liderem wdrażania tego standardu w Grupie Orange, a audytorzy podkreślają, że „praca zgodnie ze standardami jest w DNA Orange Polska”. W ich ocenie mamy bardzo skuteczne metody zbierania i analizy danych oraz wprowadzania usprawnień we wszystkich kanałach obsługi.

W 2019 roku rozpoczęliśmy wdrażanie nowego podejścia do audytu i certyfikacji obsługi w Orange Polska. Dotąd certyfikacja COPC dotyczyła jedynie wybranych lokalizacji, reprezentujących poszczególne procesy usługowe. W tym roku wdrożyliśmy model certyfikacji Enterprise, w którym do audytu będzie losowana reprezentatywna próbka lokalizacji, a uzyskany w takim procesie wynik będzie dotyczyć całego obszaru obsługi klienta w Orange Polska. Nowe podejście zapewni nam większą elastyczność we wdrażaniu zmian, lepsze dopasowanie do istniejącego modelu operacyjnego oraz efektywniejsze wykorzystanie wszystkich zasobów.

Przyjazne kanały kontaktu

Zapewniamy naszym klientom szeroki wybór dostosowanych do ich potrzeb kanałów kontaktu, które ciągle doskonalimy.

W 2019 roku wprowadziliśmy kolejne usprawnienia:

- Rozwijamy naszego asystenta głosowego Maxa, który w 2019 roku odbierał już 100% połączeń od klientów na głównych infoliniach obsługowych. Satysfakcja klientów przy sprawach w pełni obsługiwanych przez Maxa jest wyższa niż w przypadku samoobsługi za pośrednictwem tradycyjnego systemu IVR.
- Konsekwentnie realizowaliśmy strategię rozwoju kanałów cyfrowych – blisko 70% interakcji naszych klientów odbyło się za pośrednictwem w pełni cyfrowych kanałów kontaktu.
- Rozwinęliśmy społeczność Nasz Orange, której liczebność wzrosła w 2019 roku o 36% (w stosunku do 2018 roku).
- Rozwijamy i aktywnie promujemy dedykowane rozwiązania samoobsługowe (aplikacje Fleet Manager oraz Premium Portal Support), które umożliwiają klientom biznesowym samodzielne zarządzanie usługami przez całą dobę.

Nowoczesne systemy wspierające relacje z klientami

W 2019 roku nasi klienci oraz wszyscy pracownicy pierwszej linii w obszarze obsługi i sprzedaży (ponad 10 tys. osób) korzystali już z jednego, wspólnego narzędzia do zarządzania relacjami z klientami – OMNI.

Wprowadzenie jednej konsoli sprzedażowo-usługowej wyznacza początek nowej epoki w relacjach z naszymi klientami. Podczas kontaktu z klientem zarówno sprzedawcy, jak i doradcy realizują procesy w OMNI w ten sam sposób, a klient może to zobaczyć, logując się do portalu Mój Orange. Mając dostęp w czasie rzeczywistym do informacji o kliencie (np. danych

osobowych, billingowych itd.), pracownicy sprawniej i efektywniej realizują wiele czynności z zakresu obsługi, w szczególności szybciej wprowadzają zamówienia na wszystkie produkty i skuteczniej zarządzają relacjami z klientami.

Platforma OMNI jest przez cały czas rozwijana, z uwzględnieniem sugestii klientów i doradców. Tworzy zintegrowane środowisko, które zapewni klientom te same doświadczenia we wszystkich kanałach i gwarantuje spójność obsługi.

Kanały kontaktu



Kanały cyfrowe

- zapoznać się z cennikami i sprawdzić ich dostępność
- zakupić nowe usługi i przedłużyć umowę
- zrealizować sprawy obsługowe, np. wykonać diagnostykę urządzeń lub usług
- dowiedzieć się, jak w łatwy sposób samodzielnie zrealizować sprawę: podłączyć urządzenie, skorzystać z narzędzi samoobsługowych (tutoriale Orange Expert)



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, kwestii technicznych i płatności



Salon

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



Media społecznościowe

- uzyskać informacje o produktach i usługach
- podzielić się doświadczeniami
- zgłosić potrzeby informacyjne
- uzyskać wsparcie (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 2019 roku nie zostały nałożone na Spółkę żadne kary z tytułu naruszenia przepisów o ochronie danych osobowych.

Działalność Orange Polska może prowadzić do utraty, ujawnienia, upublicznienia, przekazania nieuprawnionym podmiotom bądź niewłaściwej modyfikacji danych osobowych klientów. Przyczyną takiej sytuacji mogą być między innymi czyny zabronione (w tym cyberataki), zwłaszcza mające na celu kradzież danych osobowych, bądź potencjalne zaniebdania ze strony Spółki lub jej kontrahentów.

Rozporządzenie ogólne o ochronie danych osobowych (RODO), które obowiązuje od 25 maja 2018 roku, ułatwia dochodzenie odszkodowań w ramach odpowiedzialności cywilnej. Za nieprzestrzeganie postanowień RODO mogą być nakładane kary administracyjne w wysokości do 4% wartości rocznego globalnego obrotu przedsiębiorstwa. Ewentualne naruszenie bezpieczeństwa danych osobowych może mieć bardzo niekorzystne skutki dla wizerunku Orange Polska oraz wiązać się z poważną odpowiedzialnością (potencjalnie również karną), co może mieć negatywny wpływ na przyszłe wyniki finansowe Spółki. Zgodnie z RODO i normą ISO 29134:2017 oraz wytycznymi Grupy Roboczej art. 29 wprowadziliśmy proces oceny oraz przeciwdziałania skutkom naruszenia praw i wolności osób fizycznych, których dane są przetwarzane przez Orange Polska. Przeprowadziliśmy również dedykowane szkolenia, którymi objęci byli pracownicy i współpracownicy Orange Polska.

Bezpieczeństwo danych w sieci

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 2019 roku nasze systemy CyberTarcza, dbające o bezpieczeństwo użytkowników sieci Orange Polska, ponad 2,5 mln razy zablokowały próby łączenia się zainfekowanych komputerów z infrastrukturą cyberprzestępców. Prawie 11,5 mln razy nasze systemy nie dopuściły do połączenia się potencjalnych ofiar z potwierdzonymi stronami phishingowymi.

Pośród analizowanych przez CERT Orange Polska incydentów bezpieczeństwa najczęściej mieliśmy do czynienia z „gromadzeniem informacji”. W tej grupie znajdują się działania mające na celu uzyskanie informacji o systemie lub sieci bądź ich użytkownikach i zmierzające do uzyskania nieautoryzowanego dostępu (np. skanowanie portów, podsłuch, inżynieria społeczna/phishing – w tym rozpowszechnianie maili phishingowych i hostowanie stron phishingowych). Ta kategoria stanowiła prawie 40% wszystkich zagrożeń. Znaczną grupę (prawie 21%) stanowiły także ataki DDoS/DoS, polegające na „zalewaniu” atakowanego systemu ogromną ilością danych.

Dopuszczalny poziom pól elektromagnetycznych w Polsce

Telefony komórkowe

Wszystkie telefony komórkowe dostępne w ofercie Orange Polska odpowiadają standardom emisji ustalonym przez Międzynarodową Komisję Ochrony przed Promieniowaniem Niejonizującym.

cym (ICNIRP). Dbamy o to, żeby przechodziły odpowiednie testy, a bezpieczeństwo ich użytkowania było weryfikowane poprzez badania zgodności z zasadniczymi wymaganiami. Wszystkie urządzenia mobilne w ofercie Orange Polska są bezpieczne dla zdrowia i posiadają dołączoną informację o wartości współczynnika SAR, która jest zawsze mniejsza od ustalonych limitów bezpieczeństwa (poniżej 2 W/kg). Współczynnik absorpcji swojej (SAR) dla telefonu komórkowego oznacza maksymalny poziom fal radiowych, jakiemu może być poddany użytkownik w trakcie rozmowy. Informację o wartości współczynnika SAR dla danego telefonu można znaleźć w jego instrukcji obsługi (specyfikacji technicznej) dołączanej przez producenta.

Stacje bazowe

Sieć komórkowa Orange Polska wykorzystuje wyłącznie sprawdzone, stosowane na całym świecie i bezpieczne dla wszystkich użytkowników techniki łączności bezprzewodowej.

W Polsce od 1 stycznia 2020 roku stosuje się limity ekspozycji na pola elektromagnetyczne zgodne z Zaleceniem Rady 1999/519/WE. Nowe limity zostały określone w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z 17 grudnia 2019 r. w sprawie dopuszczalnych poziomów pól elektromagnetycznych w środowisku (Dz.U. z 2019 r. poz. 2448). Zastąpiło ono Rozporządzenie Ministra Środowiska z 30 października 2003 r. w sprawie dopuszczalnych poziomów pól elektromagnetycznych w środowisku oraz sposobów sprawdzania dotrzymania tych poziomów (Dz.U. nr 192, poz. 1883), które utraciło moc z dniem wejścia w życie ustawy z 30 sierpnia 2019 r. o zmianie ustawy o wspieraniu rozwoju usług i sieci telekomunikacyjnych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2019 r. poz. 1815), na mocy art. 34 pkt 2.

Orange Polska spełnia wszystkie normy dotyczące poziomów pól elektromagnetycznych (EMF) wokół stacji bazowych i nadawczych. Wprowadzamy rozwiązania techniczne związane z ochroną przed polami elektromagnetycznymi emitowanymi przez instalacje radiokomunikacyjne stacji bazowych, budowanych w ramach naszych inwestycji lub eksploatowanych w naszej sieci. Zapewniamy zgodność z odpowiednimi przepisami poprzez następujące działania:

- wykonywanie odpowiednich obliczeń oddziaływania EMF na środowisko w ramach projektów nowych lub modernizowanych stacji radiowych
- wykonywanie pomiarów dopuszczalnych poziomów pól elektromagnetycznych i przekazywanie protokołów pomiarowych do właściwych organów odpowiedzialnych za ochronę środowiska, które podejmują decyzje o tym, czy należy przeprowadzić konsultacje społeczne. Dialog i konsultacje społeczne dotyczące obiektów sieciowych są prowadzone w ramach postępowania administracyjnego i są inicjowane i nadzorowane przez właściwe urzędy.

Technologia 5G

Sieć 5G nie ma żadnego potwierdzonego negatywnego lub pozytywnego wpływu na ludzi – zarówno jeśli chodzi

o natężenie pola elektromagnetycznego, jak i zakres wykorzystywanych częstotliwości. Wykorzystywane w technologii 5G urządzenia nie spowodują przekroczenia obowiązujących w Polsce norm dotyczących natężenia pola elektromagnetycznego. Normy te zostały ustalone w oparciu o badania naukowe z takich dziedzin jak medycyna, epidemiologia, biologia i dozymetria, zgodnie z wytycznymi Międzynarodowej Komisji ds. Ochrony przed Promieniowaniem Niejonizującym (ICNIRP). Fale radiowe to fale elektromagnetyczne o częstotliwości mniejszej niż podczerwień czy światło widzialne (które są również falami elektromagnetycznymi). Oznacza to, że fale radiowe nie są promieniowaniem jonizującym (jak np. promieniowanie rentgenowskie), a ich natężenie stosowane w sieciach komórkowych zapewnia bezpieczeństwo z dużym marginesem ochrony. Pola elektromagnetyczne wykorzystywane w telefonii komórkowej nie mają żadnego potwierdzonego niekorzystnego wpływu na człowieka. Fale radiowe i mikrofały nie są uznawane przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) za potencjalną przyczynę powstawania nowotworów. Zostały zaliczone do kategorii zjawisk i substancji, których wpływ na rozwój nowotworów wymaga dalszych badań, ale nie oznacza to, że zdaniem WHO wpływ taki istnieje.

Technologia	Częstotliwości	Dopuszczalny poziom ekspozycji
 Energoooszczędna żarówka	100 kHz	87 V/m
 Radio FM	100 MHz	28 V/m
 Telewizja	400 MHz	31 V/m
2G	900 MHz	41 V/m
	1,8 GHz	58 V/m
3G	900 MHz	41 V/m
	2,1 GHz	61 V/m
 Wifi	2,5 GHz	61 V/m
	5 GHz	61 V/m
4G	800 MHz	39 V/m
	1,9 GHz	58 V/m
4G⁺	2,5 GHz	61 V/m
	700 MHz	39 V/m
	3,5 GHz	61 V/m
5G	26 GHz	61 V/m

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 w latach 2016–2019
(w mln zł)



Osiągnięcia w 2019 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 sprawną, 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 znajduje odzwierciedlenie w naszych działaniach komercyjnych i wynikach finansowych.

W 2019 roku utrzymaliśmy skorygowane podejście do strategii komercyjnej: bardziej selektywne i zachowujące równowagę pomiędzy ilością a wartością. Zdecydowaliśmy się w ubiegłym roku na istotne posunięcie, wprowadzając po raz pierwszy w historii podwyżki cen na rynku konsumenckim zgodnie z formułą „więcej za więcej”. To kolejne z serii posunięć służących budowaniu wartości, które w ubiegłych dwóch latach obejmowały: obniżenie subsydiów do telefonów, uproszczenie oferty, wygaszanie promocji i bonusów rozładniających wartość oraz zmiany w poszczególnych planach taryfowych zachęcające klientów do migracji do droższych opcji. W 2019 roku kontynuowaliśmy także optymalizację struktury kanałów sprzedaży oraz oszczędności po stronie kosztów reklamy i promocji.

Marża bezpośrednia (różnica pomiędzy przychodami a kosztami, które są z nimi bezpośrednio związane) nadal spadała, ale w 2019 roku ten spadek został znacznie ograniczony. Poprawa trendu wynikała z nacisku na wartość w działalności komercyjnej oraz monetyzacji inwestycji w sieć światłowodową, co pozwoliło nam w większym stopniu zrównoważyć strukturalny spadek w wysokomarżowych tradycyjnych usługach stacjonarnych.

Zgodnie z przyjętymi priorytetami strategicznymi kontynuowaliśmy kompleksowy program transformacji działalności w celu uproszczenia oraz, gdzie to możliwe, automatyzacji i cyfryzacji procesów biznesowych. W 2019 roku obniżyliśmy koszty pośrednie o dalsze 7%. W efekcie na przestrzeni ostatnich trzech lat łączna redukcja kosztów pośrednich wyniosła 21%. To osiągnięcie jest znacznie lepsze od celu przedstawionego przy prezentacji naszej strategii w 2017 roku, kiedy zobowiązaliśmy się do obniżenia kosztów pośrednich o 12–15% do 2020 roku (względem poziomu z roku 2016). Przyczyniły się do tego liczne działania na rzecz transformacji w poszczególnych obszarach (takich jak zatrudnienie, obsługa klienta, koszty IT i sieci, utrzymanie nieruchomości i koszty ogólne), a także rekordowo wysokie zyski ze sprzedaży nieruchomości. Na obniżenie kosztów pracy wpłynęła realizacja Umowy Społecznej, która w latach 2018–2019 objęła 2680 osób (około 18% wszystkich pracowników). W efekcie w 2019 roku koszty pracy zmniejszyły się w ujęciu rocznym o 6%.

Identyfikujemy możliwości optymalizacji na wszystkich etapach modelu biznesowego. Do działań oszczędnościowych podjętych w 2019 roku należały:

- wprowadzenie prostszych i przejrzystszych faktur oraz zastosowanie sztucznej inteligencji (bota głosowego Maxa) do obsługi klientów, co ograniczyło liczbę spraw wymagających pomocy człowieka o 20%, a liczbę skarg o 25%
- wprowadzenie, jako jedyny operator w Polsce, zawierania umów w formie elektronicznej (bez użycia papieru) we wszystkich naszych salonach
- szereg rozwiązań usprawniających przepływ zadań pomiędzy zespołami technicznymi, które zajmują się instalacją

usług i rozwiązywaniem problemów, co pozwala znacznie precyzyjniej zlokalizować usterki w sieci, dzięki czemu liczba interwencji spadła w 2019 roku o 17%

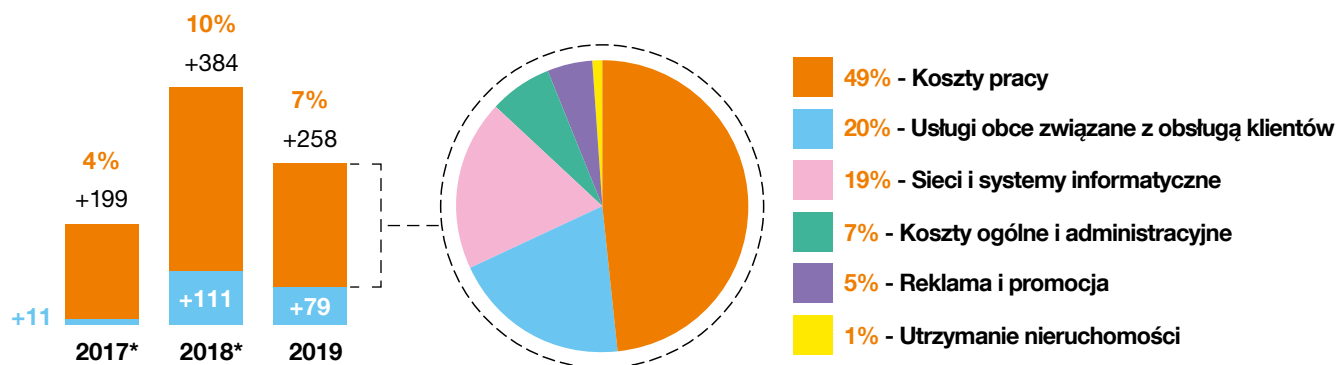
- dalsza optymalizacja zużycia energii elektrycznej w sieciach stacjonarnych i mobilnych: konsolidacja lokalizacji, inwe-

stycje w rozwiązania energooszczędne oraz wykorzystanie metod analizy wielkich zbiorów danych do monitorowania i optymalizacji zużycia prądu.

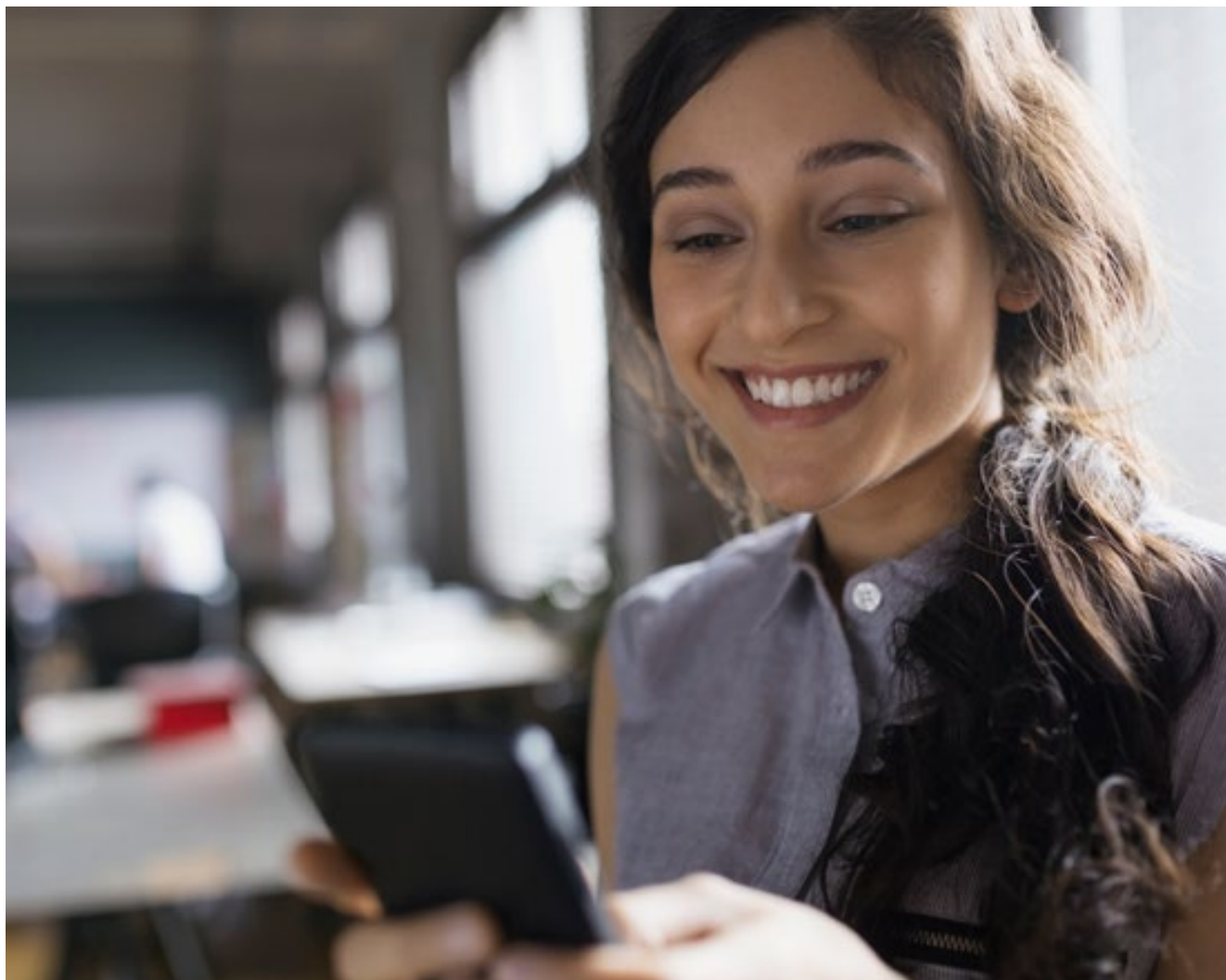
Oszczędności pozostaną naszym priorytetem także w 2020 roku, zwłaszcza w obliczu różnorodnych wyzwań inflacyjnych. Wśród wielu działań należy wymienić podpisanie w grudniu 2019 roku nowej Umowy Społecznej, w ramach której w latach 2020–2021 z programu odejść dobrowolnych będzie mogło łącznie skorzystać do 2100 pracowników.

Koszty pośrednie (zmiana rok do roku, w zł i %)

■ Zyski ze sprzedaży aktywów (zmiana rok do roku)



* 2017–2018: wg MSR 17; 2019: wg MSSF 16.





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



KPI	Realizacja
Zużycie energii	Zużycie energii (GWh)
Emisja CO ₂	2017: 581
	2018: 564
	2019: 552
	Emisja CO ₂ (ton) – zakres 1+2+3
	2017: 467,5 tys.
	2018: 451 tys.
	2019: 426 tys.
Liczba utylizowanych i odnawianych urządzeń	Telefony zebrane i poddane recyklingowi
	2017: 42 869
	2018: 16 034
	2019: 36 671
	Telefony odnowione i ponownie wprowadzone na rynek
	2017: 8 138
	2018: 5 600
	2019: 8 561
	Urządzenia odnowione i ponownie wprowadzone na rynek
	2017: 465 994
	2018: 491 125
	2019: 410 774

Osiągnięcia w 2019 roku

W Orange Polska obowiązuje polityka środowiskowa, która określa główne obszary korzystania przez Spółkę z zasobów naturalnych i oddziaływania na środowisko.

W ramach tych zasad:

- nadzorujemy procesy, które mogą mieć wpływ na środowisko, zgodnie z wymogami prawa i innymi regulacjami dotyczącymi ochrony środowiska naturalnego
- identyfikujemy niekorzystny wpływ na środowisko naturalne
- uwzględniamy kwestie związane ze środowiskiem przy wyznaczaniu celów i podejmowaniu decyzji oraz przy realizacji działań ograniczających wpływ na środowisko
- monitorujemy zgodność poziomów pól 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 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 bardziej 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 efektywności wewnątrz firmy i w relacjach z dostawcami. Oznacza także konieczność edukacji klientów i zachęcania ich do zwrotu urządzeń teleinformatycznych, których już nie używają.

Spółka Orange Polska nie pozostaje obojętna na globalne wyzwania dotyczące ochrony środowiska naturalnego i jego zasobów. Za najbardziej istotny obszar wpływu naszego biznesu na otoczenie uznajemy wykorzystanie energii elektrycznej i związaną z tym emisję gazów cieplarnianych oraz generowanie elektrośmieci.

Obecnie Orange Polska opracowuje strategię środowiskową, w której zaprezentowane zostanie bardziej kompleksowe podejście do wpływu firmy na środowisko naturalne i klimat, co znajdzie również odzwierciedlenie w sposobie raportowania informacji niefinansowych (2014/95/UE), zgodnie z wytycznymi suplementu dotyczącego zgłaszania informacji związanych z klimatem (2019/C 209/01) oraz określaniu szans i ryzyk związanych ze zmianami klimatu.

W 2019 roku Orange Polska, jako członek organizacji Pracodawcy RP, inicjatora aktywności, dołączyło do grona sygnatariuszy-inicjatorów Karty Odpowiedzialności Ekologicznej Polskiego Biznesu. Karta jest wyrazem poparcia dla celów Unii Europejskiej, która dąży do osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 roku, oraz odpowiedzialnością biznesu na wyzwania związane z koniecznością powstrzymania zmian klimatycznych i degradacji środowiska.

Optymalizacja zużycia energii

Rozbudowa infrastruktury telekomunikacyjnej w odpowiedzi na rosnący popyt 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 prądu poprzez wymianę urządzeń opartych na starszej technologii na bardziej nowoczesne i energooszczędne, modernizację układów chłodzenia, wprowadzenie funkcjonalności obniżających zużycie energii itp. Wszystkie nasze inicjatywy związane z oszczędzaniem energii elektrycznej (w tym zaproponowane przez naszych pracowników) zostały ujęte w jednym wspólnym programie Energy Optimisation. Spółka wdrożyła dotąd blisko 160 takich inicjatyw, które w latach 2014–2019 przyniosły łączne oszczędności w wysokości 583 GWh, a po zakończeniu wszystkich projektów oszczędności wyniosą 182 GWh rocznie (w stosunku do roku bazowego 2014). Przekłada się to na zmniejszenie emisji CO₂ do atmosfery łącznie o 446 tys. ton. W wyniku tego programu całkowite zużycie energii w Spółce zmniejszyło się w latach 2014–2019 o 10,7% – pomimo inwestycji w nowe technologie i rozwój nowych usług.

„Drugie życie” urządzeń

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. Firma partnerska, z którą współpracujemy, naprawia ewentualne uszkodzenia, dzięki czemu telefony mogą wrócić do obiegu.

Urządzenia multimedialne, takie jak modemy i dekodery, są dzierżawione klientom na czas świadczenia usług telekomunikacyjnych. W związku z tym, po wygaśnięciu umowy, urządzenia, które się jeszcze nie zużyły, mogą zostać przekazane innym klientom, co pozwala uniknąć konieczności zakupu nowych urządzeń. Po odnowieniu urządzenia są równie dobre jak nowe.

Zachęcamy naszych klientów do utylizacji zużytego sprzętu komórkowego. W salonach Orange można nieodpłatnie oddać niepotrzebne telefony komórkowe i akcesoria do nich. Odn-

wiamy urządzenia multimedialne, takie jak modemy i dekodery, aby mogły być przekazane innym klientom. W 2019 roku odnowiliśmy i wprowadziliśmy ponownie na rynek 410 774 modemy, urządzenia multimedialne i abonenckie urządzenia końcowe (CPE), co stanowiło około 43% wszystkich tego typu urządzeń w Polsce. Dodatkowo w 2019 roku zostało odnowionych 194 995 urządzeń na rynek francuski i senegalski. Niezależnie od działań we własnym zakresie, z pomocą partnera zewnętrznego odnowiliśmy i wprowadziliśmy ponownie do obrotu ponad 8,5 tys. urządzeń mobilnych: smartfonów i tabletów.

W ubiegłym roku uruchomiliśmy we wszystkich salonach Orange program skupu używanych telefonów. Każdy używany sprawny telefon jest wyceniany przez konsultanta Orange, a w ramach rozliczenia klient otrzymuje bon do wykorzystania przy zakupie nowego urządzenia lub akcesoriów w naszym sklepie. Zbiórki telefonów, w zamian za atrakcyjne nagrody, prowadzimy też podczas festiwali muzycznych Orange Warsaw Festival i Open'er Powered by Orange, przy okazji edukując fanów w zakresie recyklingu telefonów komórkowych.

Współpracujemy wyłącznie z uprawnionymi organizacjami. Zebrany sprzęt gromadzony jest w specjalnych pojemnikach, a następnie przekazywany firmie, która zajmuje się jego recyklingiem i utylizacją. Firmy te dokumentują wszystkie etapy procesu (zbiórka, transport, odzysk lub unieszkodliwianie). Zgodnie z ustawą o zużytym sprzęcie elektrycznym i elektronicznym (WEEE), urządzenia, które nie nadają się już do dalszego użytku, są traktowane jako odpady i przekazywane odbiorcom posiadającym stosowne zezwolenia GIOŚ na gospodarowanie odpadami.

E-usługi i eliminowanie papieru

Technologia cyfrowa stwarza także szansę na wdrożenie bardziej innowacyjnych i zrównoważonych rozwiązań, promujących podejście energooszczędne i proekologiczne. Oferujemy rozwiązania przyjazne środowisku, które pomagają w ograniczaniu emisji gazów cieplarnianych, poprzez usługi zastępujące tradycyjne formy komunikacji czy przesyłania dokumentów, takie jak tele- i wideokonferencje, elektroniczny obieg pism, zakupy internetowe, e-usługi, e-faktury oraz kompleksowe systemy teleinformatyczne dla administracji i przedsiębiorstw.

Ponad trzy czwarte wszystkich klientów Orange korzysta z faktur elektronicznych, a wśród klientów mobilnych jest ich już ponad 90%. Dzięki temu przez trzynaście lat Spółka oszczędziła 1000 ton papieru i 10 mln litrów wody. Jeśli dodać do tego efekty podpisywania umów na usługi i produkty w formie elektronicznej, na tablecie (a taką możliwość wybiera 9 na 10 klientów odwiedzających salony), to łącznie wyeliminowaliśmy papier, na który trzeba byłoby przeznaczyć prawie 40 hektarów lasu.

Zastąpiliśmy popularne foliówki torbami papierowymi, dzięki czemu ograniczyliśmy ilość plastikowych odpadów, które mogą zalegać na wysypiskach. Jednak najlepszym rozwiązaniem



z punktu widzenia środowiska jest korzystanie z własnej torby wielokrotnego użytku, dlatego zachęcamy naszych klientów do zmiany nawyków, aby ograniczyć liczbę zużywanych toreb.

Inteligentne miasta

Dzięki współpracy ze startupami oraz zastosowaniu naszych własnych rozwiązań z zakresu inteligentnych systemów miejskich (dostaw energii, zaopatrzenia w wodę i oświetlenia) zmieniamy sposób funkcjonowania miast, firm i całych społeczności.

Smart Energy to system, który monitoruje, analizuje i zarządza zużyciem energii elektrycznej, pomagając w jej oszczędzaniu. Rozwiązanie to powstało we współpracy z firmą Teraz Energia. W 2019 roku nawiązaliśmy współpracę z innymi firmami z branży energetycznej, takimi jak S-LABS.

Smart Water to system inteligentnego monitoringu zużycia mediów, który zwiększa precyzję pomiarów zużycia wody, eliminuje nadużycia ze strony odbiorców, zapewnia zdalny pomiar liczników (bez konieczności indywidualnych odczytów) oraz umożliwia szybkie reagowanie na awarie lub nieprawidłowości w sieci wodociągowej. Rozwiązanie Smart Water działa już w blisko 30 miejscowościach w Polsce. Duże projekty zostały zrealizowane między innymi w Szczecinie (8500 liczników), Pyrzycach (2000), Cybince (2000), Krośnie (3300), Józefowie (3000), Środzie Wielkopolskiej (1100), Hrubieszowie (1500) i Podkowie Leśnej (1200).

Smart Lights to system zarządzania oświetleniem na terenie miast i gmin. Zapewnia oszczędności związane z ograniczeniem zużycia energii oraz przyczynia się do poprawy bezpieczeństwa mieszkańców. Automatyzacja oświetlenia miejskiego przynosi wymierne korzyści finansowe i społeczne: możliwość konfigurowania oświetlenia zgodnie z potrzebami mieszkańców i zależnie od nasilenia ruchu, pory dnia i pogody, a także szybszą reakcję na awarie i niższe koszty ich usuwania. W 2019 roku wprowadziliśmy własny inteligentny sterownik oświetleniowy, który jest kompatybilny z produktami większości dostawców oświetlenia LED w Polsce. Pierwsze inteligentne systemy oświetleniowe wykorzystujące nowe sterowniki zaczęły funkcjonować w kilku polskich miastach w drugiej połowie ubiegłego roku.

W siedemnastu miastach wprowadziliśmy miejskie wypożyczalnie rowerów czwartej generacji (bez stacji dokujących).

W pięciu gminach zainstalowaliśmy inteligentne czujniki jakości powietrza, które umożliwiają efektywne monitorowanie poziomu zanieczyszczeń i informowanie o nim mieszkańców.

Oferujemy również inteligentne systemy monitoringu usług komunalnych, które działają już w trzech miastach. Na przykład inteligentny system zarządzania odpadami pozwala na poprawę harmonogramu i logistyki odbioru odpadów z poszczególnych lokalizacji, co przekłada się na optymalizację użycia floty samochodowej.

Ekoefektywność infrastruktury

Orange Polska inwestuje w efektywność i jakość infrastruktury. Według naszych statystyk, w 2019 roku przez sieć Orange Polska przepłynęło dziesięć razy więcej danych niż w 2015 roku, a w tym samym okresie ilość energii związana z przesyłem jednego gigabajta danych w sieci mobilnej spadła z 1,4 kWh do 0,2 kWh. Sieć światłowodowa, którą rozbudowujemy, zużywa w przeliczeniu na jednego użytkownika osiem razy mniej prądu niż sieć miedziana oraz pięć razy mniej niż sieć mobilna.

Orange Polska rozwija także system nowoczesnych stacji bazowych, które optymalizują zużycie energii poprzez wygaszanie części systemów, kiedy nie są one potrzebne do bieżącej pracy stacji. W serwerowniach oraz w części stacji bazowych firma korzysta z energooszczędnej technologii chłodzenia (tzw. free cooling). Już w blisko 2,4 tys. stacji bazowych do chłodzenia urządzeń zamiast klimatyzacji jest wykorzystywane powietrze

z otoczenia. Dzięki temu każda taka stacja bazowa oszczędza w ciągu roku około 8 MWh energii – to tyle, ile przeciętne gospodarstwo domowe zużywa w ciągu czterech lat. Natomiast łączna oszczędność energii ze stacji wykorzystujących technologię free cooling odpowiada rocznemu zużyciu energii przez mieszkańców Zakopanego.

Odnawialne źródła energii

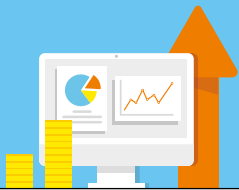
Orange Polska chce od 2021 roku pokrywać część zapotrzebowania na prąd energią ze źródeł odnawialnych (OZE). Już teraz przykładamy wagę do miksu energetycznego naszych dostawców energii, dbając o to, aby w przyszłości znalazła się w nim zielona energia. Prowadzimy pilotażowy projekt zaspokajania części naszego zapotrzebowania energią słoneczną, dzięki panelom fotowoltaicznym zainstalowanym w wybranych lokalizacjach Orange Polska.

Poszukujemy optymalnych modeli finansowania instalacji fotowoltaicznych. W efekcie Spółka podjęła decyzję o rozpoczęciu prac w modelu energii słonecznej jako usługi (Solar-as-a-Service – SaaS). Na takich zasadach zbudowaliśmy jedną instalację w Kaliszu, a w listopadzie 2019 roku przystąpiliśmy do jej testów komercyjnych. W modelu SaaS zewnętrzna firma buduje i utrzymuje instalację fotowoltaiczną na własny koszt, zaś Orange udostępnia miejsce na taką instalację i kupuje wytworzoną energię. Łączna moc wszystkich modułów w uruchomionej instalacji wynosi 14 kWp. Rozważamy realizację projektu „zielonych centrów obliczeniowych”, który zakłada budowę instalacji fotowoltaicznych w modelu SaaS w naszych centrach przetwarzania danych w Psarach (500 kWp) i Łodzi (370 kWp).



Wpływ na społeczeństwo

Zakładane cele	KPI	Performance
Upowszechnienie dostępu do nowych technologii wśród mieszkańców małych miejscowości – cyfrowy rozwój społeczności lokalnych	Liczba mieszkańców małych miejscowości objętych działaniami edukacyjnymi	65 Pracowni Orange w małych miejscowościach dla 585 tys. mieszkańców
Podnoszenie kompetencji cyfrowych dzieci i szkół	Liczba uczestników (szkół, dzieci) w programach edukacyjnych	150 szkół i 7000 dzieci w programie MegaMisja 150 szkół i 2894 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) w programie Bezpiecznie Tu i Tam	1 114 868 dzieci korzystających z materiałów edukacyjnych

 9,0 mld zł polskiego PKB wygenerowane dzięki naszym usługom		99,8% mieszkańców Polski w zasięgu naszej sieci 4G
4,2 mln gospodarstw domowych w zasięgu naszej sieci światłowodowej (oferującej prędkość min. 300 Mb/s)	142 miasta w zasięgu naszej sieci światłowodowej	
9,3 mln zł przeznaczonych na programy społeczne i wsparcie dla organizacji pozarządowych	 46 tys. miejsc pracy utworzonych w innych firmach dzięki współpracy z Orange Polska	
4,8 mln zł zebranych dla organizacji społecznych z charytatywnych SMS-ów wysłanych przez klientów Orange	3 977 instytucji edukacyjnych objętych wsparciem Orange Polska w ramach programów społecznych	

Osiągnięcia w 2019 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 z informatyzowanych 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 lu-

dziom 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.

Kampania społeczna

W 2019 roku Spółka zrealizowała kampanię społeczną „Mamy wielką moc. Mamy wielką odpowiedzialność”, promującą odpowiedzialne korzystanie z technologii. Kampania stanowiła element globalnej inicjatywy Grupy Orange. Aby pokazać klientom, jak mądrze i bezpiecznie korzystać z nowych technologii, stworzono serwis internetowy Razem w sieci. Znalazły się tam porady na temat zasad korzystania z internetu przez rodzinę, między innymi informacje o tym, jak przygotować dziecko do korzystania z urządzeń cyfrowych, kiedy dać mu pierwszy telefon i jak go zabezpieczyć. Serwis wskazuje też inne strony mogące być inspiracją w tym zakresie. Dużo uwagi poświęcono kwestii bezpieczeństwa i ochrony przed zagrożeniami, takimi jak nadużywanie internetu, dostęp do nieodpowiednich treści, hejt w sieci czy cyberprzemoc. W ramach kampanii zorganizowaliśmy webinaria i czaty na żywo z liderami opinii i ekspertami. Natomiast w części dla pracowników, podczas Dni z Rozwojem, eksperci mówili o zjawisku fonoholizmu oraz przestrzegali przed patotreściami w sieci. Serwis internetowy odwiedziło ponad 430 tys. osób, a aplikację Chroń Dzieci w Sieci pobrało w ciągu miesiąca 39 tys. klientów (dwa razy więcej niż wcześniej). Kampania społeczna „Mamy wielką moc. Mamy wielką odpowiedzialność” spotkała się z pozytywnym odzewem ze strony klientów i okazała się najbardziej angażującą inicjatywą w ubiegłym roku.

Fundacja Orange

Ważną częścią naszej odpowiedzialności społecznej jest działalność Fundacji Orange, która koncentruje się na realizacji programów związanych z nowoczesnymi technologiami. Wzmacnianie kompetencji cyfrowych, bezpieczeństwo najmłodszych internautów oraz zapewnienie mieszkańcom małych miejscowości dostępu do informacji, wiedzy i technologii – to najważniejsze działania Fundacji Orange. Nasze programy odzwierciedlają ideę strategicznego myślenia i lokalnego działania. Wsluchujemy się w potrzeby ludzi, współpracujemy z ekspertami i partnerami społecznymi, a następnie proponujemy rozwiązania, z których może skorzystać społeczność lokalna, szkoła, biblioteka lub organizacja pozarządowa. Pomagamy od 2005 roku, angażując nie tylko pieniądze, ale także naszą wiedzę i umiejętności.

Dzięki Fundacji Orange:

- uczymy dzieci i rodziców zasad bezpieczeństwa w sieci
- wspieramy nowoczesną edukację cyfrową dzieci i młodzieży
- pomagamy mieszkańcom małych miejscowości zdobyć kompetencje cyfrowe

- inspirujemy do mądrego i kreatywnego korzystania z nowoczesnych technologii
- prowadzimy badania nad cyfryzacją i wykorzystaniem technologii cyfrowych w Polsce
- realizujemy ogólnopolskie projekty edukacyjne dla szkół
- łączymy osoby potrzebujące pomocy z naszymi wolontariuszami.

Programy Fundacji Orange to: Pracownie Orange, MegaMisja, #SuperKoderzy, Lekcja:Enter; FabLab, Bezpieczeństwo Tu i Tam oraz wolontariat pracowniczy Orange Polska.

– 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 pracowni w kierowaniu tymi nowoczesnymi i atrakcyjnymi placówkami poprzez profesjonalne szkolenia i pomoc finansową. Dotąd w całej Polsce powstało 100 Pracowni Orange (z czego 65 jest nadal aktywnych na poziomie lokalnym). Uruchomiliśmy także internetową platformę wymiany wiedzy wraz z bazą gotowych do wdrożenia projektów i modulem 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 585 tys. osób.

– MegaMisja

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. Przez ten program przybliżamy wychowawcom wiedzę na temat dziesięciu kluczowych obszarów rozwijających kompetencje medialne, cyfrowe i informacyjne. W 2019 roku w zajęciach w ramach programu MegaMisja uczestniczyło 7 tys. dzieci ze 150 świetlic szkolnych. Stworzyliśmy także aplikację mobilną MegaMisja z Psotnikiem, która pomaga rozwijać kompetencje cyfrowe dzieci. Aplikację pobrało 7 tys. użytkowników.

– #SuperKoderzy

#SuperKoderzy to ogólnopolski program edukacyjny w zakresie nauki programowania, skierowany do szkół podstawowych i uczniów w wieku 9–12 lat. W 2019 roku w programie uczestniczyło 2894 dzieci ze 150 szkół. W ramach programu dzieci uczą się programowania i podstaw robotyki oraz poznają świat

nowych technologii nie tylko na informatyce, ale również na lekcjach przyrody, historii, języka polskiego i angielskiego, muzyki czy matematyki. Każda z uczestniczących w programie szkół otrzymuje grant na zakup sprzętu komputerowego i pomocy dydaktycznych niezbędnych do prowadzenia zajęć w ramach wybranej ścieżki. Dodatkowo Fundacja Orange zapewnia dwóm nauczycielom z każdej szkoły profesjonalne szkolenie, które przygotowuje ich do przeprowadzenia zajęć, oraz wsparcie doświadczonych edukatorów przez cały czas trwania projektu. W 2019 roku do programu włączono trzy nowe ścieżki dla dzieci z klas 7–8.

– Lekcja:Enter

Lekcja:Enter to ogólnopolski projekt edukacji cyfrowej skierowany do szkół – jak dotąd największy tego typu w Polsce. Jego zasadniczym celem jest wsparcie nauczycieli w lepszym i częstszym wykorzystaniu narzędzi cyfrowych w codziennej pracy. Projekt jest realizowany przez trójstronne konsorcjum: Orange Polska (jako lidera), Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego oraz Instytut Spraw Publicznych. Dzięki dotacji w wysokości 40 mln zł przyznanej przez Centrum Projektów Polska Cyfrowa w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa, będziemy mogli przyznać około 100 minigrantów (do 450 tys. zł każdy) ośrodkom doskonalenia zawodowego, które zajmą się rekrutacją nauczycieli i organizacją szkoleń. W ciągu czterech lat trwania projektu w szkoleniach weźmie udział ponad 75 tys. nauczycieli.

Projekt zakłada trzy cykle, po jednym rocznie w latach 2019–2021. Każdy cykl będzie realizowany dwuetapowo:

- Konkurs grantowy – przyznanie minigrantów instytucjom odpowiedzialnym za szkolenia nauczycieli w regionie. O granty mogą się ubiegać placówki doskonalenia nauczycieli, samodzielnie bądź we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, szkołami wyższymi lub organizacjami pozarządowymi.
- Realizacja szkoleń – rekrutacja i szkolenia nauczycieli w ramach dziewięciu ścieżek tematycznych.

Po zakończeniu szkoleń przewidziano dalsze działania, które zagwarantują trwałość efektów projektu.

W 2019 roku przeprowadziliśmy proces wyłonienia grantobiorców. Otrzymaliśmy 27 wniosków, na podstawie których podpisaliśmy 13 umów z lokalnymi organizacjami, które będą odpowiedzialne za organizację szkoleń w poszczególnych regionach. Szkolenia obejmą 11 z 16 województw.

– FabLab powered by Orange

FabLab powered by Orange (ang. fabrication laboratory – laboratorium produkcyjne) to pracownia stworzona w Warszawie przez Fundację Orange i Stowarzyszenie Robisz.to, wyposażona w zaawansowane urządzenia, takie jak drukarki 3D, plotery laserowe, frezarki numeryczne i sprzęt elektroniczny. Dzięki wsparciu trenerów można się w niej nauczyć, jak twórczo ko-

rzystać z nowych technologii, aby tworzyć rozmaite przedmioty – od biżuterii po drona. Zajęcia i pracownie są otwarte dla dzieci, młodzieży i dorosłych, niezależnie od umiejętności i doświadczenia. FabLab realizuje także projekt Maker Woman, który jest skierowany do kobiet wkraczających lub wracających na rynek pracy. Głównym celem projektu jest zapobieganie społecznemu i technologicznemu wykluczeniu kobiet poprzez nieformalną edukację w zakresie nowych technologii i rzemiosła. Działania są także kierowane do kobiet, które chcą podnieść swoje kwalifikacje w związku z ciągle zmieniającymi się wymaganiami rynku pracy. Pod nadzorem mentorów uczestniczki pracują nad swoimi projektami, tworząc prototypy i gotowe produkty.

FabLab powered by Orange w Warszawie w 2019 roku:

- 5. edycja projektu Maker Woman, wspierającego kobiety na rynku pracy
- projekt dla uczniów szkół średnich, adresowany do młodych przedsiębiorców i realizowany we współpracy z Miastem Stołecznym Warszawa
- otwarte warsztaty dla dzieci z małych miejscowości.

FabLab powered by Orange w Gdańsku w 2019 roku:

- dwie edycje projektu edukacyjnego dla młodzieży
- otwarte warsztaty dla dzieci i dorosłych, realizowane we współpracy z Miastem Gdańsk.

Projekt Maker Woman jest skierowany do kobiet, które chcą poszerzyć swoje kwalifikacje w warunkach dynamicznych zmian na rynku pracy. W czasie trzymiesięcznego szkolenia każda uczestniczka przechodzi pełną ścieżkę od wiedzy teoretycznej do stworzenia prototypu własnego produktu. Kobiety uczą się podstaw projektowania, przygotowując projekty do wykonania na drukarce 3D, ploterze laserowym czy frezarce numerycznej. Zdobywają umiejętność programowania mikrokontrolerów i mikrokomputerów. Zapoznają się z podstawami obróbki drewna, szycia, tworzenia stron internetowych, fotografii produktów, a także zagadnieniami związanymi z prowadzeniem własnej firmy. Pod nadzorem wykładowców i mentorów uczestniczki tworzą prototypy, które w przyszłości mogą wykorzystać do rozpoczęcia własnej działalności.

– Bezpiecznie Tu i Tam

Jednym z ważnych dla nas tematów jest bezpieczeństwo dzieci i młodzieży w internecie oraz 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 2019 roku nasze materiały edukacyjne dotarły do 1 114 868 dzieci. Dorośli, zwłaszcza nauczyciele i specjaliści od edukacji, mogą uczestniczyć w konferencjach, seminariach i warsztatach. W ubiegłym roku z różnych narzędzi i materiałów edukacyjnych przygotowanych przez Orange Polska skorzystało 418 365 osób (nauczycieli, edukatorów, rodziców).

Seniorzy

Orange Polska otrzymał po raz drugi certyfikat OK Senior, przyznawany przez Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej, za obsługę osób starszych na infolinii.

W centrach obsługi telefonicznej wprowadzaliśmy rozwiązania dostosowane do potrzeb starszych klientów, którzy nie zawsze radzili sobie z rozbudowanym menu, w tym między innymi skrócone do minimum menu, dedykowanych konsultantów i nielimitowany czas połączenia. Ponadto wszystkie pisma adresowane do seniorów są drukowane większą czcionką. Dzięki tym udogodnieniom wskaźnik NPS wśród starszych klientów wzrósł średnio o 10 punktów procentowych. Znak jakości OK Senior otrzymaliśmy po raz pierwszy w 2016 roku (na dwa lata). Planowana jest także certyfikacja salonów.

W 2019 roku opracowaliśmy cykl zajęć dla seniorów z zakresu nowych technologii. W ramach współpracy z Fundacją Zaczyn Spółka została partnerem Festiwalu Kompetencji Cyfrowych 60+. Prowadzimy także warsztaty dla seniorów w Pracowniach Orange. Przeszkoliliśmy 16 grup seniorów w zakresie obsługi smartfonów i aplikacji mobilnych, architektury informacyjnej i bezpieczeństwa oraz netykiety.

Orange Fab

Aby wspierać klientów w transformacji cyfrowej oraz usprawniać procesy wewnętrzne, Orange Polska od kilku lat podejmuje współpracę ze startupami.

W dedykowanym programie akceleryacyjnym Orange Fab prowadzimy wspólnie z mikroprzedsiębiorcami testy i pilotaże oparte na ich innowacyjnych rozwiązaniach. W ramach tej współpracy firmy mają szansę przetestować swoje rozwiązania z dużą korporacją i skonsultować je z ekspertami Orange, a najlepsze projekty mogą zostać objęte współpracą komercyjną.

Podejmujemy współpracę w różnorodnych obszarach, takich jak doświadczenie klienta, sztuczna inteligencja, internet przedmiotów, wielkie zbiory danych, handel elektroniczny, bezpieczeństwo cybernetyczne i automatyzacja procesów. Każdego roku analizujemy propozycje od prawie 250 nowych firm. Od początku programu 48 projektów przeszło fazę testów bądź jest w jej trakcie, a niektóre z nich zostały już wdrożone komercyjnie.

Sponsoring

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 obszarach Spółka realizuje kompleksowe projekty o zasięgu ogólnopolskim, skierowane do jak największego grona swoich klientów (obecnych i potencjalnych). Sponsorujemy 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.

Strategiczny sponsoring muzyczny trzech najważniejszych festiwali muzycznych w Polsce: Orange Warsaw Festival (czerwiec 2019), Open'er Festival Powered by Orange (lipiec 2019) i Kraków Live Festival (sierpień 2019)

Orange Polska z powodzeniem współtworzy Orange Warsaw Festival od 2008 roku. W dwunastu edycjach wzięło łącznie udział blisko 0,7 mln uczestników oraz ponad 200 artystów. W 2019 roku festiwal odbył się w dniach 31 maja i 1 czerwca, z udziałem ponad 60 tys. fanów. Orange Warsaw Festival jest najlepiej dostępnym festiwalem muzycznym dla osób z niepełnosprawnościami w Europie.

Open'er Festival Powered by Orange jest największą i najważniejszą imprezą muzyczną na wolnym powietrzu w Europie Środkowej. W 2019 roku festiwal odbył się w dniach 3–6 lipca i zgromadził ponad 110 tys. uczestników.

W 2019 roku Orange Polska po raz drugi został sponsorem Kraków Live Festival. Ten najważniejszy festiwal muzyczny w południowej Polsce odbył się w dniach 16–17 sierpnia i zgromadził blisko 60 tys. młodych fanów.

Z roku na rok festiwale muzyczne Orange stają się coraz bardziej dostępne i ekologiczne, przyczyniając się do zmian w świadomości społecznej i przybliżając fanom to, co ważne. Strategiczny sponsoring muzyczny Orange Polska jest owocem długiej i szczegółowej analizy sytuacji na rynku sponsoringu i rynku muzycznym oraz badania opinii klientów. Jako Orange słuchamy klientów i reagujemy na ich potrzeby, a ta działalność odpowiada na ich oczekiwania co do ułatwień w dostępie do najlepszych wykonawców muzycznych – poprzez tańsze bilety i aplikację mobilną, bez barier dla osób z niepełnosprawnościami itp.

Festiwale muzyczne Orange stają się też instrumentem do komunikowania naszych ofert marketingowych, zapewniając przestrzeń i wsparcie dla naszych kluczowych strategicznych projektów społecznych i biznesowych.

Liczba uczestników Orange Warsaw Festival, Open'er Festival Powered by Orange i Kraków Live Festival





Darowizny

W ramach przyjętej polityki darowizn Orange Polska stosuje sformalizowane zasady wykorzystywania funduszu darowizn, które określono w 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.

Ponadto Orange Polska uruchamia nieodpłatnie specjalne numery charytatywne SMS, z których całkowity dochód przekazywany jest na cele społeczne, m.in. wsparcie akcji i programów społecznych oraz pomoc w sytuacjach klęsk żywiołowych i katastrof bądź ratowaniu życia i zdrowia ludzi.

Od wielu lat udostępniamy numery charytatywne SMS m.in. Caritas Polska, Fundacji Polsat, Fundacji TVN, Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy i Fundacji Dzieło Nowego Tyśiąclecia. W 2019 roku takie numery zostały uruchomione dla 15 organizacji, które zebrały łącznie ponad 4,8 mln zł.

Darowizny (w mln zł)

2017:	13,4	
2018:	12,7	
2019:	9,3	

Współpraca z instytucjami państwowymi

Orange Polska podpisał Deklarację współpracy na rzecz bezpieczeństwa dzieci i młodzieży w internecie. Jej sygnatariuszami są: Minister Cyfryzacji, Minister Edukacji Narodowej, Rzecznik Praw Dziecka oraz przedstawiciele instytucji państwowych, mediów, portali internetowych i operatorów telekomunikacyjnych. Powołana została Grupa Robocza ds. Bezpieczeństwa Dzieci i Młodzieży w Internecie. Priorytetem pracy tego zespołu będzie wypracowanie rozwiązań i przedstawienie proponowanych działań w kwestii bezpiecznego dostępu do internetu dla najmłodszych użytkowników.

Orange Polska jest sygnatariuszem Paktu na rzecz Dostępności plus 2018–2025. Pakt stanowi zobowiązanie współpracy na rzecz realizacji założeń rządowego programu Dostępność plus w celu likwidacji barier w życiu osób z niepełnosprawnością. Sygnatariusze dokumentu będą się kierować ideą dostępności i równego traktowania oraz wspólnie dążyć do wyrównania szans i dostępu wszystkich obywateli do otoczenia fizycznego, społecznego, kulturalnego, rekreacji, wypoczynku, sportu, opieki zdrowotnej, edukacji, pracy, transportu, informacji i środków komunikacji.

Orange Polska podpisał Deklarację uczestników Okrągłego Stołu Rzecznika Praw Obywatelskich do walki z patotreściami w internecie, w tym ograniczenia zjawiska patostreamingu oraz jego destrukcyjnych skutków społecznych i wychowawczych. Członkami tej koalicji są prawnicy, naukowcy, przedstawiciele władz publicznych, organizacji pozarządowych i firm technologicznych oraz youtuberzy i dziennikarze. Orange Polska zainicjował stworzenie raportu poświęconego zjawisku patotreści w internecie, opartego na badaniach jakościowych i ilościowych. Badania i raport „Patotreści w internecie” to pierwsza w Polsce próba naukowego zdiagnozowania tego zjawiska, opisanie jego specyfiki, skali i potencjalnego wpływu na młodych odbiorców oraz jego ram prawnych.

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*	2017: 14 587	
	2018: 13 197	
	2019: 12 034	
Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych	2017: 33%	
	2018: 33%	
	2019: 33%	
	kobiet na stanowiskach kierowniczych	
Liczba godzin szkoleń rocznie na pracownika	2017: 32	
	2018: 25	
	2019: 25	
	godzin szkoleń na pracownika	
Wskaźnik satysfakcji pracowników (Międzynarodowy Barometr Społeczny)	2017: 31,5 pkt.	
	2018: 31,1 pkt.	
	2020: 33,9 pkt.	
	(w skali od -100 do +100)	

* z wyłączeniem NetWorkS!

Osiągnięcia w 2019 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 2019 roku, nadal skupialiśmy się na rozwijaniu nowych umiejętności i nowych zawodów. 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. Jednym z celów Orange Polska jest bycie firmą preferowaną przez pracowników. W odpowiedzi na potrzeby pracowników promujemy wśród nich aktywne podejście i swobodne wyrażanie opinii. Zachęcamy wszystkich do współpracy opartej na wzajemnej uczciwości, otwartości i przejrzystości.

Nowa kultura organizacyjna w Orange Polska

Budujemy kulturę organizacyjną w szczerym dialogu z pracownikami. Poprosiliśmy ich o wyrażenie opinii w Badaniu Zdrowia Organizacji. Wyniki tego badania pokazały nasze silne i słabe strony, pomagając nam zdiagnozować i wyznaczyć główne kierunki zmian w kulturze organizacyjnej. Dla utrzymania wiodącej pozycji na rynku telekomunikacyjnym musieliśmy się skoncentrować na zwiększeniu zaangażo-

wania pracowników, stworzeniu lepszych warunków do ich rozwoju oraz zapewnieniu im poczucia satysfakcji. Dzięki temu mogliśmy stworzyć kulturę organizacyjną, która sprzyja realizacji naszej strategii, jednocześnie wspierając zaangażowanie i rozwój pracowników i menedżerów.

W 2019 roku podjęliśmy następujące działania:

- Budowanie kultury opartej na informacji zwrotnej poprzez: badanie 360 stopni dla wszystkich pracowników, rytuały komunikacji zwrotnej – spotkania podsumowujące oraz comiesięczny Pulsometr (badanie dotyczące realizacji celów i atmosfery w zespołach).
- Wprowadzenie nowego modelu przywództwa: Lider w akcji – określiliśmy 10 zasad Lidera w akcji oraz przyjęliśmy nowe podejście do oceny liderów, oparte na dwóch filarach: osiągnięciach (wynikach biznesowych) i zachowaniu (10 zasad obowiązujących w pracy z zespołem, np. Wyjaśniam strategię i osiągam cele biznesowe wspólnie z zespołem / Jestem blisko klienta / Przekraczam granice silosów / Stałe i odważnie upraszczam pracę / Szybko podejmuję decyzje i deleguję odpowiedzialność / itp.).
- Zasady Lidera w akcji są obecnie podstawą rekrutacji, oceny, sukcesji, mobilności i rozwoju menedżerów.
- Doroczny przegląd kierownictwa w formie okrągłego stołu (międzywydziałowa dyskusja o poszczególnych menedżerach na wszystkich szczeblach organizacji).

- Ponad 80% wszystkich menedżerów Orange Polska zostało przeszkolonych w zakresie kultury informacji zwrotnych, kompetencji przywódczych, orientacji na klienta oraz efektywności (wraz z modułem dotyczącym sprawności działania).
- Otwarta i uczciwa dwukierunkowa komunikacja, angażująca pracowników, przy wykorzystaniu nowych formatów komunikacji:
 - #bezcukru – regularne spotkania Członka Zarządu z pracownikami, średnio z udziałem ponad 2 tys. pracowników (przekaz wideo na żywo do ponad 150 lokalizacji Orange Polska)
 - #wtopy – spotkania poświęcone omówieniu i wyciągnięciu wniosków z pomyłek
 - zachęcanie coraz większej liczby pracowników do korzystania z wewnętrznego portalu społecznościowego Plazza.
- Oz – dedykowany program stymulujący innowacyjność i współpracę wśród pracowników. W 2019 roku 186 pracowników przedstawiło 285 pomysłów na ścianie pomysłów Oz. W odpowiedzi na zgłoszone pomysły, 2,2 tys. pracowników przekazało łącznie 6,4 tys. głosów i 3,3 tys. komentarzy. W odpowiedzi na cztery innowacyjne wyzwania Oz 152 autorów zgłosiło dalszych 258 pomysłów, które doczekały się 1,2 tys. komentarzy i reakcji 1,9 tys. pracowników.

Orange Polska ponownie wśród najlepszych pracodawców

W 2019 roku dbaliśmy o budowanie wizerunku Orange Polska jako jednego z najlepszych pracodawców w Polsce. Otrzymaliśmy kilka wyróżnień, w tym certyfikaty Top Employer Polska, Top Employer Europe i Top Employer Global. Wysoki wynik pośród 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 wspiera realizację naszych celów biznesowych, odpowiada na zmiany na rynku pracy i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom pracowników. Polityka wspiera także przestrzeganie wartości zawartych w Kodeksie Etyki, celów odpowiedzialności społecznej oraz zobowiązań zawartych w Karcie Różnorodności, której Orange Polska jest sygnatariuszem.

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

W 2019 roku Orange Polska po raz kolejny przeszedł pozytywnie zewnętrzny audyt w zakresie zarządzania różnorodnością i równością płci: Gender Equality European and International Standard (GEEIS).

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 konkretnych osób podejmujemy w oparciu o ich 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 czterech 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 ośmiu 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 grudnia 2019 roku).

Orange Polska jest sygnatariuszem i opiekunem Karty Różnorodności. Karta to międzynarodowa inicjatywa podjęta w 17 krajach Unii Europejskiej. Jest zobowiązaniem podpisywanym przez organizacje, firmy i instytucje, które chcą wprowadzić zakaz dyskryminacji w miejscu pracy i podjąć działania na rzecz tworzenia i promocji różnorodności oraz wyrażają gotowość do zaangażowania w te działania wszystkich pracowników oraz partnerów biznesowych i społecznych. Organizacje, które decydują się wprowadzić to narzędzie, działają na rzecz spójności i równości społecznej.

Razem.One

Razem.One to dobrowolna inicjatywa, wpisująca się w zmianę kulturową i skierowana do wszystkich pracowników Orange Polska. Jej celem jest ukazanie, jak ważne jest wykorzystanie potencjału każdego z nas poprzez budowanie zrównoważonych zespołów złożonych z kobiet i mężczyzn, co prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników biznesowych. Na program składają się cztery filary: moc, świadomość, ambicja i obecność.

Pracujemy nad budowaniem świadomości, jak ważna jest różnorodność, organizując spotkania inspiracyjne dla wszystkich pracowników. W czasie spotkań poruszamy tematy dotyczące różnorodności, wymieniamy się dobrymi praktykami oraz dzielimy doświadczeniem.

Wysyłamy comiesięczny newsletter. Zapraszamy gości i mówców inspiracyjnych z innych firm w celu wymiany wiedzy i dobrych praktyk.

Wyrównujemy szanse i proporcje kobiet i mężczyzn głównie w odniesieniu do stanowisk specjalistycznych i kierowniczych poprzez wzmacnianie psychiczne i emocjonalne, mentoring, coaching, shadowing oraz szkolenia.

Analizujemy liczbę kobiet i mężczyzn na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych w poszczególnych obszarach oraz warunki zatrudnienia na równorzędnych stanowiskach. Monitorujemy udział kobiet i mężczyzn w procesie sukcesji i rekrutacji.

Zwiększamy obecność kobiet w obszarach technicznych IT (sieci, technologie, inwestycje) oraz udział kobiet w procesach decyzyjnych i projektach strategicznych. Wraz z partnerską firmą Future Collars zorganizowaliśmy w listopadzie ubiegłego roku wydarzenie promujące naukę programowania. Wybraliśmy także pracowników, którzy będą prowadzić kursy, dzięki którym nabyte kwalifikacje będą mogły być wykorzystane w pracy.



Od marca 2019 roku w spotkaniach inspiracyjnych uczestniczyło ponad 2 tys. pracowników. Kilkadziesiąt kobiet wzięło udział w procesach mentoringowych i coachingowych oraz shadowingu (w tym z Prezesem Orange Polska i Członkami Zarządu).

Rozwój i szkolenia

Orange Polska, jako firma technologiczna, stawia na rozwój pracowników dostosowany do wyzwań współczesnego świata. Działamy zgodnie z założeniami organizacji uczącej się, opierając rozwój na kilku podstawowych filarach. Zdiagnozowaliśmy, jakie kompetencje są niezbędne do efektywnego funkcjonowania w firmach technologicznych, i zaproponowaliśmy wszystkim pracownikom rozwój tych kompetencji. Swoje kompetencje pracownicy mogą rozwijać poprzez platformę Orange Learning, w oparciu o ścieżki rozwojowe stworzone według zasady *wiem — ćwiczę — pogłębiam*. Jest to zbiór różnorodnych form rozwojowych: od krótkich pigulek wiedzy i filmów (*wiem*), poprzez kursy e-learningowe i symulacje biznesowe (*ćwiczę*), po szkolenia stacjonarne, społeczności edukacyjne i mentoring (*pogłębiam*). Pracownik sam decyduje, którą kompetencję rozwija i w jakim tempie oraz jakie metody rozwojowe są dla niego najbardziej efektywne. Uzupełnieniem tych zasobów jest międzynarodowy program rozwojowy Orange Campus.

Wspieramy także tworzenie się pracowniczych społeczności eksperckich w firmie. Wybrani eksperci prowadzą szkolenia w ramach programu Wiedzostrada, dzieląc się wiedzą w obszarze swojej specjalizacji z innymi pracownikami firmy.

Jednym z podstawowych narzędzi rozwojowych są informacje zwrotne. Ważnym elementem budowania opartej na nich kultury jest przeprowadzane raz w miesiącu badanie Pulso-metr, będące dla zespołów okazją do podzielenia się uwagami i określenia kierunków zmian.

Rozwój menedżerów jest oparty na modelu lidera, na który składa się 10 zasad Lidera w akcji. Do końca 2019 roku menedżerowie uczestniczyli w czterech warsztatach rozwijających umiejętności przywódcze. W 2020 roku zaoferujemy menedżerom ścieżki rozwojowe *wiem — ćwiczę — pogłębiam*, rozwijające zasady Lidera w akcji (#lider). Będziemy również wspierać społeczność liderów Orange Polska, której głównym założeniem jest dzielenie się inspiracjami i dobrymi praktykami oraz wspieranie się w realizacji codziennych wyzwań.

Możliwości rozwoju są wspierane przez program Mobilność oraz narzędzie, dzięki któremu pracownicy mogą zgłaszać chęć zmiany roli zawodowej, a menedżerowie udostępniają informacje o wolnych stanowiskach w ich obszarach.

W zakresie wiedzy specyficznej dla Orange Polska i niezbędnej do wykonywania zadań szkolimy również współpracowników Grupy.

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, podnoszenie poziomu 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 Orange Polska mają zapewnioną szeroką opiekę medyczną w placówkach w całym kraju
- w Orange Polska funkcjonuje Pracowniczy Program Emerytalny
- w Orange Polska funkcjonuje Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (ZFŚS), który stanowi formę pomocy socjalnej skierowanej do potrzebujących wsparcia pracowników i emerytów
- poza ZFŚS, pracownicy mogą także korzystać z Centralnego Funduszu Mieszkaniowego i Centralnego Funduszu Pomocy Społecznej
- pracownicy Orange Polska 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
- Spółka oferuje pracownikom możliwość pracy zdalnej oraz telepracy.

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.

Bezpieczeństwo i Higiena Pracy (BHP)

Podejmowanie działań zapewniających bezpieczeństwo pracy wszystkim pracownikom, ochronę ich zdrowia oraz stałą poprawę warunków pracy reguluje Polityka BHP. Naszym celem jest włączenie elementów bezpieczeństwa i higieny pracy we wszystkie obszary działalności Orange Polska i na każdym poziomie zarządzania, w sposób gwarantujący bezpieczne warunki pracy, umożliwiające każdemu aktywną realizację codziennych obowiązków w przyjaznym środowisku pracy.

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 dialogu wewnątrz Orange Polska podpisujemy porozumienia, umowy i inne dokumenty, których sygnatariuszami są działające w Spółce organizacje związkowe. 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 warunkach zatrudnienia.

Dokumentem, który powstał w porozumieniu ze związkami zawodowymi, jest Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy (PUZP) w Orange Polska S.A. 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 porozumieniu ze związkami zawodowymi jest także przygotowywana Umowa Społeczna.

Obowiązująca w Orange Polska Umowa Społeczna na lata 2018–2019 dotyczyła m.in. inwestycji w przyjazne środowisko pracy, podwyżek wynagrodzeń w latach 2018–2019, odszkodowań finansowych dla pracowników odchodzących z Orange Polska w ramach odejść dobrowolnych, a także wsparcia w poszukiwaniu pracy. Umowa Społeczna na lata 2020–2021 weszła w życie 1 stycznia 2020 roku i obowiązuje do 31 grudnia 2021 roku. Zgodnie z Porozumieniem na 2019 rok, w ubiegłym roku z możliwości odejść dobrowolnych za odszkodowaniem mogło skorzystać maksymalnie 1230 pracowników Orange Polska S.A. W grudniu 2019 roku zostało zawarte Porozumienie na 2020 rok, określające szczegółowe zasady odejść dobrowolnych dla pracowników Orange Polska S.A. w bieżącym roku.

Ekologiczne miejsce pracy

Staramy się, aby nasze miejsca pracy były jak najbardziej ekologiczne. Nieruchomości to obszar, który ma istotny



wpływ na wzrost emisji CO₂, w wyniku zużycia energii elektrycznej oraz pośrednich źródeł energii: gazu, węgla i oleju.

Nasza główna siedziba – Miasteczko Orange w Warszawie, w którym codziennie pracuje ponad 3,5 tys. osób, to miejsce zaprojektowane i wybudowane z dbałością o ochronę środowiska. Jest to biurowiec klasy A+, który uwzględnia wymogi dotyczące energooszczędności, zagospodarowania terenów zielonych, zużycia energii świetlnej, czynników wpływających na zdrowie pracujących tam osób oraz rozwiązań ograniczających zużycie wody.

Miasteczko posiada certyfikat BREEAM z oceną Excellent, który potwierdza spełnienie najbardziej restrykcyjnych norm ekologicznych i najwyższych europejskich standardów w budownictwie.

W innych miastach realizujemy projekt PL2020, którego celem jest poprawa środowiska pracy i umieszczenie naszych pracowników w nowych biurowcach klasy A. Wybierając nowe biurowce, bierzemy pod uwagę certyfikaty BREEAM lub LEAD, zagospodarowanie terenów zielonych oraz sposób zarządzania segregacją odpadów komunalnych.

W celu zmniejszenia zużycia energii elektrycznej w innych obiektach Orange, w ciągu trzech lat wymieniliśmy ponad 3300 opraw świetlówkowych, co pozwoliło na oszczędności

na poziomie 320 mWh. Zmodernizowaliśmy również źródła oświetlenia w salonach sprzedaży – tradycyjne i halogenowe oświetlenie zostało wymienione na oświetlenie LED, co przełożyło się na oszczędności na poziomie ok. 340 GWh rocznie.

Przykładamy dużą wagę do edukacji pracowników w zakresie ekologii: organizujemy akcje informacyjne i zachęcamy do dbania o środowisko. W naszych biurach rezygnowaliśmy z butelek plastikowych na wodę, co oznacza wyeliminowanie 500 tys. butelek rocznie, czyli 10 ton plastiku.

Naszym pracownikom proponujemy ekologiczny transport oraz szkolenia z ekojazdy. W 35 wypożyczalniach samochodów w 22 miastach wdrożyliśmy system Weź Auto, który zapewnia efektywniejsze korzystanie z floty samochodowej. Nowoczesny system sprawozdawczy pozwala dostosować liczbę aut do realnych potrzeb naszych pracowników. Średnio mamy 1050 wypożyczeń samochodów miesięcznie. Wraz z instalacją systemów GPS zapoczątkowaliśmy kampanię na rzecz bezpiecznej i ekonomicznej jazdy, w ramach której wprowadziliśmy system oceny stylu jazdy kierowcy, zorganizowaliśmy konkursy ekojazdy dla 1500 kierowców oraz przeprowadziliśmy szkolenia stacjonarne Godzina dla Życia dla 520 osób. W Warszawie udostępnialiśmy pracownikom samochody elektryczne i stacje ładowania. W naszych biurach posiadamy sale do korzystania z tele- i wideokonferencji, co pozwala ograniczyć podróże służbowe.

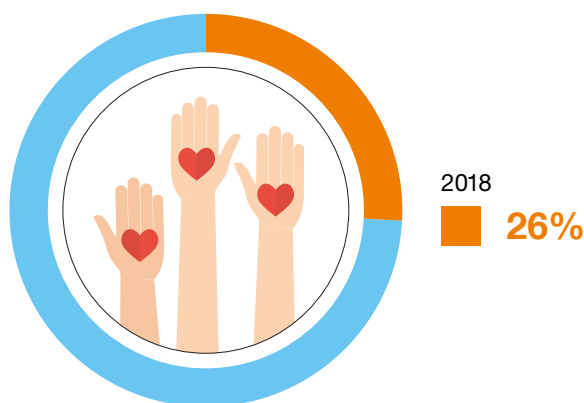
Wolontariat

Wolontariat pracowniczy umożliwia osobom zaangażowanym społecznie dzielenie się wiedzą i pozytywną energią z innymi. W Orange Polska od ponad piętnastu lat działa największy w Polsce program wolontariatu pracowniczego. Jego prowadzeniem zajmuje się Fundacja Orange. Program, w który co roku włącza się blisko 3,5 tys. wolontariuszy, jest oparty na koncepcji wolontariatu kompetencji. Nasi pracownicy dzielą się wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem z innymi, ucząc dzieci programowania oraz świadomego i mądrego korzystania z internetu, a także pokazując dorosłym, jak kreatywnie korzystać z nowych technologii, żeby rozwijać kompetencje dzieci. Co roku, w ramach akcji „Gwiazdka z Fundacją Orange”,

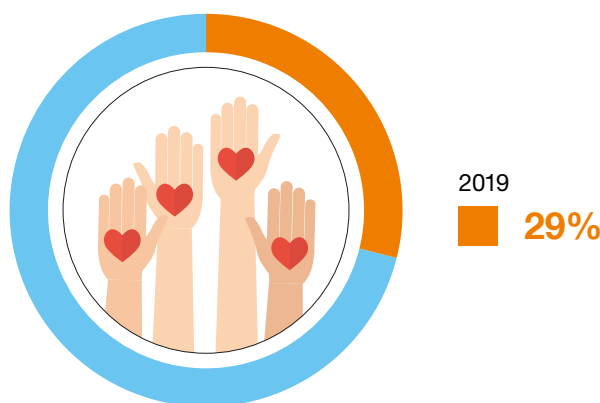
nasi wolontariusze w strojach Mikołajów odwiedzają dzieci w szpitalach i domach dziecka. Zapraszamy wolontariuszy do włączenia się w dwa programy ukierunkowane na rozwój umiejętności cyfrowych: MegaMisja i #SuperKoderzy. Są to programy skierowane do dzieci w wieku szkolnym, które obejmują naukę podstaw 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 stu takich projektów lokalnych.

Program wolontariatu pracowniczego

Pracownicy zaangażowani w wolontariat



Liczba wolontariuszy



Liczba godzin wolontariackich



Odpowiedzialne przywództwo

Orange Polska włączył się w **Radę Odpowiedzialnego Przywództwa**. To inicjatywa Forum Odpowiedzialnego Biznesu, która ma stanowić forum współpracy prezesów i członków zarządów firm partnerskich FOB. Celem funkcjonowania Rady jest wprowadzenie do debaty publicznej w Polsce głosów osób zarządzających przekonanych o korzyściach płynących z prowadzenia biznesu w sposób etyczny. Przedstawicielem Orange Polska w Radzie jest Bożena Leśniewska, Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego.

Orange Polska jest partnerem **Koalicji Liderzy Pro Bono** (wcześniej Koalicja Prezesi-wolontariusze). Celem Koalicji jest prowadzenie dyskusji na temat społecznego zaangażowania wśród liderów biznesu, a także propagowanie postaw i zachowań prospołecznych poprzez pokazywanie przykładów menedżerów wysokiego szczebla, którzy dzielą się



swoim czasem, doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami w ramach akcji wolontariackich. Przedstawicielem Orange Polska w Koalicji jest Jacek Kowalski, Członek Zarządu ds. Zasobów Ludzkich.

Wyniki finansowe w 2019 roku

Finansowe wskaźniki KPI

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

Dane za lata 2016, 2017 i 2018 przedstawiono zgodnie ze standardem MSR 18*

KPI	Prognoza i cel na 2019 rok	Wyniki	Prognoza i cel na 2020 rok																																																						
Przychody (mln zł)	Wzrost w porównaniu z 2018 rokiem Dalsza koncentracja na strategii konwergencji i budowania wartości Dalszy strukturalny spadek przychodów z tradycyjnych usług stacjonarnych (głosowych i hurtowych), ale o malejącej dynamice	<table><tr><td>Usługi wyłącznie mobilne</td><td>11 538</td><td>11 381</td><td>11 296</td><td>11 087</td><td>11 406</td></tr><tr><td></td><td>3 893</td><td>3 373</td><td>2 920</td><td>2 726</td><td>2 598</td></tr><tr><td>Usługi wyłącznie stacjonarne</td><td>3 067</td><td>2 748</td><td>2 483</td><td>2 441</td><td>2 192</td></tr><tr><td>Usługi konwergentne dla klientów indywidualnych</td><td>830</td><td>1 068</td><td>1 388</td><td>1 296</td><td>1 558</td></tr><tr><td>Sprzedaż sprzętu</td><td>991</td><td>1 256</td><td>1 301</td><td>1 404</td><td>1 555</td></tr><tr><td>Usługi IT i integracyjne</td><td>414</td><td>493</td><td>589</td><td>619</td><td>803</td></tr><tr><td>Usługi hurtowe</td><td>2 030</td><td>2 140</td><td>2 308</td><td>2 309</td><td>2 278</td></tr><tr><td>Pozostałe przychody</td><td>313</td><td>303</td><td>307</td><td>293</td><td>422</td></tr><tr><td></td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2018**</td><td>2019</td></tr></table>	Usługi wyłącznie mobilne	11 538	11 381	11 296	11 087	11 406		3 893	3 373	2 920	2 726	2 598	Usługi wyłącznie stacjonarne	3 067	2 748	2 483	2 441	2 192	Usługi konwergentne dla klientów indywidualnych	830	1 068	1 388	1 296	1 558	Sprzedaż sprzętu	991	1 256	1 301	1 404	1 555	Usługi IT i integracyjne	414	493	589	619	803	Usługi hurtowe	2 030	2 140	2 308	2 309	2 278	Pozostałe przychody	313	303	307	293	422		2016	2017	2018	2018**	2019	Wzrost w porównaniu z 2019 rokiem Dalsza koncentracja na strategii konwergencji i budowania wartości Dalszy strukturalny spadek przychodów z tradycyjnych usług stacjonarnych (głosowych i hurtowych), ale o malejącej dynamice
Usługi wyłącznie mobilne	11 538	11 381	11 296	11 087	11 406																																																				
	3 893	3 373	2 920	2 726	2 598																																																				
Usługi wyłącznie stacjonarne	3 067	2 748	2 483	2 441	2 192																																																				
Usługi konwergentne dla klientów indywidualnych	830	1 068	1 388	1 296	1 558																																																				
Sprzedaż sprzętu	991	1 256	1 301	1 404	1 555																																																				
Usługi IT i integracyjne	414	493	589	619	803																																																				
Usługi hurtowe	2 030	2 140	2 308	2 309	2 278																																																				
Pozostałe przychody	313	303	307	293	422																																																				
	2016	2017	2018	2018**	2019																																																				
Skorygowana EBITDA/EBITDAaL*** (mln zł)	Wzrost EBITDAaL w porównaniu z 2018 rokiem (baza porównawcza w 2018 roku: 2 809 mln zł)	<table><tr><td>Skorygowana marża EBITDA/EBITDAaL</td><td>27,4%</td><td>26,5%</td><td>27,5%</td><td>25,3%</td><td>26,4%</td></tr><tr><td>Skorygowana EBITDA/EBITDAaL</td><td>3 163</td><td>3 011</td><td>3 104</td><td>2 809</td><td>3 006</td></tr><tr><td></td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2018**</td><td>2019</td></tr></table>	Skorygowana marża EBITDA/EBITDAaL	27,4%	26,5%	27,5%	25,3%	26,4%	Skorygowana EBITDA/EBITDAaL	3 163	3 011	3 104	2 809	3 006		2016	2017	2018	2018**	2019	Wzrost w porównaniu z 2019 rokiem Więcej informacji o zmianie definicji alternatywnej miary wyników EBITDAaL podano na str. 97																																				
Skorygowana marża EBITDA/EBITDAaL	27,4%	26,5%	27,5%	25,3%	26,4%																																																				
Skorygowana EBITDA/EBITDAaL	3 163	3 011	3 104	2 809	3 006																																																				
	2016	2017	2018	2018**	2019																																																				
Nakłady inwestycyjne (mln zł)	Około 2,0–2,1 mld zł, w tym ok. 0,7–0,8 mld zł na rozbudowę sieci światłowodowej (0,8–0,9 mln nowych gospodarstw domowych w zasięgu sieci)	<table><tr><td>Nakłady inwestycyjne</td><td>2016:</td><td>2 001</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2017:</td><td>1 933</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2018:</td><td>2 250</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2018**:</td><td>2 114</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2019:</td><td>2 140</td><td></td></tr></table>	Nakłady inwestycyjne	2016:	2 001			2017:	1 933			2018:	2 250			2018**:	2 114			2019:	2 140		Ekonomiczne nakłady inwestycyjne (eCapex): 1,7–1,9 mld zł, w zależności od przychodów ze sprzedaży aktywów; struktura inwestycji podobna jak w 2019 roku Więcej informacji o zmianie definicji alternatywnej miary wyników Capex podano na str. 97																																		
Nakłady inwestycyjne	2016:	2 001																																																							
	2017:	1 933																																																							
	2018:	2 250																																																							
	2018**:	2 114																																																							
	2019:	2 140																																																							
Organiczne przepływy pieniężne – OCF (mln zł)		<table><tr><td>OCF</td><td>2016:</td><td>620</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2017:</td><td>111</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2018:</td><td>453</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2018**:</td><td>411</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2019:</td><td>737</td><td></td></tr></table>	OCF	2016:	620			2017:	111			2018:	453			2018**:	411			2019:	737																																				
OCF	2016:	620																																																							
	2017:	111																																																							
	2018:	453																																																							
	2018**:	411																																																							
	2019:	737																																																							
Stosunek zadłużenia netto do skorygowanej EBITDA/EBITDAaL***	Stosunek zadłużenia netto do skorygowanej EBITDAaL: spadek względem bazy porównawczej (2,4 w 2018 roku)	<table><tr><td>Zadłużenie netto do skorygowanej EBITDA/EBITDAaL***</td><td>2016:</td><td>1,1</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2017:</td><td>2,1</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2018:</td><td>2,2</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2018**:</td><td>2,4</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2019:</td><td>2,0</td><td></td></tr></table>	Zadłużenie netto do skorygowanej EBITDA/EBITDAaL***	2016:	1,1			2017:	2,1			2018:	2,2			2018**:	2,4			2019:	2,0																																				
Zadłużenie netto do skorygowanej EBITDA/EBITDAaL***	2016:	1,1																																																							
	2017:	2,1																																																							
	2018:	2,2																																																							
	2018**:	2,4																																																							
	2019:	2,0																																																							
Dywidenda na akcję – DPS (zł)	Uznając inwestycje w długoterminowe budowanie wartości za priorytet oraz biorąc pod uwagę niepewną perspektywę dotyczącą przydziału pasma 5G, Zarząd nie będzie rekomendował wypłacania dywidendy w 2019 roku (zgodnie z zapowiedziami przy prezentacji strategii we wrześniu 2017 roku)	<table><tr><td>DPS</td><td>2016:</td><td>0,25</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2017:</td><td>0</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2018:</td><td>0</td><td></td></tr><tr><td></td><td>2019:</td><td>0</td><td></td></tr></table>	DPS	2016:	0,25			2017:	0			2018:	0			2019:	0		Zgodnie z zapowiedziami przy prezentacji strategii Orange.One we wrześniu 2017 roku, Zarząd ponownie nie będzie rekomendował wypłacania dywidendy w 2020 roku. Z jednej strony uznajemy inwestycje w długoterminowe budowanie wartości za priorytet, a z drugiej strony bierzemy pod uwagę zbliżającą się aukcję częstotliwości 5G.																																						
DPS	2016:	0,25																																																							
	2017:	0																																																							
	2018:	0																																																							
	2019:	0																																																							

* Zob. informacja o standardach rachunkowości na str. 55.

** Dane porównywalne za 2018 rok.

*** Oba wskaźniki: skorygowana EBITDA (do 2018 roku) i EBITDAaL (od 2019 roku) to kluczowe miary rentowności operacyjnej stosowane przez Zarząd.

Wzrost przychodów w 2019 roku o 2,9% rok do roku dzięki usługom konwergentnym, usługom ICT i sprzedaży sprzętu

Od 2018 roku zmieniliśmy układ raportowania przychodów. Nowy układ lepiej odzwierciedla strategię komercyjną nastawioną na sprzedaż oferty konwergentnej. W związku z tym prezentujemy osobno przychody konwergentne oraz przychody z usług mobilnych i stacjonarnych, z których korzystają klienci niekonwergentni.

Przychody wyniosły w 2019 roku 11 406 mln zł i w ujęciu rocznym zwiększyły się o 319 mln zł, tj. 2,9%, pomimo utrzymującej się presji strukturalnej na tradycyjne obszary działalności (stacjonarne usługi głosowe, detaliczne i hurtowe). To pierwszy wykazany przez Spółkę wzrost przychodów od 13 lat.

Strategicznym motorem wzrostu przychodów jest konwergencja. Przychody z usług konwergentnych wzrosły o 20% rok do roku. Towarzyszył temu spadek przychodów z usług wyłącznie komórkowych i wyłącznie stacjonarnego dostępu szerokopasmowego (o 5% rok do roku), na który wpłynęła migracja do ofert konwergentnych i konkurencja na rynku. Należy przy tym podkreślić, że wzrost przychodów z usług konwergentnych równoważy spadek przychodów z usług wyłącznie komórkowych i wyłącznie stacjonarnego dostępu szerokopasmowego. Łączne przychody w tych trzech kategoriach wzrosły w 2019 roku o 1,4% w ujęciu rocznym.

Średni przychód na ofertę konwergentną (ARPO) nieznacznie wzrósł w ujęciu rocznym (o 0,4%) wobec spadku o 4% w 2018 roku. Było to wynikiem strategii nastawionej na wartość oraz dosprzedaży usług.

Zagregowany wskaźnik ARPO dla usług wyłącznie komórkowych wyniósł w 2019 roku 20,1 zł i był o 7% niższy rok do roku. Spadek ten był wypadkową spadku o 4% w usługach pre-paid i spadku o 6% w segmencie post-paid. Spadek ARPO w usługach abonamentowych był istotnie niższy niż w 2018 roku, kiedy wyniósł 10%. Na poprawę trendu miały wpływ następujące czynniki:

- nastawienie na wartość i związane z tym podwyżki cen (w ramach strategii „więcej za więcej”) zarówno na ryn-

ku konsumenckim (wprowadzone w maju 2019 roku), jak i biznesowym (wprowadzone dla klientów z segmentu małych firm w listopadzie 2018 roku)

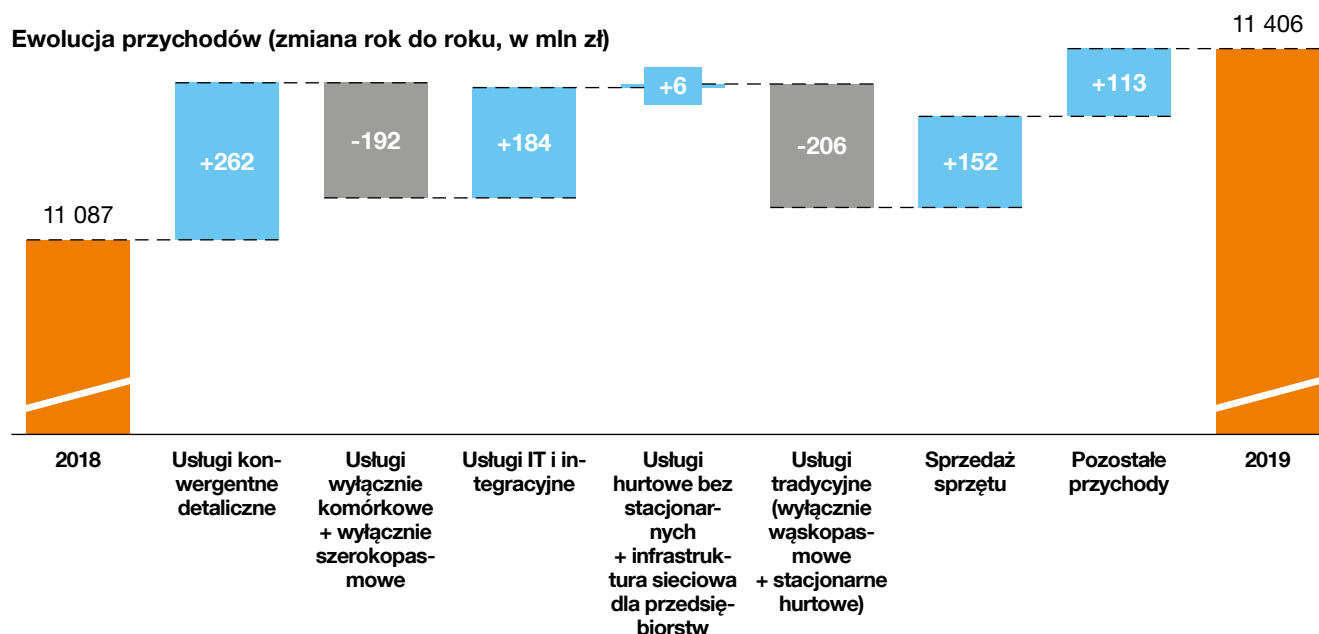
- mniejszy udział klientów internetu mobilnego w całości usług mobilnych, w związku z czym znaczne spadki ARPO w tej kategorii (wynikające z dużo niższego zainteresowania tą usługą) w mniejszym stopniu przekładają się na spadki całego ARPO w usługach kontraktowych.

Utrzymała się bardzo wysoka dynamika wzrostu przychodów z usług IT i integracji (30% rok do roku), co jest zgodne z przyjętą strategią, która widzi w tym obszarze duży potencjał rozwoju. Głównymi czynnikami wzrostu są projekty związane z dostarczaniem usług profesjonalnych dla sektora finansowego oraz wzrost zamówień na rynku publicznym. Istotnym elementem wzrostu była także konsolidacja nabytej w 2019 roku firmy BlueSoft, która wniosła do wyniku Grupy 86 mln zł przychodów. Z wyłączeniem wpływu BlueSoft wzrost przychodów z usług IT i integracji wyniósł 16%.

Na dynamikę przychodów w 2019 roku wpłynęły również następujące czynniki:

- dalszy strukturalny spadek przychodów z tradycyjnej telefonii głosowej (o 15% w ujęciu rocznym)
- wzrost przychodów ze sprzedaży sprzętu o 11%, głównie w wyniku ciągłego uatrakcyjniania oferty (m.in. możliwość ratalnego zakupu telefonów przez klientów w dowolnym momencie trwania umowy na usługę) oraz bardzo dobrego przyjęcia przez klientów naszej oferty świątecznej (wzrost przychodów w 4 kw. aż o 17% rok do roku)
- bardzo duży (o ponad 40% rok do roku) wzrost pozostałych przychodów na skutek rozwoju działalności związanej z odsprzedażą energii elektrycznej
- spadek przychodów hurtowych o 1%, w wyniku niższych przychodów z roamingu krajowego (zgodnie z umową z Play) oraz strukturalnego spadku w przychodach z zakończenia ruchu w sieci stacjonarnej.

Ewolucja przychodów (zmiana rok do roku, w mln zł)



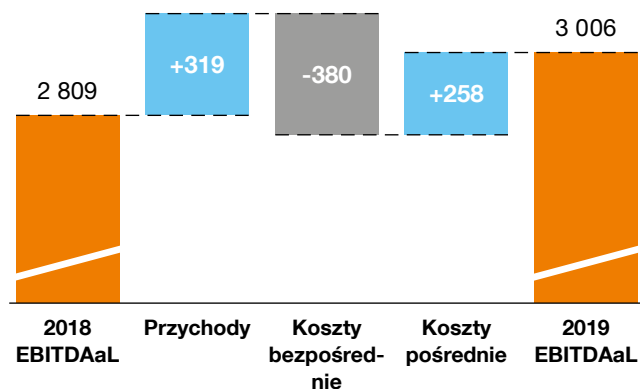
Wzrost EBITDAaL drugi rok z rzędu, dzięki rekordowym zyskom ze sprzedaży aktywów, znacznej optymalizacji kosztów oraz poprawie marży bezpośredniej

W 2019 roku koszty operacyjne ogółem (liczone jako zysk EBITDAaL minus przychody) wzrosły, ale znacznie mniej niż przychody, co przełożyło się na wzrost zysku EBITDAaL o 7,0% rok do roku. Marża rentowności operacyjnej (EBITDAaL do przychodów) wzrosła o 1,1 pp., do 26,4%. Do tego wzrostu przyczyniły się wyższe zyski ze sprzedaży nieruchomości (o 79 mln zł). Należy jednak podkreślić, że również z wyłączeniem zysków ze sprzedaży nieruchomości zysk EBITDAaL oraz marża wzrosły – odpowiednio o 4,5% oraz 0,4 pp. Wynik ten został osiągnięty pomimo tego, że struktura przychodów ewoluje w stronę niższej marży: spadają wysokomarżowe przychody z telefonii stacjonarnej, a rosną przychody ze sprzedaży sprzętu, IT i integracji oraz odsprzedaży energii. Na rentowność korzystnie wpływa nacisk na wartość w działalności komercyjnej, monetyzacja inwestycji w sieć światłowodową oraz dalsza znaczna optymalizacja kosztów pośrednich. Koszty pośrednie (niezwiązane bezpośrednio z przychodami) zmniejszyły się w 2019 roku o prawie 5% (z wyłączeniem zysków ze sprzedaży nieruchomości).

Na ewolucję kosztów miały wpływ głównie:

- Wzrost kosztów sprzedaży o 3%, który wynikał głównie z większej liczby sprzedanych telefonów (w wyniku wprowadzenia możliwości ratalnego zakupu telefonów przez klientów w dowolnym momencie trwania umowy na usługę oraz strategii przyciągania klienta ofertami z telefonem).
- Spadek kosztów pracy o 6% rok do roku, głównie w wyniku optymalizacji zatrudnienia, związanego z realizacją Umowy Społecznej.
- Wzrost o 21% pozostałych kosztów usług obcych, co wynikało głównie z kosztów nabycia energii do dalszej odsprzedaży (co było związane z wyższymi przychodami z tej działalności), kosztów kontentu (głównie w związku ze wzrostem liczby klientów TV) oraz kosztów związanych z realizacją projektów z zakresu IT i integracji (co również było związane z przychodami) oraz konsolidacji spółki BlueSoft.

Ewolucja EBITDAaL (zmiana rok do roku, w mln zł)



Wynik netto odzwierciedlający wysoką EBITDAaL oraz rezerwę restrukturyzacyjną w związku z nową Umową Społeczną

Zysk netto w 2019 roku wyniósł 91 mln zł, co oznacza wzrost wobec zysku w wysokości 10 mln zł w 2018 roku. Zysk netto zwiększył się pomimo wpływu rezerw dotyczących programów rozwiązania stosunku pracy w wysokości 181 mln zł. Do wzrostu przyczyniła się wyższa EBITDAaL oraz niższa o 93 mln zł amortyzacja (głównie w wyniku wydłużenia okresu użyteczności niektórych składników majątku trwałego).

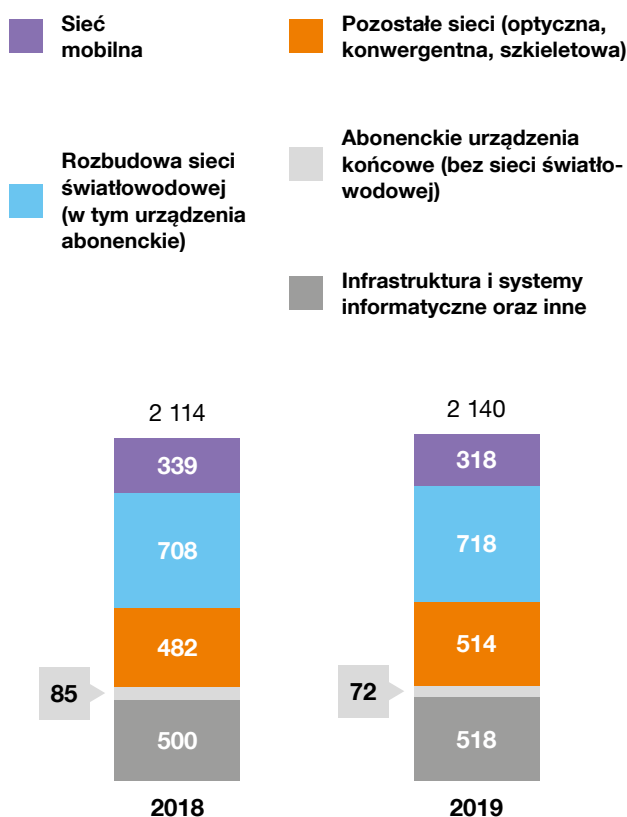
W 2019 roku nakłady inwestycyjne w wysokości 2140 mln zł, wzrost o 1% rok do roku, zgodne ze strategią

Nakłady inwestycyjne Grupy w 2019 roku (od 2019 roku ten wskaźnik nie zawiera nakładów finansowanych leasingiem i jest korygowany o wpływ nabycia rezerwacji i innych praw do częstotliwości) wyniosły 2140 mln zł i były o 26 mln zł wyższe niż w poprzednim roku (z wyłączeniem płatności za rezerwację częstotliwości).

Nakłady inwestycyjne Grupy obejmowały przede wszystkim:

- rozbudowę sieci światłowodowej w ramach trwającego programu inwestycyjnego, który w 2019 roku objął 0,8 mln gospodarstw domowych; razem z łączami wybudowanymi w latach 2014–2018, rozszerzyło to zasięg sieci do 4,2 mln gospodarstw domowych w 142 miastach (wobec 117 miast na koniec 2018 roku)
- nakłady związane ze zwiększeniem zasięgu usług LTE, a także poprawą jakości sieci mobilnej, pojemności i zasięgu usług GSM/UMTS oraz przystosowaniem mobilnej sieci dostępowej do technologii 4G – również w miejscach nieobjętych projektem konsolidacji dostępowej sieci mobilnej (rejon strategiczne lub niedoinwestowane)
- rozbudowę mobilnej sieci transportowej i szkieletowej, aby sprostać rosnącemu wolumenowi przesyłu danych oraz zapewnić oczekiwaną przez klientów jakość usług
- nakłady na realizację programów transformacji działalności
- realizację inwestycji związanych z rozwojem oferty, sprzedażą i procesem obsługi klientów, jak również modernizacją i rozwojem infrastruktury technicznej IT.

Podział skorygowanych nakładów inwestycyjnych (w mln zł)



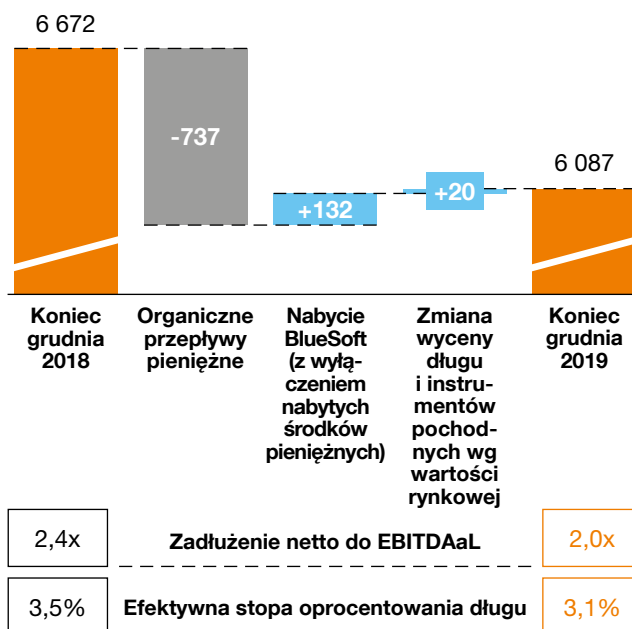
Organiczne przepływy pieniężne odzwierciedlające wyższe wpływy ze sprzedaży aktywów

Organiczne przepływy pieniężne w 2019 roku wyniosły 737 mln zł i były o 326 mln zł wyższe niż w 2018 roku. Do tego wzrostu przyczyniły się wyższe o 344 mln zł wpływy ze sprzedaży aktywów (głównie w wyniku sprzedaży kompleksu nieruchomości przy ul. Nowogrodzkiej/św. Barbary). Pieniężne nakłady inwestycyjne wyniosły 2267 mln zł i w ujęciu rocznym były o 106 mln zł wyższe, głównie w wyniku innego rozkładu płatności dla wykonawców inwestycji w trakcie roku. Wzrost nakładów inwestycyjnych został częściowo zrównoważony przez poprawę w zakresie kapitału obrotowego, do czego przyczyniła się sprzedaż części należności związanych ze sprzedażą ratą telefonów komórkowych (291 mln zł).

Spadek dźwigni finansowej do poziomu 2,0

W 2019 roku zadłużenie netto Spółki zmniejszyło się o około 0,6 mld zł, do poziomu 6,1 mld zł, głównie w wyniku wyższych wygenerowanych przepływów pieniężnych. Dźwignia finansowa osiągnęła na koniec roku poziom 2,0, po znacznym spadku w okresie poprzednich dwunastu miesięcy. Odzwierciedla to poprawę fundamentów biznesowych oraz działania w zakresie optymalizacji bilansu. Całe zadłużenie jest zabezpieczone przed ryzykiem walutowym. Zwiększyliśmy także udział długu opartego na stałej stopie procentowej do 96% (z 93% na koniec 2018 roku). Efektywne oprocentowanie zadłużenia zmniejszyło się w 2019 roku dzięki zwiększeniu udziału instrumentów zabezpieczających o niższym koszcie.

Ewolucja długu netto (w mln zł)



Niezmienione podejście do dywidendy

Zgodnie z zapowiedziami przy prezentacji strategii Orange.One we wrześniu 2017 roku, Zarząd ponownie nie będzie rekomendował wypłacania dywidendy w 2020 roku. Z jednej strony uznajemy inwestycje w długoterminowe budowanie wartości za priorytet, a z drugiej strony bierzemy pod uwagę zbliżającą się aukcję częstotliwości 5G.

Zmiany definicji alternatywnych miar wyników: Capex i EBITDAaL

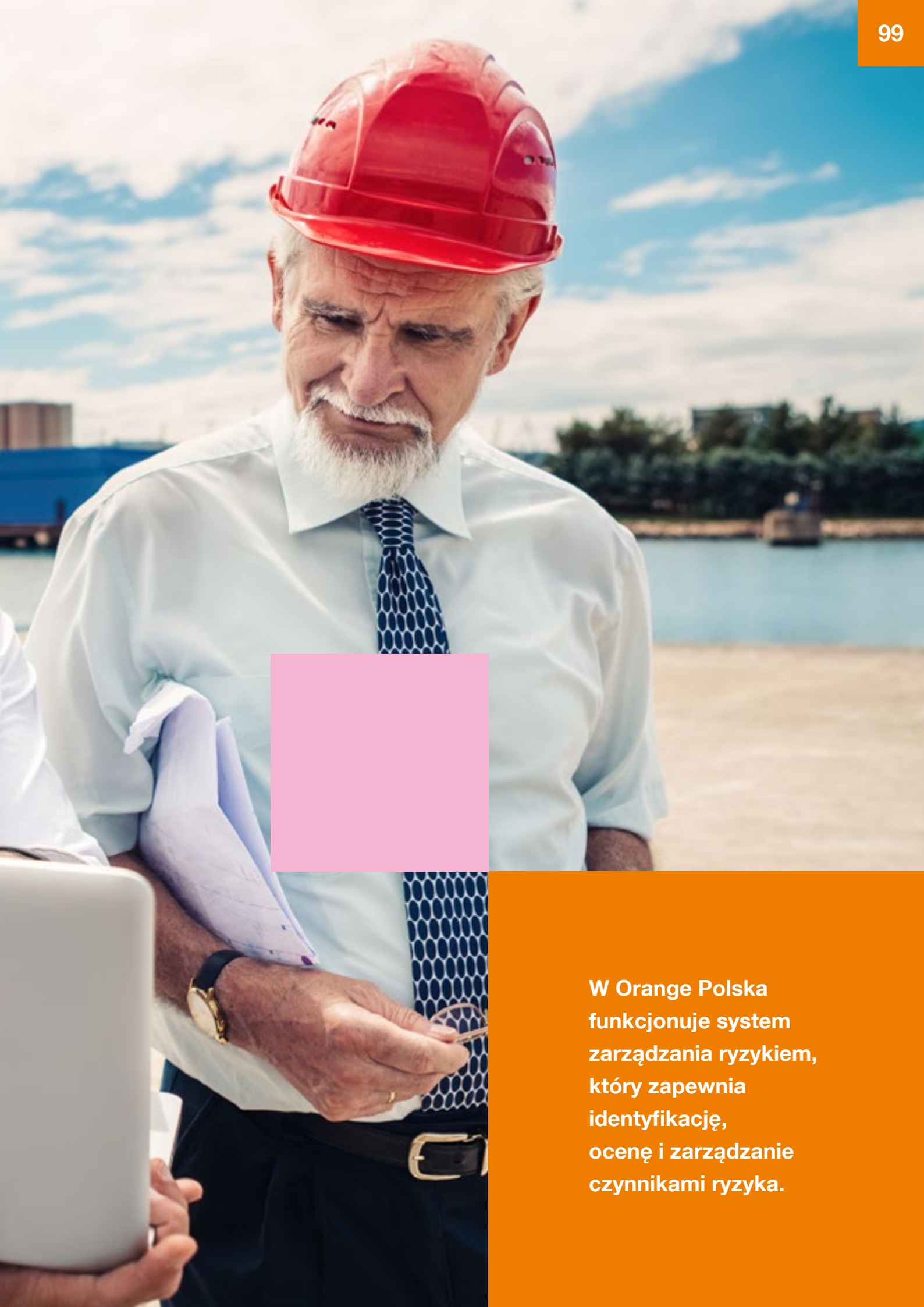
Począwszy od 2020 roku zmieniliśmy w sprawozdaniach definicję dwóch alternatywnych miar wyników (APM): nakładów inwestycyjnych i EBITDAaL. Nakłady inwestycyjne są teraz wykazywane po pomniejszeniu o wpływy ze sprzedaży aktywów i występują pod nazwą ekonomiczne nakłady inwestycyjne (eCapex). Konsekwentnie, EBITDAaL jest wykazywana z wyłączeniem zysków ze sprzedaży aktywów.

Ta zmiana lepiej odzwierciedla transformację majątku trwałego Orange Polska, który od kilku lat podlega szybkim przemianom i będzie im nadal podlegać w przyszłości. Inwestujemy w aktywa niezbędne do budowania przyszłej wartości (sieć światłowodową i mobilną), a zbywamy środki, które nie są niezbędne do prowadzenia naszej podstawowej działalności. Ekonomiczne korzyści z tej transformacji zostały przesunięte z wskaźnika EBITDAaL do nakładów inwestycyjnych.





Zarządzanie ryzykiem



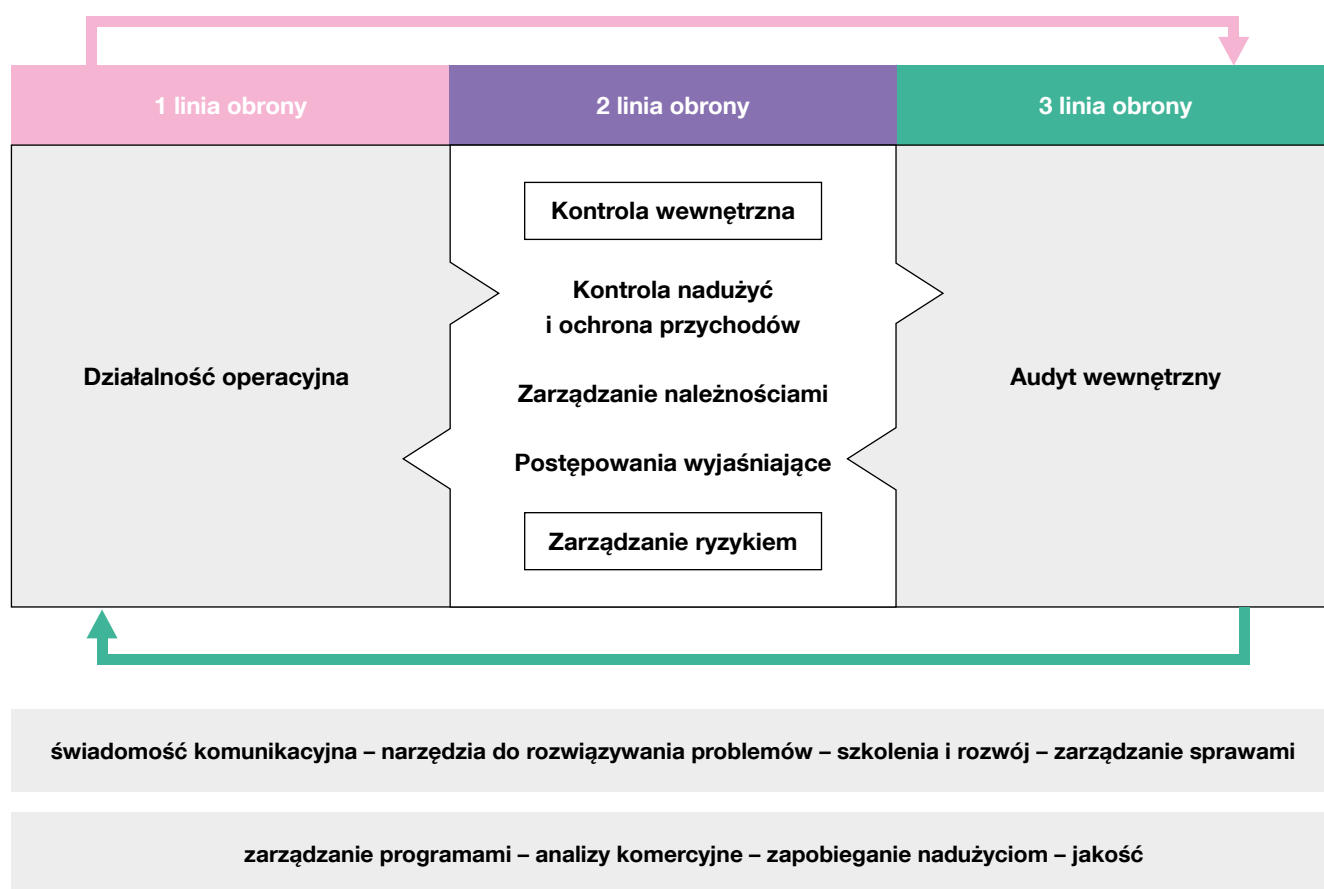
**W Orange Polska
funkcjonuje system
zarządzania ryzykiem,
który zapewnia
identyfikację,
ocenę i zarządzanie
czynnikami ryzyka.**

System zarządzania 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 norm ISO 31000:2018 oraz ISO 27005 (tylko w odniesieniu do Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji). Osoby kie-

rujące 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 Grupy.

Trzy linie obrony Orange Polska



Apetyt na ryzyko

Przy ocenie ryzyka uwzględniamy 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. Do ryzyk, których negatywny wpływ na Spółkę został oceniony powyżej dopuszczalnego poziomu, są przypisywane działania mitygujące, które mają na celu zapobieżenie stratom lub ich zminimalizowanie. Skuteczność tych działań jest weryfikowana na bieżąco, a w razie potrzeby są one korygowane. Ryzyka oraz przypisane do nich działania mitygujące stanowią jedno ze źródeł wykorzystywanych do przygotowania Rocznego Planu Audytu Wewnętrznego.

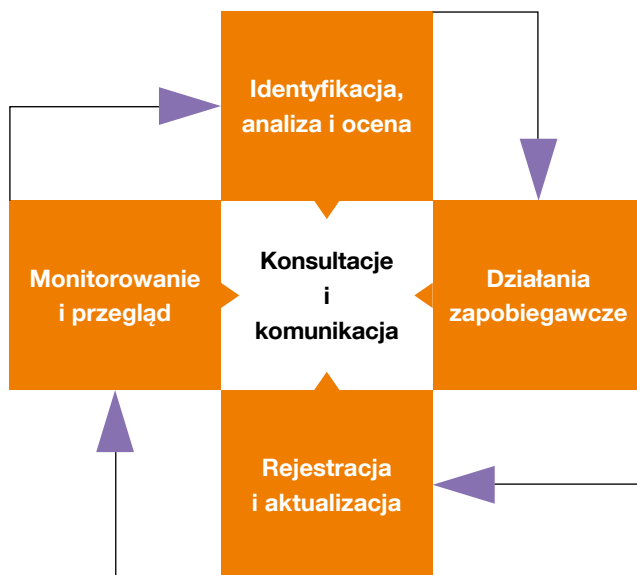
Klasy i domeny

Zidentyfikowane czynniki ryzyka o podobnym charakterze są łączone w grupy (tzw. klasy) w celu zapewnienia spójnego i efektywnego zarządzania ryzykiem w całej Grupie Orange Polska. Procesem oceny ryzyka (zob. schemat poniżej) zarządzają koordynatorzy poszczególnych domen. Podział czynników ryzyka na domeny ryzyk operacyjnych, utraty informacji, ciągłości działania, zapewnienia zgodności, nadużyć oraz ryzyk społecznych zapewnia jednolite i obiektywne podejście do oceny ryzyk o zbliżonych konsekwencjach (analiza przyczynowo-skutkowa).

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 podstawie 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.

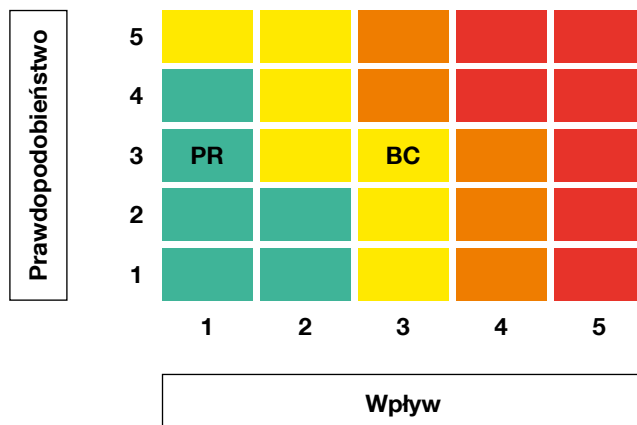
Proces zarządzania ryzykiem w Orange Polska



Sprawozdawczość

Do wyceny i raportowania ryzyka stosowane są mapy ryzyka (ang. heat map), które ilustrują stopień zagrożenia ze strony poszczególnych zdarzeń.

Przykładowa mapa ryzyka



FN - finansowy
HR - zasoby ludzkie

PR - wizerunkowy
BC - ciągłość świadczenia usług



Ten konkretny przykład pokazuje ryzyko mające niski wpływ wizerunkowy i umiarkowany wpływ na ciągłość świadczenia usług. W efekcie całe ryzyko zostałoby ocenione jako średnie.

Komitet Audytowy monitoruje skuteczność systemu zarządzania ryzykiem oraz analizuje raporty dotyczące jego kształtu i funkcjonowania.

Ryzyka kluczowe są omawiane podczas posiedzeń Zarządu oraz Rady Nadzorczej.

Ryzyka kluczowe

Ryzyka kluczowe, przedstawione w tabeli na stronach 102–109, to zagregowane kategorie ryzyk opartych na zdarzeniach. Ryzyka te mogą mieć istotny wpływ na model biznesowy, przyszłe wyniki i płynność Grupy. W każdym przypadku przedstawiono także metody ograniczania danego ryzyka przez Zarząd.

Uwzględnione na liście ryzyk kluczowych obszary ryzyka odpowiadają czynnikom, które są najsilniej związane z działalnością biznesową bądź wpływają na utratę lub wzrost wartości. Ryzyka te podlegają zmianom. Na przykład w 2018 roku stwierdzono, że ryzyko związane z brakiem pracowników zostało wystarczająco ograniczone dzięki podjętym działaniom mitygującym i zarządzanie nim można przenieść na poziom poszczególnych obszarów biznesowych. Identyfikujemy i monitorujemy także czynniki ryzyka związane z naszym wpływem na otoczenie społeczne i środowisko naturalne. Jednak nie zaliczają się one do ryzyk kluczowych, gdyż ich potencjalny wpływ nie przekracza przyjętego poziomu istotności.

Ekspozycja na ryzyko

Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności
Przychody i zyski Brak sukcesu wdrażanej przez Orange Polska strategii może skutkować utratą udziałów w rynku i/lub spadkiem rentowności	Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw	→	• Zwiększenie konkurencji oraz presji na usługi i ceny • utrata części rynku na skutek wdrażania nowych usług i technologii • niezrealizowanie zakładanego zwrotu z inwestycji w światłowody oraz utrata części rynku dostępu szerokopasmowego • marginalizacja roli sieciowych operatorów komórkowych na skutek wdrożenia technologii eSIM • zwiększenie konkurencji ze strony operatorów telewizji kablowych na rynku ofert konwergentnych • pojawienie się nowych typów nadużyć towarzyszących rozwojowi nowych technologii • konsekwencje pandemii koronawirusa dla Orange Polska

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



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.

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.

Spowodowane przez pandemię koronawirusa COVID-19 zamknięcie znacznej części fizycznej sieci dystrybucji oraz ograniczenia w przemieszczaniu się osób wpłyną na sprzedaż nowych usług oraz sprzedaż sprzętu i akcesoriów. Zamknięcie granic wpłynie na przychody z usług roamingu międzynarodowego i roamingu dla osób odwiedzających. Istnieje także ryzyko opóźnienia części projektów lub rezygnacji z nich przez naszych klientów biznesowych. Prawdopodobne spowolnienie gospodarcze może niekorzystnie wpłynąć na ściąganie należności i wiąże się z ryzykiem powstania należności trudnościąalych. Osłabienie złotego względem euro i dolara może negatywnie wpłynąć na koszty i nakłady inwestycyjne ponoszone w walutach obcych. Przewidujemy większy niekorzystny wpływ na przychody niż na rentowność, ponieważ kryzys w mniejszym stopniu wpływa na przychody z usług podstawowych. W momencie publikacji niniejszego raportu nie jest możliwe przedstawienie bardziej precyzyjnych szacunków, gdyż zależą one od czynników, na które Spółka nie ma wpływu. Do tych czynników należą między innymi: czas trwania i nasilenie pandemii, jej ostateczny wpływ na polską gospodarkę, a także zakres działań podjętych przez rząd zarówno w celu ograniczenia zagrożenia pandemią, jak i pomocy społeczeństwu i jego ochrony przed skutkami pandemii i spowodowanym nią kryzysu.

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 podnoszenia wydajności. Orange Polska postawił również na rozwój działalności uzupełniającej w takich obszarach jak usługi IT i integracyjne, sprzedaż urządzeń i dostawa energii elektrycznej.

W ocenie Spółki jej podstawowa działalność pozostaje relatywnie odporna na skutki pandemii. Z punktu widzenia potrzeb klientów indywidualnych i biznesowych transmisja danych i połączenia głosowe stały się bardziej istotne niż kiedykolwiek. Aby przeciwdziałać skutkom zamknięcia znacznej części punktów sprzedaży, Orange Polska rozwija sprzedaż w kanałach online i telesprzedaży. W obu tych kanałach jest widoczny zwiększony ruch klientów. Ponadto Spółka nasiliła działania marketingowe w odniesieniu do w pełni cyfrowej oferty Flex, którą można aktywować całkowicie zdalnie. Jednocześnie można oczekiwać, że niższa aktywność klientów pozytywnie wpłynie na wskaźnik rezygnacji z usług. Niedawne osłabienie złotego względem euro i dolara będzie miało w krótkim terminie ograniczony wpływ na wysokość kosztów i nakładów inwestycyjnych, gdyż Spółka ogranicza większość ryzyka walutowego, stosując instrumenty zabezpieczające.

Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności
Usługi telekomunikacyjne Wzrost ilości i długości przerw w działaniu świadczonych usług	Najlepsze doświadczenie klienta Bezkonkurencyjna transmi- sja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw		• Niedostępność infrastruktury informa- tyczno-sieciowej Orange Polska • narażenie Orange Polska na ataki cyber- netyczne • pojawienie się aktów terroru • obniżenie jakości lub zaprzestanie świadczenia usług na skutek zależności od partnerów zewnętrznych • konsekwencje pandemii koronawirusa dla Orange Polska
Bezpieczeństwo informacji Naruszenie bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych	Efektywność i odpowiedzial- ność w działaniu Najlepsze doświadczenie klienta		• Naruszenie bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych

Potencjalny wpływ

Zakłócenia lub przerwy w dostępie do usług mogą wynikać z następujących przyczyn: (i) cyberataków (na infrastrukturę informatyczną i sieciową), (ii) awarii (sprzętu lub oprogramowania), (iii) błędów ludzkich, (iv) aktów terroru lub sabotażu wpływających na funkcjonowanie krytycznego sprzętu lub oprogramowania, (v) niewykonywania zobowiązań przez kluczowych dostawców, (vi) braku wystarczającej przepustowości sieci do obsługi rosnącego ruchu bądź (vii) wdrażania nowych aplikacji lub oprogramowania, bądź (viii) niedostępności krytycznych produktów lub ich dostawców z powodu niestabilności rynków. Występowanie takich zdarzeń mogłoby znacząco pogorszyć 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) 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 Grupy lub jej kontrahentów.

Za nieprzestrzeganie postanowień RODO mogą być nakładane kary administracyjne w wysokości do 4% wartości rocznego globalnego obrotu przedsiębiorstwa. Ewentualne naruszenie bezpieczeństwa danych osobowych może mieć bardzo niekorzystne skutki dla wizerunku Orange Polska oraz wiązać się z poważną odpowiedzialnością (potencjalnie również karną), co może mieć negatywny wpływ na przyszłe wyniki finansowe Spółki.

Podobnie jak w przypadku danych osobowych, Orange Polska zagroża ujawnienie, upublicznienie lub przekazanie nieuprawnionym podmiotom informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa, w tym szczegółów dotyczących planowanych przedsięwzięć, kampanii marketingowych oraz nowych ofert i pakietów sprzedażowych. Przedwczesne ujawnienie takich informacji mogłoby spowodować nieosiągnięcie przez Orange Polska celów sprzedażowych oraz utratę udziałów w rynku. Do głównych przyczyn tych zagrożeń należą: (i) szpiegostwo przemysłowe (gospodarcze), (ii) czyny zabronione (w tym cyberataki), zwłaszcza mające na celu kradzież tajemnic przedsiębiorstwa, bądź (iii) potencjalne zaniedbania ze strony Grupy lub jej kontrahentów.

Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka

Ograniczaniu powyższego ryzyka służą: odpowiednie planowanie rozwoju sieci i systemów informatycznych, inwestycje we wdrażanie rozwiązań przewidzianych na wypadek awarii, programy ubezpieczeniowe (obejmujące zagrożenia cybernetyczne i terrorystyczne) 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 zakresie świadczonych usług telekomunikacyjnych, teleinformatycznych i cyberbezpieczeństwa.

W związku z pandemią koronawirusa Orange Polska ogranicza ryzyko poprzez realizację planów ciągłości działania oraz wprowadzenie trybu pracy zdalnej dla ponad 80% pracowników. Ponadto, w celu zapewnienia bezpieczeństwa pracowników i klientów, do wszystkich lokalizacji są dostarczane środki sanitarne i dezynfekujące.

Spółka posiada certyfikat zgodności Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji z normą ISO/IEC 27001 w zakresie świadczenia usług telekomunikacyjnych i teleinformatycznych, hostingu, kolokacji, przetwarzania w chmurze, cyberbezpieczeństwa oraz przetwarzania danych osobowych w chmurach obliczeniowych.

Orange Polska posiada także certyfikat potwierdzający stosowanie normy ISO/IEC 27018 Kodeks postępowania dotyczący ochrony danych osobowych w chmurach obliczeniowych funkcjonujących jako podmioty przetwarzające dane osobowe, w zakresie usług przetwarzania danych osobowych w chmurach obliczeniowych w modelach: UCaaS (Unified Communication as a Service), ICS (Integrated Computing Standard), ICM (Integrated Computing Managed) oraz smart CCaaS (smart Contact Center as a Service).

Ponadto Spółka regularnie odnawia certyfikaty FIRST oraz Trusted Introducer.

Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności
Ryzyko finansowe Ryzyka związane z rynkami finansowymi	Efektywność i odpowiedzialność w działaniu	→	- Wzrost stóp procentowych - osłabienie kursu rodzimej waluty
Ład korporacyjny oraz otoczenie regulacyjne, podatkowe i prawne Obowiązki regulacyjne wynikające ze zmiany prawa, a także decyzji administracyjnych	Efektywność i odpowiedzialność w działaniu	→	- Obniżki stawki za zakańczanie połączeń w sieci stacjonarnej (FTR) - ryzyko związane z pozyskaniem nowych pasm na potrzeby świadczenia zaawansowanych usług telekomunikacyjnych (w tym 5G) - potencjalne konsekwencje sporu USA – Chiny - postępowania UOKiK i Komisji Europejskiej w sprawie współdzielenia sieci - korekty finansowe w ramach POPC - wzrost obciążeń podatkowych i presji fiskalnej w wyniku zmian w prawie - wzrost opłat za używanie gruntu stron trzecich na potrzeby budowy i utrzymania infrastruktury Orange Polska - straty wizerunkowe i finansowe na skutek udziału pracowników lub partnerów Orange Polska w działaniach o charakterze korupcyjnym

Potencjalny wpływ

W 2019 roku polityka banku centralnego nie uległa zmianie i stopy procentowe pozostały na tym samym poziomie, najniższym w historii. Spodziewano się takiego stanu do końca kadencji obecnych członków, jednak w marcu i kwietniu 2020 roku Rada Polityki Pieniężnej obniżyła referencyjną stopę procentową z 1,5% do 0,5%. Spowodowało to zwiększenie płynności w sektorze bankowym oraz zakup papierów wartościowych jako środek zaradczy łagodzący potencjalny negatywny wpływ na polską gospodarkę wynikający z pandemii COVID-19, która wybuchła w marcu 2020 r.

Wahania kursów walutowych mają wpływ na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych, a także na wysokość rozliczeń z operatorami zagranicznymi.

Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka

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 wysoki poziom zabezpieczeń.

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 zmian prawa oraz decyzji administracyjnych. Decyzje regulacyjne i zmiany w otoczeniu regulacyjnym mogą niekorzystnie wpływać na Orange Polska.

W związku z dwustronnym sporem pomiędzy USA a Chinami dostawcy chińscy mogą być objęci sankcjami przez rząd USA. Dla operatorów telekomunikacyjnych takich jak Orange Polska zastosowanie sankcji wobec chińskich dostawców może oznaczać ograniczenia w planowanej budowie i rozwoju infrastruktury sieciowej (w tym 5G) oraz wpływać na dostępną pulę dostawców sprzętu telekomunikacyjnego. Orange Polska może także ponieść straty wynikające z malejącego zainteresowania klientów produktami chińskich marek, a ponadto – ze względu na światową skalę konfliktu – może nastąpić opóźnienie i/lub zwiększenie kosztów wdrożenia sieci 5G.

W ramach POPC istnieje ryzyko nieosiągnięcia zakładanego zwrotu z inwestycji w wyniku obniżenia kwot dofinansowania.

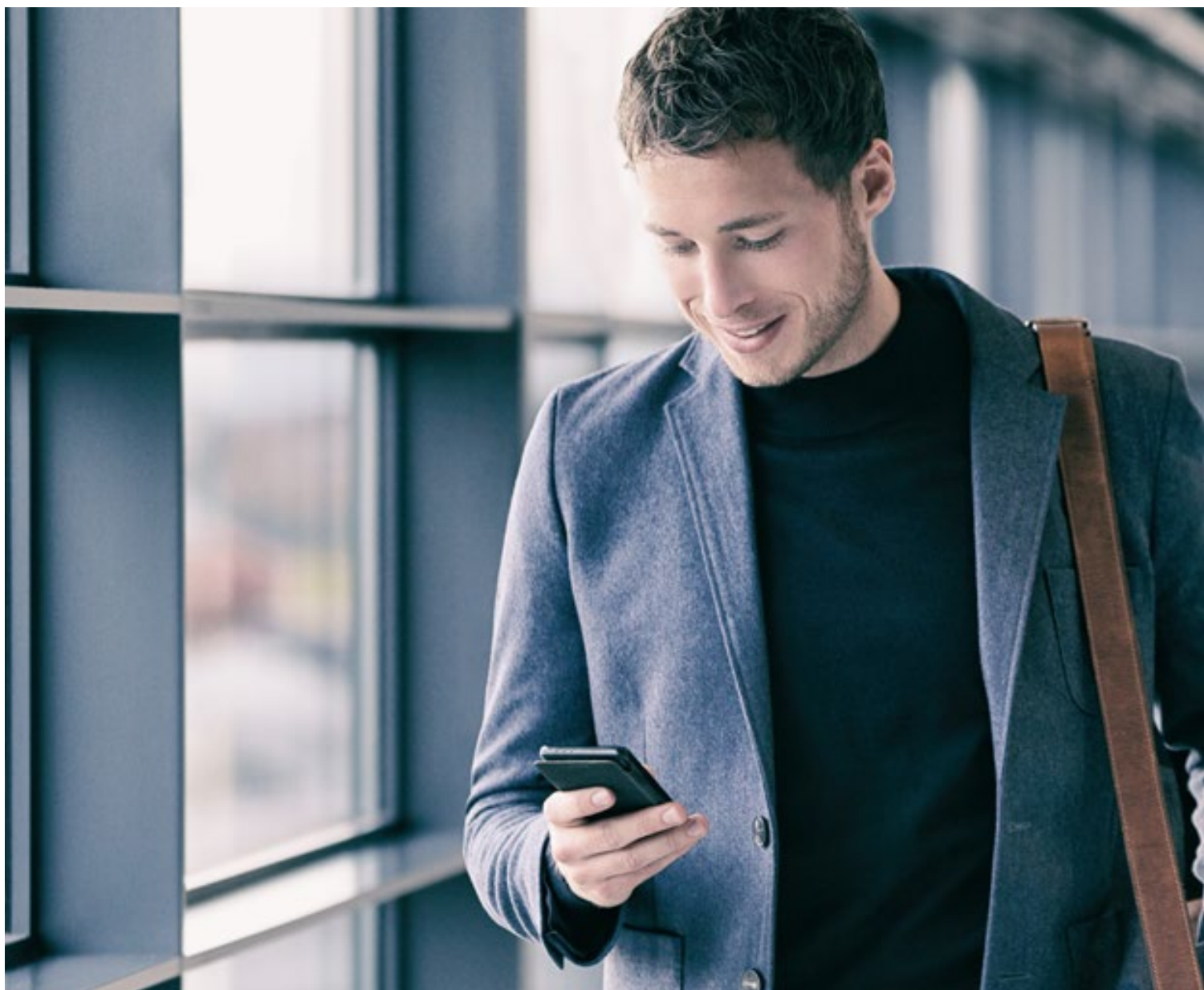
Pomimo wzmocnienia przez Orange Polska polityki przeciwdziałania korupcji, ze względu na znaczną liczbę kontrahentów oraz złożony charakter procesów, mogą się zdarzyć przypadki działań o charakterze korupcyjnym, co może mieć niekorzystne skutki, zwłaszcza dla wizerunku Orange Polska.

W 2018 roku nastąpiły zmiany otoczenia prawnego zarówno w zakresie prawa ogólnego, jak i przepisów odnoszących się bezpośrednio do branży telekomunikacyjnej. Zmiany w otoczeniu prawnym i regulacyjnym wymagają stałego i starannego monitorowania, jak również zapewnienia środków na wdrożenie nowych regulacji, aby zapobiec niezgodności z przepisami.

Na poziomie UE w 2019 roku podjęto prace nad określeniem wspólnego podejścia do bezpieczeństwa sieci 5G, w ramach których przeprowadzono proces oceny ryzyka oraz zidentyfikowano główne zagrożenia w sieci 5G. W wyniku tych prac w styczniu bieżącego roku opublikowano dokument pt. „Unijny zestaw narzędzi ograniczających zagrożenia w obszarze cyberbezpieczeństwa sieci 5G”, który określa ogólne podejście do tej kwestii. Chociaż dokument nie wyklucza żadnego konkretnego dostawcy, to za istotne ryzyko uznaje uzależnienie od jednego dostawcy oraz zagrożenia związane z łańcuchem dostaw, w tym ingerencją państw spoza UE. Państwa członkowskie powinny dokonać analizy profili ryzyka dostawców i, w zależności od jej wyników, zastosować odpowiednie ograniczenia i wyłączenia, zwłaszcza w odniesieniu do kluczowych zasobów. Prace w tym zakresie już się rozpoczęły na poziomie krajowym, czego wyrazem jest m.in. podpisanie Wspólnej Deklaracji USA i Polski na temat 5G w 2019 roku, a także rozpoczęcie w 2020 roku prac legislacyjnych w zakresie określenia nowych wymagań dotyczących bezpieczeństwa i integralności sieci telekomunikacyjnych, w tym sieci 5G. Orange Polska monitoruje potencjalne regulacje w tym obszarze i podejmuje odpowiednie działania w celu dostosowania się do wszelkich nowych obowiązków, jakie mogą zostać wprowadzone.

W Orange Polska wdrożono Politykę Antykorupcyjną oraz Wytoczne 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. Spółka prowadzi także szereg działań o charakterze informacyjnym i szkoleniowym w celu podniesienia świadomości pracowników w zakresie przepisów i zasad antykorupcyjnych.

Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności
Oddziaływanie pól elektromagnetycznych Oddziaływanie pól elektromagnetycznych wytwarzanych przez urządzenia radiowe	Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw Efektywność i odpowiedzialność w działaniu	→	- Niekorzystny wpływ pól elektromagnetycznych na zdrowie ludzi - spadek zainteresowania mobilnymi usługami telekomunikacyjnymi - trudności inwestycyjne i zwiększone koszty związane z instalowaniem stacji bazowych i innych urządzeń bezprzewodowych



Potencjalny wpływ

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. Od 1 stycznia 2020 roku obowiązujące w Polsce ograniczenia w zakresie dopuszczalnego poziomu pól elektromagnetycznych są zgodne z Zaleceniem Rady 1999/519/WE, co oznacza, że obecnie odpowiadają limitom stosowanym w większości krajów europejskich.

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.

Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka

Ścisłe 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.





A woman in a beige coat is holding a black smartphone. The background is a blurred city scene with buildings and a street. A large teal rectangle is overlaid on the right side of the image, containing the text 'Ład korporacyjny' in white.

Ład korporacyjny

Nasze podejście do ładu korporacyjnego



List Przewodniczącego Rady Nadzorczej

Szanowni Akcjonariusze,

W 2019 roku spółka Orange Polska osiągnęła dalszy postęp w kierunku kształtowania modelu biznesowego, który zapewni jej trwały rozwój. Rentowność operacyjna zwiększyła się drugi rok z rzędu, a ponadto po raz pierwszy od trzynastu lat osiągnęliśmy wzrost przychodów. To przekonujący dowód, że nasza strategia – oparta na konwergencji, rozbudowie sieci światłowodowej, rozwoju działalności w obszarach komplementarnych i poprawie efektywności – sprawdza się i jest skutecznie realizowana pomimo wymagającego otoczenia i stałej strukturalnej presji na tradycyjne usługi stacjonarne. Rada Nadzorcza oceniła ubiegłoroczne wyniki finansowe Orange Polska bardzo wysoko.

W ubiegłym roku Zarząd dowiódł również, że potrafi z powodzeniem odgrywać wiodącą rolę w wyznaczaniu trendów rynkowych. Orange Polska jako pierwszy operator na rynku podniósł ceny w formule „więcej za więcej”. Tę śmiałą decyzję poprzedziły dyskusje na posiedzeniach Rady Nadzorczej, poświęcone analizie potencjalnych skutków podwyższenia cen w obliczu konkurencji na rynku telekomunikacyjnym w Polsce. To posunięcie ma kluczowe znaczenie dla długofalowego budowania wartości Spółki.

Kolejnym przykładem godnego uznania długoterminowego sposobu działania Orange Polska – a jednocześnie wyrazem przekonania o atrakcyjności produktów cyfrowych – było wprowadzenie na rynek oferty Orange Flex. To inwestycja w przyszłość Spółki, zaprojektowana i wdrożona we własnym zakresie, która ma stymulować przemiany w branży telekomunikacyjnej.

W ubiegłym roku obrotowym 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. Na każdym posiedzeniu Rada Nadzorcza szczegółowo omawiała aktualne wyniki finansowe i operacyjne Spółki w odniesieniu do przyjętego na początku roku budżetu. Bardziej szczegółową ocenę sytuacji Spółki przez Radę Nadzorczą przedstawiono w dalszej części tego rozdziału.

Częstotliwość posiedzeń Rady Nadzorczej i jej komitetów zapewnia ścisły kontakt z Zarządem. W 2019 roku odbyło się pięć posiedzeń Rady Nadzorczej i trzynaście posiedzeń jej komitetów. Średnia frekwencja na posiedzeniach wynosiła 97,8%. W trzech przypadkach uchwały zostały podjęte w trybie pisemnym, gdy było to konieczne pomiędzy posiedzeniami.

Co do 2020 roku, w obliczu wybuchu globalnej pandemii koronawirusa, priorytety dla Zarządu zatwierdzone w czasie marcowego posiedzenia Rady Nadzorczej muszą zejść na drugi plan. Absolutnym priorytetem staje się zarządzanie kryzysowe. Jestem przekonany, że podstawowa działalność Orange Polska pozostaje relatywnie odporna na skutki pandemii, gdyż z punktu widzenia potrzeb klientów indywidualnych i biznesowych mobilny i stacjonarny dostęp do internetu ma obecnie znaczenie krytyczne. Poza pandemią dwie kwestie będą w tym roku szczególnie ważne. Pierwszą z nich jest zbliżająca się aukcja 5G. Pozyskanie nowego pasma, które jest rzadką i unikalną formą kapitału naturalnego, będzie mieć bardzo istotne znaczenie dla długoterminowych perspektyw działalności Orange Polska. Drugą kwestią jest nowa strategia. W 2020 roku Zarząd będzie intensywnie pracować nad opracowaniem nowej strategii na lata 2021–2023, uwzględniając w tym procesie pewne strategiczne kierunki rozwoju ujęte w nowej strategii Grupy Orange, przedstawionej w grudniu ubiegłego roku.

Jestem przekonany, że rozważne działania Zarządu, wsparte przez Radę Nadzorczą, pozwolą Spółce skutecznie zmierzyć się z bezprecedensowymi wyzwaniami wynikającymi z pandemii. Wierząc w odporność naszej działalności, uważam, że obecny okres niepewności przyniesie w dłuższej perspektywie wiele możliwości biznesowych, które zostaną uwzględnione w nowej strategii.

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, analitykami, jak również na zapewnieniu wykonywania obowiązków informacyjnych w ramach obowiązujących aktów prawnych.

Relacje Inwestorskie 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 Kapitałowej Orange Polska są kwartalnie prezentowane w ramach konferencji transmitowanych równocześnie z wykorzystaniem sieci internetowej. W 2019 roku odbyły się cztery konferencje poświęcone prezentacji wyników oraz około 160 spotkań z inwestorami i analitykami w Polsce i wielu innych krajach.

Działalność oraz wyniki Spółki są na bieżąco monitorowane przez analityków reprezentujących polskie i zagraniczne instytucje finansowe. W 2019 roku kilkanaście instytucji finansowych opublikowało raporty i rekomendacje dotyczące Spółki. Aktualna lista analityków jest dostępna na stronie: www.orange-ir.pl/pl/shares/analyst-coverage



11 marca 2019 roku Członek Zarządu ds. Finansów Orange Polska odpowiadał na pytania inwestorów indywidualnych podczas czata inwestorskiego przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych. Podczas czata pytania zadawało kilkudziesięciu inwestorów indywidualnych.

Działania podejmowane przez Relacje Inwestorskie w kontaktach z inwestorami mają na celu przede wszystkim umożliwienie rynkowi przeprowadzenia 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.

W 2019 roku Orange Polska opublikował trzeci raport zintegrowany. Raport w kompleksowy sposób pokazuje je finansowe i pozafinansowe aspekty działalności Spółki. W raporcie omówiono w szczególności model biznesowy, źródła powstawania wartości, uwarunkowania społeczno-ekonomiczne działalności firmy, metody realizacji strategii, sposób zarządzania Spółką i ład korporacyjny, zarządzanie ryzykiem oraz wpływ na środowisko. Treść i układ raportu są oparte na zaleceniach Międzynarodowej Rady Raportowania Zintegrowanego (IIRC), wytycznych Global Reporting Initiative (GRI Standards), normie ISO 26000 oraz zasadach Global Compact.

Raport Zintegrowany Orange Polska za rok 2018 otrzymał wyróżnienie w kategorii raport zintegrowany w 13. edycji Konkursu Raporty Społeczne. Nagrodę przyznano „za dojrzały i kompleksowy raport, w szczególności za opis modelu biznesowego i konsekwentne utrzymywanie wysokiej jakości raportu od wielu lat”. Konkurs Raporty Społeczne organizowany jest przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i firmę Deloitte. Partnerami są: Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, Federacja Konsumentów, Giełda Papierów Wartościowych.

Orange Polska posiada dedykowaną dla inwestorów i analityków witrynę internetową pod adresem: 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 ekspertyz 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 Członków 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 naj-

wyższą 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.

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 osiąganiu 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.



Notowania akcji Orange Polska S.A. na Warszawskiej Giełdzie

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.

Akcje Spółki wchodzą w skład następujących indeksów:

- największych spółek WIG20 oraz WIG30
- szerokiego rynku WIG
- indeksu branżowego WIG-telekomunikacja
- indeksu spółek zaangażowanych w społeczną odpowiedzialność biznesu – WIG ESG Index.

W 2019 r. Orange Polska S.A. ponownie znalazł się w prestiżowym gronie giełdowych spółek odpowiedzialnych społecznie. W ogłoszonym przez Giełdę Papierów Wartościowych nowym składzie WIG ESG Index znalazło się 59 spółek. Orange Polska S.A. jest obecna w tym zestawieniu od pierwszej edycji.

WIG ESG 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.

W 2019 r. indeksy na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) zanotowały spadki. Akcje Orange Polska S.A. wzrosły w tym czasie o 49%, podczas gdy indeks dużych spółek giełdowych WIG20 zanotował spadek o 6%. Na wzrost akcji wpłynęły między innymi korzystniejsze perspektywy dla sektora telekomunikacyjnego w Polsce zauważone przez inwestorów po pierwszych od wielu lat podwyżkach cen usług mobilnych (zainicjowanych przez Orange Polska).

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 2019 roku Spółka przestrzegała wymienionych powyżej zasad i rekomendacji. 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 Wal-

nego 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

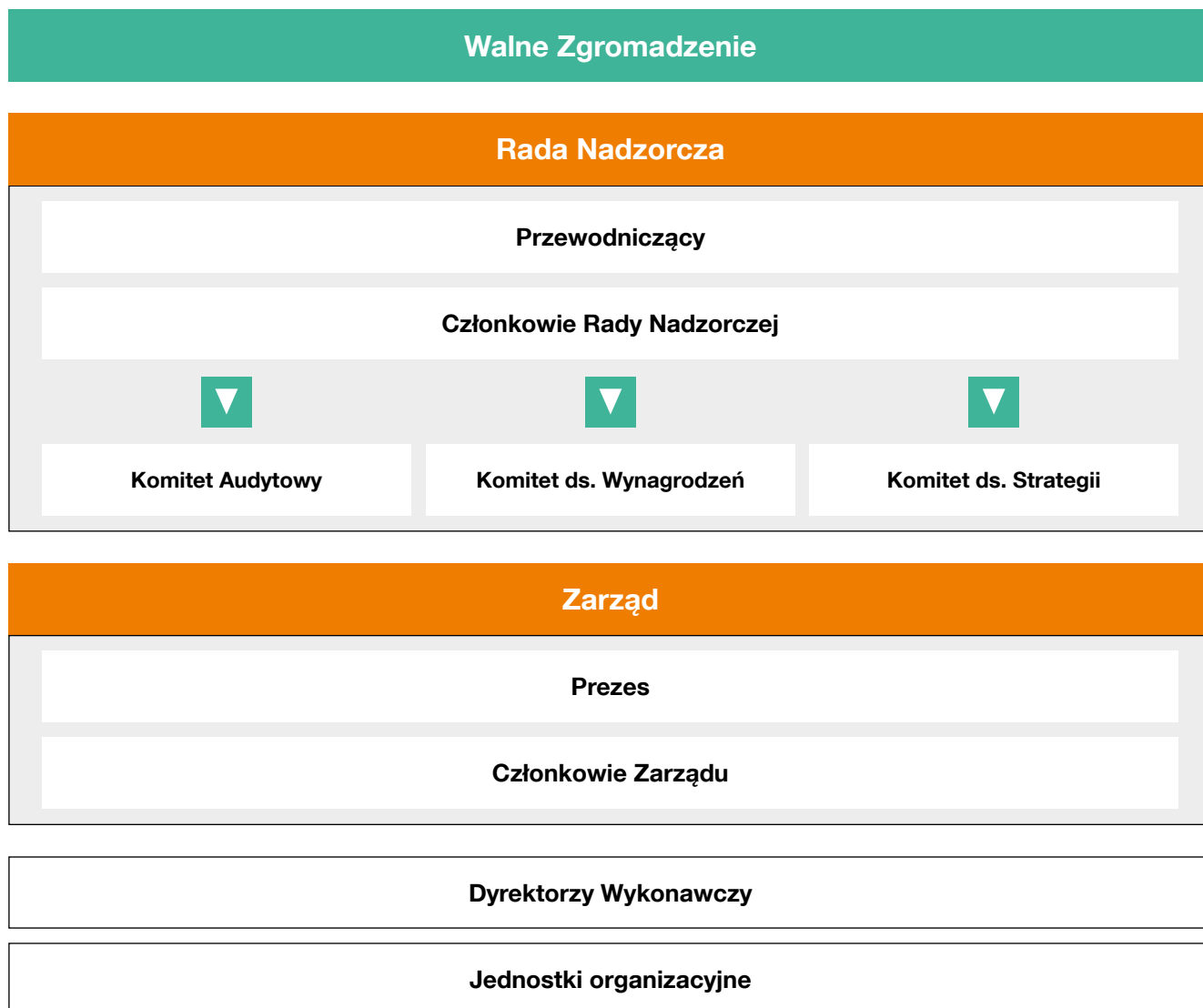
Różnorodność gremiów zarządzających i nadzorujących

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:



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
- ustalenie 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

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 o 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

Kryteria niezależności Członków Rady Nadzorczej

Niezależny Członek Rady Nadzorczej Orange Polska spełnia 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

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 rozstrzyganiu danej sprawy.

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

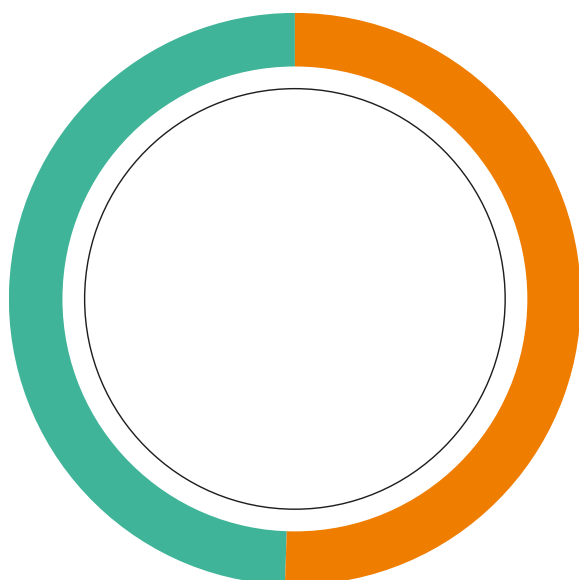
Na posiedzeniach Rady Nadzorczej i Komitetu Audytowego osoby nominowane przez Orange SA są wyłączone z głosowań dotyczących transakcji ze spółką Orange SA lub jej spółkami zależnymi. Ponadto inni Członkowie Rady Nadzorczej piastujący stanowiska w spółkach, które zawierają transakcje ze Spółką, są wyłączeni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



Działalność organów Spółki w 2019 roku

Struktura własnościowa

Udział w kapitale zakładowym (%)



Liczba posiadanych akcji*

* 1 akcja = 1 głos na WZA

Orange SA

50,67%

664 999 999

Pozostali akcjonariusze

49,33%

647 357 480

Razem

1 312 357 479

Działalność Walnego Zgromadzenia w 2019 roku

24 kwietnia 2019 r. Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy między innymi:

- zatwierdziło sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Orange Polska S.A. oraz Grupy Kapitałowej Orange Polska w roku obrotowym 2018
- zatwierdziło sprawozdanie finansowe Spółki Orange Polska S.A. za rok obrotowy 2018
- zatwierdziło skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2018
- udzieliło członkom organów Orange Polska S.A. absolutorium z wykonania przez nich obowiązków w roku obrotowym 2018
- podjęło uchwałę w sprawie podziału zysku

Spółki Orange Polska S.A. za rok obrotowy 2018, na podstawie której zysk netto Spółki Orange Polska S.A. w kwocie 1 004 149,76 zł wykazany w sprawozdaniu finansowym Spółki za rok obrotowy 2018 przeznaczony został na kapitał rezerwowy

- podjęło uchwałę w sprawie podziału zysku z lat ubiegłych Orange Polska S.A., na podstawie której zysk z lat ubiegłych Spółki Orange Polska S.A. w kwocie 598 705 137,63 zł wykazany w sprawozdaniu finansowym Spółki za rok obrotowy 2018 przeznaczony został na kapitał rezerwowy. Przeniesiona na kapitał rezerwowi kwota 598 705 137,63 zł będzie mogła być przeznaczona na wypłatę dywidendy
- nie podjęło uchwały w sprawie wypłaty dywidendy w 2019 r., uznając inwestycje w długoterminowe budowanie wartości za priorytet.

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 w 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 2019 roku

Skład Rady Nadzorczej (na dzień 31 grudnia 2019 roku)

Maciej Witucki	Przewodniczący Rady Nadzorczej
Gervais Pellissier	Zastępca Przewodniczącego
Marc Ricau	Sekretarz Rady Nadzorczej
dr Henryka Bochniarz	Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Thierry Bonhomme	Członek Rady Nadzorczej
Eric Debroeck	Członek Rady Nadzorczej
Ramon Fernandez	Członek Rady Nadzorczej
John Russell Houlden	Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu Audytowego
prof. Michał Kleiber	Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Patrice Lambert-de Diesbach	Członek Rady Nadzorczej
Monika Nachyła	Niezależny Członek Rady Nadzorczej
dr Maria Pasło-Wiśniewska	Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Przewodnicząca Komitetu ds. Wynagrodzeń
Jean-Michel Thibaud	Członek Rady Nadzorczej
Jean-Marc Vignolles	Członek Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu ds. Strategii

W skład Rady Nadzorczej Orange Polska do 24 kwietnia 2019 roku wchodziło czterech Członków niezależnych: dr Henryka Bochniarz, John Russell Houlden, prof. Michał Kleiber i dr Maria Pasło-Wiśniewska. Od 24 kwietnia 2019 roku kryteria niezależności spełnia pięciu Członków Rady: dr Henryka Bochniarz, John Russell Houlden, prof. Michał Kleiber, Monika Nachyła i dr Maria Pasło-Wiśniewska.

Szczegółowe życiorysy zawodowe członków Rady Nadzorczej zamieszczone są na stronie internetowej Spółki: www.orange-ir.pl/pl/corporate-governance/supervisory-board

Zmiany w składzie Rady Nadzorczej w 2019 roku

24 kwietnia 2019 roku wygasły mandaty pp. Federica Colom Artoli, Erica Debroeck, prof. Michała Kleibera, Gervais Pellissiera, Marca Ricau, dra Wiesława Roztuckiego i Macieja Wituckiego.

Tego dnia Zwyczajne Walne Zgromadzenie powołało na Członków Rady Nadzorczej następujące osoby: Erica Debroeck (na kolejną kadencję), prof. Michała Kleibera (na kolejną kadencję), Monikę Nachylę, Gervais Pellissiera (na kolejną kadencję), Marca Ricau (na kolejną kadencję), Jean-Michela Thibauda i Macieja Wituckiego (na kolejną kadencję).

Wykaz obecności Członków Rady Nadzorczej w 2019 roku

	RADA NADZORCZA	KOMITET AUDYTOWY	KOMITET DS. STRATEGII	KOMITET DS. WYNAGRODZEŃ
Maciej Witucki	5/5			
Gervais Pellissier	5/5		2/3	
Marc Ricau	5/5	6/6		4/4
Henryka Bochniarz	5/5		3/3	
Thierry Bonhomme	5/5			4/4
Federico Colom Artola	2/2	3/3		
Eric Debroeck	4/5		2/3	
Ramon Fernandez	5/5			
John Russell Houlden	5/5	6/6		
Michał Kleiber	5/5	3/3	1/1	3/3
Patrice Lambert-de Diesbach	5/5		3/3	
Monika Nachyła	3/3	3/3	2/2	
Maria Paśło-Wiśniewska	5/5	6/6	3/3	4/4
Wiesław Rozłucki	2/2			1/1
Jean-Michel Thibaud	3/3	3/3		
Jean-Marc Vignolles	5/5		3/3	

- 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

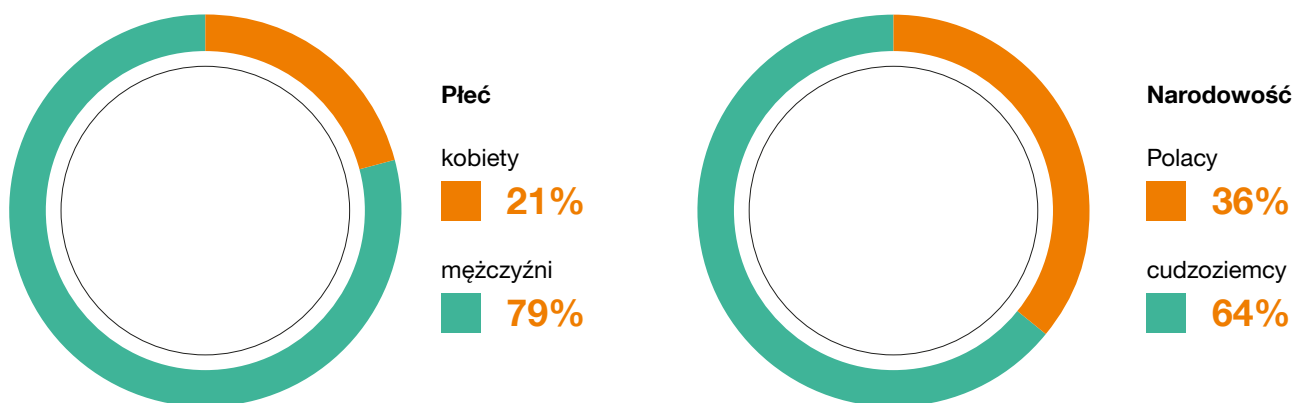
Członek Rady Nadzorczej Orange Polska powinien posiadać należyte wykształcenie, doświadczenie zawodowe i doświadczenie życiowe, reprezentować wysoki poziom moralny oraz być w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu, pozwalającą na należyte wykonywanie funkcji w Radzie Nadzorczej.

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

0-2 lata	4 osoby	Thierry Bonhomme, Monika Nachyła, Jean-Michel Thibaud, Jean-Marc Vignolles
2-4 lata	1 osoba	Patrice Lambert-de Diesbach
4-6 lat	4 osoby	Ramon Fernandez, John Russell Houlden, Michał Kleiber, Maria Pasło-Wiśniewska
6+ lat	5 osób	Maciej Witucki, Gervais Pellissier, Marc Ricau, Henryka Bochniarz, Eric Debroeck

Wiek

 40-50 lat 7%	 51-55 lat 21,5%	 56-60 lat 28,5%	 61-65 lat 21,5%	 65+ 21,5%
---	--	--	---	--

Macierz umiejętności Członków Rady Nadzorczej

	Ekonomia i finanse	Zarządzanie i strategia	Prawo i administracja	Inżynieria i technika	Psychologia i humanistyka	Sprzedaż i marketing	Administracja państwowa	Działalność naukowa
Maciej Witucki	✓	✓		✓				
Gervais Pellissier	✓	✓	✓					
Marc Ricau	✓	✓		✓		✓		
Henryka Bochniarz	✓	✓			✓		✓	
Thierry Bonhomme		✓		✓		✓		✓
Eric Debroeck		✓	✓	✓				
Ramon Fernandez	✓	✓	✓				✓	
John Russell Houlden	✓	✓					✓	
Monika Nachyła	✓	✓			✓	✓		
Michał Kleiber	✓	✓		✓			✓	✓
Patrice Lambert-de Diesbach	✓	✓	✓					
Maria Pasło-Wiśniewska	✓	✓			✓		✓	✓
Jean-Michel Thibaud	✓	✓		✓				
Jean-Marc Vignolles	✓	✓	✓	✓		✓		

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 Rady Nadzorczej w 2019 roku

Główne obszary działalności Rady Nadzorczej w 2019 roku

Rada Nadzorcza, działając zgodnie z postanowieniami Kodeksu spółek handlowych i Statutem Spółki, sprawowała stały nadzór nad działalnością Spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności.

W 2019 roku Rada Nadzorcza wykonała swoje obowiązki wynikające z Kodeksu spółek handlowych, w tym dokonała oceny sprawozdań finansowych Orange Polska, sprawozdania Zarządu z działalności i wniosku Zarządu dotyczącego podziału zysku Spółki za rok obrotowy 2018 oraz złożyła Walnemu Zgromadzeniu sprawozdania z wyników powyższej oceny.

Rada Nadzorcza dołożyła należytych starań w celu zapewnienia, by sprawozdania Zarządu i sprawozdania finansowe spełniały wymagania przewidziane prawem.

Rada Nadzorcza wykonywała także prawa i obowiązki wynikające ze Statutu Spółki i Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW, wśród których należy wymienić:

- 1) wyrażanie opinii dotyczących wniosków kierowanych pod obrady Walnego Zgromadzenia,
- 2) wyrażenie opinii dotyczących budżetu Orange Polska S.A. i Grupy Kapitałowej Orange Polska,
- 3) sporządzenie sprawozdania z działalności Rady Nadzorczej w roku 2018, obejmującego ocenę sytuacji Grupy Kapitałowej Orange Polska, z uwzględnieniem oceny systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, compliance oraz funkcji audytu wewnętrznego, ocenę sposobu wypełniania przez Spółkę obowiązków informacyjnych dotyczących stosowania zasad ładu korporacyjnego i ocenę racjonalności prowadzonej przez Spółkę polityki sponsoringowej i charytatywnej;
- 4) podejmowanie decyzji w sprawach dotyczących składu Zarządu oraz oceny jego działań.

W 2019 roku działalność Rady Nadzorczej koncentrowała się w szczególności na następujących zagadnieniach:

a) realizacja strategii Orange.One i budżetu

Rada Nadzorcza w 2019 roku monitorowała wdrożenie planu strategicznego „Orange.One” na lata 2017–2020 w poszczególnych elementach oraz na każdym posiedzeniu omawiała aktualne wyniki finansowe i operacyjne Orange Polska w odniesieniu do przyjętego na początku roku budżetu.

Z zadowoleniem można stwierdzić, że Spółka konsekwentnie realizuje powyższy plan i budżet, co ma odzwierciedlenie przede wszystkim w pierwszym od 13 lat wzroście przychodów (2,9% rok do roku), a także

w dalszej poprawie pozostałych wskaźników finansowych: znacznej optymalizacji kosztów, wzroście rentowności operacyjnej EBITDAaL czy rekordowych zyskach ze sprzedaży aktywów (271 mln zł).

b) sprzedaż oferty Orange na tle rynku telekomunikacyjnego

Rada Nadzorcza od dłuższego czasu dokładnie analizowała trendy zachowań klientów na rynku telekomunikacyjnym. Rok 2019 okazał się przełomowy dla operatorów telekomunikacyjnych. Klienci zaakceptowali nowe podejście „więcej za więcej”, co w ocenie Rady miało pozytywny wpływ na wzrost przychodów. Rada Nadzorcza zauważyła także kolejny rok wzrostu wskaźnika poziomu satysfakcji klienta i spadku wskaźnika odejść klientów.

c) rozwój sieci światłowodowej

Rada Nadzorcza dostrzega pozytywny wpływ rozwoju sieci światłowodowej w Polsce na przyrost bazy klientów, co stanowi ważny wyznacznik przewagi konkurencyjnej Orange Polska nad innymi operatorami i duże wsparcie w sprzedaży usług konwergentnych. W 2019 roku liczba klientów usług światłowodowych zwiększyła się w ujęciu rocznym o ponad 40%. Rada przyjmuje z zadowoleniem fakt, że zdecydowana większość pozyskanych użytkowników to nowi klienci.

d) zmiany na rynku

W związku z planowanym na rok 2020 ogłoszeniem aukcji częstotliwości dla sieci 5G Rada Nadzorcza szczegółowo monitorowała przygotowanie Spółki do tego wyzwania, w tym testy sieci 5G w kilku miastach Polski. Rada wyraża zadowolenie z ich wyników.

Rada Nadzorcza pozytywnie ocenia również nabycie spółki BlueSoft, której oferta wpisuje się w strategię rozwoju usług ICT Orange Polska i znacząco zwiększa naszą konkurencyjność na rynku.

e) skład Zarządu

W dniu 19 lutego 2019 roku Rada Nadzorcza powołała Jean-François Fallachera na stanowisko Prezesa Zarządu, na kolejną trzyletnią kadencję. Zgodnie z Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW, powołania nastąpiły na ponad trzy miesiące przed upływem kadencji.

W 2019 roku Rada Nadzorcza odbyła 5 posiedzeń i podjęła 31 uchwał, w tym 3 w trybie pisemnym (korespondencyjnym). Frekwencja na posiedzeniach wyniosła 98,6%.

W swojej działalności Rada Nadzorcza korzystała z opinii przekazywanych przez swoje Komitety (Komitet Audytowy, Komitet ds. Wynagrodzeń i Komitet ds. Strategii), w odpowiednich sprawach.

Rada Nadzorcza sformułowała szereg zaleceń, uwag i wniosków dla Zarządu, odnoszących się do różnych aspektów działalności Spółki.



Rada Nadzorcza na bieżąco nadzorowała wykonanie swoich uchwał i zaleceń, analizując informacje przedstawiane przez Zarząd.

Samooocena pracy Rady Nadzorczej

W 2019 roku Rada Nadzorcza dokonała szczegółowej samoooceny swojej pracy.

Rada Nadzorcza ocenia, że:

- członkowie Rady działają w interesie Orange Polska i Grupy Kapitałowej Orange Polska oraz kierują się w swoim postępowaniu niezależnością własnych opinii i osądów
- duże doświadczenie biznesowe, poparte często wieloletnią praktyką zawodową, rozległa wiedza w różnych dziedzinach i kompetencje personalne poszczególnych członków oraz zróżnicowany skład osobowy, organizacja i sposób działania Rady pozwalały na skuteczny nadzór nad działalnością Orange Polska
- działalność stałych komitetów Rady w istotny sposób przyczyniła się do sprawnego i skutecznego sprawowania funkcji nadzoru nad najważniejszymi obszarami działalności Orange Polska
- Rada Nadzorcza właściwie i z należytą troską wykonywała swoje obowiązki w 2019 roku.

Ocena sytuacji Grupy Kapitałowej Orange Polska

Niniejsza ocena sytuacji Grupy Orange Polska w 2019 roku została sporządzona przez Radę Nadzorczą zgodnie z zasadą II.Z.10.1 Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW, wprowadzonych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Ocena ta jest oparta na wynikach finansowych Grupy (Spółki oraz jej spółek zależnych) w 2019 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 członków niezależnych), brała aktywny udział w procesie oceny najważniejszych inicjatyw, mając na względzie interes wszystkich interesariuszy Grupy, 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 rzetelnością sprawozdawczości finansowej oraz funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem.

Działalność operacyjna Grupy

Główne cele Grupy w 2019 roku:

- Utrzymanie priorytetów określonych w strategii Orange.One
- Wypełnienie opublikowanych rynkom finansowym prognoz i oczekiwań dotyczących wzrostu przychodów i wskaźnika EBITDAaL
- Realizacja planów komercyjnych, które odzwierciedlają podejście oparte na kreacji wartości zarówno na rynku klienta indywidualnego, jak i biznesowego
- Przyspieszenie monetyzacji inwestycji w sieć światłowodową
- Kontynuacja budowy sieci światłowodowej w ramach realizacji Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC)
- Kontynuacja transformacji biznesu, w tym również inicjatyw redukcji kosztów w celu podnoszenia efektywności działania
- Wprowadzanie kolejnych usprawnień w zarządzaniu doświadczeniem klienta w celu dalszej poprawy poziomu satysfakcji klientów i ich lojalności
- Przygotowywanie się do inwestycji w sieć 5G
- Utrzymanie stabilności finansowej i ścisłe monitorowanie poziomu wskaźników zadłużenia (wskaźnik dług netto/EBITDAaL poniżej poziomu 2.4x zanotowanego na koniec 2018 roku).

Rok 2019 był rokiem podtrzymania wzrostu wyników finansowych Orange Polska. Główny wskaźnik używany przez zarząd do pomiaru rentowności operacyjnej (EBITDAaL od roku 2019) wzrósł drugi rok z rzędu. Po raz pierwszy od wielu lat zaraportowany został również wzrost przychodów. Spółka wypełniła wszystkie prognozy ogłoszone rynkom finansowym. W opinii Zarządu, którą podziela Rada Nadzorcza, jest to konsekwencja właściwej realizacji strategii Orange.One. Ubiegły rok był drugim pełnym rokiem jej wdrażania.

Zarząd na bieżąco informował Radę Nadzorczą na temat różnych aspektów związanych ze wdrażaniem strategii. Szczególnie ważnym aspektem dyskusji na temat strategii na forum Rady Nadzorczej była konkurencja na rynku telekomunikacyjnym, a także wdrożenie podwyżek cen usług na rynku konsumenckim w formule „więcej za więcej”. W opinii Zarządu, podzielonej przez Radę Nadzorczą, wyższe ceny wpisują się w strategię kreowania wartości przez Spółkę i stanowią istotny element na drodze przywracania trwałego wzrostu wyników finansowych Orange Polska.

W ramach omawiania inwestycji w sieć światłowodową Zarząd przedstawiał również informację dotyczącą postępów budowy sieci w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa, częściowo finansowanej z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Inwestycje te mają bardzo istotny walor społeczny, przyczyniając się do propagacji szybkiego internetu na terenach mniej zurbanizowanych oraz w szkołach.

Rada Nadzorcza zaaprobowала również wdrożenie przez Spółkę programu sprzedaży wybranych należności klientów z kontraktów ratalnych. Program ma na celu optymalizację zarządzania kapitałem obrotowym i jest pionierskim programem tego typu na rynku polskim. Jednym z głównych kryteriów branych pod uwagę przy jego analizie był koszt dyskontowania należności, który powinien być zbliżony do kosztu finansowania Spółki.

Istotną kwestią było również omówienie wyników ankiety wśród pracowników Orange Polska, tzw. barometru społecznego, która była przeprowadzona w listopadzie 2018 roku. Jest to cykliczne, bardzo kompleksowe badanie dające wiedzę na temat opinii pracowników między innymi w kwestiach środowiska pracy i projektów w ramach zmiany kultury organizacyjnej. Zmiana kultury organizacyjnej jest jednym z istotnych elementów strategii Orange.One.

Rada Nadzorcza omawiała również sytuację na rynku energii elektrycznej w obliczu zmian legislacyjnych wprowadzających mechanizmy regulacji cen dla odbiorców końcowych i systemu rekompensat. Zmiany te miały istotny wpływ na działalność w obszarze odsprzedaży energii elektrycznej.

Sytuacja finansowa Grupy

Zarząd na bieżąco informował Radę Nadzorczą na temat osiągniętych wyników finansowych. Komitet Audytowy Rady Nadzorczej na bieżąco nadzorował rzetelność sprawozdawczości finansowej i przedstawiał swoją opinię Radzie Nadzorczej przed publikacją wyników za kolejne okresy sprawozdawcze.

Grupa wypełniła swoje cele finansowe na rok 2019. Zaraportowany wzrost przychodów był pierwszym od wielu lat, pomimo presji strukturalnej na tradycyjne segmenty działalności (detaliczne i hurtowe usługi telefonii stacjonarnej). W zakresie miernika rentowności operacyjnej (EBITDAaL) wzrost wyniósł aż 7%. Co istotne, dynamika była również dodatnia z wyłączeniem zysków ze sprzedaży aktywów. Istotnej poprawie uległ również poziom wygenerowanej gotówki.

Do tych osiągnięć w opinii Rady Nadzorczej przyczyniła się głównie kontynuacja strategii konwergentnej, pierwsze efekty podejścia „więcej za więcej”, dalsze wzrosty w usługach ICT oraz kolejne bardzo duże optymalizacje kosztowe. Koszty pośrednie (z wyłączeniem zysków ze sprzedaży nieruchomości) spadły w 2019 roku o prawie 5%.

Zysk netto w 2019 roku wyniósł 91 mln zł i wzrósł z poziomu 10 mln zł w roku 2018, pomimo że został obciążony rezerwami związanymi z Umowami Społecznymi w wysokości 181 mln zł. Wzrost wynikał ze wzrostu EBITDAaL oraz niższej amortyzacji.

Organiczne przepływy pieniężne w 2019 roku wyniosły 737 mln zł, co oznacza znaczny wzrost wobec 411 mln zł w 2018 roku. Na poprawę wpłynęły głównie dwa czynniki: rekordowe przychody ze sprzedaży aktywów oraz poprawa w zakresie kapitału obrotowego, głównie pod wpływem sprzedaży należności z kontraktów ratalnych na telefonii.

Z jednej strony wzrost EBITDAaL i z drugiej strony poprawa w poziomie generowanej gotówki spowodowały (pomimo zakupu spółki BlueSoft) spadek poziomu wskaźnika zadłużenia dług netto/EBITDAaL do poziomu 2.0x, co było jednym z celów postawionych Zarządowi przez Radę Nadzorczą.

W 2019 roku Grupa nie wypłacała dywidendy, co było pozytywnie zaopiniowane przez Radę Nadzorczą. Decyzja ta, podobnie jak w dwóch poprzednich latach, była podyktowana perspektywą wyzwań biznesowych, w szczególności potrzebą maksymalnej alokacji środków pieniężnych na strategiczne projekty inwestycyjne: sieć światłowodową oraz nowe częstotliwości pod technologię 5G.

Wnioski i zalecenia na 2020 rok

Grupa wypełniła swoje cele operacyjne i finansowe na rok 2019 dzięki konsekwentnemu wdrażaniu strategii, zorientowaniu na wartość i kompleksowej transformacji biznesu.

Celem Grupy jest budowa firmy strukturalnie lepiej przygotowanej na przyszłe wyzwania konkurencyjne oraz szanse biznesowe, która będzie mogła rosnąć w sposób trwały. W 2020 roku Orange Polska będzie się skupiał na tych samych strategicznych priorytetach tak, ażeby podtrzymać wzrost osiągnięty w latach poprzednich. Będzie to również rok przygotowywania nowej strategii na lata 2021–2023.

Rada Nadzorcza podziela opinię Zarządu, że w 2020 roku Grupa powinna skoncentrować się w swojej działalności w szczególności na następujących kluczowych aspektach:

- Utrzymaniu priorytetów określonych w strategii Orange.One
- Wypełnieniu opublikowanych rynkom finansowych prognoz i oczekiwań dotyczących wzrostu przychodów i wskaźnika EBITDAaL
- Realizacji planów komercyjnych, które odzwierciedlają podejście oparte na kreacji wartości zarówno na rynku klienta indywidualnego, jak i biznesowego
- Kontynuacji monetyzacji inwestycji w sieć światłowodową
- Kontynuacji budowy sieci światłowodowej 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
- Przygotowywaniu się do inwestycji w sieć 5G, w tym pozyskania nowych częstotliwości, które będą przedmiotem aukcji
- Przygotowywaniu nowej strategii na lata 2021–2023 i jej ogłoszeniu w odpowiednim czasie.



OCENA SYSTEMÓW KONTROLI WEWNĘTRZNEJ, ZARZĄDZANIA RYZYKIEM, COMPLIANCE I AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

Rada Nadzorcza odpowiada za nadzór nad efektywnością systemu kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem w Grupie, opracowanego i wdrożonego przez Zarząd, a także nad systemem compliance i funkcją audytu wewnętrznego.

System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem umożliwia zarządzanie ryzykami, które mogą mieć wpływ na realizację celów biznesowych, a także w istotnym stopniu zabezpiecza Spółkę przed poważnymi nieprawidłowościami w sprawozdawczości i stratami (zarządzanie ryzykiem nie oznacza jego całkowitej eliminacji, lecz lepsze rozpoznanie zagrożeń i podejmowanie odpowiednich działań w sytuacjach uzasadnionych). Procesy są zaprojektowane tak, aby dawać rozsądne, lecz nie absolutne zapewnienie, że ryzyka istotne dla Grupy są zidentyfikowane i odpowiednie działania są podejmowane.

Spółka w sposób ciągły monitoruje rozwój i bieżącą sytuację środowiska kontrolnego. Zapewnia to, że wszystkie znaczące zmiany są wystarczająco kontrolowane, a jakiegokolwiek zidentyfikowanie nieefektywności systemu kontroli wewnętrznej mają wyznaczone adekwatne plany naprawcze. W każdym kwartale system kontroli wewnętrznej jest monitorowany poprzez narzędzie do samooceny efektywności kontroli wdrożone przez Spółkę, a kadra zarządzająca potwierdza efektywność działania systemu kontroli wewnętrznej. Co roku kontrole są przedmiotem testów przez zespół Kontroli Wewnętrznej oraz audytorów wewnętrznych i zewnętrznych, a rezultaty raportowane są Komitetowi Audytowemu Rady Nadzorczej.

Najważniejsze elementy systemu kontroli wewnętrznej oraz zarządzania ryzykiem zostały przedstawione w sprawozdaniu Zarządu z działalności Grupy za 2019 rok, które zostało opublikowane 12 lutego 2020 roku.

W 2019 roku Grupa ponownie przeprowadziła całościową ocenę kontroli wewnętrznej w zakresie raportowania finansowego. Stwierdzone niedociągnięcia w sposobie zaprojektowania i wdrożenia systemu kontroli wewnętrznej zostały skorygowane bądź został względem nich przygotowany plan naprawczy. Na podstawie przeprowadzonej oceny Zarząd stwierdził, że na dzień 31 grudnia 2019 roku żadne ze zidentyfikowanych słabości nie miały istotnego wpływu na system kontroli wewnętrznej oraz raportowanie finansowe. Również audytorzy wewnętrzni oraz biegli rewidenci Spółki zgłaszają Zarządowi oraz Komitetowi Audytowemu wszelkie słabości systemu kontroli, które identyfikują podczas audytu, a ich rekomendacje są na bieżąco wdrażane.

Najważniejsze ryzyka są corocznie aktualizowane i przedstawiane przez Zarząd Radzie Nadzorczej.

Zagadnienia związane z compliance są raportowane Komitetowi Audytowemu Rady Nadzorczej w następujących obszarach: etyka, ogólna zgodność z przepisami prawa i regulacjami, zwalczanie nadużyć finansowych, bezpieczeństwo i działania antykorupcyjne związane z wprowadzoną polityką antykorupcyjną zakładającą zasadę „zero tolerancji” wobec korupcji. Funkcja Compliance prowadzi działania zapewniające dostosowanie funkcjonujących w spółce regulacji wewnętrznych i mechanizmów między innymi do wymogów Grupy, w zakresie bieżących regulacji antykorupcyjnych.

Polityka Antykorupcyjna Orange Polska, uzupełniona o szczegółowe regulacje wewnętrzne, określa wymagane standardy postępowania pracowników. Na podstawie odpowiednich zapisów Polityki zostały określone potencjalne konsekwencje w przypadku naruszenia procedur antykorupcyjnych. W ramach stosowanego procesu due diligence prowadzona jest weryfikacja obecnych i przyszłych partnerów biznesowych w zakresie zagrożeń związanych z korupcją, nadużyciami, niezgodnościami, z sankcjami gospodarczymi, praniem brudnych pieniędzy i finansowaniem terroryzmu. Funkcja Zarządzania Zgodnością prowadzi cykliczne przeglądy ryzyk korupcyjnych uwzględniające mechanizmy kontrolne oraz odpowiednie środki zapobiegawcze.

Pracownicy, a także wszyscy interesariusze mogą korzystać z dedykowanych kanałów, aby zgłosić wątpliwości lub poprosić o radę w zakresie przekupstwa, konfliktu interesów, jak również jeśli mają podejrzenia jakichkolwiek naruszeń regulacji wewnętrznych Grupy bądź przepisów prawa. Osoby zgłaszające nieprawidłowości mogą to zrobić bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami.

Dzięki stałym i szerokim działaniom informacyjnym, wszystkich pracowników Orange Polska zapoznano z zasadami zgodności. Ponadto zorganizowano dodatkowe szkolenia i spotkania z udziałem kadry kierowniczej wyższego szczebla i kierowników. Prowadzone działania szkoleniowe uwzględniające ekspozycję poszczególnych obszarów na ryzyko korupcji oraz działania komunikacyjne mają na celu stałe poszerzanie wiedzy i budowanie świadomości pracowników. OPL prowadzi również regularne przeglądy w tym zakresie, wprowadza niezbędne usprawnienia oraz monitoruje prawidłowość dokonywanych płatności.

Działania funkcji Zarządzania Zgodnością, wyniki planowych kontroli, a także wyniki kontroli zapoczątkowanych zgłoszeniem nieprawidłowości (whistle-blowing) monitorowane są na podstawie cyklicznie składanych raportów. Stosowane działania i mechanizmy zapewniają skuteczność funkcji Compliance oraz zapewniają utrzymanie standardów Grupowych regulacji antykorupcyjnych.

Radzie Nadzorczej corocznie przedstawiana jest także informacja na temat wdrożenia i skuteczności programu zgod-

ności dotyczącego walki z korupcją, wraz z mapą ryzyk oraz odpowiednim planem działania na kolejny rok.

Funkcja audytu wewnętrznego, podlegająca bezpośrednio Prezesowi Zarządu, zapewnia obiektywną i niezależną ocenę adekwatności, efektywności i jakości kontroli wewnętrznych w Grupie. Audyt wewnętrzny działa zgodnie z regulaminem zatwierdzonym przez Komitet Audytowy. Komitet dokonuje również przeglądu rocznego planu i analizuje sprawozdania Audytu Wewnętrznego Orange Polska.



OCENA SPOSOBU WYPEŁNIANIA OBOWIĄZKÓW INFORMACYJNYCH

Niniejsza ocena sposobu wypełniania przez Orange Polska S.A. obowiązków informacyjnych dotyczących stosowania zasad ładu korporacyjnego określonych w Regulaminie Giełdy oraz przepisach dotyczących informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych w 2019 roku została sporządzona przez Radę Nadzorczą zgodnie z zasadą II.Z.10.3 Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW.

Orange Polska S.A. jako emitent akcji dopuszczonych do obrotu na rynku regulowanym podlega zasadom zawartym w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW. Orange Polska wypełniała obowiązki informacyjne dotyczące stosowania zasad ładu korporacyjnego określone w Regulaminie Giełdy, jak też w przepisach dotyczących informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych.

Zasady przekazywania raportów bieżących dotyczących stosowania zasad szczegółowych ładu korporacyjnego określa Uchwała Zarządu GPW nr 1309/2015 z 17 grudnia 2015 roku. Zgodnie z Regulaminem Giełdy, w przypadku gdy określona zasada ładu korporacyjnego nie jest stosowana w sposób trwały lub jest naruszona incydentalnie, spółka ma obowiązek opublikowania na swojej stronie internetowej raportu w tej sprawie w trybie analogicznym do stosowanego do przekazywania raportów bieżących. Raporty dotyczące stosowania szczegółowych zasad ładu korporacyjnego są przekazywane za pośrednictwem Elektronicznej Bazy Informacji (EBI). Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 roku precyzuje, jakie informacje powinny być zawarte w oświadczeniu o stosowaniu ładu korporacyjnego, stanowiącym odrębną część sprawozdania Zarządu z działalności Spółki.

Rada Nadzorcza zapoznała się z oświadczeniem o stosowaniu ładu korporacyjnego zamieszczonym w Sprawozdaniu Zarządu z działalności Orange Polska S.A. oraz Grupy Orange Polska w roku 2019. Oświadczenie to w sposób szczegółowy opisuje zagadnienia z zakresu ładu korporacyjnego i zawiera informacje wyszczególnione w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 roku w sprawie informacji bieżących okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim.

W powyższym oświadczeniu Zarząd poinformował o niestosowaniu rekomendacji IV.R.2 Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW odnoszącej się do zapewnienia akcjonariuszom możliwości udziału w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej. Orange Polska zapewnia transmisję obrad Walnego Zgromadze-

nia w czasie rzeczywistym, lecz nie przewiduje możliwości dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym „online” ani możliwości wykonywania prawa głosu przez akcjonariuszy z lokalizacji innej niż obradujące Walne Zgromadzenie. Zarząd uzasadnia niestosowanie tej zasady ryzykami natury prawnej, związanymi z tego typu komunikacją elektroniczną.

Poza niestosowaniem wymienionej powyżej rekomendacji Rada Nadzorcza z zadowoleniem przyjmuje, że Spółka spełnia wszystkie zasady Dobrych Praktyk.

Orange Polska, zgodnie z zasadą I.Z.1 Dobrych Praktyk, prowadzi stronę internetową w języku polskim i angielskim, na której zamieszcza wszystkie przewidziane prawem i dobrymi praktykami dokumenty i informacje, w tym informację nt. stosowania przez Spółkę zasad i rekomendacji zawartych w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW.

W ocenie Rady Nadzorczej, informacje udostępniane przez Orange Polska są zgodne z wymogami i rzetelnie przedstawiają stan stosowania zasad ładu korporacyjnego, a Spółka właściwie wypełnia obowiązki informacyjne dotyczące stosowania zasad ładu korporacyjnego, określone w Regulaminie Giełdy oraz przepisach dotyczących informacji bieżących i okresowych.

OCENA RACJONALNOŚCI POLITYKI SPONSORINGOWEJ I CHARYTATYWNEJ

Niniejsza ocena racjonalności prowadzonej przez spółkę polityki sponsoringowej i charytatywnej w 2019 roku została sporządzona przez Radę Nadzorczą zgodnie z zasadą II.Z.10.4 Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW.

Rada Nadzorcza ocenia, że prowadzona przez Spółkę strategia sponsoringowa, skoncentrowana w 2019 roku na muzyce jako głównym obszarze wspierającym markę, przyniosła właściwą efektywność finansową i wizerunkową. Zgodnie z przyjętą strategią, w strategicznym obszarze sponsoringowym Orange Polska tworzy projekty ogólnopolskie, kompleksowe, długofalowe, skierowane do jak najszerszego grona swoich klientów (obecnych i potencjalnych), w których występuje jako sponsor tytularny lub główny. Orange Polska S.A. angażuje się w projekty długofalowo, a nie jednorazowo.

Rada Nadzorcza pozytywnie ocenia prowadzoną przez Orange Polska działalność charytatywną, zarówno poprzez Fundusz Darowizn, jak i poprzez utworzoną przez Spółkę fundację korporacyjną – Fundację Orange. Fundacja Orange działa na rzecz nowoczesnej edukacji dzieci i młodzieży. Poprzez twórcze inicjatywy Fundacja zachęca młodych do zdobywania wiedzy, udziału w kulturze, budowania społeczności przy wykorzystaniu nowych technologii.

Działalność Komitetu Audytowego w 2019 roku



List Przewodniczącego Komitetu Audytowego

Szanowny Akcjonariuszu,

Mam przyjemność przedstawić sprawozdanie z działalności Komitetu Audytowego za ostatnie 12 miesięcy.

Jednym z najważniejszych działań Komitetu Audytowego w 2019 roku było przygotowanie do wyboru audytora na kolejny okres. Ustawa o biegłych rewidentach ograniczyła okres powołania audytora do pięciu lat (z pewnymi wyjątkami), a rok 2019 był piątym rokiem prowadzenia audytu przez Ernst & Young. Ważnym elementem prac Komitetu Audytowego w 2019 roku była ocena różnych dostępnych dla Spółki możliwości w zakresie wyboru audytora na rok 2020 i lata następne oraz przeprowadzenie postępowania przetargowego.

Podobnie jak w 2018 roku znaczna część prac Komitetu Audytowego w 2019 roku dotyczyła Międzynarodowego Standardu Sprawozdawczości Finansowej nr 16 (Leasing). Zgodnie z oczekiwaniami i biorąc pod uwagę, że standard pozwala na różne podejścia do jego wdrażania, stosowano różne praktyki w poszczególnych branżach i jurysdykcjach. W świetle wytycznych interpretacyjnych opracowanych przez RMSR w 2019 roku Spółka zdecydowała się na dopracowanie swojego pierwotnego podejścia i oczekuje wprowadzenia dalszych udoskonaleń w 2020 roku. Komitet Audytowy dokładnie przeanalizował zaproponowany przez Zarząd sposób wdrożenia i omówił z Zarządem oraz audytorem dokonane wybory oraz ich uzasadnienie. Komitet Audytowy jest przekonany, że Spółka wdrożyła standard w odpowiedni sposób.

Zadaniem Komitetu jest dokonywanie przeglądu rzetelności informacji finansowych przekazywanych na zewnątrz, niezależności i obiektywności audytorów zewnętrznych Grupy Orange Polska, charakteru i zakresu audytu oraz pracy audytorów, jak również audytu wewnętrznego, systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem oraz znaczących transakcji z podmiotami powiązanymi, a także doradzanie Radzie Nadzorczej w tych kwestiach, w stosownych przypadkach.

Do najważniejszych zadań Komitetu Audytowego należy zapewnienie prawidłowości sprawozdań finansowych Spółki i Grupy. W ramach wykonywania tego obowiązku dokonujemy przeglądu wszystkich znaczących szacunków i osądów proponowanych przez Zarząd. Poza wyżej wspomnianym wdrożeniem standardu MSSF 16, do najważniejszych zagadnień podlegających ocenie Komitetu Audytowego należały wyliczenia finansowe oraz ujawnienie informacji w odniesieniu do dwóch transakcji, które Spółka zawarła, a mianowicie nabycia spółek Blue Soft i Essembli oraz sprzedaży nieruchomości w Warszawie. Komitet Audytowy dokonał również przeglądu wyników analizy utraty wartości.

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 biegłego rewidenta 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 powiązanymi, w szczególności z akcjonariuszem większościowym Orange SA.

Poniżej przedstawiono bardziej szczegółowe omówienie działalności Komitetu Audytowego.

John Russell Houlden

Przewodniczący Komitetu Audytowego



Skład Komitetu Audytowego

John Russell Houlden

Przewodniczący (niezależny Członek Rady Nadzorczej)

Federico Colom Artola

do 24 kwietnia 2019 roku

prof. Michał Kleiber

(niezależny Członek Rady Nadzorczej) – *do 24 kwietnia 2019 roku*

dr Maria Pasło-Wiśniewska

Marc Ricau

Monika Nachyła

(niezależny Członek Rady Nadzorczej) – *od 24 kwietnia 2019 roku*

Jean-Michel Thibaud

od 24 kwietnia 2019 roku

Pracom Komitetu przewodniczy pan John Russell Houlden, niezależny Członek Rady Nadzorczej, który posiada odpowiednie doświadczenie i kwalifikacje w kwestiach finansowo-księgowych oraz audytu. Inni niezależni członkowie Komitetu to dr Maria Pasło-Wiśniewska i Monika Nachyła.

Główne zadania Komitetu

Najważniejsze zadania Komitetu, wyszczególnione w jego Regulaminie, stanowiącym załącznik do Regulaminu Rady Nadzorczej, obejmują między innymi: (i) nadzorowanie rzetelności informacji finansowych przekazywanych przez Spółkę, (ii) przegląd systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem Grupy, (iii) przegląd programu prac Audytu Wewnętrznego i jego raportów, (iv) analizę i opiniowanie istotnych transakcji z podmiotami powiązanymi, (v) udzielanie rekomendacji dot. wyboru firmy audytorskiej i przedłużenia z nią

umowy, (vi) monitorowanie niezależności i obiektywizmu firmy biegłych rewidentów Spółki, natury i zakresu badania oraz monitorowanie pracy biegłych rewidentów, (vii) przedstawianie Radzie zaleceń mających na celu zapewnienie rzetelności opisu oraz adekwatności procesu sprawozdawczości finansowej w Spółce i Grupie.

Komitet Audytowy składa się z co najmniej trzech członków, z których większość, w tym Przewodniczący Komitetu, jest niezależna od Spółki. Posiedzenia Komitetu odbywają się nie rzadziej niż raz na kwartał, przed opublikowaniem przez Spółkę sprawozdań finansowych.

Działalność Komitetu Audytowego w 2019 roku

Komitet Audytowy odbył w 2019 roku sześć posiedzeń. Prezes Zarządu, Członek Zarządu ds. Finansów oraz Dyrektor Audytu Wewnętrznego uczestniczyli we wszystkich posiedzeniach Komitetu Audytowego. Inni członkowie Zarządu, Dyrektorzy Wykonawczy i inni menedżerowie oraz zaproszeni goście uczestniczyli w posiedzeniach w zależności od poruszanych zagadnień. W posiedzeniach Komitetu uczestniczyli także przedstawiciele biegłego rewidenta Spółki – firmy Ernst & Young.

Podejście do monitorowania procesu sprawozdawczości finansowej

Zgodnie z wymogami prawa, Komitet Audytowy monitorował proces sprawozdawczości finansowej. Celem działań Komitetu Audytowego była ocena, czy sprawozdania finansowe i raport roczny, traktowane całościowo, w sposób rzetelny i właściwy prezentują informacje potrzebne akcjonariuszom do oceny sytuacji, wyników, modelu biznesowego i strategii Spółki, a także przekazanie Radzie Nadzorczej opinii w tym zakresie.

Komitet Audytowy dokonał przeglądu kwartalnych i rocznych sprawozdań finansowych, a także planu strategicznego i budżetów Grupy Orange Polska. Celem tego przeglądu było zapewnienie, że kluczowe treści poruszane w raportach rocznych i okresowych są spójne z sytuacją, wynikami i strategią Spółki oraz że części opisowe tych raportów są spójne ze sprawozdaniami finansowymi. W ramach oceny, czy sprawozdania finansowe i raport roczny prezentują informacje w sposób rzetelny i właściwy, Komitet Audytowy dokonał także przeglądu sprawozdań z działalności, zasad i procedur rachunkowości, szacunków i subiektywnych ocen, zdarzeń nietypowych i jednorazowych oraz celów całorocznych, a także wykonania budżetu Grupy Orange Polska i innych informacji służących ocenie sytuacji i wyników Spółki. Komitet Audytowy wyraził zadowolenie, że wszelkie kluczowe kwestie i wydarzenia zgłaszane przez Zarząd w ciągu roku, zarówno pozytywne jak i negatyw-

ne, zostały odpowiednio uwzględnione i odzwierciedlone w raporcie rocznym.

W 2019 roku, w związku ze znaczącymi zmianami w standardach rachunkowości, Komitet poświęcił szczególną uwagę alternatywnym miernikom wyników (APM), aby zapewnić, że raportowane przez Grupę Orange Polska nowe wskaźniki APM są zgodne z wytycznymi ESMA oraz istotne i zrozumiałe dla akcjonariuszy, a także właściwie odzwierciedlają sposób kierowania działalnością Grupy przez Zarząd.

W posiedzeniach Komitetu Audytowego regularnie uczestniczył biegły rewident, który przekazywał swoje opinie w istotnych kwestiach z punktu widzenia rachunkowości pojawiających się w ciągu roku. Biegły rewident przedstawił dodatkowy raport sporządzony zgodnie z wymogami Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 537/2014 („Rozporządzenia audytowego”). Komitet Audytowy przeanalizował ten raport, omawiając z biegłym rewidentem wszelkie konieczne kwestie.

Podejście do monitorowania działań biegłego rewidenta

Komitet Audytowy odpowiada za relacje z firmą audytorską. Zadanie to obejmuje ocenę skuteczności procesu badania oraz niezależności biegłego rewidenta. Firmą audytorską Grupy Orange Polska jest Ernst & Young, przy czym rok 2019 był piątym rokiem badania sprawozdań finansowych Grupy przez tę firmę.

Komitet Audytowy dokonał przeglądu zaproponowanego planu prac biegłego rewidenta na 2019 rok, w tym najważniejszych kwestii, na jakich należy się skoncentrować, prognozy istotności dla badania oraz harmonogramu planowanych prac i raportowania, łącznie z planowanymi kontaktami z Komitetem Audytowym. Następnie Komitet Audytowy przeanalizował i omówił zalecenia, spostrzeżenia i uwagi biegłego rewidenta w kluczowych obszarach wymagających szczególnej uwagi, z uwzględnieniem opinii Zarządu w tych kwestiach. W posiedzeniach Komitetu Audytowego uczest-

niczyli kluczowi pracownicy firmy audytorskiej, co pozwalało omawiać na bieżąco wszelkie kwestie, jakie pojawiały się w ciągu roku. Komitet Audytowy odbył też spotkania z biegłym rewidentem bez udziału Członków Zarządu w celu umożliwienia otwartej i przejrzystej rozmowy. W ciągu roku Komitet Audytowy monitorował postępy i jakość badania względem przyjętego planu prac.

Komitet Audytowy, przy wsparciu Audytu Wewnętrznego, ocenił kwestię konfliktu interesów w związku z tym, że firma Ernst & Young została firmą audytorską jednego z głównych konkurentów Spółki. Z biegłym rewidentem omówiono środki podjęte przez Ernst & Young w celu zapewnienia poufności informacji, w tym między innymi „chińskie mury”. Generalnie Komitet Audytowy wyraził zadowolenie z wprowadzonych w tym zakresie procedur oraz gwarancji udzielonych przez firmę audytorską. W celu oceny działań i niezależności firmy audytorskiej oraz ogólnych relacji z tą firmą o przekazanie uwag w tym zakresie zwrócono się do wszystkich członków Komitetu Audytowego, Członków Zarządu, kluczowych przedstawicieli ścisłego kierownictwa oraz osób, które pozostają w regularnym kontakcie z biegłym rewidentem. Uwagi te zebrano i przedstawiono Komitetowi Audytowemu w kwietniu 2019 roku. Komitet Audytowy zwrócił się także do firmy audytorskiej o przekazanie uwag dotyczących współpracy ze Spółką. Omówiono wnioski oraz przedstawiono możliwości znaczącego usprawnienia współpracy zarówno firmie audytorskiej, jak i Zarządowi oraz kluczowym osobom pozostającym w regularnym kontakcie z biegłym rewidentem. W późniejszym czasie Komitet Audytowy ocenił i wyraził zadowolenie z raportu dotyczącego wprowadzania uzgodnionych zmian.

Podsumowując, Komitet Audytowy uznał, że cały proces badania sprawozdań finansowych oraz usługi firmy audytorskiej były skuteczne i zadowalające.

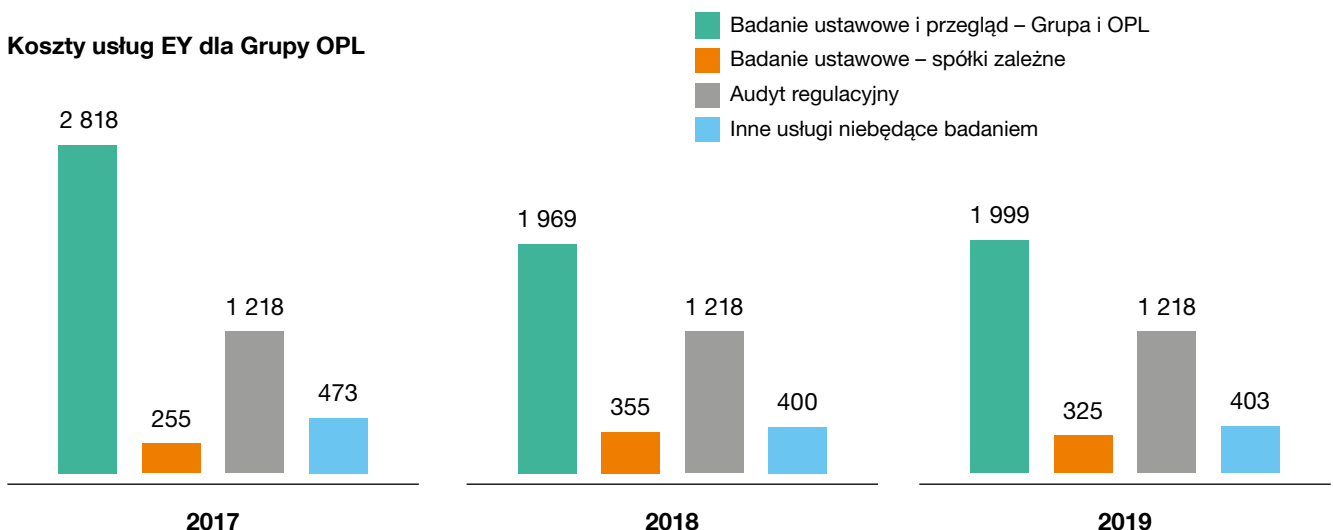
Podejście do oceny niezależności biegłego rewidenta

W celu zapewnienia, że firma audytorska pozostanie niezależna od Spółki, Komitet Audytowy monitoruje dwa aspekty jej niezależności.

Po pierwsze, przy ocenie niezależności biegłego rewidenta od Spółki Komitet Audytowy bierze pod uwagę informacje i oświadczenia firmy audytorskiej. Firma audytorska przekazała Komitetowi Audytowemu oświadczenie o niezależności, złożone zgodnie z Ustawą z dnia 11 maja 2017 roku o biegłych rewidentach („ustawa o biegłych rewidentach”) oraz Rozporządzeniem audytowym EU.

Po drugie, Komitet Audytowy ocenia stosunek wartości usług niebędących badaniem świadczonych przez firmę audytorską i podmioty z nią powiązane do wysokości wynagrodzenia z tytułu badania ustawowego. Zgodnie z wymogami prawa, Spółka przyjęła Politykę świadczenia dozwolonych usług niebędących badaniem przez firmę audytorską i podmioty z nią powiązane. Zgodnie z tą Polityką, na świadczenie dozwolonych usług niebędących badaniem musi wcześniej wyrazić zgodę Komitet Audytowy, biorąc pod uwagę potencjalny wpływ takich usług na niezależność firmy audytorskiej. Również wszelkie dodatkowe usługi będące badaniem wymagają uprzedniej zgody Komitetu Audytowego. Zgodnie z wymogami prawa oraz postanowieniami wyżej określonej Polityki, całkowite wynagrodzenie z tytułu usług niebędących badaniem sprawozdań finansowych jest ograniczone do nie więcej niż 70% średniego wynagrodzenia z tytułu badania ustawowego w trzech kolejnych latach obrotowych poprzedzających rok, w którym ten limit będzie stosowany. Limit 70% został wprowadzony z dniem 17 czerwca 2016 roku przez Rozporządzenie audytowe. Zarząd przekazuje Komitetowi Audytowemu informacje o wartości usług niebędących badaniem w porównaniu ze średnim wynagrodzeniem z tytułu badania ustawowego w ostatnich trzech latach. W 2019 roku wynagrodzenie za usługi Ernst & Young niebędące badaniem stanowiło 18% wynagrodzenia z tytułu badania ustawowego, podobnie jak w roku 2018. Firma Ernst & Young przeprowadza także badanie sprawozdań regulacyjnych Spółki w zakresie kosztów świadczenia usług regulowanych. Badanie to jest zlecane przez organ regulacyjny, ale jego koszty ponosi Spółka. Koszty audytu regulacyjnego również pokazano na poniższym wykresie.

Koszty usług EY dla Grupy OPL



Wspomniany w poprzednim punkcie kwestionariusz dotyczący współpracy z firmą audytorską zawierał również pytania odnoszące się do niezależności firmy audytorskiej i jej poszczególnych pracowników. Respondenci nie dostrzegli i nie wskazali żadnych zagrożeń dla niezależności biegłego rewidenta.

Uwzględniając wszystkie opisane wyżej aspekty, Komitet Audytowy stwierdził, że firma audytorska pozostaje niezależna.

Rekomendacja co do wyboru biegłego rewidenta

Spółka, podobnie jak Grupa Orange SA, po raz ostatni przeprowadziła formalną procedurę przetargową na usługi badania sprawozdań finansowych w 2014 roku, przy czym procedura przetargowa dla Spółki przebiegała odrębnie od procedury dla Grupy Orange SA. Na podstawie wyników przetargu, na biegłego rewidenta Spółki wybrano firmę Ernst & Young. Ta sama firma została niezależnie wybrana na jedną z dwóch firm audytorskich Grupy Orange SA. Firma Ernst & Young przedstawiła pierwszy raport z badania sprawozdań finansowych Grupy Orange Polska za rok zakończony 31 grudnia 2015 roku.

W 2017 roku Rada Nadzorcza Spółki przyjęła nową Politykę wyboru firmy audytorskiej w oparciu o Rozporządzenie audytowe oraz ustawę o biegłych rewidentach. Polityka ta w większości sformalizowała wymogi, które Spółka już i tak stosowała. Nowym wymogiem było ograniczenie czasowe wyboru firmy audytorskiej do pięciu lat (z określonymi wyjątkami). Rok 2019 był piątym rokiem działania Ernst & Young jako audytora ustawowego Spółki. Ernst & Young mógł zostać ponownie powołany na kolejny rok tylko w wyjątkowych okolicznościach, za zgodą Komisji Nadzoru Finansowego („KNF”).

W 2019 roku Spółka ogłosiła przetargi na usługi w zakresie badania ustawowego na rok 2020 (jeśli Ernst & Young złożył najlepszą ofertę) lub na lata 2020–2021 (jeśli inna spółka złożyła najlepszą ofertę, ponieważ nie ma możliwości powołania nowego audytora na okres krótszy niż dwa lata), a także na kolejny okres pięciu lat. Przewodniczący Komitetu Audytowego monitorował proces wyboru firmy audytorskiej i aktywnie uczestniczył w tym procesie. Oferta Ernst & Young została oceniona jako najlepsza w oparciu o wysokiej jakości zespół audytorów, znajomość polskiego rynku telekomunikacyjnego, a także wiedzę o Grupie Orange Polska. W związku z tym Spółka wystąpiła do Komisji Nadzoru Finansowego o zgodę na powołanie Ernst & Young na kolejny rok, tłumacząc to jej szczególną sytuacją w 2020 roku, będącą m.in. ostatnim rokiem realizacji długoterminowego planu strategicznego oraz liczbą i różnorodnością umów leasingowych, które zostaną ocenione w odpowiedzi na grudniową decyzję KIMSF. W styczniu 2020 roku Komisja Nadzoru Finansowego wydała zgodę, a Komitet Audytowy zarekomendował Radzie Nadzorczej ponowne powołanie Ernst & Young na ustawowego audy-



tora na rok 2020. [Rada Nadzorcza zastosowała się do zalecenia Komitetu Audytowego].

Istotne kwestie rozpatrywane przez Komitet Audytowy w odniesieniu do sprawozdań finansowych oraz podjęte działania

W odniesieniu do sprawozdań finansowych Grupy, Komitet Audytowy dokonał przeglądu następujących podstawowych obszarów podlegających subiektywnej ocenie:

- 1) Kluczowe szacunki i subiektywne oceny dotyczące znaczących transakcji jednorazowych, takich jak:
 - a) Ujęcie księgowe nabycia spółek Blue Soft i Essembli działających w branży usług informatycznych. Komitet Audytowy skupił się na wycenie wartości spółki

i traktowaniu świadczonych usług potransakcyjnych, które wymagały dogłębnej znajomości samej transakcji i zrozumienia specyfiki działalności przejmowanych podmiotów.

- b) Ujęcie księgowe transakcji sprzedaży nieruchomości w Warszawie. Komitet Audytowy koncentrował się głównie na ocenie momentu rozpoznania zysku ze sprzedaży oraz na jego oszacowaniu. Ponieważ niektóre z nieruchomości zostały częściowo oddane w leasing zwrotny, Komitet ocenił podejście księgowe do tej sytuacji i jej wpływ na oszacowanie zysku.
 - c) Ujęcie księgowe umowy, na podstawie której OPL sprzedaje wybrane wierzytelności wynikające ze sprzedaży telefonów komórkowych w ratach. Komitet Audytowy skoncentrował się na ocenie kryteriów wyłączenia aktywów i wycenie wierzytelności.
 - d) Ujęcie księgowe umowy społecznej zawartej ze związkami zawodowymi i jej wpływ na sprawozdania finansowe OPL. Komitet Audytowy skoncentrował się na wycenie wpływu tej umowy na rezerwy na zobowiązania z tytułu rozwiązania stosunku pracy oraz zobowiązania pracownicze i rezerwy aktuarialne.
- 2) Nowe standardy rachunkowości MSSF 16, w szczególności:
- a) identyfikacji umów leasingowych;
 - b) oceny okresu leasingu;
 - c) innych założeń przyjętych do wyceny aktywów i zobowiązań z tytułu leasingu, w tym stopy dyskontowej.
 - d) Komitet Audytowy skoncentrował się również na opublikowanych w 2019 roku interpretacjach MSSF 16 dotyczących traktowania umów typu „subsurface”: stopy dyskontowej i okresu leasingu oraz ich wpływu na sprawozdania finansowe OPL, w tym ujawnień.
- 3) Ocena Zarządu dotycząca ryzyka związanego z roszczeniami i sporami oraz innymi kwestiami, a także wysokość związanych z tym rezerw (bądź decyzje o odstąpieniu od tworzenia rezerw).
- 4) Opracowane przez Zarząd wskaźniki utraty wartości i test na utratę wartości, a także rozpoznanie wartości firmy i odzyskiwalność aktywa z tytułu podatku odroczonego.
- 5) Ocena Zarządu dotycząca okresu ekonomicznej użyteczności aktywów.
- 6) Informacje w sprawozdaniach finansowych i sprawozdaniu Zarządu z działalności dotyczące nowych kwestii.
- 7) Wyliczenie wysokości kapitału podlegającego podziałowi.

Kontrola wewnętrzna

Zarząd wdraża mechanizmy kontroli wewnętrznej na różnych szczeblach organizacji. Zakres tych mechanizmów obejmuje, ale nie jest ograniczony do kontroli transakcyjnych, przeglądu działań korporacyjnych kierownictwa linowego, analizy trendów i procedury uzgodnień i mechanizmów 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. Spółka 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 system kontroli wewnętrznej podlega przeglądowi przy użyciu wprowadzonego przez Spółkę narzędzia do samooceny, a 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, a wyniki są przekazywane Komitetowi Audytowemu.

Komitet Audytowy otrzymywał raporty Zarządu na temat systemu kontroli wewnętrznej i monitorował, 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. Komitet Audytowy otrzymał od Zarządu informację o dokonaniu dorocznej kompleksowej oceny kontroli wewnętrznej w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej w Grupie Orange Polska. Wszelkie stwierdzone niedociągnięcia zostały skorygowane bądź podjęto względem nich działania naprawcze. Zarząd stwierdził, że w roku zakończonym 31 grudnia 2019 roku nie istniały żadne niedociągnięcia, które mogłyby w istotny sposób wpływać na skuteczność kontroli wewnętrznej w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej.

Monitorowanie zmian w otoczeniu prawnym i zmian w standardach rachunkowości

Przedmiotem zainteresowania Komitetu były zmiany w otoczeniu prawnym oraz aktualizacje standardów rachunkowości i rekomendacje organów regulacyjnych, a także kwestia ich przyjmowania i wprowadzania w Grupie Orange Polska.

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, ubezpieczeń i podatków, a także zagrożeń dla Spółki wynikających z wprowadzenia Ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych. Komitet wydawał też opinie w innych kwestiach, w których zwróciła się do niego Rada Nadzorcza i/lub Zarząd, w tym dotyczących finansowania spółek zależnych OPL i udzielania im gwarancji bankowych.

Zarządzanie ryzykiem

Czynniki ryzyka są identyfikowane w obrębie wszystkich jednostek organizacyjnych. Te ryzyka, które zostaną uznane przez Członków Zarządu lub Dyrektorów Wykonawczych za najważniejsze dla działalności Orange Polska, są klasyfikowane jako kluczowe. Poza ryzykami kluczowymi identyfikowane są także nowo powstające ryzyka, które w dłuższej perspektywie mogą nabrać kluczowego charakteru. Przeglądy kluczowych i nowo powstających ryzyk oraz aktualizacje ich opisów są dokonywane dwa razy do roku.

Komitet Audytowy otrzymuje raport o kluczowych i nowo powstających ryzykach raz do roku, w kwietniu. Natomiast w październiku każdego roku raport o takich ryzykach jest przekazywany Radzie Nadzorczej.

Analiza ryzyk kluczowych jest podstawą do sporządzenia corocznego planu audytów wewnętrznych, który uwzględnia różne aspekty tych ryzyk. Plan podlega ocenie przez Komitet Audytowy i zatwierdzeniu przez Prezesa Zarządu.

Komitet Audytowy ocenił skuteczność systemu zarządzania ryzykiem i zweryfikował poszczególne ryzyka kluczowe pod kątem ich wpływu na realizację celów strategicznych Orange Polska, podejścia Zarządu do ryzyka oraz skuteczności działań podjętych w celu ograniczenia ryzyka.

Audyt wewnętrzny i ocena jego skuteczności

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 oraz systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem.

Poza oceną skuteczności oraz przekazywaniem raportów dotyczących poszczególnych aspektów zapewnienia zgodności w tych obszarach, Audyt Wewnętrzny formułuje zalecenia dotyczące rozwiązania kluczowych kwestii i usprawnienia procesów. Po uzgodnieniu tych zaleceń z Zarządem Audyt Wewnętrzny monitoruje ich wprowadzanie i przekazuje informacje o postępach w tym zakresie na każdym posiedzeniu Komitetu Audytowego.

Audyt Wewnętrzny obejmuje swoimi działaniami całość funkcjonowania Grupy Orange Polska. Podlega

Komitetowi Audytowemu i 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.

Zadania funkcji audytu wewnętrznego zostały ściśle określone i zatwierdzone w Karcie Audytu Wewnętrznego. Karta podlega corocznemu przeglądowi i zatwierdzeniu przez Komitet Audytowy. Audyt Wewnętrzny 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, jakie mogą się pojawić w ciągu roku. Roczny plan audytów wewnętrznych podlega zaopiniowaniu przez Komitet Audytowy i zatwierdzeniu przez Prezesa Zarządu. Wykonanie rocznego planu audytów wewnętrznych jest monitorowane, a Komitet Audytowy jest regularnie informowany o postępach w realizacji tego planu.

W swoich działaniach Audyt Wewnętrzny współpracuje także z biegłym rewidentem, omawiając z nim różne aspekty jego działalności oraz pomagając mu w testach mechanizmów kontroli wewnętrznej, co w efekcie 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 Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), który jest francuskim oddziałem Instytutu Auditorów Wewnętrznych (IIA). Na podstawie przeprowadzonej w 2019 roku oceny, certyfikat IFACI (IIA) dla Audytu Wewnętrznego Orange Polska został utrzymany.

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

Zarządzanie zgodnością

Komitet Audytowy 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.

Program Zarządzania Zgodnością w Orange Polska odnosi się do obowiązków Spółki w zakresie przestrzegania prawa, regulacji, standardów, norm rynkowych i branżowych oraz zasad etyki zarówno w kontaktach z klientami i kontrahentami, jak i w relacjach pomiędzy pracownikami. Jednym z kluczowych elementów Programu Zarządzania Zgodnością jest Polityka Antykorupcyjna, która wprowadza zasadę zerowej tolerancji dla korupcji w odniesieniu do wszystkich przejawów działalności Spółki. Prawidłowej realizacji Polityki Antykorupcyjnej służą odpowiednie procedury i instrukcje wewnętrzne, które zawierają szczegółowe wytyczne i zasady pozwalające identyfikować nieprawidłowości oraz skutecznie im zapobiegać.

Kolejną integralną częścią Programu są Wytyczne do zapobiegania korupcji w Orange Polska, które między innymi wprowadziły limity przy wręczaniu i przyjmowaniu korzyści w formie upominków, posiłków i rozrywki w ramach relacji biznesowych.

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 konsultację, poradę i opinię.

Sygnalizowanie nieprawidłowości

Spółka zapewnia różne dedykowane kanały komunikacji, poprzez które pracownicy i interesariusze Orange Polska mogą zgłaszać obawy lub

zaobserwowane nieprawidłowości (takie jak konflikt interesów, przypadki zachowań korupcyjnych bądź inne naruszenia przepisów prawa), otwarcie lub anonimowo, nie obawiając się przy tym żadnych negatywnych konsekwencji. Wszystkie takie zgłoszenia są traktowane w sposób poufny i badane z należytą starannością. System sygnalizowania nieprawidłowości jest w pełni poufny i gwarantuje anonimowość. Komitet Audytowy analizuje zestawienia przypadków zgłoszonych przy użyciu tego systemu.



Działalność Komitetu ds. Strategii w 2019 roku



List Przewodniczącego
Komitetu ds. Strategii

Komitet skupił się na najważniejszych tematach z punktu widzenia nadchodzących lat, przede wszystkim na przełomowej technologii 5G i jej wpływie na dalsze działania firmy.

Szanowni Akcjonariusze,

Minął kolejny rok naszej działalności. Był to rok pełen wyzwań, ale także rok stabilizacji wyników finansowych Spółki, co ma kluczowe znaczenie dla umocnienia naszej pozycji rynkowej w 2020 roku.

Podczas trzech posiedzeń, jakie odbyły się w 2019 roku, Komitet skupił się na najważniejszych tematach z punktu widzenia nadchodzących lat, przede wszystkim na przełomowej technologii 5G i jej wpływie na dalsze działania firmy. Z myślą o uruchomieniu 5G w perspektywie lat 2020–2021 Komitet uważnie przyjrzał się wnioskowi wyciągniętemu podczas wdrożenia technologii 4G. W rezultacie sformułowano najważniejsze wnioski o charakterze technicznym i marketingowym.

Wraz ze wzrostem zasięgu sieci światłowodowej Orange Polska, wiele uwagi Komitetu poświęcono w ubiegłym roku także usługom telewizyjnym Spółki. W ramach dyskusji o kierunkach dalszego rozwoju tego segmentu usług analizowano globalne i krajowe trendy dotyczące potrzeb klientów, a także oczekiwania biznesowe operatorów w tym zakresie.

Serdecznie dziękuję wszystkim członkom Komitetu oraz zaproszonym gościom za ich wkład w efektywną pracę na rzecz zrównoważonego rozwoju Spółki i sukcesu rynkowego w ubiegłym roku.

Jean-Marc Vignolles

Przewodniczący Komitetu ds. Strategii





Skład Komitetu ds. Strategii

Jean-Marc Vignolles

Przewodniczący

dr Henryka Bochniarz

(„członek niezależny”)

Eric Debroeck

prof. Michał Kleiber

(„członek niezależny”) – do 24 kwietnia 2019 r.

Patrice Lambert-de Diesbach

Monika Nachyła

(„członek niezależny”) – od 24 kwietnia 2019 r.

dr Maria Pasło-Wiśniewska

(„członek niezależny”)

Gervais Pellissier

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.

Członkowie Rady Nadzorczej oraz Zarządu Orange Polska aktywnie uczestniczyli w pracach Komitetu, w ramach obszarów odpowiedzialności.

W 2019 roku Komitet ds. Strategii odbył trzy zwyczajne posiedzenia.

Kierunki prac Komitetu ds. Strategii w 2019 roku

Strategia Orange Polska dotycząca częstotliwości oraz podejścia do wdrażania 5G

Przedstawiono aktualną sytuację w zakresie częstotliwości w Polsce, a także wyzwania stojące przed OPL, w tym konieczność optymalizacji posiadanych zasobów pasma oraz wymagania, jakie niesie 5G. Dyskusja dotyczyła także możliwych ram czasowych dla przydziału częstotliwości 5G w Polsce i harmonizacji dopuszczalnych poziomów pola elektromagnetycznego.

Podczas ostatniego posiedzenia Komitetu w 2019 roku zaktualizowano informacje na temat ram czasowych dla akwizycji częstotliwości 5G, przedstawiono benchmarki cenowe dla takich zasobów w innych krajach, wyniki testów terenowych 5G w OPL, a także przykładowy harmonogram wdrażania 5G dla OPL.

Strategia OPL odnośnie do usług finansowych

Komitet omówił doświadczenia OPL zdobyte w poprzednich latach w ramach Orange Finanse, a także plany dotyczące przyszłego modelu biznesowego usług finansowych dla Orange Polska.

Strategia odnośnie do treści (kontentu)

Przedstawiono analizę globalnych i lokalnych trendów dotyczących potrzeb klientów, a także oczekiwania biznesowe operatorów w zakresie treści oraz ambicje firmy w zakresie konwergencji. Dyskusja Komitetu dotyczyła opcji dalszego rozwoju oferty telewizyjnej.

Przepływy pieniężne i polityka w zakresie dywidendy

Mając na uwadze oczekiwania inwestorów dotyczące perspektyw dalszego rozwoju działalności Grupy, Komitet przeanalizował bieżącą sytuację finansową i najbardziej prawdopodobne scenariusze odnośnie do przepływów pieniężnych na nadchodzące lata.

Wiedza zdobyta przy 4G

Zaprezentowano najważniejsze wnioski z wdrażania poprzedniej technologii komórkowej (4G), w szczególności dotyczące przebiegu aukcji częstotliwości 4G, przyjętej strategii marketingowej oraz wprowadzenia ofert komercyjnych LTE. Założenia biznesowe z 2015 roku porównano z rzeczywistymi wynikami tego projektu.

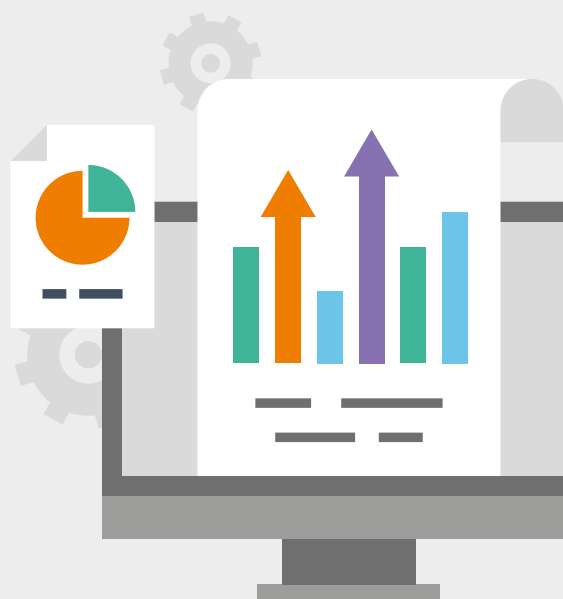
Komitet ds. Strategii – podstawowe informacje

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.

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
- istotne 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 2019 roku



List Przewodniczącej Komitetu ds. Wynagrodzeń

Szanowni Akcjonariusze,

W kwietniu 2019 roku, po zakończeniu kadencji Wiesława Rozłuckiego, miałam zaszczyt objąć stanowisko Przewodniczącej Komitetu ds. Wynagrodzeń.

Chciałabym podziękować mojemu poprzednikowi za jego zaangażowanie oraz ukształtowanie dobrych praktyk w kierowaniu Komitetem ds. Wynagrodzeń.

Chciałabym również powitać profesora Michała Kleibera, który dołączył do Komitetu ds. Wynagrodzeń w kwietniu 2019 roku.

W 2019 roku Komitet ds. Wynagrodzeń składał się z pięciu członków. Pragnę im wszystkim podziękować za ich pracę, gotowość do dzielenia się najlepszą wiedzą i doświadczeniem oraz wsparcie dla mnie w przejęciu obowiązków jako nowej przewodniczącej.

Poprzez przedstawiane rekomendacje i podejmowane decyzje staraliśmy się przyczynić do realizacji strategii Orange Polska. Mając świadomość, że pracownicy są najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa, poszukiwaliśmy rozwiązań służących rekrutacji, utrzymaniu, rozwojowi i motywowaniu najlepszych menedżerów i specjalistów w ramach Spółki.

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

W ubiegłym roku Komitet ds. Wynagrodzeń wykonał wszystkie zadania, w tym:

- rozważenie i przedstawienie Radzie Nadzorczej rekomendacji w sprawie powołania Jean-François Fallachera na stanowisko Prezesa Zarządu na kolejną trzyletnią kadencję
- przegląd i zmiana niektórych warunków zatrudnienia Członków Zarządu oraz Dyrektorów Wykonawczych
- ocena wyników pracy Członków Zarządu i rekomendowanie Radzie Nadzorczej wysokości premii dla nich.

Mając na uwadze, że zatrzymanie w Spółce utalentowanych osób jest najlepszym środkiem do realizacji strategii Orange Polska, ukierunkowanej na dynamiczny rozwój sieci światłowodowej oraz testy technologii 5G, która w najbliższych latach może wzmocnić pozycję biznesową Orange Polska, Komitet ds. Wynagrodzeń przedstawił Radzie Nadzorczej pozytywną rekomendację dotyczącą Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange SA na lata 2019–2021.

Szczegółowe informacje na temat działalności Komitetu ds. Wynagrodzeń w 2019 roku przedstawiono poniżej.

Na koniec chciałabym podziękować koleżankom i kolegom z HR za profesjonalną pomoc, dzięki której mogliśmy wypełnić wszystkie nasze obowiązki.

Maria Pasło-Wiśniewska

Przewodnicząca Komitetu ds. Wynagrodzeń



Skład Komitetu ds. Wynagrodzeń

dr Maria Pasło-Wiśniewska

(Niezależny Członek Rady Nadzorczej) – Członek,
a od 24 kwietnia 2019 roku Przewodnicząca Komitetu

dr Wiesław Rozłucki

do 24 kwietnia 2019 roku

Thierry Bonhomme

prof. Michał Kleiber

(Niezależny Członek Rady Nadzorczej) – *od 24 kwietnia 2019 roku*

Marc Ricau

Kierunki prac Komitetu ds. Wynagrodzeń w 2019 roku

W 2019 roku Komitet ds. Wynagrodzeń przedstawił Radzie Nadzorczej pozytywną rekomendację w sprawie powołania Jean-François Fallachera na stanowisko Prezesa Zarządu Orange Polska na kolejną trzyletnią kadencję, począwszy od 24 kwietnia 2019 roku.

Komitet ds. Wynagrodzeń dokonał przeglądu warunków zatrudnienia Członków Zarządu i przedstawił Radzie Nadzorczej pozytywne rekomendacje dotyczące:

- warunków zatrudnienia Jean-François Fallachera jako Prezesa Zarządu Orange Polska oraz warunków umowy o niepodjęmowaniu przez niego działalności konkurencyjnej po ustaniu zatrudnienia
- przyznania premii Stretch Bonus dla Jean-François Fallachera za 2018 rok
- warunków premii Stretch Bonus dla Jean-François Fallachera za 2019 rok
- włączenia ubezpieczenia na życie do umów z Członkami Zarządu jako ostatniego elementu standaryzacji umów o pracę
- zmiany wysokości wynagrodzenia Wiceprezesa Zarządu ds. Rynku Biznesowego, począwszy od 1 stycznia 2019 roku.

Komitet ds. Wynagrodzeń uczestniczył także we wszystkich procedurach dotyczących wyższego kierownictwa Orange Polska. W szczególności Komitet:

- zapoznał się z głównymi warunkami zatrudnienia Dyrektora Wykonawczego ds. IT, począwszy od 1 lipca 2019 roku
- przyjął ocenę realizacji celów MBO za drugie półrocze 2018 roku, ustalił cele MBO za pierwsze półrocze 2019 roku i ocenił ich realizację oraz ustalił cele MBO za drugie półrocze 2019 roku (w tym przedstawił Radzie Nadzorczej pozytywne rekomendacje dotyczące oceny

realizacji przez Członków Zarządu celów za drugie półrocze 2018 roku i pierwsze półrocze 2019 roku)

- przyjął i przedstawił Radzie Nadzorczej pozytywną rekomendację dotyczącą Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange SA na lata 2019–2021.

Komitet ds. Wynagrodzeń przyjął i przedstawił Radzie Nadzorczej pozytywne rekomendacje dotyczące:

- Sprawozdania z działalności Komitetu ds. Wynagrodzeń w 2018 roku
- części Sprawozdania Zarządu z działalności Orange Polska S.A. w 2018 roku oraz Raportu Zintegrowanego Orange Polska za 2018 rok, w szczególności polityki wynagradzania w Spółce, zgodnie z zasadami zawartymi w zbiorze „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”.

Ponadto Komitet ds. Wynagrodzeń przeanalizował narzędzie Group Leader Tool, przeznaczone do samooceny Członków Rady Nadzorczej.

Komitet ds. Wynagrodzeń zapoznał się z analizą kapitału ludzkiego w Orange Polska oraz nowym modelem systemu premiowania, który będzie wprowadzany w Spółce, począwszy od stycznia 2020 roku.

Komitet ds. Wynagrodzeń przyjął plan pracy Komitetu na 2020 rok.

Komitet ds. Wynagrodzeń zapoznał się z nowymi przepisami dotyczącymi polityki wynagrodzeń członków zarządów i rad nadzorczych, wprowadzonymi Ustawą z dnia 16 października 2019 roku o zmianie ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych oraz niektórych innych ustaw.



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 Kapitałowej 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 dotyczących nowych powołań do Zarządu, uczestniczenie w końcowym etapie tego procesu oraz udzielanie rekomendacji Radzie Nadzorczej na temat kandydatów

- rozważanie propozycji wysuniętych przez Prezesa Zarządu lub przez Radę Nadzorczą dotyczących odwołania lub raportów w sprawie rezygnacji każdego z Członków Zarządu oraz udzielanie, jeżeli jest to wymagane, odpowiednich rekomendacji Radzie
- przedstawianie Radzie Nadzorczej zaleceń dotyczących wysokości premii dla Członków Zarządu
- dostarczanie opinii odnośnie do polityki wynagrodzeń dla wyższego kierownictwa oraz ogólnej polityki dla całej Grupy Kapitałowej Orange Polska: w obu przypadkach, biorąc pod uwagę względną pozycję na rynku warunków zatrudnienia i poziomów wynagrodzeń w Grupie Kapitałowej Orange Polska
- przygotowywanie raportów dla Rady Nadzorczej na temat działalności Komitetu oraz oceny polityki wynagrodzeń Grupy Kapitałowej Orange Polska.

Polityka wynagradzania 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 oraz wyspecjalizowanych ICT, dostosowanych do potrzeb gospodarstw domowych i firm; rozległą dostępność tych usług oraz wysokie standardy obsługi.

Polityka wynagrodzeń jest elementem realizacji całościowej strategii firmy. Poprzez umożliwienie pozyskiwania, utrzymywania oraz 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 firm na rynku. Poziom wynagrodzenia jest uzależniony od wyników finansowych Spółki, indywidualnego wkładu pracownika oraz osiągniętych wyników.

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

System wynagrodzeń składa się z:

1. wynagrodzenia zasadniczego
2. premii uzależnionej od wyników
3. nagród uznaniowych
4. benefitów.

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

1. Wynagrodzenie zasadnicze

Uregulowania wynagrodzeń zasadniczych uwzględniają standardy wynagrodzeń stanowisk, związane z zakresem zadań na 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 ICT.



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

Orange Polska S.A. kształtuje zasady wynagradzania, uwzględniając brak 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 procesie:

- corocznych przeglądów wynagrodzeń, uwzględniających zmieniające się standardy pracy poszczególnych grup zawodowych oraz wkład każdego pracownika w osiągnięcie celów
- 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 włącznie z wysokością wynagrodzenia zasadniczego w oparciu o następujące aspekty:

- zakres odpowiedzialności i złożoności charakteryzującej dane stanowisko
- równość (pracownicy o podobnych odpowiedzialnościach, kompetencjach, doświadczeniach 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.

2. 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 premiowy 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 wynikiem Spółki i w większym stopniu zależy od celów solidarnościowych, wspólnych dla wszystkich osób. Natomiast na stanowiskach specjalistycznych/liniowych menedżerskich premia jest związana z wynikami indywidualnymi pracownika i z mniejszym udziałem elementów solidarnościowych wspólnych dla 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 funkcji wsparcia mają premie rozliczane w cyklach półrocznych. Pracownicy w funkcjach wsparcia, menedżerowie liniowi sprzedaży oraz pracownicy sprzedaży otrzymują premie/provizje 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 na długofalowej strategii firmy i osiąganych wynikach finansowych. Cele są delegowane na menedżerów w części solidarnościowej obejmującej EBITDA, wskaźniki przychodowe odnoszą się do całej Spółki lub do niektórych segmentów jej działalności i 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 dla kluczowej kadry menedżerskiej, w tym Zarządu i Dyrektorów Wykonawczych. Miara sukcesu w programie jest wzrost wartości spółki i satysfakcja klientów. Jednocześnie uczestnictwo w programie jest dobrowolne i wymaga wkładu środków własnych ze strony menedżerów. Rozliczenie programu nastąpi w I połowie 2021 roku.

3. Nagrody uznaniowe

Długofalowa strategia firmy opiera się na innowacyjności oraz dążeniu do osiągania ponadprzeciętnych wyników pracy.

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

Nagrody uznaniowe są przyznawane cyklicznie, 2 razy w roku za najwybitniejsze osiągnięcia, decyzją Prezesa Zarządu, innego członka Zarządu lub Dyrektora Wykonawczego.

Wynagrodzenia Zarządu i Rady Nadzorczej

Osoby będące Członkami Zarządu Spółki na dzień 31 grudnia 2019 roku:

(w tysiącach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2019			
	Koszt stałych składników wynagrodzenia w 2019 r.	Koszt zmiennych składników wynagrodzenia w 2019 r. ¹	Koszt wynagrodzenia w 2019 r. razem	Ponadto: koszt zmiennych składników wynagrodzenia z 2018 r. wypłaconych w 2019 r.
Jean-François Fallacher	3 111	1 271	4 382	681
Mariusz Gaca	1 699	830	2 529	443
Jolanta Dudek	1 023	505	1 528	252
Jacek Kowalski	1 189	578	1 767	314
Bożena Leśniewska	1 486	747	2 233	365
Maciej Nowohoński	1 226	595	1 821	323
Witold Drożdż	975	478	1 453	86
Piotr Jaworski	1 005	493	1 498	85
Razem	11 714	5 497	17 211	2 549

¹ Pozycja zawiera premie naliczone w 2019 roku do wypłaty w 2020 roku, nie zawiera premii naliczonych w 2018 roku, a wypłaconych w 2019 roku.

4. Benefits

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

Bardzo szczególnym benefitem dla pracowników jest prawo pracownika przystąpienia do Pracowniczego Funduszu Emerytalnego, który jest finansowany ze środków Orange Polska S.A.

Program jest prowadzony w formie funduszu emerytalnego (Pracowniczego Funduszu Emerytalnego Orange Polska).

Kluczowymi obszarami, na które wpływa Orange Polska S.A. poprzez benefits, 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 Orange.

Polityka wynagradzania nie może być podstawą do roszczeń zarówno pracowników Spółki, jak i członków Organów Spółki. Szczegółowe zasady ustalania wynagrodzeń są uregulowane poprzez: indywidualne umowy o pracę i wewnętrzne akty obowiązujące w Spółce.

Osoby będące Członkami Zarządu Spółki na dzień 31 grudnia 2018 roku:

(w tysiącach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2018			
	Koszt stałych składników wynagrodzenia w 2018 r.	Koszt zmiennych składników wynagrodzenia w 2018 r. ¹	Koszt wynagrodzenia w 2018 r. razem	Ponadto: koszt zmiennych składników wynagrodzenia z 2017 r. wypłaconych w 2018 r.
Jean-François Fallacher	2 849	923	3 772	631
Mariusz Gaca	1 683	739	2 422	395
Jolanta Dudek	962	415	1 377	210
Jacek Kowalski	1 183	529	1 712	274
Bożena Leśniewska	1 348	612	1 960	287
Maciej Nowohoński	1 260	511	1 771	248
Witold Drożdż ²	156	86	242	-
Piotr Jaworski ²	159	85	244	-
Razem	9 600	3 900	13 500	2 045

¹ Pozycja zawiera premie naliczone w 2018 roku do wypłaty w 2019 roku, nie zawiera premii naliczonych w 2017 roku, a wypłaconych w 2018 roku.

² Od dnia powołania na Członka Zarządu Orange Polska S.A.

Wynagrodzenia Rady Nadzorczej przedstawiały się następująco:

(w tysiącach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2019	12 miesięcy do 31 grudnia 2018
Maciej Witucki	432	431
Gervais Pellissier ⁽¹⁾	-	-
Marc Ricau ⁽¹⁾	-	-
dr Henryka Bochniarz	221	220
Thierry Bonhomme ⁽³⁾	210	18
Federico Colom Artola ^{(1) (2)}	-	-
Eric Debroeck ⁽¹⁾	-	-
Ramon Fernandez ⁽¹⁾	-	-
John Russell Houlden	394	394
prof. Michał Kleiber	214	215
Patrice Lambert-de Diesbach ⁽¹⁾	-	-
Monika Nachyła	155	-
dr Maria Paśto-Wiśniewska	287	212
dr Wiesław Rozłucki ⁽²⁾	104	321
Jean-Michel Thibaud ⁽¹⁾	-	-
Jean-Marc Vignolles ⁽¹⁾	-	-
Razem	2 017	1 811

⁽¹⁾ Osoby powołane do Rady Nadzorczej Spółki zatrudnione przez Orange S.A. nie pobierają wynagrodzenia z tytułu pełnionej funkcji.

⁽²⁾ Osoby nie będące Członkami Rady Nadzorczej Spółki na dzień 31 grudnia 2019 roku, ale będące Członkami Rady Nadzorczej OPL S.A. w roku 2018.

⁽³⁾ Osoba powołana do Rady Nadzorczej Spółki, z którą w 2018 roku ustalo zatrudnienie w Orange S.A. Za okres zatrudnienia w Orange S.A. wynagrodzenie z tytułu pełnionej funkcji w Radzie Nadzorczej Orange Polska S.A. nie przysługiwało, po okresie zatrudnienia w Orange S.A. wynagrodzenie było należne.

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, EBITDAaL (w 2019 wskaźnik EBITDA został zastąpiony przez EBITDAaL) i wskaźników właściwych dla branży telekomunikacyjnej. W przypadku rozwiązania stosunku pracy okres wypowiedzenia dla Członków Zarządu wynosi 6 miesięcy i za ten okres przysługuje wynagrodzenie zasadnicze.

Członkowie Zarządu są upoważnieni do jednorazowego odszkodowania w wysokości 6-miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego. Wszyscy Członkowie Zarządu są zobowiązani do niepodejmowania żadnej działalności konkurencyjnej przez 12 miesięcy po zakończeniu zatrudnienia i w zamian za powstrzymywanie się od działalności konkurencyjnej są upoważnieni do otrzymywania odszkodowania w wysokości 6-miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego.

Dodatkowo Prezes Zarządu Orange Polska S.A. posiada prawo do Stretch Bonus, opartego na EBITDAaL jako wskaźniku finansowym.

Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy, którzy są ekspatriatami, posiadają prawo do benefitów związanych z pobytem w Polsce jako obcokrajowcy, które są zawarte w pakiecie Polityki Mobilności Międzynarodowej Grupy Orange: benefity płatne jednorazowo lub w ciągu roku, np. wynajem mieszkania, bilety lotnicze, pokrycie ubezpieczenia społecznego we Francji.

Program Motywacyjny Orange Polska S.A. w formie akcji fantomowych rozliczany w formie środków pieniężnych

4 września 2017 roku Rada Nadzorcza Orange Polska S.A. przyjęła program motywacyjny dla kluczowej kadry kierowniczej Grupy Orange Polska, w tym dla Członków Zarządu Orange Polska S.A., oparty na instrumentach pochodnych („akcje fantomowe”), których instrumentem bazowym jest kurs akcji Orange Polska S.A. notowanych na Giełdzie 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 2019 (w tysiącach złotych) ¹	Koszt płatności opartych na akcjach za 12 miesięcy do 31 grudnia 2018 (w tysiącach złotych) ¹
	Akcje fantomowe – pula podstawowa (liczba)	Warunek kursu akcji (liczba)	Warunek NPS (liczba)		
Jean-François Fallacher	70 000	21 000	9 000	324	84
Mariusz Gaca	50 000	21 000	9 000	246	63
Jolanta Dudek	50 000	21 000	9 000	246	63
Jacek Kowalski	50 000	21 000	9 000	246	63
Bożena Leśniewska	50 000	21 000	9 000	246	63
Maciej Nowochoński	50 000	21 000	9 000	246	63
Witold Drożdż ²	50 000	21 000	9 000	246	30
Piotr Jaworski ²	50 000	21 000	9 000	246	30
Razem	420 000	168 000	72 000	2 046	459

¹ Założenia przyjęte do kalkulacji kosztów zostały podane w Nocie 16.2 do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Orange Polska za 2019 rok sporządzonego według MSSF.

² Od dnia powołania na Członka Zarządu Orange Polska S.A.

Długoterminowy Plan Motywacyjny – Grupa 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.). Długoterminowy Plan Motywacyjny Grupy Orange jest planem trzyletnim, funkcjonującym w latach 2017–2019.

Akcje (liczba)	Koszt płatności opartych na akcjach za 12 miesięcy do 31 grudnia 2019 (w tysiącach złotych)	Koszt płatności opartych na akcjach za 12 miesięcy do 31 grudnia 2018 (w tysiącach złotych)	
Jean-François Fallacher	2 000	24	37
Mariusz Gaca	2 000	24	37
Jolanta Dudek	2 000	24	37
Jacek Kowalski	2 000	24	37
Bożena Leśniewska	2 000	24	37
Maciej Nowohoński	2 000	24	37
Witold Drożdż ¹	2 000	24	6
Piotr Jaworski ¹	2 000	24	6
Razem	16 000	192	234

¹ Od dnia powołania na Członka Zarządu Orange Polska S.A.

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

Wybranych Dyrektorom i Liderom przyznawane jest 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 na wynikach.

U podstaw programu leży chęć docenienia zaangażowania kluczowych Dyrektorów i Liderów, chęć dzielenia się war-

tościami wynikającymi z przyjętego planu strategicznego, potrzeba równowagi między krótkoterminowym i długoterminowym wynagrodzeniem oraz chęć opierania się na dobrze zdefiniowanych i monitorowanych wskaźnikach opartych na wynikach.

W lipcu 2018 roku udostępniona została kolejna edycja Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange na lata 2018–2020. Liczba akcji przyznana przez Orange S.A. w ramach programu poszczególnym Członkom Zarządu określona została w poniższej tabeli.

	Akcje (liczba)	Koszt płatności opartych na akcjach za 12 miesięcy do 31 grudnia 2019 (w tysiącach złotych)	Koszt płatności opartych na akcjach za 12 miesięcy do 31 grudnia 2018 (w tysiącach złotych)
Jean-François Fallacher	2 000	30	17
Mariusz Gaca	2 000	30	17
Jolanta Dudek	2 000	30	17
Jacek Kowalski	2 000	30	17
Bożena Leśniewska	2 000	30	17
Maciej Nowohoński	2 000	30	17
Witold Drożdż ¹	2 000	30	7
Piotr Jaworski ¹	2 000	30	7
Razem	16 000	240	116

¹ Od dnia powołania na Członka Zarządu Orange Polska S.A.

W październiku 2019 roku udostępniona została kolejna edycja Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange na lata 2019–2021.

Liczba akcji przyznana przez Orange S.A. w ramach programu poszczególnym Członkom Zarządu określona została w poniższej tabeli.

	Akcje (liczba)	Koszt płatności opartych na akcjach za 12 miesięcy do 31 grudnia 2019 (w tysiącach złotych)
Jean-François Fallacher	2 000	12
Mariusz Gaca	2 000	12
Jolanta Dudek	2 000	12
Jacek Kowalski	2 000	12
Bożena Leśniewska	2 000	12
Maciej Nowohoński	2 000	12
Witold Drożdż	2 000	12
Piotr Jaworski	2 000	12
Razem	16 000	96

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 oraz posiadają dostęp do usług Orange, zgodnie z politykami Spółki. Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy również posiadają prawo do przystąpienia do Pracowniczego Programu Emerytalnego (PPE) po przepracowaniu w Orange Polska powyżej 6 miesięcy.

Kluczowi menedżerowie, inni niż Dyrektorzy Wykonawczy, są upoważnieni do pakietu opieki medycznej, samochodu służbowego i posiadają dostęp do usług Orange, zgodnie z politykami Spółki. Wszyscy kluczowi menedżerowie również posiadają prawo do przystąpienia do Pracowniczego Programu Emerytalnego (PPE) po przepracowaniu w Orange Polska powyżej 6 miesięcy.

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

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

Ocena funkcjonowania polityki wynagrodzenia w 2019

Podobnie jak w poprzednich latach, nasze systemy wynagrodzeń zmiennych bezpośrednio wspierają realizację

strategicznych celów Spółki. Pozwalają nagradzać w szczególności za: EBITDAaL, NPS, projekty transformacyjne, cele sprzedażowe dotyczące ofert konwergentnych i usług światłowodowych. W 2019 roku premie wszystkich pracowników zostały zdecydowanie mocniej powiązane z wynikiem EBITDAaL. Premia pierwszej linii zarządzania (Zarząd i Dyrektorzy Wykonawczy) aż w 50% zależy od osiągnięcia ambicji Spółki dotyczących EBITDAaL. Wszyscy pracownicy w zespołach niesprzedażowych otrzymują różny poziom premii w poszczególnych kwartałach, nawet przy realizacji celów indywidualnych w 100%, w zależności od wyników EBITDAaL całej Spółki. Zastosowany model premiowania ukierunkowuje zaangażowanie wszystkich pracowników na poprawę EBITDAaL.

W naszej ocenie pojawia się potrzeba wzmocnienia zmian kulturowych, dlatego w ciągu 2019 roku otworzyliśmy możliwość przyznawania nagród uznaniowych za wzorową postawę, sprzyjających osiąganiu wysokich wyników pracy oraz współpracy i budowaniu przyjaznego środowiska pracy.

Spółka oferuje konkurencyjny poziom wynagrodzeń w stosunku do rynku, dzięki któremu poziom fluktuacji kadr z inicjatywy pracowników utrzymuje się na relatywnie niskim poziomie.

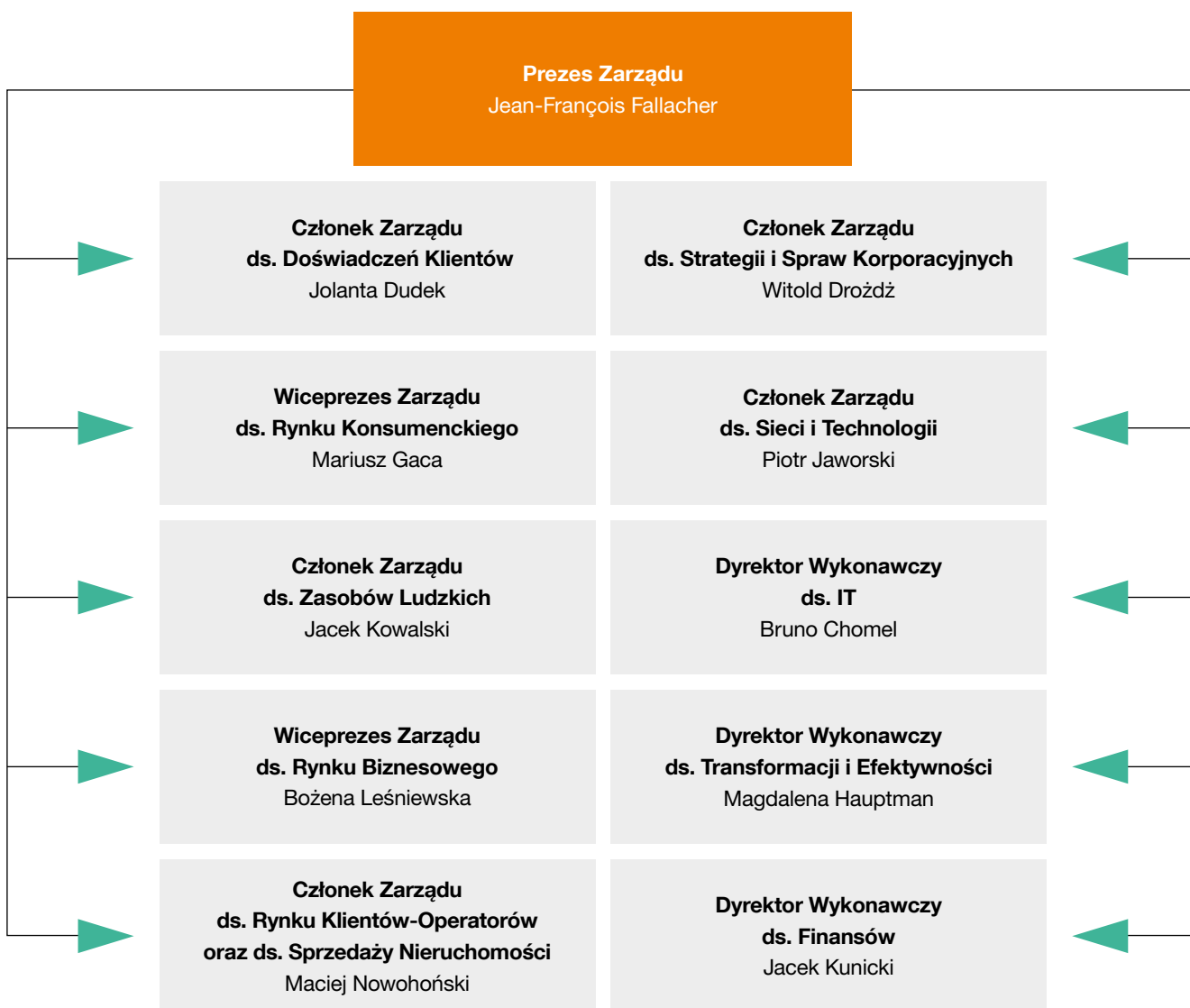
Jednocześnie zauważamy rosnącą presję na wzrost wynagrodzeń związaną ze wzrostem popytu na pracę na rynku, szczególnie w zawodach nowych technologii i bezpośredniego kontaktu z klientem. Systematyczne przeglądy wynagrodzeń oparte na porównywaniu płac w Spółce pozwalają nam na elastyczne reagowanie na zmiany rynkowe. Dlatego ogólnoroczny przegląd wynagrodzeń i proces podwyżkowy zostały uzupełnione o dodatkowe mikroprzeglądy i działania podwyżkowe w pierwszym i czwartym kwartale roku, obejmujące wybrane grupy zawodowe, w których rynkowy wzrost płac jest szczególnie dynamiczny, co może prowadzić do wzrostu niepożądanego fluktuacji w tych grupach.

Działalność Zarządu w 2019 roku

Skład zarządu na dzień 1 stycznia 2020

1. **Jean-François Fallacher** – Prezes Zarządu
2. **Mariusz Gaca** – Wiceprezes Zarządu
3. **Bożena Leśniewska** – Wiceprezes Zarządu
4. **Witold Drożdż** – Członek Zarządu
5. **Jolanta Dudek** – Członek Zarządu
6. **Piotr Jaworski** – Członek Zarządu
7. **Jacek Kowalski** – Członek Zarządu
8. **Maciej Nowohoński** – Członek Zarządu

Struktura zarządzania



Kadencja Członków Zarządu

Kadencja Członków Zarządu trwa trzy lata. Prezes oraz inni Członkowie Zarządu są powoływani i odwoływani przez Radę Nadzorczą. Rada Nadzorcza 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 zawieszeni przez Radę Nadzorczą przed upływem kadencji.

Zmiany w Zarządzie oraz w składzie Komitetu Wykonawczego Spółki

19 marca 2020 roku Prezes Zarządu Orange Polska, Jean-François Fallacher, powziął następujące decyzje odnośnie do zmian w składzie Komitetu Wykonawczego Spółki:

- Jacek Kunicki został powołany na stanowisko Dyrektora Wykonawczego odpowiedzialnego za Finanse
- Zmienił się zakres odpowiedzialności Macieja Nowońskiego jako Członka Zarządu. Będzie on teraz odpowiadał za Rynek Hurtowy oraz Sprzedaż Nieruchomości (wcześniej był odpowiedzialny za finanse, a od 6 lutego 2020 roku również za rynek hurtowy).

Zmiany zostały dokonane ze skutkiem od 31 marca 2020 roku.

Decyzja o mianowaniu Jacka Kunickiego na stanowisko Dyrektora Wykonawczego jest następstwem posiedzenia Rady Nadzorczej Orange Polska, które z powodu zagrożenia epidemicznego COVID-19 odbyło się w sposób całkowicie zdalny. Agenda posiedzenia przewidywała głosowanie nad nominacją Jacka Kunickiego na Członka Zarządu, jednak zgodnie z polskim prawem nie mogło się ono odbyć z powodu braku fizycznej obecności członków Rady Nadzorczej. Intencją Rady Nadzorczej jest poparcie tej nominacji na kolejnym posiedzeniu, na którym będzie możliwa fizyczna obecność.

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.

Sylwetki Członków Zarządu



Jean-François Fallacher

Zakres obowiązków: Prezes Zarządu

Powołanie w skład Zarządu: maj 2016

Kwalifikacje: Ukończył kierunki inżynierskie w 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

Zakres obowiązków: Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Konsumentckiego.

Powołanie w skład Zarządu: luty 2014

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.

Doświadczenie zawodowe: Karierę zawodową rozpoczął w 1995 roku w Grupie Elektrim. Od 2001 roku pracował w Grupie Telekomunikacja Polska jako Dyrektor Pionu Multimediów i był odpowiedzialny za rozwój oferty dostępu do internetu dla rynku klientów indywidualnych. Od 2009 roku pełnił funkcję Dyrektora Wykonawczego Grupy TP oraz Prezesa Zarządu PTK Centertel (operatora telefonii komórkowej Grupy TP), którą pełnił do połączenia PTK Centertel z Telekomunikacją Polską w 2013 roku. W latach 2014–2016 był Wiceprezesem Zarządu Orange Polska ds. Rynku Biznesowego.

Mariusz Gaca jest również przewodniczącym Komisji Etyki Orange Polska. Od 2011 roku jest również Wiceprezydentem Pracodawców RP oraz Przewodniczącym Polskiej Sekcji BIAC przy OECD.



Bożena Leśniewska

Zakres obowiązków: Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego.

Powołanie w skład Zarządu: październik 2015

Kwalifikacje: Ukończyła Wydział Filologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademię Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej, Akademię Mentoringu oraz Advanced Management Programme na INSEAD. Pełni funkcję członka Rady Odpowiedzialnego Przywództwa przy Forum Odpowiedzialnego Biznesu, a także jest członkiem Rady Ekspertów THINKTANK oraz stowarzyszeń LiderShe i Professional Women Network (PWN). Jest też aktywną mentorką w programach mentoringowych, m.in. Fundacji Vital Voices i Fundacji Przedsiębiorczości Kobiet, a także współautorką pierwszych w Europie studiów dla kobiet – Akademii Przywództwa Kobiet na Akademii Leona Koźmińskiego.

Doświadczenie zawodowe: Karierę zawodową rozpoczęła w 1992 roku w DHL International Ltd. Od ponad 20 lat związana z sektorem telekomunikacyjnym. Od 1996 roku odpowiadała za rynek sprzedaży w firmie Polkomtel S.A. początkowo jako Dyrektor Sprzedaży, następnie Dyrektor Regionu, Dyrektor Departamentu Klientów Indywidualnych i Zastępca Dyrektora Departamentu Klientów Biznesowych. W 2006 roku dołączyła do zespołu Orange Polska w PTK Centertel jako Zastępca Dyrektora Pionu Sprzedaży Rynku Biznesowego, a następnie Dyrektor Pionu Sprzedaży do Klientów Biznesowych. Od 2008 roku była Dyrektorem Pionu Klientów Biznesowych, a potem Dyrektorem Sprzedaży jednocześnie w PTK Centertel i w Orange Polska. W listopadzie 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 jako Wiceprezes Zarządu Orange Polska odpowiada za rynek biznesowy oraz spółki Integrated Solutions i BlueSoft.

**Witold Drożdż**

Zakres obowiązków: Członek Zarządu ds. Strategii i Spraw Korporacyjnych.

W latach 2012–2018 Dyrektor Wykonawczy ds. Korporacyjnych w Orange Polska.

Powołanie w skład Zarządu: listopad 2018

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. Prezes 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.

**Jolanta Dudek**

Zakres obowiązków: Członek Zarządu ds. Doświadczeń Klientów.

Powołanie w skład Zarządu: październik 2015

Kwalifikacje: Ukończyła Wydział Filologiczny 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 Akademii Psychologii Przywództwa (2013) i Szkoły Mentorów (2015) przy Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej. Posiada doświadczenie jako Audytor Wiodący Systemu Zarządzania Jakością ISO 2002 oraz jako Koordynator COPC® Customer Operations Performance Center.

Doświadczenie zawodowe: Karierę w branży telekomunikacyjnej rozpoczęła w 2000 roku w PTK Centertel na stanowiskach menedżerskich związanych z zarządzaniem obsługą klientów Indywidualnych. W latach 2004–2010 pełniła funkcję Dyrektora Obsługi Klientów Biznesowych sieci komórkowej Orange.

W październiku 2010 roku objęła stanowisko Dyrektora Obsługi Klientów Biznesowych w Orange Customer Service. Od listopada 2013 roku była Dyrektorem Wykonawczym ds. Obsługi Klientów w Orange Polska. Do czasu włączenia obszaru Obsługi Klienta do struktur Orange Polska pełniła funkcję Prezesa Zarządu Orange Customer Service (do roku 2016). Od 2014 odpowiada za obszar Doświadczeń i Relacji z Klientami Orange Polska.

**Piotr Jaworski**

Zakres obowiązków: Członek Zarządu ds. Sieci i Technologii.

Powołanie w skład Zarządu: listopad 2018

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. Członek Komitetu Operacyjnego Ekspertów Sieci Orange oraz Komisji ds. Etyki w Orange Polska. Przewodniczący Rady Nadzorczej TP Teltech.

**Jacek Kowalski**

Zakres obowiązków: Członek Zarządu ds. Zasobów Ludzkich.

Powołanie w skład Zarządu: styczeń 2011

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

Doświadczenie zawodowe: Wcześniej, od 2009 roku Dyrektor Wykonawczy Telekomunikacji Polskiej (obecnie Orange Polska) ds. Zasobów Ludzkich. Związany z firmą od ponad 10 lat. Swoją karierę w Grupie rozpoczynał w 2001 w PTK Centertel na stanowisku Menedżera Human Resources dla Sprzedaży i Marketingu. Od 2005 roku był Dyrektorem Pionu Zarządzania Kompetencjami i Rozwojem Pracowników. Wcześniej Dyrektor Szkoły Przedsiębiorczości i Kadr w Infor Training (Grupa Wydawnicza Infor) oraz Dyrektor Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli odpowiedzialny za wdrażanie programów szkoleniowych wspierających rozwój edukacji w Polsce.

Członek Rady Programowej Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami.

Sylwetki Dyrektorów Wykonawczych



Maciej Nowohoński

Zakres obowiązków: Członek Zarządu ds. Rynku Klientów-Operatorów oraz ds. Sprzedaży Nieruchomości.

Powołanie w skład Zarządu: marzec 2014

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

Doświadczenie zawodowe: Z Orange Polska związany jest od 2003 roku. Pełnił różne role o rosnącym zakresie odpowiedzialności w obszarze finansów. W tym, w szczególności funkcję Kontrolera Grupy Orange Polska w latach 2006–2014. W latach 2010–2011 Maciej zajmował także stanowisko Członka Zarządu w spółce Emitel, natomiast w latach 2011–2013 był Członkiem Zarządu ds. Finansów w spółce PTK Centertel. W latach 2014–2020 pełnił funkcję Członka Zarządu ds. Finansów Orange Polska.

Maciej zasiada też w radach nadzorczych wybranych spółek Grupy Orange Polska. Przed dołączeniem do zespołu Orange pracował między innymi w Arthur Andersen i Andersen Business Consulting.



Bruno Chomel

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 „Szkoly Głównej” w dziedzinie informatyki).

Doświadczenie zawodowe: Ma ponaddwudziestoletnie 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. Billingów. 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.

**Magdalena Hauptman**

Zakres obowiązków: Od listopada 2013 roku na stanowisku Dyrektora Wykonawczego ds. Transformacji 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 Center-tel, 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.

Obecnie, jako Dyrektor Wykonawczy ds. Transformacji i Efektywności, odpowiada za program transformacji Orange.One związany z realizacją strategii Spółki do roku 2020. Zakres jej obowiązków obejmuje zakupy, a także zarządzanie procesem wdrażania nowych produktów (TTM).

**Jacek Kunicki**

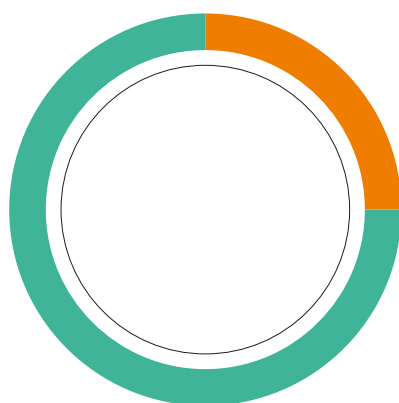
Zakres obowiązków: Dyrektor Wykonawczy ds. Finansów.

Kwalifikacje: Jest absolwentem Wyższej Szkoły Zarządzania w Warszawie. Posiada tytuł MBA z Oxford Brookes University.

Doświadczenie zawodowe: Jacek Kunicki jest związany z Orange Polska od 2003 roku. W tym czasie pełnił różne funkcje menedżerskie o rosnącym zakresie odpowiedzialności w obszarze finansów, w tym funkcję Dyrektora Relacji Inwestorskich w latach 2010–2014 oraz Dyrektora Kontrolingu Grupy Orange Polska od roku 2014.

Zasiada w radach nadzorczych spółek Networks! oraz Teltech, wchodzących w skład Grupy Orange Polska. Przed dołączeniem do zespołu Orange pracował w finansach operatora telekomunikacyjnego Energis Polska.

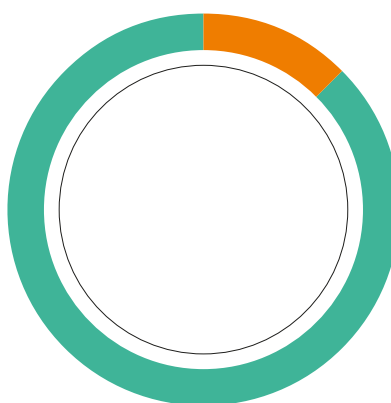
Różnorodność w Zarządzie



Płeć

kobiety
25%

mężczyźni
75%



Narodowość

cudzoziemcy
12,5%

Polacy
87,5%

Staż

0-5 lat

5 osób

Jean-François Fallacher, Bożena Leśniewska, Jolanta Dudek, Witold Drożdż, Piotr Jaworski

5-8 lat

2 osoby

Mariusz Gaca, Maciej Nowohoński

8+ lat

1 osoba

Jacek Kowalski

Wiek

45-50 lat

37,5%

51-56 lat

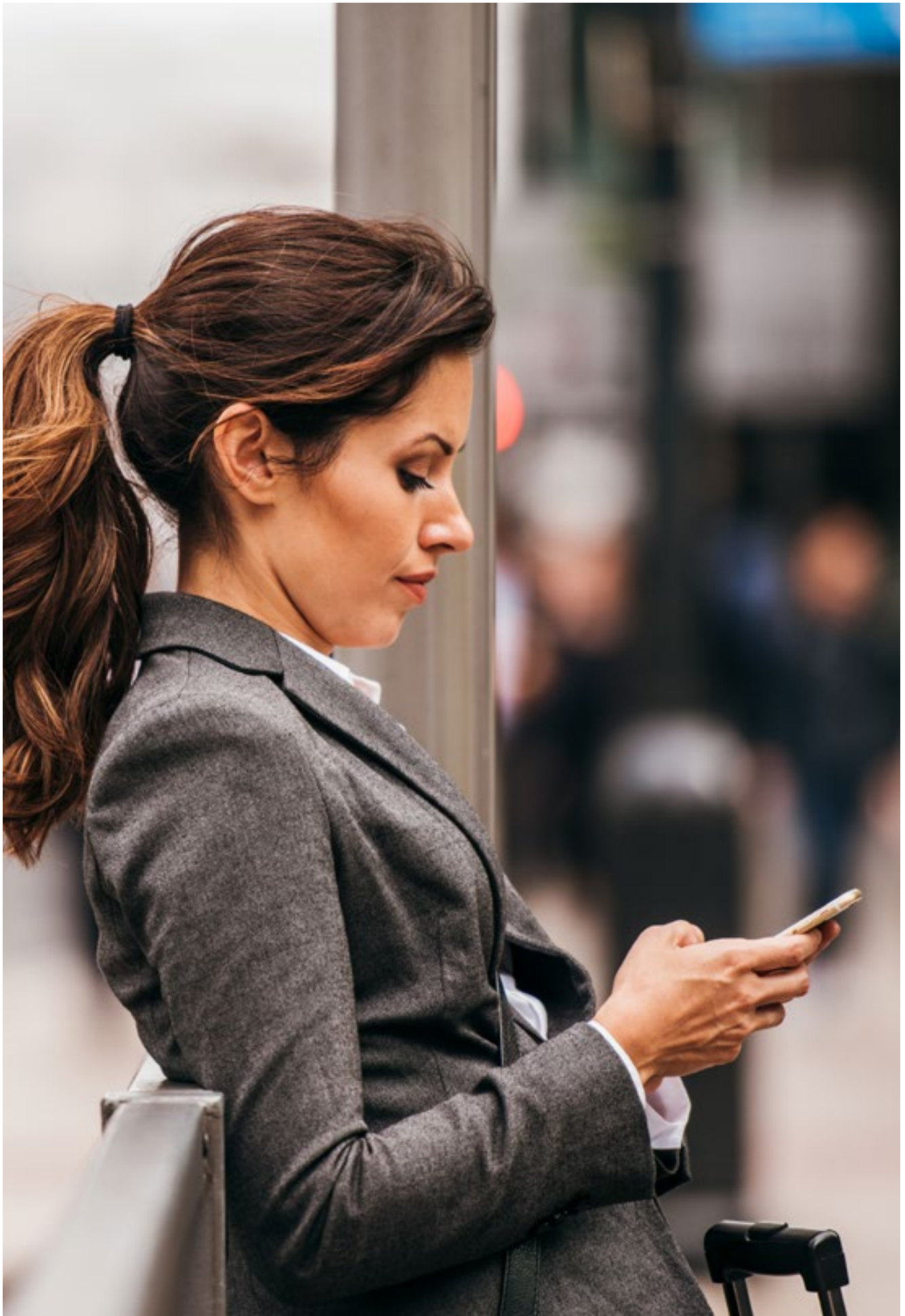
50%

56-60 lat

12,5%

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		✓			✓	✓
Witold Drożdż		✓	✓		✓	
Jolanta Dudek		✓			✓	✓
Piotr Jaworski		✓		✓	✓	
Jacek Kowalski		✓			✓	
Maciej Nowohoński	✓	✓				✓





Wybrane dane finansowe



Grupa Kapitałowa Orange Polska – Wybrane dane finansowe za okres zakończony 31 grudnia 2019 roku

Opublikowane 12 lutego 2020 roku



Pełny raport dotyczący skonsolidowanych wyników za rok 2019 jest dostępny na naszej stronie <http://orange-ir.pl/pl/results-center/results/2019>

Skonsolidowany rachunek zysków i strat

(w milionach złotych, z wyjątkiem zysku na jedną akcję)	Nota	12 miesięcy do	
		31 grudnia 2019 Dane według MSSF 16	31 grudnia 2018 Dane według MSR 17 (patrz Nota 2.2)
Przychody	5	11.406	11.101
Koszty zakupów zewnętrznych	6.1	(6.514)	(6.449)
Koszty świadczeń pracowniczych	6.2	(1.488)	(1.582)
Pozostałe koszty operacyjne	6.3	(420)	(472)
Pozostałe przychody operacyjne	6.3	238	253
Utrata wartości należności i aktywów kontraktowych	6.3,17	(138)	(162)
Zyski ze sprzedaży aktywów	7	270	192
Koszty rozwiązania stosunku pracy	14	(190)	5
Amortyzacja i utrata wartości aktywów z tytułu prawa do użytkowania	12.1	(300)	-
Amortyzacja i utrata wartości środków trwałych i wartości niematerialnych, w tym:	8,10,11	(2.448)	(2.541)
- amortyzacja środków trwałych używanych na podstawie umów leasingu finansowego		-	(41)
Zysk z działalności operacyjnej		416	345
Przychody odsetkowe	17	40	39
Koszty odsetkowe od zobowiązań z tytułu leasingu	17	(50)	(4)
Pozostałe koszty odsetkowe i koszty finansowe	17	(240)	(257)
Koszty dyskonta	17	(48)	(83)
Koszty finansowe, netto		(298)	(305)
Podatek dochodowy	25.1	(27)	(30)
Zysk netto		91	10
Zysk netto przypisany właścicielom Orange Polska S.A.		91	10
Zysk netto przypisany udziałom niedającym kontroli		-	-
Zysk na jedną akcję (w złotych)	32.4	0,07	0,01
Średnia ważona liczba akcji (w milionach)	26.1	1.312	1.312

Skonsolidowane sprawozdanie z całkowitych dochodów

(w milionach złotych)	Nota	12 miesięcy do	
		31 grudnia 2019 Dane według MSSF 16	31 grudnia 2018 Dane według MSR 17
Zysk netto		91	10
Pozycje, które nie zostaną przeniesione do wyniku			
Straty aktuarialne dotyczące świadczeń pracowniczych po okresie zatrudnienia	16	(8)	(4)
Podatek dochodowy dotyczący pozycji, które nie zostaną przeniesione		2	1
Pozycje, które mogą być przeniesione do wyniku			
Straty z wyceny instrumentów zabezpieczających przepływy pieniężne	22	(27)	(13)
Podatek dochodowy dotyczący pozycji, które mogą być przeniesione		5	3
Inne całkowite straty, netto		(28)	(13)
Całkowite dochody/(straty) ogółem		63	(3)
Całkowite dochody/(straty) ogółem przypisane właścicielom Orange Polska S.A.		63	(3)
Całkowite dochody/(straty) ogółem przypisane udziałom niedającym kontroli		-	-

Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej

<i>(w milionach złotych)</i>	<i>Nota</i>	<i>Na dzień 31 grudnia 2019 Dane według MSSF 16</i>	<i>Na dzień 31 grudnia 2018 Dane według MSR 17 (patrz Nota 2.2)</i>
AKTYWA			
Wartość firmy	9	2.263	2.147
Pozostałe wartości niematerialne	10	4.545	4.871
Środki trwałe	11	10.402	10.738
Aktywa z tytułu prawa do użytkowania	12.1	2.101	-
Należności handlowe	13.1	455	552
Aktywa kontraktowe	13.2	65	27
Koszty kontraktowe	13.3	99	56
Instrumenty pochodne	22	44	48
Pozostałe aktywa		65	53
Aktywa z tytułu podatku odroczonego	25.2	808	834
Aktywa trwałe razem		20.847	19.326
Zapasy		218	240
Należności handlowe	13.1	2.132	2.371
Aktywa kontraktowe	13.2	117	138
Koszty kontraktowe	13.3	329	297
Instrumenty pochodne	22	1	52
Pozostałe aktywa		227	214
Czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów		65	46
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	21	404	611
Aktywa obrotowe razem		3.493	3.969
SUMA AKTYWÓW		24.340	23.295

(w milionach złotych)	Nota	Na dzień 31 grudnia 2019 Dane według MSSF 16	Na dzień 31 grudnia 2018 Dane według MSR 17 (patrz Nota 2.2)
PASYWA			
Kapitał zakładowy	26.1	3.937	3.937
Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej		832	832
Pozostałe kapitały rezerwowe		(89)	(58)
Zyski zatrzymane		5.884	5.790
Kapitał własny przypisany właścicielom Orange Polska S.A.		10.564	10.501
Udziały niedające kontroli		2	2
Kapitał własny razem		10.566	10.503
Zobowiązania handlowe	15.1	348	473
Zobowiązania z tytułu leasingu	12.1	1.633	112
Pożyczki od jednostki powiązanej	19	6.431	5.258
Pozostałe zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu		8	11
Instrumenty pochodne	22	55	31
Rezerwy	14	649	468
Zobowiązania kontraktowe	13.4	344	331
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	16	164	136
Pozostałe zobowiązania	15.2	50	26
Zobowiązania długoterminowe razem		9.682	6.846
Zobowiązania handlowe	15.1	2.367	2.469
Zobowiązania z tytułu leasingu	12.1	348	66
Pożyczki od jednostki powiązanej	19	11	2.074
Pozostałe zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu		61	10
Instrumenty pochodne	22	20	19
Rezerwy	14	242	217
Zobowiązania kontraktowe	13.4	471	460
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	16	185	201
Zobowiązania z tytułu podatku dochodowego		28	54
Pozostałe zobowiązania	15.2	359	376
Zobowiązania krótkoterminowe razem		4.092	5.946
SUMA PASYWÓW		24.340	23.295

Skonsolidowane sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym

(w milionach złotych)	Pozostałe kapitały rezerwowe							Kapitał własny przypisany właścicielom OPL S.A.	Udziały niebędące kontrolą	Kapitał własny razem
	Kapitał zakładowy	Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej	Kapitał rezerwowo z wyceny instrumentów zabezpieczają- cych przepływy pieniężne	Straty aktuarialne dotyczące świadczeń pracowniczych po okresie zatrudnienia	Podatek odroczonego	Zyski zatrzymane				
Saldo na dzień 1 stycznia 2019 roku	3.937	832	(20)	(51)	13	5.790	10.501	2	10.503	
Całkowite dochody ogółem za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2019 roku	-	-	(27)	(8)	7	91	63	-	63	
Płatności oparte na akcjach (patrz Nota 26.3)	-	-	-	-	-	3	3	-	3	
Reklasyfikacja do zapasów	-	-	(3)	-	-	-	(3)	-	(3)	
Saldo na dzień 31 grudnia 2019 roku	3.937	832	(50)	(59)	20	5.884	10.564	2	10.566	
Saldo na dzień 1 stycznia 2018 roku	3.937	832	(2)	(47)	9	5.779	10.508	2	10.510	
Całkowite straty ogółem za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2018 roku	-	-	(13)	(4)	4	10	(3)	-	(3)	
Płatności oparte na akcjach (patrz Nota 26.3)	-	-	-	-	-	1	1	-	1	
Reklasyfikacja do zapasów	-	-	(5)	-	-	-	(5)	-	(5)	
Saldo na dzień 31 grudnia 2018 roku	3.937	832	(20)	(51)	13	5.790	10.501	2	10.503	

Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych

(w milionach złotych)	Nota	12 miesięcy do	
		31 grudnia 2019 Dane według MSSF 16	31 grudnia 2018 Dane według MSR 17 (patrz Nota 2.2)
DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA			
Zysk netto		91	10
Korekty uzgadniające zysk netto do środków pieniężnych z działalności operacyjnej			
Zyski ze sprzedaży aktywów	7	(270)	(192)
Amortyzacja i utrata wartości środków trwałych, wartości niematerialnych i aktywów z tytułu prawa do użytkowania	8,10,11,12.1	2.748	2.541
Koszty finansowe, netto		298	305
Podatek dochodowy	25.1	27	30
Zmiana stanu rezerw i odpisów aktualizujących		74	(685)
Zyski operacyjne z tytułu różnic kursowych i wyceny instrumentów pochodnych, netto		(7)	(3)
Zmiana kapitału obrotowego			
(Zwiększenie)/zmniejszenie stanu zapasów, brutto		29	(25)
(Zwiększenie)/zmniejszenie stanu należności handlowych, brutto	13.1	367	(225)
(Zwiększenie)/zmniejszenie stanu aktywów kontraktowych, brutto	13.2	(18)	166
(Zwiększenie)/zmniejszenie stanu kosztów kontraktowych	13.3	(75)	51
Zmniejszenie stanu zobowiązań handlowych		(67)	(1)
Zwiększenie stanu zobowiązań kontraktowych	13.4	24	232
Zwiększenie stanu czynnych rozliczeń międzyokresowych kosztów i pozostałych należności		(96)	(34)
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu pozostałych zobowiązań	15.2	9	(22)
Otrzymane odsetki		40	39
Odsetki zapłacone i przepływy odsetkowe z instrumentów pochodnych, netto		(371)	(363)
Różnice kursowe zapłacone z instrumentów pochodnych, netto		-	(5)
Podatek dochodowy zapłacony		(27)	(7)
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej		2.776	1.812
DZIAŁALNOŚĆ INWESTYCYJNA			
Płatności za zakup środków trwałych i wartości niematerialnych	10,11	(2.272)	(2.166)
Otrzymane dotacje inwestycyjne	15.2	136	5
Dotacje inwestycyjne zapłacone dostawcom środków trwałych i wartości niematerialnych	15.2	(153)	(64)
Różnice kursowe otrzymane z instrumentów pochodnych ekonomicznie zabezpieczających nakłady inwestycyjne, netto		5	5
Wpływy ze sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych		500	156
Wydatki z tytułu nabycia jednostek zależnych pomniejszone o środki pieniężne tych jednostek	4	(132)	(2)
Wpływy z tytułu pozostałych instrumentów finansowych, netto		(3)	-
Środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej		(1.919)	(2.066)
DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA			
Splata długoterminowych pożyczek od jednostki powiązanej	20	(17)	-
Splata zobowiązań z tytułu leasingu	20	(279)	(42)
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu odnawialnej linii kredytowej i pozostałego zadłużenia	20	(826)	261
Różnice kursowe otrzymane z instrumentów pochodnych zabezpieczających dług, netto	20	58	-
Środki pieniężne netto z działalności finansowej		(1.064)	219
Zmiana stanu środków pieniężnych i ekwiwalentów środków pieniężnych, netto		(207)	(35)
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych na początek okresu	21	611	646
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych na koniec okresu	21	404	611

Segment operacyjny i mierniki wyników

Grupa raportuje jeden segment operacyjny, ponieważ decyzje o alokacji zasobów oraz ocena wyników oparte są o dane skonsolidowane. Od 2019 roku, na skutek zastosowania MSSF 16 „Leasing” (patrz Nota 2.2), Grupa przedefiniowała mierniki używane do oceny wyników. Obecnie Zarząd ocenia wyniki Grupy głównie na podstawie przychodów, wskaźnika EBITDAaL, zysku netto, organicznych przepływów pieniężnych, nakładów inwestycyjnych, długu finansowego netto oraz wskaźnika długu finansowego netto do wartości EBITDAaL w oparciu o skumulowany wskaźnik EBITDAaL za ostatnie cztery kwartały. Dane porównawcze zostały odpowiednio skorygowane.

Sposób kalkulacji EBITDAaL, organicznych przepływów pieniężnych, nakładów inwestycyjnych oraz długu finansowego netto nie jest zdefiniowany w MSSF, dlatego te mierniki mogą być nieporównywalne z podobnymi miernikami używanymi przez inne spółki. Metodologia przyjęta przez Grupę została zaprezentowana poniżej.

Od 2019 roku, EBITDAaL jest głównym miernikiem zyskowności operacyjnej używanym przez Zarząd. Grupa zdecydowała się używać EBITDAaL (EBITDA *after Leases*) zamiast EBITDA, ponieważ EBITDA przestała być odpowiednim miernikiem zyskowności operacyjnej po wprowadzeniu MSSF 16, gdyż nie uwzględnia kosztów leasingu. EBITDAaL odpowiada zyskowi z działalności operacyjnej przed amortyzacją i utratą wartości środków trwałych i wartości niematerialnych, pomniejszonemu o koszty odsetkowe od zobowiązań z tytułu leasingu oraz skorygowanemu o wpływ dekonsolidacji spółek zależnych, kosztów związanych z nabyciem i integracją nowych działalności biznesowych, kosztów programów rozwiązania stosunku pracy, restrukturyzacji, znaczących roszczeń, spraw sądowych i pozostałych ryzyk, jak również innych znaczących jednorazowych zdarzeń. Kalkulacja EBITDAaL za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2019 roku została zaprezentowana w tabeli poniżej.

Organiczne przepływy pieniężne są głównym miernikiem generowania przepływów pieniężnych używanym przez Zarząd. Od 2019 roku, organiczne przepływy pieniężne zawierają spłatę zobowiązań z tytułu leasingu. Organiczne przepływy pieniężne odpowiadają przepływowi pieniężnym netto z działalności operacyjnej pomniejszonym o płatności za zakup środków trwałych i wartości niematerialnych oraz spłatę zobowiązań z tytułu leasingu, powiększonym o wpływ różnic kursowych netto otrzymanych/zapłaconych z instrumentów pochodnych ekonomicznie zabezpieczających nakłady inwestycyjne i zobowiązania z tytułu leasingu oraz wpływy ze sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych, skorygowane o płatności za rezerwacje i inne prawa do częstotliwości, płatności z tytułu kosztów związanych z nabyciem i integracją nowych działalności biznesowych nieujętych w cenie zakupu oraz płatności wynikające ze znaczących roszczeń, spraw sądowych i pozostałych ryzyk. Kalkulacja organicznych przepływów pieniężnych za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2019 i 2018 roku została zaprezentowana w tabeli poniżej.

Nakłady inwestycyjne są głównym miernikiem alokacji zasobów używanym przez Zarząd i odzwierciedlają nabycia środków trwałych i wartości niematerialnych. Od 2019 roku, miernik ten nie zawiera nakładów finansowanych leasingiem oraz wpływu nabycia rezerwacji i innych praw do częstotliwości.

Dług finansowy netto oraz wskaźnik długu finansowego netto do wartości EBITDAaL są głównymi miernikami poziomu zadłużenia i płynności finansowej używanymi przez Zarząd. Kalkulacja długu finansowego netto została przedstawiona w Nocie 18.

Ponadto, w celu lepszego odzwierciedlenia wyników, przychody z działalności Grupy za okres porównawczy zostały skorygowane o wpływ dekonsolidacji spółek zależnych.

Poniżej zostały przedstawione podstawowe informacje finansowe dotyczące segmentu operacyjnego:

(w milionach złotych)	12 miesięcy do	
	31 grudnia 2019	31 grudnia 2018
Przychody	11.406	11.087 ⁽¹⁾
EBITDAaL ⁽²⁾	3.006	Nie dotyczy
Skorygowana EBITDA ⁽²⁾	Nie dotyczy	2.881
Zysk netto	91	10
Organiczne przepływy pieniężne	737	411 ⁽³⁾
Nakłady inwestycyjne	2.140	2.114 ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Zawiera (14) milionów złotych korekty dotyczącej wpływu dekonsolidacji spółek zależnych za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2018 roku.

⁽²⁾ Od 2019 roku EBITDAaL jest głównym miernikiem zyskowności operacyjnej używanym przez Zarząd. Kalkulacja EBITDAaL nie ma zastosowania w raportowaniu wyników segmentu operacyjnego w okresie porównawczym ze względu na przyjęcie MSSF 16 przez Grupę według zmodyfikowanej metody retrospektywnej (patrz Nota 2.2).

⁽³⁾ Zawiera (42) miliony złotych spłaty zobowiązań z tytułu leasingu finansowego w okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2018 roku.

⁽⁴⁾ Nie zawiera 136 milionów złotych nakładów inwestycyjnych finansowanych leasingiem finansowym w okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2018 roku.

	Na dzień 31 grudnia 2019	Na dzień 31 grudnia 2018
Dług finansowy netto (w milionach złotych, patrz Nota 18)	6.087	6.672
Wskaźnik dług finansowy netto/EBITDAaL	2,0	Nie dotyczy
Wskaźnik dług finansowy netto ⁽¹⁾ /skorygowana EBITDA	Nie dotyczy	2,4

⁽¹⁾ Zawiera zobowiązania z tytułu leasingu finansowego rozpoznane zgodnie z MSR 17 (patrz Nota 18).

Poniżej zaprezentowano kalkulację mierników segmentu operacyjnego:

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2019
Zysk z działalności operacyjnej	416
Odwroćenie wpływu amortyzacji i utraty wartości środków trwałych i wartości niematerialnych	2.448
Koszty odsetkowe od zobowiązań z tytułu leasingu	(50)
Korekta dotycząca wpływu programów rozwiązania stosunku pracy	181
Korekta dotycząca kosztów związanych z nabyciem i integracją nowych spółek zależnych (patrz Nota 4)	10
Korekta dotycząca wpływu dekonsolidacji spółek zależnych	1
EBITDAaL	3.006

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2018
Zysk z działalności operacyjnej	345
Odwroćenie wpływu amortyzacji i utraty wartości środków trwałych i wartości niematerialnych	2.541
Korekta dotycząca wpływu programów rozwiązania stosunku pracy	(5)
Skorygowana EBITDA	2.881

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2019	31 grudnia 2018
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej ⁽¹⁾	2.776	1.812
Płatności za zakup środków trwałych i wartości niematerialnych	(2.272)	(2.166)
Różnice kursowe otrzymane z instrumentów pochodnych ekonomicznie zabezpieczających nakłady inwestycyjne, netto	5	5
Wpływy ze sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych	500	156
Spłata zobowiązań z tytułu leasingu ⁽¹⁾	(279)	(42)
Korekta dotycząca płatności kosztów związanych z nabyciem i integracją nowych spółek zależnych	7	-
Korekta dotycząca zapłaty kary nałożonej przez Komisję Europejską	-	646
Organiczne przepływy pieniężne	737	411

⁽¹⁾ Kwoty za lata 2019 i 2018 nie są porównywalne ze względu na przyjęcie MSSF 16 przez Grupę według zmodyfikowanej metody retrospektywnej (patrz Nota 2.2).





Załączniki

Tabela GRI

GRI Standard	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
Założenia i podstawy raportowania	GRI 101		
Wskaźniki profilowe	GRI 102		
	GRI 102-1	Nazwa organizacji	s. 10
	GRI 102-2	Opis działalności organizacji, główne marki, produkty i/lub usługi	ss. 11, 13, 30-31
	GRI 102-3	Lokalizacja siedziby głównej organizacji	ss. 187, 190
	GRI 102-4	Lokalizacja działalności operacyjnej	s. 10
	GRI 102-5	Forma własności i struktura prawna organizacji	ss. 12, 120
Od listopada 1998 roku 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. Akcje Spółki wchodziły w skład następujących indeksów: największych spółek WIG20 oraz WIG30, szerokiego rynku WIG, indeksu branżowego WIG telekomunikacja oraz WIG-ESG Indeks (kontynuacja RESPECT Index) firm odpowiedzialnych społecznie. W 2019 roku Orange Polska S.A. znalazł się w prestiżowej grupie społecznie odpowiedzialnych spółek giełdowych WIG-ESG. Dodatkowo Orange Polska S.A. został włączony do FTSE Russell's ESG Ratings, globalny indeks mierzący wyniki firmy w obszarach środowiskowych, społecznych i zarządzania (ESG).			
	GRI 102-6	Obsługiwane rynki	s. 10
	GRI 102-7	Skala działalności	s. 13
	GRI 102-8	Dane dotyczące pracowników oraz innych osób świadczących pracę na rzecz organizacji	Załącznik A. Dane społeczne
	GRI 102-9	Opis łańcucha dostaw	ss. 39-41
	GRI 102-10	Znaczące zmiany w organizacji lub łańcuchu wartości	Brak zmian
	GRI 102-11	Zasada ostrożności	s. 7
	GRI 102-12	Inicjatywy zewnętrzne	
Szerokie Porozumienie na rzecz Rozwoju Umiejętności Cyfrowych. Memorandum o współpracy na rzecz poprawy jakości usług na rynku telekomunikacyjnym, dobre praktyki w zakresie bezpieczeństwa telefonów komórkowych, Partnerstwo dla środowiska (www.gridw.pl/partnerstwo), Program Dostępność Plus (https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-europejskie-bez-barier/dostepnosc-plus/partnerstwo-na-rzecz-dostepnosc). Deklaracja współpracy na rzecz bezpieczeństwa dzieci w sieci (https://www.gov.pl/web/cyfrizacja/razem-przeciw-cyberprzemocy-wobec-dzieci). Inicjatywy te mają charakter dobrowolny.			
	GRI 102-13	Członkostwo w stowarzyszeniach i organizacjach	
Organizacje krajowe: Pracodawcy RP, Konfederacja Lewiatan, Krajowa Izba Gospodarcza, 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. Organizacje międzynarodowe: European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO), Forum for International Irregular Network Access (FIINA), Global Compact (on the Group level), 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 Incident 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.			
	GRI 102-14	Oświadczenie kierownictwa najwyższego szczebla	ss. 6, 46-47
	GRI 102-15	Opis kluczowych wpływów, szans i ryzyk	ss. 100-109 Wskaźnik raportowany częściowo
	GRI 102-16	Wartości organizacji, kodeks etyki, zasady i normy zachowań.	ss. 10, 54, 112
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 nowo zatrudnionych pracowników. Również nasi dostawcy i partnerzy biznesowi są zobowiązani do zapoznania się i przestrzegania kodeksu etycznego, co zawarte jest w klauzuli Compliance umów. Kodeks w języku polskim jest udostępniony na stronie internetowej spółki – http://www.orange.pl/kodeksy.phtml 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 trzyletnie kadencje. Dodatkowo pracę Komisji wspiera dwóch stałych Sekretarzy.			
	GRI 102-17	Mechanizmy umożliwiające uzyskanie porady dot. zachowań w kwestiach etycznych	s. 115
	GRI 102-18	Struktura nadzorcza organizacji	ss. 117, 119, 122-124
	GRI 102-22	Skład najwyższego organu zarządczego oraz jego komitetów	ss. 117, 119, 122-124, 133, 141, 143, 153

GRI Standard	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
	GRI 102-23	Przewodniczący najwyższego organu zarządczego	ss. 113-114, 122-123, 153-154
	GRI 102-24	Kryteria nominacji i wyboru członków najwyższego organu zarządczego	ss. 114, 118-119, 122-123, 133, 134-135
	GRI 102-25	Konflikt interesów	s. 119
	GRI 102-26	Rola najwyższego organu zarządczego w określaniu celów, wartości i strategii	ss. 43, 118, 132, 140, 143, 153-159
	GRI 102-32	Rola najwyższego organu zarządzającego w raportowaniu na temat zrównoważonego rozwoju	
Raport zintegrowany został oceniony przez członków Zarządu i Rady Nadzorczej, zatwierdzony przez Przewodniczącego Komitetu Audytu.			
	GRI 102-35	Polityka wynagrodzeń	ss. 114-152
	GRI 102-36	Proces określania poziomu wynagrodzenia	ss. 118-119, 140-143
	GRI 102-40	Lista grup interesariuszy	ss. 14-15
	GRI 102-41	Pracownicy objęci umowami zbiorowymi	ss. 91-92
	GRI 102-42	Identyfikacja i selekcja interesariuszy	ss. 14-15
	GRI 102-43	Podejście do angażowania interesariuszy	ss. 14-15
	GRI 102-44	Kluczowe tematy i poruszane problemy	ss. 14-15
	GRI 102-45	Jednostki gospodarcze ujmowane w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym	s. 7
	GRI 102-46	Zefiniowanie treści raportu i granic aspektów	ss. 7, 180
	GRI 102-47	Zidentyfikowane istotne tematy	ss. 18-19, 182
	GRI 102-48	Korekta informacji	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	s. 7
	GRI 102-52	Cykl raportowania	s. 7
	GRI 102-53	Dane kontaktowe	ss. 187, 190
	GRI 102-54	Wskazanie, czy raport sporządzono zgodnie ze Standardem GRI	Raport został opracowany w oparciu o Standard GRI: opcja Core.
	GRI 102-55	Indeks GRI	ss. 174-181
	GRI 102-56	Zewnętrzna weryfikacja raportu	s. 188
Od 2010 r. Raport podlega zewnętrznej weryfikacji. Wybieramy doświadczone, profesjonalne jednostki specjalizujące się w tej dziedzinie. W tym roku weryfikacja została przeprowadzona przez Bureau Veritas Sp. z o.o.			
Podejście do zarządzania	103		
	GRI 103-1	Wyjaśnienie tematów zidentyfikowanych jako istotne wraz ze wskazaniem ograniczeń	Obszar gospodarczy ss. 18-19, 184 Obszar środowiskowy ss. 18-19, 184 Obszar społeczny ss. 18-19, 22-23, 184
	GRI 103-2	Podejście do zarządzania i jego elementy	Obszar gospodarczy ss. 35-39, 46-47, 54, 60-61 Obszar środowiskowy ss. 42, 54 Obszar społeczny ss. 40-41, 54
	GRI 103-3	Ewaluacja podejścia do zarządzania	Obszar gospodarczy ss. 54, 127-129 Obszar środowiskowy ss. 54, 78-81, 127-129 Obszar społeczny ss. 54, 82-86, 127-129

GRI Standard	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
Obszar ekonomiczny	200		
Obecność na rynku	201		
	GRI 202-1	Wysokość wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla według płci w stosunku do płacy minimalnej	Załącznik A. Dane społeczne
Pośredni wpływ ekonomiczny	203		
	GRI 203-1	Wspierane inwestycje infrastrukturalne i usługi	ss. 26-29, 51-52, 64-71, 74, 82-86
	GRI 203-2	Znaczący pośredni wpływ ekonomiczny	ss. 18-23, 26-29, 34, 82-86
Przeciwdziałanie korupcji	205		
	GRI 205-1	Działania oceniane pod kątem zagrożeń związanych z korupcją	ss. 137-138
Wszystkie procesy są oceniane pod kątem ryzyka związanego z korupcją, a w przypadku operacji obciążonych wyższym ryzykiem korupcji (np. wspólne przedsięwzięcie, fuzje i przejęcia, sprzedaż nieruchomości) stosuje się dodatkowe procedury.			
	GRI 205-2	Komunikacja i szkolenia w zakresie polityki i procedur antykorupcyjnych organizacji	Załącznik A. Dane społeczne
	GRI 205-3	Potwierdzone przypadki korupcji i podjęte działania	Brak przypadków
Naruszenie zasad wolnej konkurencji	206		
	GRI 206-1	Kroki prawne podjęte wobec organizacji dotyczące przypadków naruszeń zasad wolnej konkurencji oraz praktyk monopolistycznych	Brak przypadków
Obszar środowiskowy	300		
Materiały	301		
	GRI 301-1	Wykorzystane surowce/materiały według wagi i objętości	Załącznik B. Dane środowiskowe
	GRI 301-3	Procent odzyskanych materiałów ze sprzedanych produktów i ich opakowań, według kategorii materiału	ss. 78-81
Energia	302		
	GRI 302-1	Zużycie energii przez organizację z uwzględnieniem rodzaju surowców	Załącznik B. Dane środowiskowe
	GRI 302-4	Redukcja zużycia energii	ss. 20, 78-81
	GRI 302-5	Redukcja zapotrzebowania na energię związana z produktami i usługami	s. 23
Woda	303		
	GRI 303-1	Łączny pobór wody w podziale na źródła	Załącznik B. Dane środowiskowe
Emisje	305		
	GRI 305-1	Łączne bezpośrednie emisje gazów cieplarnianych (Zakres 1)	Załącznik B. Dane środowiskowe
	GRI 305-3	Inne pośrednie emisje gazów cieplarnianych (Zakres 3)	Załącznik B. Dane środowiskowe
	GRI 305-5	Redukcja emisji gazów cieplarnianych	s. 78
Ścieki i odpady	306		
	GRI 306-2	Całkowita waga odpadów według rodzaju oraz metody unieszkodliwiania	Załącznik B. Dane środowiskowe Wskaźnik raportowany częściowo
Zgodność z regulacjami środowiskowymi	307		
	GRI 307-1	Wartość pieniężna kar i całkowita liczba sankcji pozafinansowych za nieprzestrzeganie prawa oraz/lub regulacji dotyczących ochrony środowiska	
W 2019 roku nie nałożono na firmę żadnych kar za nieprzestrzeganie przepisów i regulacji dotyczących ochrony środowiska.			

GRI Standard	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
Obszar społeczny	400		
Zatrudnienie	401		
	GRI 401-1	Pracownicy nowo zatrudnieni oraz odejścia	Załącznik A. Dane społeczne Wskaźnik raportowany częściowo
	GRI 401-2	Świadczenia dodatkowe zapewniane pracownikom pełnoetatowym, które nie są dostępne dla pracowników czasowych lub pracujących w niepełnym wymiarze godzin	s. 89
Bezpieczeństwo i higiena pracy	403		
	GRI 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%
	GRI 403-2*	Wskaźnik urazów, chorób zawodowych, dni straconych oraz nieobecności w pracy oraz liczba wypadków śmiertelnych związanych z pracą	Załącznik A. Dane społeczne Wskaźnik raportowany częściowo
W 2019 roku Spółka otrzymała decyzję Państwowego Powiatowego Inspektora Sanitarnego w m.st. Warszawie o stwierdzeniu choroby zawodowej: przewlekłe choroby narządu głosu spowodowane nadmiernym wysiłkiem głosowym, trwającym co najmniej 15 lat – niedowład mięśni wewnętrznych krtani z wrzecionowatą niedomykalnością fonacyjną głośni i trwałą dysfonią (poz. 15.3). Decyzja dotyczyła byłej pracownicy, która w okresie od 1982 roku do 2018 roku zatrudniona była na stanowisku: telefonistka, operator urządzeń, radca, st. doradca klienta indywidualnego, st. doradca klienta, st. doradca ds. obsługi i sprzedaży w Orange Polska S.A. oraz firmach, których OPL jest następcą prawnym. Postępowanie toczy się od 2018 roku i obecnie trwa proces odwoławczy spółki. W 2019 roku zakończyło się postępowanie odwoławcze OPL od decyzji z 2018 r. o uznaniu choroby zawodowej – przewlekłej choroby narządu głosu spowodowanej nadmiernym wysiłkiem głosowym, trwającym co najmniej 15 lat, niedowład mięśni wewnętrznych krtani z wrzecionowatą niedomykalnością fonacyjną głośni i trwałą dysfonią. Wojewódzki Sąd Administracyjny oddalił skargę OPL i utrzymał w mocy decyzję o stwierdzeniu choroby u pracownicy, która w latach 90. pracowała jako telefonistka, a od 1999 r. kolejno jako referent, kasjerka, doradca klienta indywidualnego i specjalisty ds. obsługi i sprzedaży.			
	GRI 403-3	Pracownicy szczególnie narażeni na choroby związane z miejscem pracy	
W firmie nie występują stanowiska pracy, na których pracownicy byłiby narażeni na choroby związane z miejscem pracy.			
	GRI 403-4	Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy uwzględnione w formalnych porozumieniach zawartych ze związkami zawodowymi	
Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy zostały przyjęte w PUZP.			
Edukacja i szkolenia	404		
	GRI 404-1	Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika	Załącznik A. Dane społeczne
	GRI 404-2	Programy rozwoju umiejętności menedżerskich i kształcenia ustawicznego, które wspierają ciągłość zatrudnienia pracowników oraz ułatwiają proces przejścia na emeryturę	ss. 89-90
	GRI 404-3*	Odsetek pracowników podlegających regularnym ocenom jakości pracy i przeglądowi rozwoju kariery zawodowej, według płci i kategorii zatrudnienia	Załącznik A. Dane społeczne Wskaźnik raportowany częściowo
Różnorodność i równość szans	405		
	GRI 405-1	Skład ciał nadzorczych i kadry pracowniczej w podziale na kategorie pracowników według płci, wieku oraz innych wskaźników różnorodności	ss. 124, 160
	GRI 405-2	Stosunek podstawowego wynagrodzenia mężczyzn do wynagrodzenia kobiet według zajmowanego stanowiska	Załącznik A. Dane społeczne
Przeciwdziałanie dyskryminacji	406		
	GRI 406-1	Całkowita liczba przypadków dyskryminacji oraz działania naprawcze	W 2019 roku do Komisji Etyki nie zgłoszono takich przypadków
Praca dzieci	408		
	GRI 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

GRI Standard	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
Praca przymusowa	409		
	GRI 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 stwierdzono takich zagrożeń
Prawa człowieka	412		
	GRI 412-2	Szkolenia pracowników w zakresie polityk i procedur poszanowania praw człowieka	Załącznik A. Dane społeczne
Społeczności lokalne	413		
	GRI 413-1	Jednostki biznesowe organizacji, uwzględniające zaangażowanie społeczne, ocenę wpływu i programy rozwojowe	ss. 82-86
	GRI 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 www.ondes-radio.orange.com/pl/ .			
Udział w życiu publicznym	415		
	GRI 415-1	Całkowita wartość finansowa i rzeczowa darowizn na rzecz partii politycznych, polityków i instytucji o podobnym charakterze, według krajów	
Zgodnie z Rozdziałem 7 Wytycznych antykorupcyjnych Orange Polska, firma zabrania wszelkiego rodzaju wpłat od Spółki (gotówka, przedmioty wartościowe, towary lub usługi, pożyczki, wartościowe papiery pożyczkowe) dokonywanych bezpośrednio lub pośrednio na rzecz partii politycznych. W okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2018 roku nie przyznano żadnych wkładów finansowych ani rzeczowych partiom politycznym, politykom lub powiązanym instytucjom według kraju.			
Zdrowie i bezpieczeństwo klientów	416		
	GRI 416-1	Ocena wpływu istotnych kategorii produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo	s. 75
	GRI 416-2	Przypadki niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo	Brak przypadków
Marketing i oznakowanie produktów i usług	417		
	GRI 417-1	Wymogi wewnętrzne w zakresie oznakowania produktów i usług oraz informacji na ich temat	
Wszystkie produkty dostępne w ofercie Orange Polska posiadają odpowiednie oznaczenia tj.: - nazwa producenta towaru i jego adres, instrukcja w języku polskim; - 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; - oznaczenie „kosz” na podstawie Ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o zużyciu sprzęcie elektrycznym i elektronicznym; - deklaracja zgodności DoC (Declaration of Conformity) na podstawie Rozporządzenia Ministra Transportu i Budownictwa z dnia 3 lutego 2006 r.; - informacja o SAR (Specific Absorption Rate) na podstawie Rozporządzenia Ministra Transportu i Budownictwa z dnia 3 lutego 2006 r.			
	GRI 417-2	Przypadki niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi oznakowania produktów i usług oraz informacji na ich temat	Brak przypadków
	GRI 417-3	Przypadki niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami w dotyczącymi komunikacji marketingowej	Brak przypadków
Ochrona prywatności klienta	418		
	GRI 418-1	Uzasadnione skargi dotyczące naruszenia prywatności klienta i utraty danych	
Nasi klienci złożyli 18 skarg do Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych (UODO) w 2019 roku. W 10 decyzjach wydanych w 2019 roku Prezes UODO potwierdził prawidłowe przetwarzanie danych osobowych przez Orange Polska S.A. 5 decyzji Prezesa UODO nakazało OPL udostępnienie danych podmiotom zewnętrznym. Jedną decyzją Prezydent UODO upomniał OPL za wysłanie wiadomości marketingowej do klienta. W 2019 roku 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.			

GRI Standard	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
Zgodność społeczno-ekonomiczna	419		
	GRI 419-1	Nieprzestrzeganie przepisów ustawowych i wykonawczych w obszarze społecznym i gospodarczym	
Nie było innych kar, oprócz kary nałożonej przez UOKiK opisanej w 417-3.			

Dane społeczne

GRI	Dane społeczne	2017	2018	2019
GRI102-8	Zatrudnienie			
	Liczba zatrudnionych pracowników (osoby aktywne)*	14 615	13 222	12 058
	Płeć			
	mężczyźni	8 695	8 052	7 406
	kobiety	5 920	5 170	4 652
	% kobiet w firmie	40,5%	39,1%	38,6%
	Wiek			
	do 30 r.ż.	1 024	893	1 004
	31-50 r.ż.	10 204	9 046	8 378
	po 50 r.ż.	3 387	3 283	2 676
	Liczba etatów	14 587	13 197	12 034
	mężczyźni	8 688	8 047	7 399
	kobiety	5 899	5 150	4 634
	Zatrudnieni na czas nieokreślony	14 128	12 761	11 611
	mężczyźni	8 485	7 842	7 184
	kobiety	5 643	4 919	4 427
	Zatrudnieni na czas określony	487	461	447
	mężczyźni	210	210	222
	kobiety	277	251	225
	Liczba zatrudnionych na pełny etat	14 514	13 139	11 978
	mężczyźni	8 678	8 038	7 390
	kobiety	5 836	5 101	4 588
	Liczba zatrudnionych na niepełny etat	101	83	80
	mężczyźni	17	14	16
	kobiety	84	69	64
	Liczba etatów zrealizowanych za pomocą firm outsourcingowych**	5 480	4 344	3 203
	* Pracownicy aktywni (bez NetWorkSI) to pracownicy, którym wynagrodzenie za czas nieobecności (np. zw. lekarskie) wypłaca pracodawca. Wyjątek stanowią pracownicy przebywający na urlopie macierzyńskim, którzy zaliczani są do aktywnych pomimo iż świadczenie wypłaca ZUS. NetWorkSI nie jest ujęta w obliczeniach.			
	** Ekwivalent w postaci pełnych etatów dotyczy głównie call center dla obszaru obsługi klienta, telesprzedaży oraz obsługi rynku klientów – operatorów.			
	Liczba osób na stanowiskach menedżerskich	1 819	1 643	1 447
	mężczyźni	1 224	1 103	974
	kobiety	595	540	473
	% kobiet na stanowiskach menedżerskich	32,7%	32,9%	33%
	Liczba pracowników z niepełnosprawnościami			
	% pracowników z niepełnosprawnościami	1,7%	1,8%	2%

GRI	Dane społeczne	2017	2018	2019
GRI405-2	Stosunek podstawowego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn według zajmowanego stanowiska (wynagrodzenie mężczyzn to 100%)*			
	ogólnie	79,4%	79,5%	80,2%
	stanowiska niemenedżerskie	82%	81,8%	82,4%
	stanowiska menedżerskie	83,5%	82,5%	82,9%
	Wynagrodzenia kobiet w relacji do wynagrodzeń mężczyzn zatrudnionych na stanowiskach w tej samej klasie zaszerogowania (wynagrodzenie mężczyzn to 100%)*	brak danych	97,1%	97,7%
	* Dla lepszego wyjaśnienia kwestii różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn wprowadziliśmy dodatkowy wskaźnik dla klas zaszerogowania poszczególnych stanowisk. Wskaźnik ten pokazuje mniejsze różnice wynagrodzenia kobiet i mężczyzn na stanowiskach. Oznacza to, że różnice w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn wynikają z innego rozkładu zajmowanych stanowisk – więcej kobiet zajmuje stanowiska o niższym wynagrodzeniu (call center, pracownicy salonów) wobec stanowisk technicznych (inżynierowie sieci, informatycy), które zajmowane głównie przez mężczyzn. Przedstawiony wskaźnik dotyczy wyłącznie stanowisk specjalistycznych.			
GRI404-1	Rozwój i edukacja*			
	Łączna liczba pracowników przeszkolonych (w tys.)	15,14	13,9	10,1
	Łączna liczba godzin poświęconych na szkolenia (w tys.)	484,5	337,8	301,9
	Średnia liczba godzin szkoleń rocznie na pracownika	32	25	25
	Płeć			
	mężczyźni	30	23,6	22,9
	kobiety	35,9	26,9	28,4
	Stanowisko			
	menedżerowie	35,8	35,5	47,3
	pracownicy	30,75	23,4	22
	* Dane dotyczą Orange Polska, Integrated Solution TELTECH, Orange Szkolenia, Orange Energia, Fundacja Orange. Dane wg stanu bazy danych szkoleń na dzień 31.12.2019.			
GRI412-2	Szkolenia z zakresu praw człowieka i etyki			
	liczba szkoleń etycznych pracowników na temat praw człowieka (h)	635	259	5
	liczba szkoleń etycznych partnerów na temat praw człowieka (h)*	588	208	22
GRI205-2	Szkolenia z zakresu przeciwdziałania łapownictwu i korupcji			
	liczba godzin szkoleniowych pracowników zarządzania zgodnością (w tys.)	1,8	1,0	0,9
	liczba godzin szkoleniowych partnerów zarządzania zgodnością*	1	0,6	0,2
	* Partnerzy oznaczają osoby zatrudnione przez naszego Kontrahenta, które pracują na rzecz Orange Polska.			
GRI401-1	Mobilność zawodowa			
	Liczba pracowników nowo zatrudnionych	552	476	492
	Płeć			
	mężczyźni	307	275	284
	kobiety	245	201	208
	Wiek			
	do 30 r.ż.	238	223	228
	31-50 r.ż.	293	238	251
	po 50 r.ż.	21	15	13
	Liczba odejść (wszystkie)	1 301	1 487	1 489
	Liczba odejść (z wyłączeniem odejść dobrowolnych)	568	469	474
	Płeć			
	mężczyźni	359	285	308
	kobiety	209	184	166
	Wiek			
	do 30 r.ż.	154	90	122
	31-50 r.ż.	376	343	322
	po 50 r.ż.	38	36	30

GRI	Dane społeczne	2017	2018	2019
GRI401-1	Wskaźnik rotacji pracowników*	3,8%	2,8%	3%
	Płeć			
	mężczyźni	4,0%	2,9%	3,3%
	kobiety	3,4%	2,7%	2,5%
	Wiek			
	do 30 r.ż.	16,8%	8,5%	10,9%
	31-50 r.ż.	3,5%	3%	3%
	po 50 r.ż.	1,1%	0,5%	0,7%
	* Wskaźnik rotacji uwzględniający wszystkie odejścia z wyłączeniem odejść dobrowolnych (z przyczyn pracodawcy) i odejść z inicjatywy pracodawcy oraz bez uwzględnienia odejść w ramach grupy.			
GRI403-2	BHP*			
	Liczba wypadków**	45	26	32
	Wskaźnik częstotliwości wypadków***	3,0	2,2	2,7
	Liczba dni niezdolności do pracy związanych z wypadkami przy pracy (dni kalendarzowe)	994	1 584	1 120
	Wskaźnik ciężkości wypadków****	22,1	61	35
	wypadki śmiertelne	0	0	0
	wypadki ciężkie	0	0	0
	wypadki pozostałe	45	26	32
	* Wskaźnik wyłącznie dla firmy Orange Polska.			
	** Za wypadek przy pracy uważa się nagłe zdarzenie wywołane przyczyną zewnętrzną powodujące uraz lub śmierć, które nastąpiło w związku z pracą.			
	*** Liczba osób (suma osób liczonych średnio miesięcznie) poszkodowanych w wypadkach przy pracy w przeliczeniu na 1000 zatrudnionych.			
	**** Liczba dni absencji powypadkowej przypadającej na 1 wypadek.			
	Liczba wypadków*		31	36
	Liczba dni niezdolności do pracy związanych z wypadkami przy pracy (dni kalendarzowe)		1 792	1 449
	wypadki śmiertelne		0	0
	wypadki ciężkie		0	0
	wypadki pozostałe		31	36
	* Dla Grupy Orange.			
GRI404-3	Ocena pracownicza*			
	% pracowników podlegających regularnym ocenom**	94,4%	80,2%	80,2%
	Płeć			
	mężczyźni	94,8%	81,3%	81,3%
	kobiety	93,8%	78,5%	78,5%
	% pracowników mających ustalone plany rozwojowe**	82,3%	81,5%	81,5%
	% pracowników outsourcingowych podlegających regularnym ocenom	97,8%	35,7%	35,7%
	% pracowników outsourcingowych mających ustalone plany rozwojowe	73,4%	42%	42%
	* Dane dotyczące rozwoju i edukacji Grupy Orange Polska obejmują: Orange Polska S.A., TP Teltech, Integrated Solutions i Fundacji Orange.			
GRI202-1	Wynagrodzenia			
	średnie wynagrodzenie podstawowe (w zł)	6 791	7 114	7 423
	stosunek wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla do płacy minimalnej	149%	138%	141%
	Warunki pracy			
	% pracowników mających dostęp do opieki medycznej	100%	100%	100%
	% pracowników korzystających z Pracowniczego Programu Emerytalnego*	81,5%	83,3%	83,6%
	* Pracowniczy Program Emerytalny został rozszerzony o dodatkowe firmy. Obecnie pracownicy firm: Orange Polska, Telefony Podlaskie, Orange Szkolenia, TP Teltech, Pracownicze Towarzystwo Emerytalne Orange Polska S.A., Fundacja Orange i Integrated Solutions Sp. z o.o. są uprawnieni do uczestnictwa w nim.			
GRI102-41	Dialog społeczny			
	% pracowników w związkach zawodowych	30,80%	30,3%	31,4%
	% pracowników objętych PUZP	95,70%	95,3%	94,8%

Wszystkie wskaźniki dla grupy Orange Polska, chyba że oznaczono inaczej – stan na 31.12.2019.

Dane środowiskowe

GRI	Dane środowiskowe*	jednostka	2017	2018**	2019**
GRI302-1	Zakres 1***				
	Bezpośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii				
	Olej opałowy (wszystkie budynki, wszelkie wykorzystanie)	tys. m³	2,2	2	2
	Gaz	tys. m³	3 103	2 842	2 306
	Węgiel	tony	70,8	55,6	51
	Benzyna - samochody służbowe	litry (w tys.)	765	1 072	1 549
	Diesel - samochody służbowe	litry (w tys.)	3 240	2 863	2 315
	Zakres 1 - całkowite zużycie energii	GWh	97	92	85
	Zakres 1 - emisja CO ₂ z paliw, gazu i węgla	tony (w tys.)	12	11,1	11,9
	Zakres 1 - emisja CO ₂ z transportu	tony (w tys.)	10,7	10,4	9,8
	Zakres 1 - emisja CO ₂ z gazów cieplarnianych	tony (w tys.)	22,7	16,1	5,3
	Zakres 1 - Bezpośrednia emisja CO₂	tony (w tys.)	27	37,6	21,7
	Zakres 2 - Pośrednia emisja CO₂ (w oparciu o lokalizację)				
	Kosumpcja energii - elektryczność	GWh	581	564	552
GRI305-1 GRI305-2	Zakres 2 - emisja CO ₂	tony (w tys.)	439	412	397
	Całkowita emisja CO₂ (zakres 1+2)	tony (w tys.)	465,4	449,3	424,5
	Zakres 3			656	638
	podróże służbowe - transport lotniczy	km (w tys.)	8 029	6 398	5 740
	podróże służbowe - transport kolejowy	km (w tys.)	6 263	4 988	4 800
	Zakres 3 - emisja CO₂	tony (w tys.)	2,1	1,7	1,4
	Całkowita emisja CO₂ (zakres 1+2+3)	tony (w tys.)	468	451	426
	KPI: konsumpcja energii/klient	kWh/klient	27,4	26,5	25,8
	KPI: emisja CO ₂ podczas zużycia energii elektrycznej/klient	kg/klient	20,7	19,3	18,6
	KPI: emisja CO ₂ zakres 1+2 podczas zużycia energii elektrycznej/klient	kWh/klient	32	30,8	29,8
	KPI: emisja CO ₂ zakres 1+2+3 (wszystkie energie)/klient	kg/klient	22,1	21,2	19,9
GRI301-1	Materiały				
	Papier	tony (tys.)	1,8	0,8	0,6
GRI303-1	Woda				
	Zużycie wody	tys. m³	315	255,7	242,6
GRI306-2	Zarządzanie odpadami				
	Ilość odpadów wewnętrznych WEEE (sieć & tertiary)	tony	70,4	94,6	112,2
	Słupy drewniane	tony	190,9	321,5	216,3
	Kable	tony	287,9	179,9	126,2
	Baterie	tony	101,8	115,7	92,6
	Papier - karton	tony	13,8	18,8	14,7
	Inne odpady niebezpieczne (w tym PCB)	tony	7,0	2,6	3,4
	Inne nie niebezpieczne odpady	tony	1 050,4	2 067,2	1 233,7
	Całość odpadów	tony	1 722,2	2 774,2	1 799

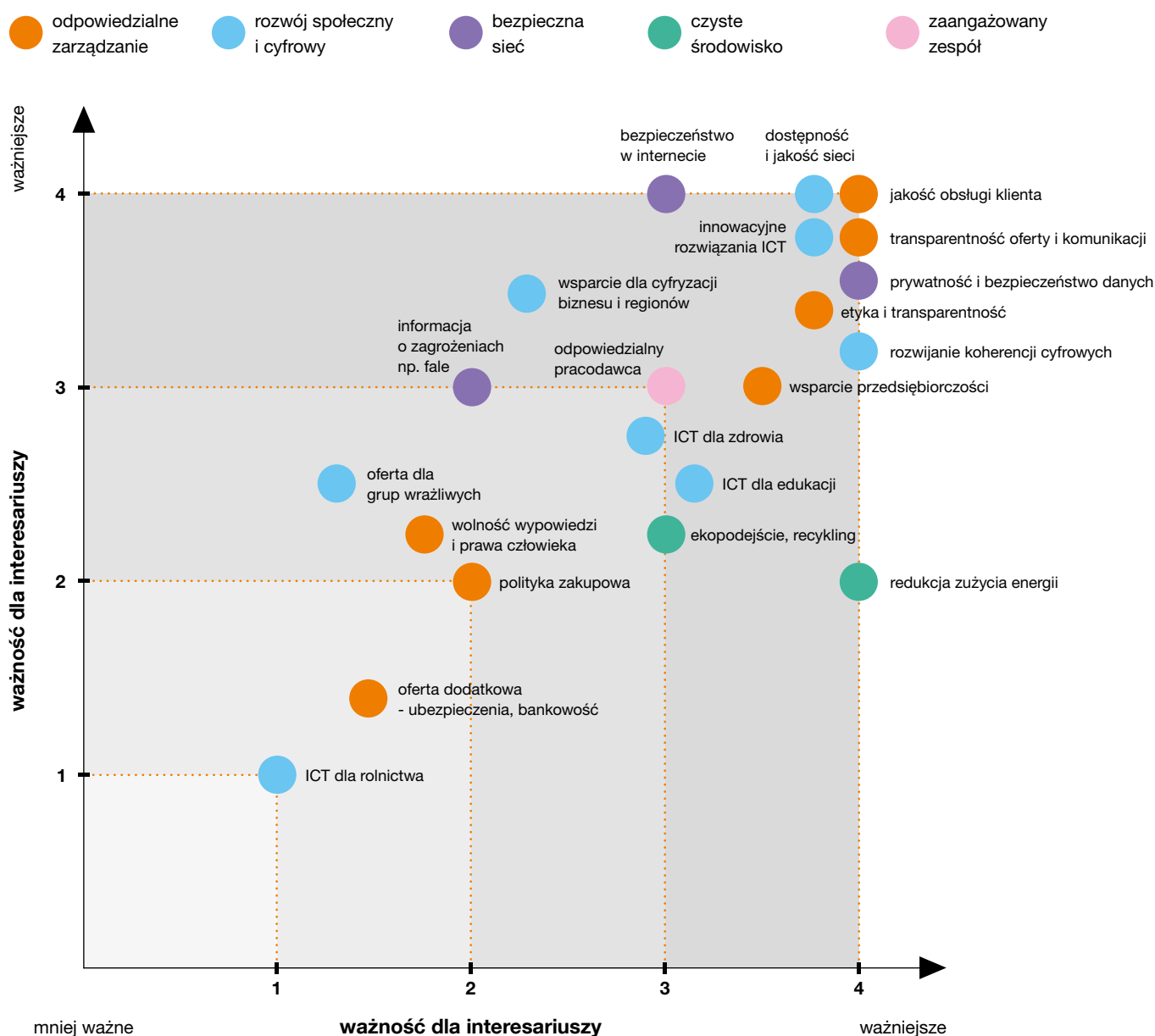
GRI	Dane środowiskowe*	jednostka	2017	2018**	2019**
	Sprzęt elektroniczny i elektryczny				
	Liczba telefonów zebranych i poddanych recyklingowi	szt.	42 869	16 034	36 671
	Liczba telefonów odnowionych i ponownie wprowadzonych na rynek	szt.	8 138	5 644	8 561
	Liczba urządzeń multimedialnych (broadband) odnowionych i ponownie wprowadzonych na rynek	tys.	396	491	411
	Emisja pól elektromagnetycznych				
	Zgodność z obowiązującymi normami		tak	tak	tak

* Wskazane wskaźniki środowiskowe są tożsame dla Grupy i dla spółki Orange Polska, ponieważ budynki i infrastruktura sieciowa, która jest podstawą obliczeń dotyczących energii, emisji gazów cieplarnianych, odpadów, jest własnością Orange Polska. Emisje powstałe podczas podróży służbowych (spalanie – benzyny i diesla) liczone są dla Grupy Orange. Natomiast wskaźniki, tj. emisja pól elektromagnetycznych czy odzyskiwanie i odnowa telefonów są charakterystyczne tylko dla spółki Orange Polska.

** Na prezentowane dane roczne składają się dane realne za 1, 2, 3 kwartał oraz dane szacunkowe za 4 kwartał. Sprawozdawczość w zakresie środowiska oparta jest na raportowaniu do globalnej bazy danych Grupy Orange – INDICIA. Zużycie energii elektrycznej w budynkach Orange Polska obliczane jest na podstawie wskazań z bazy energii elektrycznej (BEE), w której znajdują się odczyty z poszczególnych liczników energii elektrycznej. Emisje GHG zostały obliczone w oparciu o Protokół GHG. Do obliczenia emisji gazów cieplarnianych wykorzystywany jest współczynnik emisji dla energii elektrycznej IEA (Międzynarodowa Agencja Energii). W Spółce nie występują emisje gazów biogenicznych.

*** Emisja bezpośrednia (Zakres 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 i przyjęte cele monitorowane są tylko emisje CO₂.





Cele Zrównoważonego Rozwoju

Orange Polska zobowiązał się do realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju (tzw. SDG – Sustainable Development Goals). Deklarację partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju podpisano podczas zorganizowanej przez Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju konferencji „Program działań na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 – cele dla świata, wyzwanie dla kraju, odpowiedzialność dla wszystkich”.

Cele Zrównoważonego Rozwoju	Odniesienia	Cele Zrównoważonego Rozwoju	Odniesienia
	ss. 82-86		ss. 30, 41, 88-89
	s. 89		ss. 49, 87
	ss. 82-86, 89		ss. 74-82
	ss. 82-86		ss. 78-82
	ss. 26-29, 86, 89		ss. 41, 115
	ss. 26, 49-50, 82		ss. 82-86

Powiązania pomiędzy strategicznymi obszarami a wskaźnikami GRI

Bardzo ważne obszary	Wskaźniki GRI
bezpieczeństwo internetowe dzieci i rodzin	GRI 102-2, 416-1, 418-1
dostępność sieci	GRI 203-1,2
innowacyjne rozwiązania ICT	GRI 203-1,2
obsługa klienta	GRI 102-2
prywatność i bezpieczeństwo danych	GRI 418-1
odpowiedzialny pracodawca	GRI 102-8,41, 400-1,2, 403-1,2,3,4, 404-1,2,3, 405-1,2, 406-1, 408-1, 409-1
wsparcie dla przedsiębiorczości	GRI 102-2
informacja o ryzykach	GRI 416-1,2
wsparcie dla cyfryzacji biznesu i regionów	GRI 203-1,2
rozwój umiejętności cyfrowych	GRI 203-1,2, 413-1
etyka i transparentność	GRI 102-16, 205-1,2,3, 206-1
transparentna oferta i komunikacja	GRI 417-1,2,3,
Ważne obszary	
ICT dla zdrowia	GRI 102-2
ICT dla edukacji	GRI 404-2, 413-1
specjalna oferta dla wybranych grup	GRI 102-2
polityka zakupowa	GRI 102-9
wolność wypowiedzi i prawa człowieka	GRI 403-4, 412-2
postawa ekologiczna i recykling	GRI 301-1,3, 302-1,4,5, 303-1, 305-1,4,3, 306-2, 307-1
redukcja konsumpcji energii	GRI 302-1,4

Nota metodologiczna wskaźników niefinansowych

Dane dotyczące zatrudnienia:

Dane dotyczące kwestii 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 raportowane 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 w oznaczonym okresie)

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 zostały w danym roku sprawozdawczym 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 tylko data zdarzenia.

Dane środowiskowe:

Sprawozdawczość w zakresie środowiska oparta jest na raportowaniu do bazy danych INDICIA. W 2019 roku Orange Polska raportowała w cyklu kwartalnym średnio 100 wskaźników środowiskowych.

energia

Wielkość zużycia energii elektrycznej jest obliczana w oparciu o dane rzeczywiste gromadzone w Bazie Energii Elektrycznej (BEE), które są ewidencjonowane z faktur dla każdego licznika z osobna. Dla 4. kwartału danego roku, z uwagi na późniejszy w stosunku do publikacji Raportu termin otrzymania danych, przyjęto metodę estymacji w oparciu o średnie dzienne zużycie x liczba brakujących dni w badanym okresie w poszczególnych miesiącach.

Zużycie paliwa odnosi się do całkowitego zużycia wszystkich paliw (oleju opałowego, oleju napędowego, benzyny i ciężkiego oleju opałowego), z wyłączeniem pojazdów sil-

nikowych. Wskaźniki przyjęte do obliczania energii w GWh są ustalane przez Grupę i podlegają niezależnej weryfikacji na poziomie Grupy.

paliwa

Wskaźnik zużycia paliwa obejmuje łączne zużycie paliwa (oleju opałowego, oleju napędowego i benzyny), z wyłączeniem pojazdów samochodowych.

transport

Emisje CO₂ z „krótkiego zasięgu” podróży lotniczych protokołu GHG (180 g CO₂ / km pasażera) wykorzystano do obliczenia emisji wszystkich lotów (krótko-, średnio- i długodystansowych).

emisja CO₂

W przypadku zużycia energii elektrycznej emisje są obliczane zgodnie z protokołem GHG (2009) z najnowszą aktualizacją (2012). Współczynniki emisji dla paliw (gazu, oleju opałowego, węgla, benzyny, oleju napędowego i LPG) pochodzą z protokołu GHG (2007). Obliczenia emisji są przeprowadzane na poziomie globalnym przy użyciu współczynników emisji pochodzących z IAE (Międzynarodowa Agencja Energii), w zaktualizowanej wersji ze stycznia 2017 roku.

emisje z urządzeń chłodniczych

Zgłaszanie emisji urządzeń chłodniczych, które są objęte emisjami z zakresu 1, nie jest jeszcze wyczerpujące. Pomiń tego, że ta pozycja emisji jest nieistotna (Carbon 4 study on Bilan Carbon), Grupa pracuje nad poprawą monitorowania tych emisji.

zbiórka elektrośmieci

Wskaźnik „E-odpadów zebranych od klienta” to suma wszystkich 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 (Long Term Evolution)

5G – technologia mobilna piątej generacji – standard sieci komórkowej, następca 4G

Access Fee – opłata abonamentowa (abonament miesięczny w nowych planach taryfowych, obejmujący darmowe minuty)

ARPO (Average Revenues per Offer) – średni przychód na ofertę

AUPU (Average Usage per User) – średni czas połączeń na abonenta

BSA (Bitstream Acces Offer) – oferta hurtowego dostępu szerokopasmowego

CATV – 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

EBITDA – zysk operacyjny + amortyzacja + odpis aktualizujący wartość firmy + odpis aktualizujący wartość aktywów długoterminowych

EBITDAaL – EBITDA po uwzględnieniu kosztów leasingu

F2M (Fixed to Mobile Calls) – połączenia do sieci komórkowych (z sieci stacjonarnej)

FBB – stacjonarny szerokopasmowy dostęp do internetu

Internet mobilny do użytku stacjonarnego (wireless for fixed) – oferta szerokopasmowego dostępu w technologii LTE do użytkowania w ramach strefy domowej lub strefy biurowej, w skład której wchodzi 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, łącznie z Orange Polska

FTE – w przeliczeniu na pełne etaty

FTTH – 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

IP TV (TV over Internet Protocol) – protokół umożliwiający transmisję sygnałów telewizyjnych przez internet

Liquidity Ratio (wskaźnik płynności) – środki pieniężne oraz niewykorzystane linie kredytowe podzielone przez dług do spłaty w ciągu najbliższych 18 miesięcy

LLU (Local Loop Unbundling) – uwolnienie pętli lokalnej

LTE (Long Term Evolution) – standard przesyłu danych 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

Net Gearing (dźwignia finansowa netto) – dźwignia finansowa netto po uwzględnieniu zabezpieczeń = dług netto po uwzględnieniu zabezpieczeń podzielony przez dług netto po uwzględnieniu zabezpieczeń + kapitały własne

Organic Cash Flow (organiczne przepływy pieniężne) – organiczne przepływy środków pieniężnych netto, tj. przepływy pieniężne z działalności operacyjnej – wydatki inwestycyjne (poniesione lub należne) + wpływy ze sprzedaży aktywów

„RAN” (umowa) – umowa w zakresie współkorzystania z radiowych sieci dostępowych

RIO (Reference Interconnection Offer) – oferta ramowa w zakresie połączenia sieci telekomunikacyjnych

SAC (Subscriber Acquisition Cost) – koszt pozyskania abonenta

SIMO – oferta obejmująca tylko kartę SIM bez urządzenia

SMP (Significant Market Power) – znacząca pozycja rynkowa

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

UOKiK – Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów

USO (Universal Service Obligation) – oferta usług powszechnych

VDSL – łącze w technologii VDSL

Internet szybkich prędkości – z ang. VHBB – 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



OŚWIADCZENIE NIEZALEŻNEJ OCENY O ZAKRESIE OGRANICZONYM

Do: Interesariuszy Grupy Orange Polska

Wstęp i cel pracy

Bureau Veritas Polska Sp. z o.o. (Bureau Veritas) została zaangażowana przez Orange Polska S.A. (Orange Polska) w celu przeprowadzenia niezależnego poświadczenia Wybranych Informacji przedstawionych w raporcie zintegrowanym „Orange Polska Raport zintegrowany 2019” (Raport). Poświadczenie odnosi się do danych i informacji objętych opisanym poniżej zakresem naszych prac.

Wybrane Informacje

Zakres naszej pracy był ograniczony do poświadczenia wskaźników opracowanych zgodnie z GRI Standards 2016 w wersji podstawowej zawartych w Raporcie za okres 1.01.2019 – 31.12.2019.

Nasze poświadczenie nie odnosi się do innych informacji zawartych w Raporcie.

Kryteria Raportowania

Wybrane Informacje należy interpretować w odniesieniu do standardów raportowania zrównoważonego rozwoju GRI Standards w wersji dostępnej na stronie internetowej <https://www.globalreporting.org>

Ograniczenia i wyłączenia

Z zakresu naszej pracy wyłączona jest ocena informacji dotyczących:

- działań realizowanych poza określonym przedziałem czasowym oceny,
- oświadczeń dotyczących obecnych lub przyszłych intencji przedstawionych przez Orange Polska (wyrażonych opinii, przekonań, oczekiwań, celów),

Niniejsze poświadczenie o ograniczonym zakresie oparte jest na danych dotyczących zrównoważonego rozwoju, wybranych z wykorzystaniem podejścia bazującego na ryzyku wraz z ograniczeniami wynikającymi z takiego podejścia. Rzetelność raportowanych danych jest zależna od dokładności stosowanych pomiarów i innych, przyjętych na poziomie poszczególnych lokalizacji, rozwiązań w zakresie monitorowania, które nie były analizowane dla potrzeb sporządzenia niniejszego poświadczenia. Nie należy opierać się na niniejszym oświadczeniu niezależnej oceny w celu wykrycia wszystkich błędów, pominięć lub nieścisłości, które mogą występować.

Odpowiedzialność

Wybrane Informacje zawarte w Raporcie oraz sposoby ich prezentacji są wyłączną odpowiedzialnością Kierownictwa Orange Polska.

Bureau Veritas nie było zaangażowane w opracowanie Raportu ani Kryteriów Raportowania. Naszą odpowiedzialnością było:

- uzyskanie ograniczonej pewności, że Wybrane Informacje zostały przygotowane zgodnie z Kryteriami Raportowania,
- sformułowanie niezależnych wniosków opartych na przeprowadzonych procedurach poświadczenia i na uzyskanych dowodach oraz
- przedstawienie naszych wniosków Kierownictwu Orange Polska.

Norma Oceny

Nasza praca została wykonana zgodnie z międzynarodową normą International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 Revised, Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (obowiązującą dla poświadczenia raportów od 15 grudnia 2015), wydaną przez International Auditing and Assurance Standards Board.

Podsumowanie wykonanych prac

W ramach niezależnej oceny przeprowadziliśmy:

1. ocenę stosowności Kryteriów Raportowania w odniesieniu do Wybranych Informacji;
2. wywiady z personelem Orange Polska zaangażowanym w opracowanie Raportu;

3. przegląd procesów Orange Polska dotyczących zbierania i agregowania danych zastosowanych do opracowania Wybranych Informacji, w tym ocenę założeń oraz zakresu danych i granic raportowania;
4. przegląd dokumentacji przedstawionej przez Orange Polska;
5. ocenę selekcji Wybranych Informacji w odniesieniu do dokumentacji źródłowej;
6. przegląd systemów Orange Polska dotyczących analizy i agregowania danych ilościowych;
7. ocenę sposobu prezentacji Wybranych Informacji w celu zapewnienia spójności z poświadczanymi informacjami.

Wnioski

W oparciu o przyjętą metodykę i wymienione wyżej działania wydajemy następującą opinię:

- Nie zidentyfikowaliśmy żadnych oznak wskazujących na to, że Wybrane Informacje nie zostały przedstawione w sposób wiarygodny we wszystkich istotnych obszarach.

Ocena w odniesieniu do GRI Standards

Bureau Veritas Polska Sp. z o.o. dokonała oceny raportu zintegrowanego „Orange Polska Raport zintegrowany 2019” w odniesieniu do standardów raportowania zrównoważonego rozwoju GRI Standards. Obejmowała ona badanie krzyżowe tabeli wskaźników GRI w odniesieniu do dokumentów referencyjnych w celu wydania opinii o deklarowanej wersji Raportu.

W oparciu o naszą pracę wydajemy następującą opinię:

- Raport zintegrowany „Orange Polska Raport zintegrowany 2019” został przygotowany zgodnie ze standardami raportowania zrównoważonego rozwoju GRI Standards w wersji podstawowej.

Oświadczenie dotyczące niezależności, bezstronności i kompetencji

Bureau Veritas jest profesjonalną firmą usługową, która specjalizuje się w zarządzaniu jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy, środowiskiem oraz odpowiedzialnością społeczną o ponad 190-letniej tradycji w świadczeniu usług niezależnej oceny. Zespół oceniający posiada doświadczenie w weryfikacji i ocenie informacji, systemów i procesów dotyczących środowiska, etyki, społecznej odpowiedzialności, bezpieczeństwa i higieny pracy.

Bureau Veritas wdrożyła certyfikowany¹ System Zarządzania Jakością zgodny z wymaganiami ISO 9001:2015 i utrzymuje kompleksowy system nadzorowania jakości, obejmujący udokumentowane polityki i procedury w zakresie zgodności z wymaganiami etycznymi, normami zawodowymi i wymaganiami prawnymi

Bureau Veritas wdrożyła i stosuje Kodeks Etyki, który spełnia wymagania International Federation of the Inspection Agencies (IFIA)², w celu zapewnienia integralności, obiektywizmu, profesjonalizmu i należytej staranności oraz wysokiego poziomu etycznego personelu w jego codziennych działaniach zawodowych.

BUREAU VERITAS POLSKA Sp. z o.o.

Warszawa, Maj 2020

Witold Dżugan

Członek Zarządu

Michał Stalmach

Weryfikator

¹ Certyfikat No. 44 100 160145 wydany przez TUV NORD CERT GmbH

² International Federation of Inspection Agencies – Compliance Code – Third Edition

Komunikacja Korporacyjna i CSR

Wydział CSR, Analiz i Wydarzeń
odpowiedzialny.biznes@orange.com

Monika Kulik
Monika.Kulik@orange.com

Relacje Inwestorskie

investors@orange.com
www.orange-ir.pl
Leszek.lwaszko@orange.com
Sylwia.Wojtkowska@orange.com

Siedziba Spółki:

Orange Polska S.A
Aleje Jerozolimskie 160
02-326 Warszawa

www.orange.pl
www.biuroprasowe.orange.pl