



Raport Zintegrowany 2018

Orange Polska



4

Wprowadzenie

8

Firma i jej interesariusze

O firmie
Nasi interesariusze

14

Model biznesowy i tworzenie wartości

Kluczowe zasoby
Model biznesowy
Otoczenie zewnętrzne
Otoczenie wewnętrzne

38

Strategia

Pytania do Prezesa
Nasza strategia

50

Wyniki

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

78

Zarządzanie ryzykiem

86

Ład korporacyjny

Nasze podejście do ładu korporacyjnego
Struktura zarządzania

134

Wybrane dane finansowe

144

Załączniki

Tabela GRI
Metodologia
Słownik



Wprowadzenie

Słowo wstępu

Szanowni Państwo!

Zapraszam do lektury naszego raportu rocznego – trzeciego, w którym wyniki Orange Polska prezentujemy w zintegrowanej formie. Łącząc finansowe i pozafinansowe aspekty naszej działalności, chcemy pokazać Państwu szerszy kontekst naszych działań, a w szczególności sposób reagowania na zmiany w zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu, w jakim funkcjonujemy.

Ponadto, w raporcie omówiliśmy metody długofalowego tworzenia wartości dla interesariuszy przy jednoczesnym budowaniu stabilności firmy. Pokazujemy przy tym, że możemy tworzyć wartość nie tylko w kategoriach finansowych, lecz również w innych aspektach, takich jak zaufanie, wizerunek, satysfakcja z pracy, lojalność klientów oraz dobre kontakty ze społecznościami lokalnymi.

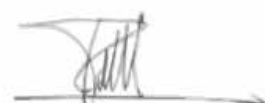
Od kilku lat myślenie zintegrowane staje się w coraz większym stopniu elementem codziennej działalności Orange Polska, co przejawia się między innymi w następujących obszarach:

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

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

Z dumą przyjąłem to, że nasze wysiłki doczekały się uznania: ubiegłoroczny raport został nagrodzony przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Giełdę Papierów Wartościowych oraz Instytut Rachunkowości i Podatków.

Mam nadzieję, że ponownie z zainteresowaniem i uwagą przeczytają Państwo nasz raport.



Jean-François Fallacher
Prezes Zarządu Orange Polska

O raporcie

Podjęcie do raportów rocznych

Orange Polska ma przyjemność zaprezentować trzeci zintegrowany raport roczny. Raport publikowany jest co roku. Poprzedni raport zintegrowany opublikowany został w kwietniu 2018 roku. Kontynuujemy nową jakość w komunikacji z akcjonariuszami i innymi interesariuszami, łącząc finansowe i pozafinansowe aspekty naszej działalności. W raporcie przedstawiamy 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 treściowy, włączamy Członków Zarządu i Rady Nadzorczej w dialog na etapie gromadzenia informacji i przygotowywania raportu.

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

Zakres i ograniczenia

W raporcie ujęto kluczowe sprawy i istotne zdarzenia z działalności Grupy Orange Polska, jakie miały miejsce w okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2018 roku. Dokument 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 waga poszczególnych kwestii, przy czym staraliśmy się poruszyć

te zagadnienia, które są najważniejsze dla różnych grup interesariuszy. Raport zawiera także informacje o pośrednim wpływie Orange Polska na łańcuch wartości poprzez budowanie relacji z dostawcami, organami państwowymi oraz partnerami biznesowymi i społecznymi. Poruszona została kwestia wpływu na gospodarkę, społeczność lokalną i środowisko. W raporcie zawarliśmy także pełne skonsolidowane sprawozdanie finansowe oraz najistotniejsze informacje o działaniach społecznych i ochronie środowiska.

Treść i układ raportu są oparte na zaleceniach Międzynarodowej Rady Raportowania Zintegrowanego (IIRC), wytycznych Global Reporting Initiative, normie ISO 26000 oraz Zasadach Global Compact. Ponadto, 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 nagrodę za najlepszy raport zintegrowany w 12. edycji konkursu Raporty Społeczne. Nagrodę przyznano za „przedstawienie podejścia do zarządzania i biznesu w sposób integrujący perspektywę finansową i ESG (Environment, Social, Governance), kompleksowe pokazanie ryzyk oraz rzetelny, dokładny i wiarygodny raport, pokazujący zarówno mocne, jak i słabsze strony organizacji, poddany zewnętrznej weryfikacji”. Ponadto Spółka otrzymała specjalną nagrodę od Giełdy Papierów Wartościowych za utrzymywanie wysokich standardów raportowania niefinansowego i przyczynianie się do budowania wiarygodności spółek giełdowych wśród inwestorów. 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 i Polska Izba Biegłych Rewidentów. Raport Zintegrowany Orange Polska za 2017 rok został także wyróżniony w konkursie The Best Annual Report 2017, organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków, za najwyższą wartość użytkową.





**Firma i jej
interesariusze**



O firmie

Orange Polska jest największym dostawcą usług telekomunikacyjnych w Polsce, działającym we wszystkich segmentach rynku telekomunikacyjnego. Grupa posiada największą infrastrukturę telekomunikacyjną w Polsce, świadcząc usługi głosowe i przesyłu danych w sieci stacjonarnej i komórkowej. Posiadaczem 50,67% akcji Orange Polska jest Orange S.A., jeden z wiodących operatorów telekomunikacyjnych w Europie. Źródłem sukcesu Orange Polska jest konkurencyjna oferta, prężne i aktywne struktury sprzedażowe oraz wysoka jakość obsługi klienta, wzmocnione przez rozbudowaną infrastrukturę i zmotywowaną kadrę pracowników. Koordynacja wysiłków w ramach zwartego i efektywnego modelu biznesowego pozwoli na zapewnienie trwałego i rozsądnego zwrotu akcjonariuszom.

Cele do 2020 roku

Nr 1 w konwergencji

Nr 1 w doświadczeniach klienta

Nr 1 w telekomunikacji cyfrowej

Nr 1 w bardzo szybkim internecie

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
Polecani przez pracowników
Cenieni przez akcjonariuszy

Wygrajmy 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, szerokiej obecności na obszarze kraju, wykwalifikowanym pracownikom nastawionym na klientów oraz wartościom marki Orange. Chcemy być efektywnym, odpowiedzialnym społecznie i „ludzkim w środku” operatorem z wyboru dla Polaków – umożliwiając im to, co dla nich ważne.

Wartości marki Orange:



Pomocna
z obsesją
na punkcie klientów



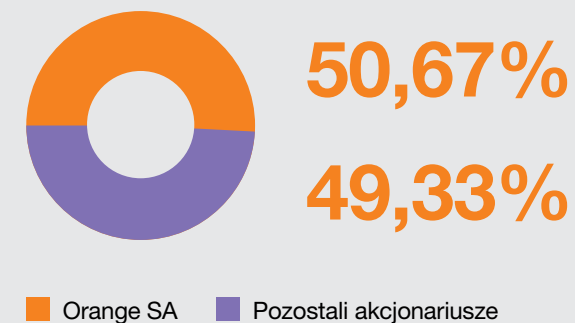
Prosta
upraszczanie, koncentracja,
szybkość i elastyczność



Uczciwa
wzajemne zaufanie,
rzetelność i przejrzystość

Orange Polska w 2018 roku w liczbach

Struktura własnościowa



2,25 mld zł
nakładów inwestycyjnych

6,9 mld zł na koniec roku
kapitalizacja rynkowa



(zgodnie z MSR 18)
11,3 mld zł przychodów
3,1 mld zł skorygowana EBITDA
27,5% skorygowana marża EBITDA

3 465
wolontariuszy wśród pracowników

872 636 dzieci objętych działaniami na rzecz bezpieczeństwa w sieci

3 654 instytucje edukacyjne wzięły udział w programach społecznych wspieranych przez Orange Polska

3%
Spadek
zużycia energii

13 545*
Liczba pracowników

*w przeliczeniu na pełne etaty, w tym NetWorkSI



Klienci konwergentni

1 547 000
(+18,5% r/r)

B2C 1 236 000
(+19,4% r/r)

B2B 311 000
(+14,8% r/r)



Dostępny komórkowe (karty SIM)

14 805 000
(+2,6% r/r)

post-paid 9 922 000
(+2,0% r/r)

pre-paid 4 883 000
(+3,9% r/r)



Internet stacjonarny (rynek detaliczny)

2 560 000
(+5,0% r/r)

Fibre 366 000
(+71,0% r/r)

VDSL 503 000
(+7,7% r/r)



Klienci TV

943 000
(+11,2% r/r)



Łączna stacjonarna (rynek detaliczny)

3 407 000
(-7,5% r/r)

Nasi interesariusze

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.



		Dlaczego zaangażowanie jest istotne	Sposób zaangażowania	Częstotliwość zaangażowania	Najważniejsze kwestie dla danej grupy
Inwestorzy		Jako spółka giełdowa, dbamy o naszych inwestorów i środowisko finansowe.	Przekazywanie szczegółowych i przejrzystych informacji o wynikach finansowych i operacyjnych; zaangażowanie w bezpośredni dialog z inwestorami poprzez udział w sesjach wyjazdowych, konferencjach i spotkaniach; witryna internetowa poświęcona relacjom z inwestorami.	Kwartalna i roczna publikacja wyników oraz spotkania, ankieta, stały kontakt bezpośredni.	Przejrzyste informacje finansowe; przywrócenie wzrostu przychodów, EBITDA i przepływów pieniężnych; monetyzacja inwestycji w sieć; perspektywa wypłat dywidendy. (ss. 90-91, 135-142)
Klienci		Klienci są kluczem do sukcesu i umieszczamy ich w centrum wszystkich naszych działań.	Dialog z klientami: „słuchamy-odpowiadamy”, badania satysfakcji klientów, w tym NPS.	Stały kontakt bezpośredni, regularne badania opinii klientów – miesięczne, kwartalne, roczne oraz doraźne.	Niezawodna i odporna sieć; duży zasięg; bezpieczne usługi; proste, przejrzyste oferty i opłaty; dobra oferta konwergentna; doskonała obsługa klienta; łatwy dostęp do usług. (ss. 26-28, 45-46, 54-62)
Pracownicy		Odpowiednio wykwalifikowani i zmotywowani pracownicy odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu wysokiej jakości obsługi klienta oraz generowaniu większej długoterminowej wartości.	Szkolenia pracowników i rozwijanie talentów; dialog z pracownikami: badania satysfakcji; dialog ze związkami zawodowymi.	Stały kontakt bezpośredni, regularne badania satysfakcji 2 razy w roku	Przyjazne i nowoczesne środowisko pracy; konkurencyjny poziom wynagrodzeń; standardy bezpieczeństwa; jasna ścieżka kariery i system motywacyjny; możliwość rozwoju. (ss.69-72)
Partnerzy biznesowi		Budowanie strategicznych sojuszy może pomóc w zapewnieniu jakości sieci i poszerzeniu oferty dla klientów.	Indywidualne spotkania biznesowe; umowy oparte na godziwych zasadach współpracy.	Regularny i bieżący kontakt	Przejrzyste i uczciwe zasady współpracy. (ss. 33,35,111)
Dostawcy		Dostawcy i podwykonawcy wpływają na możliwość świadczenia usług i dostarczania produktów.	Dialog i budowanie długoterminowych relacji z dostawcami; ocena w ramach Grupy; badania opinii; audyty.	Regularny i bieżący kontakt, badania opinii co najmniej 1 raz w roku.	Uczciwe traktowanie; przejrzyste zasady przetargów i współpracy; terminowe płatności; korzystne warunki. (ss. 33,35,111)
Instytucje państwowe i regulacyjne		Ponieważ telekomunikacja to branża podlegająca regulacji, nawiązanie i utrzymanie konstruktywnych relacji z regulatorem ma bardzo duże znaczenie.	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. 22,29, 111-112)
Społeczności lokalne		Pobudzenie lokalnych gospodarek wzmacnia społeczno-ekonomiczny kontekst naszej działalności.	Współpraca ze społecznościami lokalnymi; partnerstwo programowe z instytucjami edukacyjnymi i społecznymi.	Regularny i bieżący kontakt	Inwestycje w infrastrukturę; inwestycje w społeczności lokalne. (ss.66-68)



Model biznesowy i tworzenie wartości

Orange Polska tworzy wartość dla klientów, zapewniając im najlepsze doświadczenie w kontaktach z firmą. Osiągamy to poprzez najwyższą jakość sieci oraz bogatą ofertę nowoczesnych produktów i usług konwergentnych, mobilnych i stacjonarnych, wspartą przez aktywne struktury sprzedażowe, doskonałą obsługę klienta i zmotywowaną kadrę pracowników. Zadowoleni klienci generują przychody

i zyski, które Spółka może ponownie inwestować w swoją działalność, zapewniając stabilne budowanie wartości dla wszystkich interesariuszy. W porównaniu z poprzednim raportem zintegrowanym, nasz model biznesowy nie uległ zmianie, ale uważamy, że nowy sposób jego przedstawienia lepiej odzwierciedla proces tworzenia wartości.



Otoczenie zewnętrzne (regulacyjne, makroekonomiczne, rynkowe, łańcuch dostaw, społeczne, środowiskowe)



Kluczowe zasoby



Naturalne

- Częstotliwości
- Energia



Wytworzone

- Infrastruktura sieciowa
- Systemy informatyczne
- Sieć sprzedaży



Ludzkie i intelektualne

- Pracownicy
- Innowacje
- Znajomość klientów i rynku



Społeczne i relacyjne

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

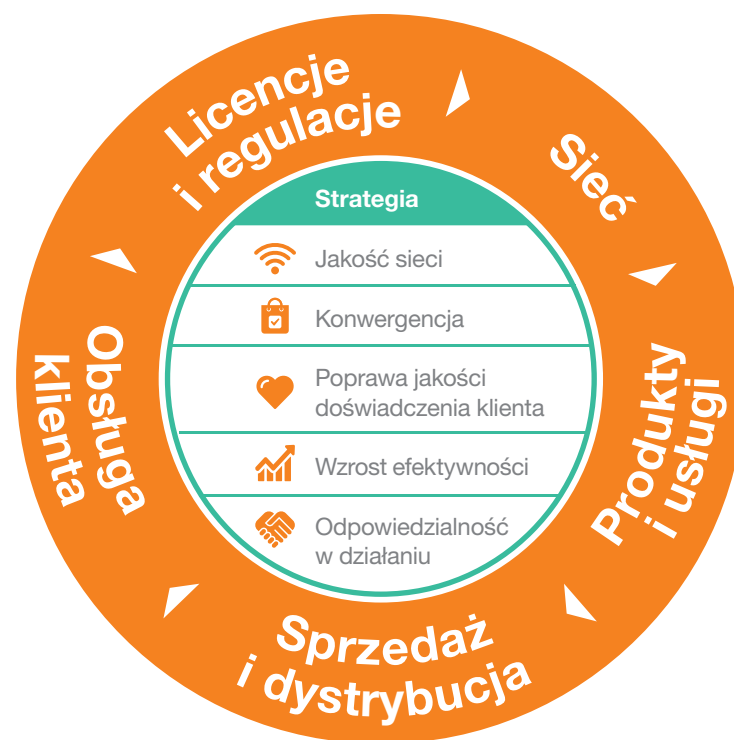


Finansowe

- Dług
- Kapitały własne



Model biznesowy



Wyniki



Najlepsza jakość transmisji danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw

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



Najlepsze doświadczenie klienta

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



Efektywność i odpowiedzialność w działaniu

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



Efekty



Tworzenie wartości dla wszystkich grup interesariuszy



Kluczowe wskaźniki działalności (KPI)

Zarządzanie ryzykiem

Otoczenie wewnętrzne (ład korporacyjny, kultura korporacyjna)

Kluczowe zasoby



Kapitał naturalny

Częstotliwości

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

Energia

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

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

Zużycie energii (GWh)



Emisja CO₂ (tony)



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.

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

Na koniec 2018 roku, średnia zapadalność długu wynosiła 2,2 lat. Jednak w lutym 2019 roku zawarliśmy umowę w sprawie refinansowania znaczącej części zadłużenia. Umowa wejdzie w życie w maju 2019 roku, wydłużając średnią zapadalność długu do 3 lat. 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 EBITDA jest dla nas kluczowym wskaźnikiem struktury finansowej i płynności.



Kapitał wytworzony

Infrastruktura sieciowa

Nasza działalność wymaga znacznego kapitału wytworzonego: nasze sieci mobilne i stacjonarne, platformy usługowe i systemy informatyczne stanowią podstawę dla produktów i usług, z których korzystają klienci. Utrzymanie niezawodnej i bezawaryjnej sieci ma krytyczne znaczenie dla powodzenia naszych zamierzeń. Musimy reagować na zmiany technologiczne, inwestując we właściwie dobrany zestaw technologii. Przykładowo, obecnie prowadzimy znaczące inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej, gdyż uważamy, że jest to niezbędne dla utrzymania konkurencyjności na rynku i zaproponowania najlepszych ofert konwergentnych. W ciągu ostatnich dziesięciu lat, zainwestowaliśmy ponad 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. Optymalizujemy tradycyjne punkty sprzedaży i otwieramy nowoczesne salony typu Smart Store. Sprzedaż przez Internet jest najdynamiczniej rozwijającym się kanałem. Na koniec 2018 roku, posiadaliśmy 731 punktów sprzedaży rozmieszczonych na terenie całego kraju, w tym 23 salony Smart Store. 155 punktów sprzedaży jest przystosowanych do potrzeb klientów z niepełnosprawnością.



Kapitał ludzki i intelektualny

Pracownicy

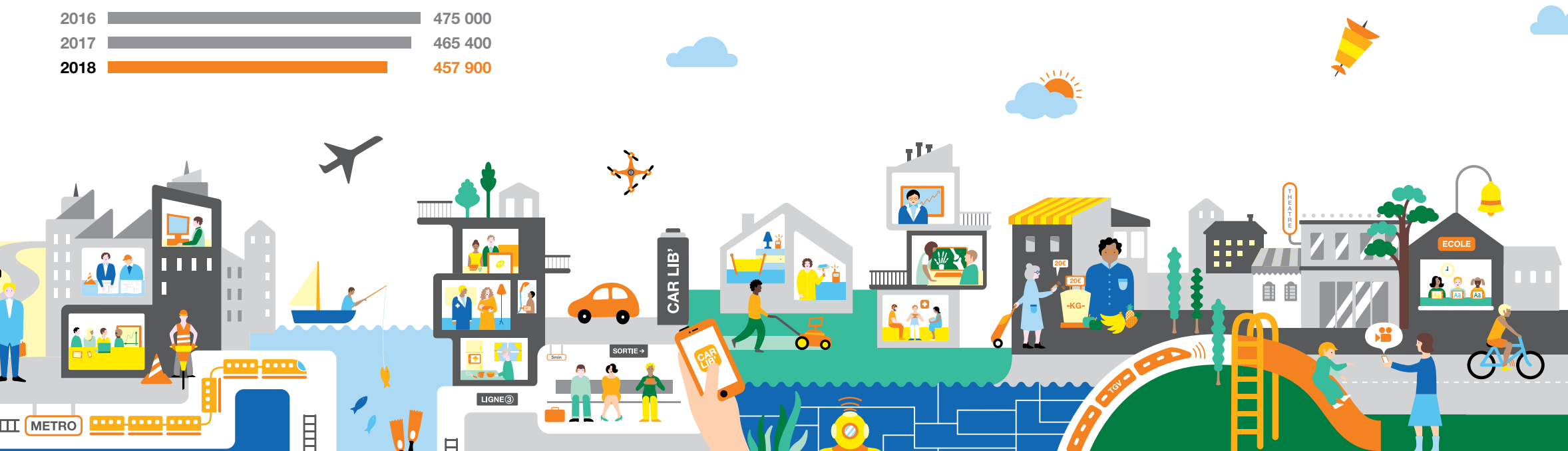
Zaangażowanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników odgrywa kluczową rolę w powiększaniu długoterminowej wartości. Inwestujemy w ludzi po to, żeby odnosili sukcesy i skutecznie przyczyniali się do rozwoju naszej działalności. Cenimy różnorodność, zapewniając wszystkim równe szanse, gdyż uważamy, że przyczynia się to do poszerzania zestawu umiejętności oraz promowania innowacyjności – różnicowanie pracowników przekłada się na większą innowacyjność, pomaga nam lepiej poznać i obsłużyć klientów oraz zachęca pracowników do dawania z siebie, tego co najlepsze. Grupa Orange Polska (w tym NetWorkSI) zatrudnia obecnie 13 545 osób na umowach o pracę oraz korzysta z 4 344 współpracowników z firm zewnętrznych.

Innowacje

Aby wspierać rozwój nowych technologii i innowacji, stworzyliśmy laboratorium 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 gładzamy 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 siebie w przydatny sposób, otrzymać wsparcie w rozwijaniu pomysłów oraz zyskać uznanie ze strony Spółki 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 klientami na różnych poziomach. Prowadzimy kompleksowe badania, w których porównujemy ofertę, produkty i jakość sieci z konkurencją. Nasi menedżerowie uczestniczą w akcji „Zadzwoni 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 lutym 2018 roku, w raporcie Brand Finance, markę Orange wyceniono 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. Marka Orange jest naszym atutem – i to jednym z najcenniejszych – we wszystkich krajach. Pomaga nam także pokazywać, że jesteśmy firmą cyfrową, efektywną i odpowiedzialną.

Gdziekolwiek jesteśmy obecni, nasza marka jest przede wszystkim marką dla ludzi, pomagając nam być blisko klientów i ich potrzeb – niezależnie od tego, czy jest to międzynarodowa korporacja, czy też nastolatek, który dostał swój pierwszy telefon.

Od początku z optymizmem podchodzimy do nowych technologii, starając się je udostępniać jak najszerszemu gronu osób. Dlatego naszą dewizą jest „Licz się to, co ważne dla Ciebie”, a nowe wytyczne dla kultury organizacyjnej i działań zewnętrznych są oparte na słuchaniu klientów i odpowiadaniu na ich potrzeby.

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.

...i wiodąca w Polsce

To podejście przyczyniło się do zmiany doświadczenia klientów z marką w procesie obsługi i kanałach sprzedaży. Według badań rynku przeprowadzonych w grudniu 2018 roku przez firmę zewnętrzną (agencję IQS), Orange była dla polskich konsumentów marką pierwszego wyboru dla komórkowych usług głosowych (30%), mobilnego Internetu (20%), stacjonarnego Internetu (25%), pakietów (24%) i usług światłowodowych (24%).

Zaowocowało także wysoką świadomością komunikacji marketingowej, która na rynku komórkowym wyniosła 52%.

Relacje z regulatorem rynku, instytucjami państwowymi i środowiskiem inwestorów

Dobre relacje z kluczowymi interesariuszami są niezbędnym warunkiem powodzenia naszych działań. Wiąże się to z budowaniem zaufania, gotowością do dialogu i podtrzymywaniem kontaktów. W szczególności, istotne znaczenie ma dla nas utrzymanie konstruktywnego dialogu z regulatorem telekomunikacyjnym oraz instytucjami rządowymi i samorządowymi. Jako spółka giełdowa, zabiegamy o naszych inwestorów i środowisko finansowe, przekazując przejrzyste informacje o wynikach oraz włączając się w bezpośredni dialog.

Relacje z partnerami biznesowymi

Orange Polska jest członkiem wielu organizacji branżowych, biznesowych i społecznych. Staramy się, aby współpraca z naszymi dostawcami i partnerami biznesowymi opierała się na transparentnych, długofalowych relacjach oraz przestrzeganiu zasad i standardów etycznych. Współpracujemy zarówno z dostawcami globalnymi, jak i przedstawicielami rynku lokalnego. Nasze działania to zarówno zakupy jednorazowe jak i wieloletnie umowy z ponad 3670 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.

Wpływ społeczny

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

Kluczowe zasoby:



Naturalne

- Częstotliwości
- Energia



Finansowe

- Dług
- Kapitały własne



Wytworzone

- Infrastruktura sieciowa
- Systemy informatyczne
- Sieć sprzedaży



Ludzkie i intelektualne

- Pracownicy
- Innowacje
- Znajomość klientów i rynku



Społeczne i relacyjne

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



Model biznesowy

Licencje i regulacje

W celu świadczenia mobilnych usług telekomunikacyjnych potrzebujemy dostępu do częstotliwości radiowych. Zakres pasma, jakim dysponujemy, wpływa na konkurencyjność i jakość świadczonych usług, a w ostatecznym wyniku na doświadczenie klientów. Kwestia ta nabiera szczególnej wagi w świetle ogromnego wzrostu ruchu transmisji danych w sieciach mobilnych. Nasza pozycja rynkowa w zakresie częstotliwości radiowych znacząco się poprawiła w 2016 roku, w wyniku rozstrzygniętej pod koniec 2015 roku aukcji. Nabyliśmy w niej bloki 10 MHz z zakresu pasma 800 MHz (maksymalną dopuszczalną liczbę) oraz bloki 15 MHz z zakresu pasma 2600 MHz.

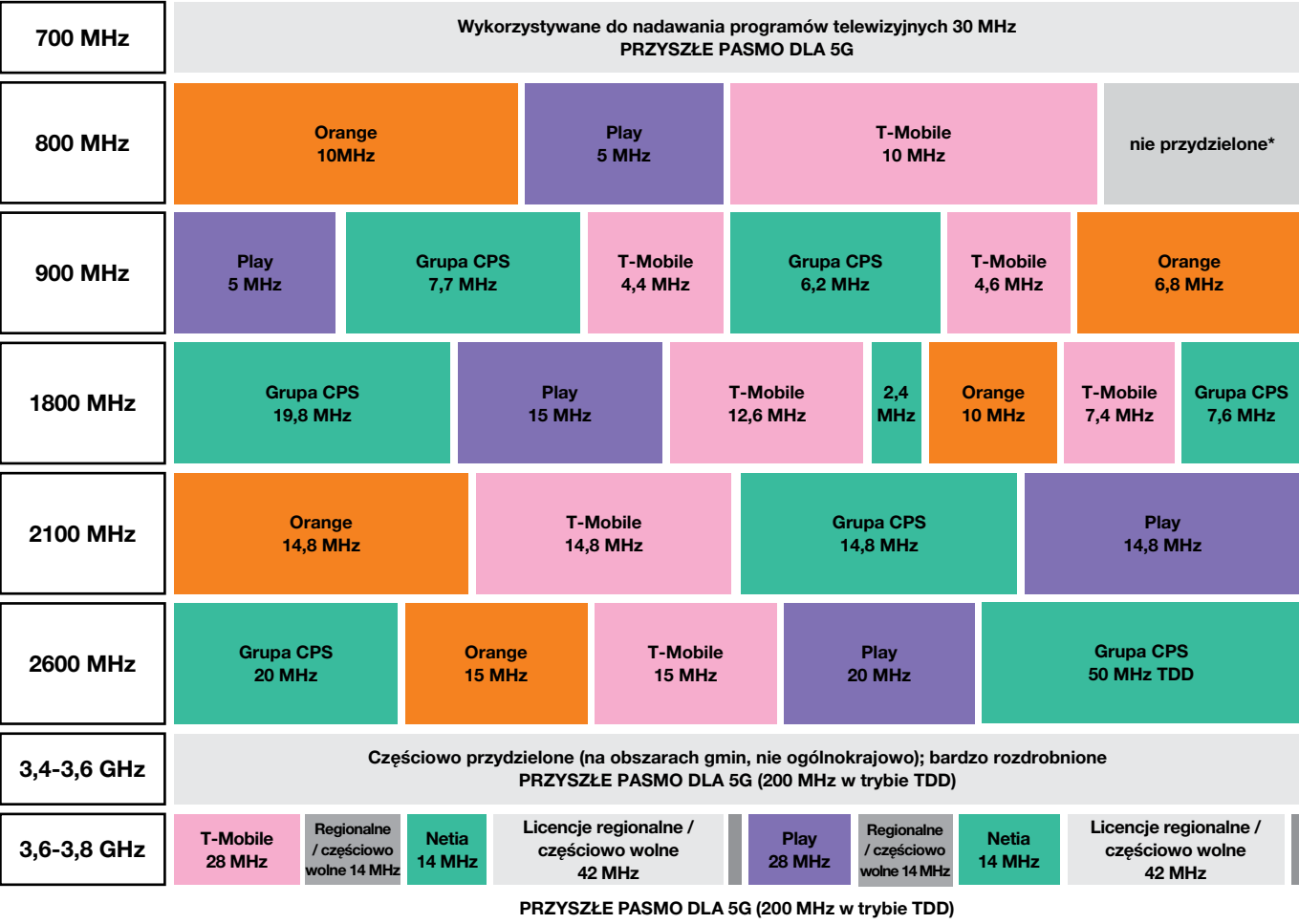
Aby w dalszym ciągu zapewniać klientom najlepsze doświadczenia, musimy stale optymalizować sposób wykorzystania częstotliwości. Wobec wzrostu ruchu transmisji danych w technologii LTE oraz mniejszego zapotrzebowania na usługi 3G i 2G, postanowiliśmy rozpocząć proces zmiany przeznaczenia częstotliwości na korzyść nowszych technologii, zwłaszcza w celu poszerzenia warstwy 4G. Do chwili obecnej zakończyliśmy zmianę w wykorzystaniu 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. Kontynuujemy zmianę w wykorzystaniu częstotliwości w pasmach 1800 MHz i 2100 MHz na technologię 4G. Obecnie, 44% spośród stacji bazowych LTE 1800 pracuje w modelu współdzielenia infrastruktury (ang. Mobile Operator Radio Access Network – MORAN). W przypadku pasma 2100 MHz, zmiany wprowadzono już w 11 aglomeracjach. Po wszystkich zmianach, szerokość pasma przeznaczonego do obsługi sieci LTE/4G zwiększy 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 (MORAN), co oznacza, że nie korzystamy już wspólnie z tych samych częstotliwości. Jednak 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. Częstotliwości w paśmie 3,4-3,8 GHz zostały przydzielone tylko częściowo, ale są przy tym mocno rozdrobnione. W efekcie, proces alokacji częstotliwości będzie musiał zostać poprzedzony kompleksową reorganizacją tego pasma, co leży w gestii regulatora rynku oraz rządu. Przewidujemy, że pasmo 3,6-3,8 GHz zostanie udostępnione jako pierwsze. Zgodnie z planem opublikowanym przez Prezesa UKE, w maju 2019 roku rozpoczną się formalne przygotowania do tego procesu. Najpierw zostaną wszczęte postępowania w sprawie odmowy przedłużenia rezerwacji na kolejne okresy dla obecnych użytkowników tych częstotliwości. Procedura przydziału częstotliwości rozpocznie się najprawdopodobniej w 2020 roku, a decyzje rezerwacyjne powinny zostać wydane do połowy 2020 roku.

Pasma 700 MHz jest obecnie użytkowane przez nadawców telewizyjnych, którzy powinni je zwolnić do 30 czerwca 2022 roku. Jednak dostępność tej części pasma zależy także od ustaleń międzynarodowych. Po pewnej reorganizacji, może także zostać udostępnione pasmo 26 GHz. Alokacji bloków w tym paśmie można się jednak spodziewać nie wcześniej niż w 2020 roku. Natomiast proces przydziału częstotliwości w paśmie 3,4-3,6 GHz może nastąpić dopiero w roku 2022 lub jeszcze później.

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



* Rezerwacja Grupy Cyfrowy Polsat (CPS) na ten blok wygasła 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 2018	Na dzień 31 grudnia 2017
800 MHz	2016	12,1	2 471	2 676
900 MHz	2014	10,5	252	276
900 MHz ⁽¹⁾	2013	-	-	7
900 MHz ⁽¹⁾	2018	2,0	24	-
1800 MHz ⁽¹⁾	2013	9,0	143	159
1800 MHz	1997	8,6	-	-
2100 MHz	2000	4,0	384	479
2600 MHz	2016	12,1	95	103
Rezerwacje częstotliwości razem			3 369	3 700

⁽¹⁾ Prawa do częstotliwości na podstawie umów z T-Mobile Polska S.A..
⁽²⁾ Pozostały okres użyteczności w latach na dzień 31 grudnia 2018.



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. Ponadto, klienci w coraz większym stopniu oczekują bezpiecznego dostępu do świata cyfrowego w domu, w pracy i w czasie podróży, przy zachowaniu optymalnej jakości i szybkości niezależnie od technologii 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.

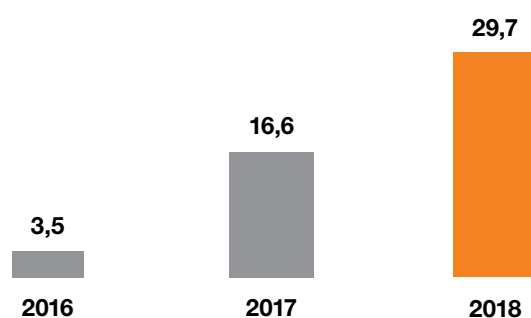
Aby sprostać tym potrzebom, nasza sieć musi być szeroko dostępna, niezawodna i bezpieczna. Jesteśmy operatorem, który dysponuje zdecydowanie największą konwergentną infrastrukturą sieciową (obejmującą sieci stacjonarne i komórkowe) na rynku polskim. Oznacza to, że jesteśmy w stanie zapewnić najwyższą 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, 91,3 tys. km światłowodowej sieci agregacyjnej oraz ponad 500 tys. km sieci dostępowej. Sieć dostępowa została zbudowana głównie w technologii miedzianej. Łączy światłowodowe mają w chwili obecnej około 29,7 tys. km długości, ale są szybko rozbudowywane, zgodnie z programem intensywnych inwestycji w sieć światłowodową.

Łączy światłowodowe są także coraz szerzej wykorzystywane do łączenia stacji bazowych telefonii komórkowej. Z jednej strony zwiększa to pojemność, co pozwala sprostać rosnącemu ruchowi transmisji danych, a z drugiej – zapewnia większą niezawodność sieci. Na koniec 2018 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 dostępowa odzwierciedlająca ewolucję technologiczną, podejście lokalne i zapotrzebowanie klientów

Aby zapewnić jak najlepszą jakość sieci, przy optymalnej alokacji zasobów, uwzględniamy specyfikę rynków lokalnych. W dużych miastach skupiamy się na zwiększeniu zasięgu sieci światłowodowej, zaś na słabiej zaludnionych obszarach zasadniczą opcją dostępu do Internetu pozostają łącza miedziane, uzupełnione o technologie mobilne. Selektywnie, rozwój zasięgu sieci światłowodowej jest też realizowany w mniejszych miejscowościach oraz w obszarach wokół dużych aglomeracji. Taka strategia jest poparta bardzo zróżnicowanym popytem na usługi światłowodowe na rynkach lokalnych. Rozbudowa zasięgów sieci światłowodowej 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 2018 roku, w jej zasięgu znalazło się prawie 3,4 mln gospodarstw domowych w 117 miastach Polski. Tempo budowy sieci jest utrzymywane na stałym, wysokim poziomie 0,9 mln gospodarstw domowych i firm rocznie.

W najbliższych latach będzie zyskiwać na znaczeniu technologia 5G. W 2017 roku pod auspicjami Ministra Cyfryzacji zostało zawarte Porozumienie na rzecz Strategii „5G dla Polski”, którego sygnatariuszem jest także Orange Polska. Spółka aktywnie uczestniczy w pracach zespołów tematycznych powołanych w ramach Porozumienia. W styczniu 2018 roku, Ministerstwo Cyfryzacji poddało publicznym konsultacjom projekt dokumentu „Strategia 5G dla Polski”. Uwzględniając wyniki konsultacji, przystąpiono do opracowania nowej wersji dokumentu, który ma określać zamierzenia i zadania administracji państwowej w zakresie wdrażania 5G w Polsce. Projekt Strategii przewiduje nowelizację wielu przepisów w celu ułatwienia szybkiej i efektywnej budowy sieci 5G. Równolegle, prowadzone są prace nad aktualizacją Narodowego Planu Szerokopasmowego, którego projekt uwzględnia wiele zapisów zawartych w projekcie Strategii. Ponadto w marcu 2019 roku zakończył się proces legislacyjny dotyczący nowelizacji Prawa telekomunikacyjnego w zakresie gospodarowania częstotliwościami radiowymi oraz nowelizacji tzw. Megaustawy między innymi w zakresie znoszenia barier inwestycyjnych dla sieci bezprzewodowych.

Naszą ambicją jest aktywnie uczestniczyć we wdrażaniu technologii 5G w Polsce, aby zapewnić klientom dostęp do nowoczesnych usług w oparciu o tę sieć. Cały czas prowadzimy prace, które mają na celu przygotowanie się do wdrożenia technologii 5G. Trwa intensywna rozbudowa sieci światłowodowej, która będzie warunkować efektywną pracę sieci mobilnej 5G. We wrześniu i grudniu 2018 roku, jako pierwszy z operatorów komórkowych w Polsce, przeprowadziliśmy w dwóch fazach testy nowej technologii z wykorzystaniem stacji bazowej w Gliwicach. Stacja pracowała w oparciu o 100 MHz pasma z zakresu 3400-3600 MHz, w tzw. trybie Non Stand Alone (w którym do przyłączenia się do sieci wykorzystywana jest sieć 4G, ale transfer danych przebiega po sieci 5G). W 2019 roku, planujemy dalsze testy technologii 5G (z wykorzystaniem najnowszych standardów) oraz możliwości jej praktycznego zastosowania, przy użyciu sprzętu pochodzącego od różnych dostawców.

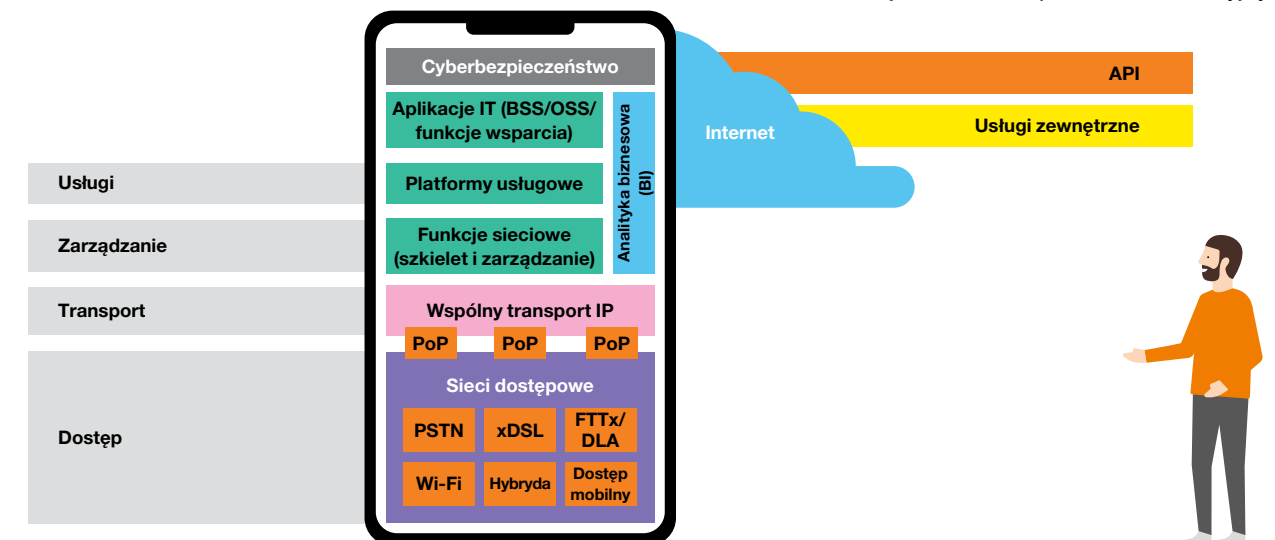
Podniesienie niezawodności i odporności sieci wymaga ciągłego wdrażania coraz to nowszych mechanizmów samonaprawy oraz stałego monitorowania jakości. Jesteśmy w stanie śledzić jakość usług nie tylko na poziomie statystycznym, ale także z perspektywy pojedynczego klienta. Stosujemy przy tym podejście 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.

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

W dniu 26 marca 2019 roku, Komisja Europejska zaleciła szereg instrumentów ustawodawczych i zmian w polityce w celu oceny zagrożeń dla cyberbezpieczeństwa sieci 5G. Do końca czerwca 2019 roku powinna zostać przeprowadzona krajowa ocena ryzyka związanego z infrastrukturą sieci 5G. Na tej podstawie państwa członkowskie powinny zaktualizować dotychczasowe wymogi w zakresie bezpieczeństwa, którym podlegają dostawcy usług sieciowych, oraz wprowadzić warunki gwarantujące bezpieczeństwo sieci publicznych, zwłaszcza przy przyznawaniu praw użytkowania częstotliwości radiowych w pasmach 5G. Krajowe oceny ryzyka oraz podjęte środki powinny uwzględniać różne czynniki ryzyka, takie jak ryzyko techniczne oraz ryzyko związane z zachowaniem dostawców lub operatorów, w tym z państw trzecich.

Następnie, na podstawie informacji otrzymanych od państw członkowskich oraz analiz własnych, Komisja wspólnie z Agencją UE ds. Cyberbezpieczeństwa (ENISA) przygotowuje do 1 października 2019 roku kompleksowy raport w sprawie zagrożeń dla bezpieczeństwa sektora cyfrowego w Europie, w szczególności sieci 5G.

Architektura sieci



Efektywność sieci

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

W obszarze usług mobilnych, we współpracy z T-Mobile powołaliśmy spółkę 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 2018 roku podpisaliśmy kolejne umowy, na podstawie których poszerzyliśmy zasięg usług szybkiego Internetu o ponad 365 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 szczególności, na ich obszarze do superszybkiego Internetu zostanie podłączonych około 2 900 szkół. Oznacza to, że wraz z inwestycjami realizowanymi przez Orange Polska z własnych środków w ramach budowy Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej (OSE), w najbliższych latach podłączymy do sieci światłowodowej blisko 7 400 placówek edukacyjnych.

Produkty i usługi

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

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

Dostosowanie oferty do potrzeb klientów

Potrzeby klientów szybko się zmieniają, a postępująca cyfryzacja społeczeństwa skutkuje dynamicznym wzrostem zapotrzebowania na przesył danych. W związku z tym, 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 określamy mianem konwergencji. Oferta konwergentna odpowiada w kompleksowy sposób na potrzeby gospodarstw domowych w zakresie telekomunikacji oraz zachęca klientów do zakupu dodatkowych usług, przyczyniając się do wzrostu satysfakcji i ograniczenia utraty klientów (wskaźnik rezygnacji jest bowiem znacznie niższy niż w przypadku klientów korzystających z pojedynczych usług). Przyspieszyliśmy wdrażanie strategii konwergencji wprowadzając ofertę konwergentną Orange Love jako kluczową formułę komercyjną w ramach nowej strategii Orange.one. Wprowadzamy także usługi dodatkowe dla gospodarstw domowych, uzupełniające ofertę produktów telekomunikacyjnych, takie jak odsprzedaż energii. Na rynku biznesowym, dobrym przykładem działań wyróżniających nas na tle konkurencji jest budowanie kompetencji w obszarze usług teleinformatycznych, co w wielu przypadkach pomaga nam pozyskać firmy dla naszych usług podstawowych. Istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej i ważnym wyróżnikiem jest dla nas marka Orange – szeroko rozpoznawalna i o zasięgu globalnym.

Sprzedaż i dystrybucja

Chcemy ułatwić klientom dostęp do naszych produktów i usług. Wykorzystujemy w tym celu różne kanały kontaktu, w tym tradycyjne punkty sprzedaży (własne lub agencyjne), sieci niezależnych dystrybutorów (np. sklepy ze sprzętem elektronicznym), sprzedaż przez Internet, telesprzedaż i sprzedaż bezpośrednią. Aby maksymalnie zwiększyć generowaną wartość, musimy zadbać o właściwą strukturę kanałów dystrybucji, 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 miejscowych oczekiwań i potrzeb klientów oraz ich historii zakupowej. Dzięki temu, potrafimy skutecznie dotrzeć do nich z właściwą ofertą poprzez odpowiedni kanał 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.

Cyfryzacja i integracja kanałów

Naszą strategię w odniesieniu do struktury kanałów sprzedaży kształtują zmieniające się preferencje zakupowe klientów oraz dążenie do podniesienia efektywności wewnętrznej. Uważnie monitorujemy stosunek kosztów do przychodów dla poszczególnych kanałów. Wyraźnie 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,
- Wirtualny Salon – pozwala klientom z dowolnego miejsca z dostępem do Internetu porozmawiać (poprzez videorozmowę) z konsultantem w salonie tak, jakby tam byli.

W 2018 roku, liczba aktywnych użytkowników aplikacji Mój Orange zwiększyła się o 12%, a my wprowadziliśmy między innymi opcję płatności jednym kliknięciem z wykorzystaniem karty kredytowej lub BLIK, dostęp do aplikacji za pomocą odcisku palca lub poprzez rozpoznawanie twarzy oraz doładowanie usług przedpłaconych po zeskanowaniu kodu. Ponadto, z nowym procesem „One Click”, klienci Orange mają możliwość przedłużenia umowy bez konieczności wychodzenia z aplikacji.

Klienci oczekują takiego samego sposobu obsługi niezależnie od formy kontaktu – bezpośrednio, telefonicznie czy przez Internet. Aby temu sprostać, wprowadziliśmy podejście oparte na ściślejszej współpracy między kanałami. Pomimo rosnącej popularności sprzedaży przez Internet, tradycyjne punkty sprzedaży nie tracą na znaczeniu. Prawie połowa całkowitej sprzedaży w 2018 roku była zrealizowana w 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 2018 roku zdefiniowaliśmy nową strategię rozwoju salonów sprzedaży na lata 2018-2020 oraz wprowadziliśmy projekt Najlepsza Sieć Sprzedaży (Best Retail Network). Naszą ambicją jest to, aby do końca 2021 roku salony Orange stały się najlepszą siecią sprzedaży w kraju. Do tego czasu planujemy odświeżyć wygląd wszystkich salonów. W ramach głównych filarów strategii, salony zostały podzielone na trzy kategorie:

- Smart Store – największe, flagowe, nowoczesne salony w największych polskich miastach, z wydzielonymi trzema głównymi strefami: domu, rozrywki i firmy.
- Standard – duże salony w dużych miastach, w większości prowadzone przez Orange Polska; w remontowanych salonach wdrażane są rozwiązania znane ze Smart Store (bogata oferta urządzeń „live demo” oraz szeroka ekspozycja akcesoriów).
- Compact – małe salony, w mniejszych miejscowościach, prowadzone przez agentów; stanowią dopełnienie ilościowe dla pozostałych formatów.



Obsługa klienta

Zapewnienie klientom wyjątkowej obsługi we wszystkich kanałach kontaktu z Orange pozostaje jednym z naszych najważniejszych priorytetów. Dlatego stale usprawniamy i wzmacniamy ten obszar. Zmieniliśmy zarządzanie relacjami z klientami zgodnie ze sprawdzoną metodyką ścieżki klienta (customer journey). Realizując to podejście, we wszystkich naszych działaniach uwzględniamy wpływ na całościowe doświadczenie klientów. Chcemy, żeby to doświadczenie było jak najlepsze, stając się naszym kluczowym wyróżnikiem na rynku, a jakość obsługi była jednolita i spójna we wszystkich punktach styku z Orange.

Przyjazna struktura kanałów kontaktu

Utrzymujemy efektywną kosztowo i zapewniającą wysoką jakość obsługi strukturę kanałów kontaktu, dopasowaną do potrzeb klientów i ich oczekiwań.

Jako jedyny operator w Polsce, posiadamy prestiżowy międzynarodowy certyfikat Customer Operations Performance

Center (COPC), który potwierdza spełnienie najwyższych standardów w zarządzaniu obsługą klienta. Zasadami COPC – dotyczącymi między innymi monitorowania efektywności, jakości oraz rekrutacji i rozwoju pracowników – kierujemy się we wszystkich centrach obsługi, których na koniec 2018 roku mieliśmy 22.

Klienci Orange Polska bardzo często wybierają nowoczesne formy kontaktu, takie jak serwisy społecznościowe i aplikacje mobilne.

- Z aplikacji Mój Orange korzysta ponad 1,5 mln klientów (wobec 1,2 mln w 2017 roku). Mogą oni szybko i wygodnie sprawdzić bieżący stan środków, włączyć lub wyłączyć usługi, poznać szczegóły naliczonych opłat czy opłacić fakturę.
- Poprzez czat nasi klienci przeprowadzili ponad 920 tys. rozmów z doradcami (wobec blisko 800 tys. w 2017 roku).
- Z e-faktury korzysta już ponad 75% naszych klientów, co potwierdza możliwość cyfryzacji kontaktów.

Dzięki rozwojowi tych kanałów zmniejsza się liczba kontaktów z Orange nawiązywanych w tradycyjny sposób, a tym samym spada również koszt obsługi klientów.

Struktura kanałów kontaktu z klientami



Cyfrowe

- 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 (Maks)



Automatyczne

- IVR***
- Chatbot
- USSD*



Tradycyjne

- Obsługa telefoniczna
- Punkt sprzedaży
- Kurier
- Technik

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

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

Dopasowana obsługa

Nasi klienci pozytywnie oceniają wdrożone w 2016 roku dedykowane podejście do obsługi, dopasowane do ich stylu życia i potrzeb. W związku z tym kontynuowaliśmy to podejście w minionym roku i będziemy je utrzymywać w kolejnych latach. Ponad 8 na 10 spraw klientów indywidualnych zostało rozwiązanych w ciągu 48 godzin. Dedykowana obsługa to szansa na zapewnienie klientom wyjątkowego podejścia, jakiego oczekują:

- seniorzy (powyżej 65 roku życia) – jako jedyna firma telekomunikacyjna w Polsce, posiadamy certyfikat „OK

Senior” za obsługę osób starszych na infolinii (odnowiony w 2018 roku),

- klienci premium (korzystający z co najmniej siedmiu usług) – zapewniamy im spersonalizowaną obsługę przez dedykowanych doradców,
- klienci usług światłowodowych – w skład zespołu obsługi klienta wchodzi eksperci, którzy rozpatrują kompleksowo wszystkie sprawy,
- w salonach sprzedaży obsługę klientów realizujemy według sprawdzonego standardu, co pozwala nam załatwiać blisko 9 na 10 spraw od ręki.

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 regulacyjnemu względem określonych segmentów rynku. Te ograniczenia regulacyjne mają znaczący wpływ na niektóre ze świadczonych przez nas usług. Na rynku komórkowym, Orange Polska i pozostali najwięksi operatorzy podlegają takim samym regulacjom. Działalność Spółki jest również monitorowana przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK).

Najważniejsze regulacje

Obecnie, za najważniejsze dla naszej działalności uważamy następujące regulacje:

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

- W ramach prac nad Europejskim Kodeksem Łączności Elektronicznej pojawiła się propozycja regulacji połączeń międzynarodowych. Regulacja, która weszła w życie 20 grudnia 2018 roku, przewiduje, że od 15 maja 2019 roku maksymalne stawki za połączenia międzynarodowe wewnątrz UE nie mogą przekroczyć 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 przede wszystkim związane ze zmianami w ogólnej strukturze rynku telekomunikacyjnego w Polsce oraz znacznym zwiększeniem konkurencji w określonych segmentach (np. w wyniku pojawienia się operatorów kablowych jako ważnych graczy na rynku detalicznych usług stacjonarnego dostępu do Internetu).

Przykładowo, UKE wydał decyzje, które zagwarantują symetryczny dostęp do kanalizacji teletechnicznej największych posiadaczy tej infrastruktury, przy czym obowiązki regulacyjne zostały nałożone nie tylko na przedsiębiorców telekomunikacyjnych, ale także na największych operatorów telewizji kablowej. W UKE trwają również prace nad regulacjami dostępu do okablowania wewnątrzbudynkowego, które również miałyby dotyczyć największych operatorów kablowych.

Na początku 2019 roku, UKE opublikował projekty decyzji przewidujące zdjęcie obowiązków regulacyjnych z Orange Polska na rynku hurtowej odsprzedaży dostępu szerokopasmowego (BSA) i dostępu do lokalnej pętli abonenckiej (LLU). Po wydaniu ostatecznych decyzji, na rynku BSA będzie w sumie zderegulowanych 151 gmin (w tym 67 gmin zderegulowanych w 2014 roku oraz 84 nowe), natomiast na rynku LLU zderegulowanych ma zostać 51 gmin.

Kolejną ważną zmianą w otoczeniu regulacyjnym, jakiej można się spodziewać, będzie zmiana sposobu naliczania stawek za zakańczanie połączeń w sieci stacjonarnej (FTR). UKE pracuje nad nowym modelem kosztowym dla FTR w celu wdrożenia rekomendacji Komisji Europejskiej. Wprowadzenie tej zmiany będzie miało znaczący wpływ na przychody Orange Polska.



Otoczenie makroekonomiczne

Zmiany w otoczeniu makroekonomicznym, w tym dotyczące wzrostu gospodarczego, inflacji, bezrobocia, dochodu rozporządzalnego, stóp procentowych i kursów wymiany, mogą wpływać na zdolność Spółki do tworzenia wartości. Chociaż nie mamy bezpośredniego wpływu na te czynniki, możemy ograniczać niekorzystne skutki zmian poprzez stosowanie instrumentów zabezpieczających. W 2018 roku sytuacja gospodarcza Polski uległa poprawie, a według prognoz ekonomistów wzrost gospodarczy powinien się utrzymać także w kolejnych latach.

Wzrost gospodarczy

W 2018 roku polska gospodarka rozwijała się w tempie wyraźnie szybszym niż rok wcześniej. Według wstępnego szacunku GUS, PKB wrósł realnie o 5,1%. Na pozytywny obraz gospodarki wpłynęło w głównej mierze ożywienie w inwestycjach, wsparte przez wzrost konsumpcji prywatnej. 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 2018 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. W marcu 2019 roku, agencja ratingowa Fitch podwyższyła prognozę wzrostu gospodarczego Polski na 2019 rok do 4,0% (z 3,8% prognozowanych w grudniu), a na 2020 rok do 3,5% (z wcześniejszych 3,0%) w związku ze stymulacją fiskalną zapowiedzianą przez koalicję rządzącą pod przewodnictwem PiS.

Według uśrednionej prognozy ekonomistów, opublikowanej przez agencję Bloomberg, przewidywany wzrost PKB w latach 2018 i 2019 wyniesie 3,6%.

Inflacja

Średnioroczny wskaźnik wzrostu cen towarów i usług w 2018 roku osiągnął poziom 1,6% i pozostał poniżej celu inflacyjnego NBP (2,5%). W ciągu najbliższych paru lat spodziewany jest wyraźny wzrost presji inflacyjnej, głównie za sprawą wzrostu cen energii oraz pogorszenia się koniunktury zagranicznej. Pomimo rosnącej presji inflacyjnej, Rada Polityki Pieniężnej utrzymała w ciągu całego 2018 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 notowały w 2018 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 2018 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 agresywnym przejmowaniu klientów od konkurentów.

Bezrobocie i koszty pracy

Ogólna sytuacja makroekonomiczna wpływa korzystnie na rynek pracy, czego przejawem był wzrost zatrudnienia oraz spadek bezrobocia do poziomu 5,8% (-0,8 pp. w ujęciu rocznym) na koniec 2018 roku. W tym samym czasie, odnotowano wzrost płac w sektorze przedsiębiorstw (+7,1% rok-do-roku w ujęciu nominalnym). W 2019 roku można oczekiwać dalszego spadku bezrobocia, które będzie się zbliżało do naturalnej granicy około 5%, co może potęgować występujące w gospodarce problemy z dostępnością rąk do pracy oraz wzrost kosztów pracy wynikający z presji na podwyżkę płac. To z kolei może wpłynąć na pogorszenie nastrojów w niektórych branżach i stanowić barierę dla wzrostu gospodarczego poprzez ograniczanie inwestycji.

Stopy procentowe

Rok 2018 ponownie nie przyniósł zmian w polityce banku centralnego i stopy procentowe pozostały stabilne, na najniższym poziomie w historii. Oczekuje się, że w przyszłym roku Rada Polityki Pieniężnej pozostawi stopy procentowe na niezmiennym poziomie, podejmując jednak kroki, aby przygotować rynek do podwyżek w 2020 roku. Ewentualny wzrost stóp procentowych nie powinien mieć istotnego wpływu na koszt obsługi zadłużenia Grupy ze względu na utrzymywany wysoki poziom zabezpieczeń.

Kursy wymiany

Wahania kursów walutowych mają wpływ na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych, a także na wysokość rozliczeń z operatorami zagranicznymi. Wpływ ten jest w znacznym stopniu ograniczony poprzez posiadany przez Spółkę portfel transakcji zabezpieczających. W 2018 roku, złoty osłabił się o 3,0% w stosunku do euro oraz o 8,1% w stosunku do dolara amerykańskiego. Wahania polskiej waluty były spowodowane głównie przez czynniki zewnętrzne. 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.

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 przekształcaniu polskich firm. 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. Uwzględniając korzystną sytuację gospodarczą w Polsce, bardzo niskie ceny usług telekomunikacyjnych, wyrównane udziały największych operatorów oraz planowane inwestycje w technologię 5G, można zakładać, że główni uczestnicy gry rynkowej będą się coraz bardziej koncentrować na tworzeniu wartości – co w przyszłości może mieć korzystny wpływ na środowisko rynkowe.

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

Według szacunków Orange Polska, w latach 2013-2017 rynek telekomunikacyjny tracił na wartości około 1-4% rocznie. Jednak w tym okresie następowała stopniowa poprawa tego niekorzystnego trendu, co wskazuje na większą stabilność w kolejnych latach. Według naszych wstępnych szacunków, w 2018 roku wartość rynku prawie się nie zmieniła. Kluczowe czynniki, które w ubiegłych latach wpływały na wartość rynku jako całości, były następujące:

- Bardzo duża konkurencja cenowa w usługach mobilnych, która nasiliła się w czasie kilku wojen cenowych w segmencie konsumenckim i biznesowym. Kluczową rolę w destabilizacji rynku odgrywał Play, który stosunkowo późno wszedł na rynek. Korzystając do końca 2012 roku z asymetrii stawek MTR, Play realizował agresywną strategię zdobywania udziału w rynku.
- Strukturalny spadek w stacjonarnych usługach głosowych, do którego przyczyniło się głównie: 1) bardzo szybkie upowszechnienie się usług komórkowych w przystępnej cenie, 2) częściowa regulacja w tym segmencie, 3) niekorzystne trendy demograficzne.
- Słabo rozwinięta stacjonarna infrastruktura szerokopasmowa, zwłaszcza poza dużymi miastami, co w połączeniu z szybkim rozwojem rynku komórkowego i strategią operatorów zakładającą oferowanie wyłącznie usług mobilnych doprowadziło do wypierania usług stacjonarnych przez komórkowe. Wskaźnik penetracji dla mobilnego Internetu stosowanego do użytku w domu jest w Polsce znacznie wyższy od średniej dla krajów Unii Europejskiej.
- Niekorzystny wpływ konkurencji ze strony bezpłatnej cyfrowej telewizji naziemnej na rynek płatnej telewizji.

W porównaniu z całym rynkiem, powyższe trendy znacząco wpłynęły na wyniki Orange Polska, co znalazło odzwierciedlenie w spadku przychodów.

Przyczyniły się do tego głównie następujące czynniki:

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

Przewidywane przyszłe trendy na rynku kreślą korzystniejszą perspektywę

W naszej ocenie, w najbliższych latach kierunek rozwoju rynku będą kształtować 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 ceny usług spadły do jednego z najniższych poziomów w Unii Europejskiej. Udziały w rynku czterech największych operatorów w miarę się wyrównały. W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy podstawowe plany taryfowe nie były modyfikowane, a operatorzy zachęcają klientów do migracji do droższych opcji, oferując w zamian atrakcyjne funkcjonalności (np. nielimitowany transfer danych, dostęp do muzyki lub treści telewizyjnych). Ponadto, operatorzy komórkowi stoją wobec zbliżających się inwestycji w technologię 5G (zakup częstotliwości i budowa sieci), a ich bilanse wykazują stosunkowo znaczący 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. Jednak rynek pozostaje silnie konkurencyjny, a pod koniec 2018 roku jeden z operatorów wprowadził agresywne promocje. Operatorzy w coraz większym stopniu konkurują ze sobą poprzez oferowanie bardzo korzystnych cen za kolejne usługi.
- Przesył danych powinien w dalszym ciągu dynamicznie rosnąć, 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 jak i mobilnej.
- Kontynuowane będą znaczące inwestycje w infrastrukturę Internetu dużych prędkości ze strony Orange Polska i innych podmiotów, w tym w ramach rządowego programu POPC. Lepsza infrastruktura w połączeniu z rosnącym popytem na przesył danych spowoduje migrację do usług szybkiego Internetu. Biorąc pod uwagę aspekty ekonomiczne rozbudowy sieci światłowodowej i przedstawione publicznie plany inwestycyjne (w tym przez Orange Polska oraz w ramach rządowego programu POPC), można szacować, że w perspektywie średniookresowej liczba gospodarstw domowych w zasięgu usług światłowodowych przekroczy w Polsce 7 mln (wobec około 5,2 mln na koniec 2018 roku).
- Konwergencja jest coraz częściej postrzegana jako skuteczna formuła na pozyskanie gospodarstw domowych, czego

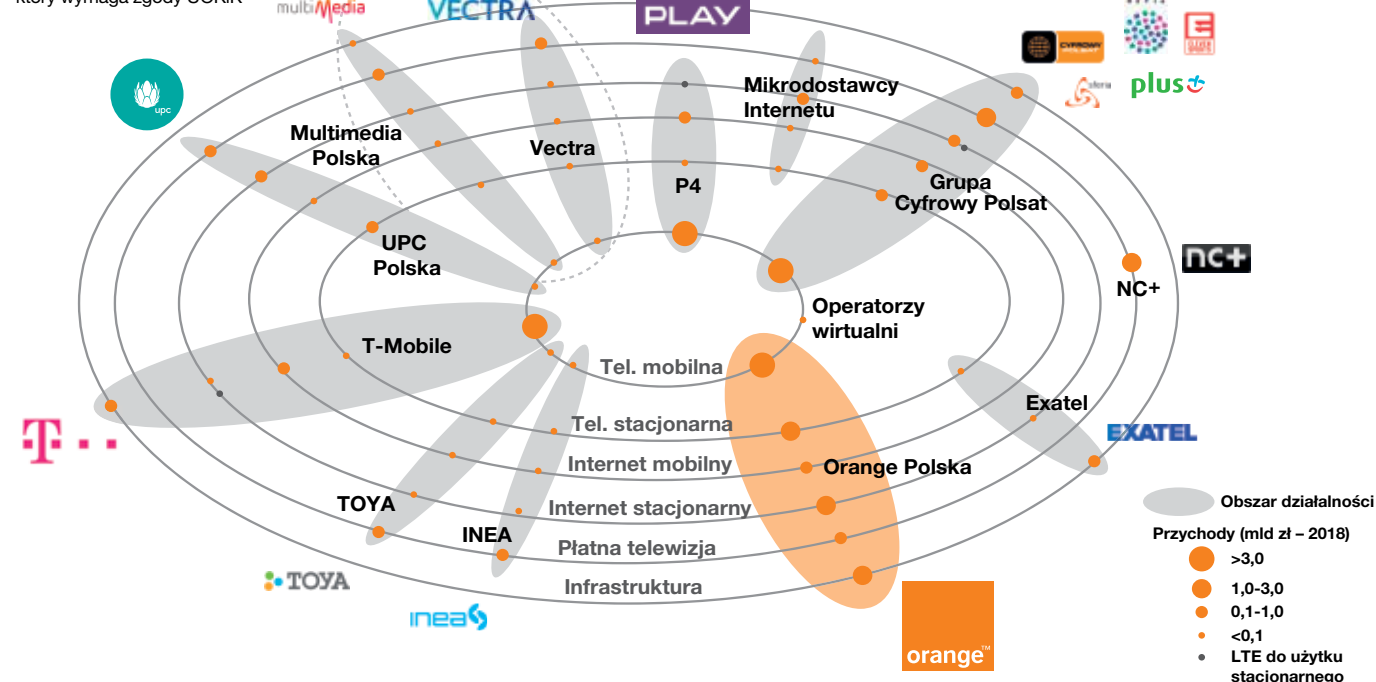
potwierdzeniem jest sukces oferty Orange Love, przejęcie Netii przez Grupę Cyfrowy Polsat, odpłatne uzyskanie przez T-Mobile hurtowego dostępu do naszej sieci światłowodowej oraz przystąpienie przez UPC do świadczenia usług komórkowych w modelu operatora wirtualnego.

- Wszystko znajdzie się w sieci i w chmurze, wspierając ewolucję takich usług, jak Internet rzeczy, inteligentne domy czy inteligentne miasta. 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 linearna. Co prawda kontent OTT szybko rośnie, ale pozostanie raczej uzupełnieniem oferty linearnej niż jej znaczącym substytutem.
- Przewidujemy stopniowe wchodzenie kart eSIM na rynek, począwszy od urządzeń przenośnych, ale naszym zdaniem do 2020 roku wpływ tego czynnika na rynek smartfonów będzie ograniczony.
- Postępująca cyfryzacja odgrywa coraz ważniejszą rolę we wszystkich sferach życia, a usługi mobilne nie są wyjątkiem. Powszechne korzystanie z rozwiązań cyfrowych – takich jak usługi dostępne z aplikacji mobilnych, zakupy mobilne czy obsługa klienta przy użyciu botów lub poprzez czat w aplikacji – podnosi kontakty pomiędzy operatorem a klientem na zupełnie nowy poziom.

Wszystkie powyższe trendy w połączeniu z korzystnymi perspektywami gospodarczymi dla Polski, skutkującymi wzrostem dochodu rozporządzalnego, wskazują, że w kolejnych latach sytuacja na rynku telekomunikacyjnym powinna się poprawiać. Do przywrócenia wzrostu będzie się przyczyniać ekspansja szybkiego Internetu.

Główni gracze na rynku telekomunikacyjnym w Polsce

Trwający proces konsolidacji,
który wymaga zgody UOKiK



Uwaga: Sytuacja na rynku
w marcu 2019 roku

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 trzy kluczowe czynniki:

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

Z drugiej strony, będziemy nadal pod presją wynikającą z niekorzystnych trendów w tradycyjnych usługach stacjonarnych oraz usługach stacjonarnego Internetu opartych na starszych technologiach. Szczegółowe informacje na temat strategii przedstawiono poczynawszy od str. 39.

Orange Polska kluczowym graczem we wszystkich segmentach rynku

Polski rynek telekomunikacyjny, zarówno w segmencie komórkowym jak i stacjonarnym, jest dość rozdrobniony. Dotychczas konsolidacja postępowała dość wolno i dotyczyła głównie segmentu usług stacjonarnych. Jednak obecnie na rynku pojawiają się tendencje w kierunku łączenia działalności mobilnej i stacjonarnej. W ostatnich pięciu latach, najpoważniejszą transakcją było nabycie operatora komórkowego Polkomtel

przez grupę medialną Cyfrowy Polsat w 2013 roku. W wyniku tej operacji powstała grupa medialno-telekomunikacyjna, która koncentruje się głównie na oferowaniu pakietów obejmujących płatną telewizję i usługi mobilne.

W grudniu 2018 roku, Grupa Cyfrowy Polsat zakończyła przejęcie Netii – największego alternatywnego operatora telefonii stacjonarnej w Polsce. W opinii Cyfrowego Polsatu, przejęcie Netii zapewni grupie między innymi dostęp do komplementarnej technologii szerokopasmowej oraz umożliwi wejście na nowe rynki w dużych miastach. Transakcja skutkuje nasileniem konkurencji w obszarze konwergencji. Z drugiej strony, wzmożona promocja ofert konwergentnych przez większą liczbę podmiotów może się przyczynić do wzrostu popularności tej kategorii rynkowej, znacznie zwiększając popyt na takie pakiety usług.

Główni gracze byli dotąd nieskuteczni w działaniach na rzecz konsolidacji na rynku telewizji kablowej. W latach 2016-2018, UPC (największy operator telewizji kablowej na rynku) podjął próbę przejęcia spółki Multimedia Polska (trzeciego co do wielkości operatora kablowego). Jednak transakcja nie doszła do skutku, gdyż, według doniesień medialnych, właścicielowi UPC nie udało się dojść do porozumienia ze sprzedającymi co do warunków transakcji. Problemem okazały się nałożone przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów warunki związane ze zbyciem przez UPC części aktywów. W opinii UOKiK, były one uzasadnione, gdyż połączenie obu sieci kablowych doprowadziłoby do powstania operatora o dominującej pozycji na rynku lokalnym. W drugiej połowie 2018 roku, zamiar przejęcia spółki Multimedia Polska ogłosił drugi co do wielkości operator kablowy – Vectra. Wydaje się jednak, że ten proces nie przebiegał gładko, a w pewnym momencie właściciele Multimedia Polska ogłosili zamiar wycofania się z wcześniej uzgodnionej transakcji. Formalnie, planowana transakcja jest od wielu miesięcy badana przez UOKiK.

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

Łańcuch dostaw

Chcemy budować dobre i 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 2018 roku przeprowadzono 11 689 audytów, w tym 175 na zlecenie Orange.

Budowanie trwałych relacji z dostawcami

W 2018 roku współpracowaliśmy w Polsce z 3670 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 98,4% zakupów (pod względem wartości) jest realizowane w oparciu o długoterminowe umowy ramowe. Sukcesywnie pracujemy nad tym, aby nasze zobowiązania wobec dostawców były regulowane w terminie. Wskaźnik terminowości opłat wynosi 84,7%. Jednak w 2018 roku, na wysokość tego wskaźnika wpłynęła migracja procesów do nowego systemu Oracle Fusion oraz zmiany w procedurach księgowych. 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 kierować się 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 2018 roku, 73% 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 drogą elektroniczną poprzez internetowe narzędzie zakupowe, które automatycznie analizuje złożone oferty. Ponadto, dostawcy chcący współpracować z Orange Polska mają możliwość samodzielnej rejestracji w bazie potencjalnych dostawców, dzięki której mogą uczestniczyć w procesach zakupowych organizowanych przez Spółkę.

Otoczenie społeczne

Poziom życia i stopa zatrudnienia w Polsce zbliżyły się znacząco do średniej dla krajów Unii Europejskiej, ale nadal występują pewne trudności. Pomimo istotnych osiągnięć, wskaźnik zatrudnienia jest wciąż niższy od średniej unijnej i wynosi 72,8% (w 3 kw. 2018) – chociaż luka stale się zmniejsza i obecnie wynosi już poniżej 1 pp.

Utrzymuje się też tendencja spadkowa stopy bezrobocia, które w grudniu 2018 roku wynosiło jedynie 5,8%. Jednak Polska boryka się w dalszym ciągu z problemem szybkiego starzenia się społeczeństwa i wysokim poziomem emigracji. Niekorzystne perspektywy demograficzne już teraz przekładają się na spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym. Prognozuje się, że stosunek procentowy osób starszych do całej populacji wzrośnie z 20,9% w 2010 roku do 58% w 2050 roku (zgodnie z przygotowanym przez Komisję Europejską „Sprawozdaniem krajowym – Polska 2016 r.”).

W ostatnich latach obserwujemy postęp w ograniczaniu nierówności i ubóstwa. 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 36 punktów w 2005 roku do mniej niż 30 punktów na koniec 2017 roku, co przesunęło Polskę znacznie poniżej średniej dla 28 krajów Unii Europejskiej. Chociaż w ostatniej dekadzie współczynnik ten systematycznie się obniżał, to jednak w ostatnich dwóch latach spadek ten nabral 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 drugie i każde kolejne dziecko, a w przypadku uboższych rodzin także na pierwsze dziecko; 300 zł rocznie na wyprawkę szkolną) radykalnie poprawiły sytuację wielu słabszych grup, zwłaszcza tych o niskim statusie społeczno-ekonomicznym.

Jednym z czynników wykluczenia społecznego jest wykluczenie cyfrowe. Dostęp do Internetu stanowi obecnie nie tylko ułatwienie, ale niekiedy wręcz warunek konieczny pełnego uczestnictwa w życiu społecznym, kulturalnym i zawodowym. Według GUS, w 2018 roku dostęp do Internetu posiadało 84,2% gospodarstw domowych w Polsce, w tym 79,3% – szerokopasmowy. Według raportu „Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2018 roku”, kluczową barierą w upowszechnieniu korzystania z Internetu jest brak takiej potrzeby (65,7%) oraz brak odpowiednich umiejętności (51,3%) – chociaż wśród niekorzystających z Internetu spada odsetek osób wskazujących na te bariery. Bariery finansowe są powodem nieposiadania dostępu do Internetu dla około 17% gospodarstw domowych, natomiast brak technicznych możliwości posiadania Internetu w miejscu zamieszkania niemal nigdy nie stanowi problemu. Z drugiej strony, pojawił się ciekawy nowy trend: rosnący odsetek osób celowo rezygnuje z Internetu, wskazując niechęć do tego medium jako główną przyczynę. Ta grupa zwiększyła się z 7,3% w 2015 roku do blisko 12% w 2018 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 on-line i podążających za nowinkami technologicznymi. Wydatki na usługi telekomunikacyjne są stałym elementem budżetu gospodarstw domowych, a każdy klient, niezależnie od zasobności portfela, znajdzie ofertę dla siebie i swoich bliskich. Wyzwaniem społecznym staje się obecnie nie tyle dostęp do sieci, lecz umiejętność mądrego i bezpiecznego korzystania z nowych technologii.

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 grupowe w odniesieniu do poszanowania podstawowych praw człowieka koncentrują się w trzech głównych obszarach:

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

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

W 2018 roku wprowadziliśmy w Polsce 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. Dostawca zobowiązuje się do przestrzegania praw człowieka i unikania angażowania się w jakiegokolwiek przypadku ich naruszenia.

Kodeks obejmuje następujące obszary:

- odpowiedzialność społeczna, w tym swoboda zgromadzeń i prawo do negocjacji zbiorowych, praca niewolnicza, praca dzieci, różnorodność i niedyskryminowanie, wynagrodzenia, czas pracy, 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. W 2018 roku, wraz z Polskim Instytutem Praw Człowieka i Biznesu, przeprowadziliśmy warsztaty o prawach człowieka dla przedstawicieli następujących działów: zakupów, łańcucha dostaw, zasobów ludzkich, zarządzania zgodnością, zarządzania ryzykiem oraz odpowiedzialności społecznej. Celem warsztatów było zapoznanie pracowników z tematyką praw człowieka oraz określenie obszarów ryzyka w tym zakresie zarówno w Spółce jak i w łańcuchu dostaw. W wyniku warsztatów powstała matryca dla Orange Polska, odzwierciedlająca 33 zidentyfikowane prawa człowieka. Uruchomiliśmy także kurs e-learningowy z zakresu praw człowieka, który ukończyło 73% przedstawicieli działu zakupów.

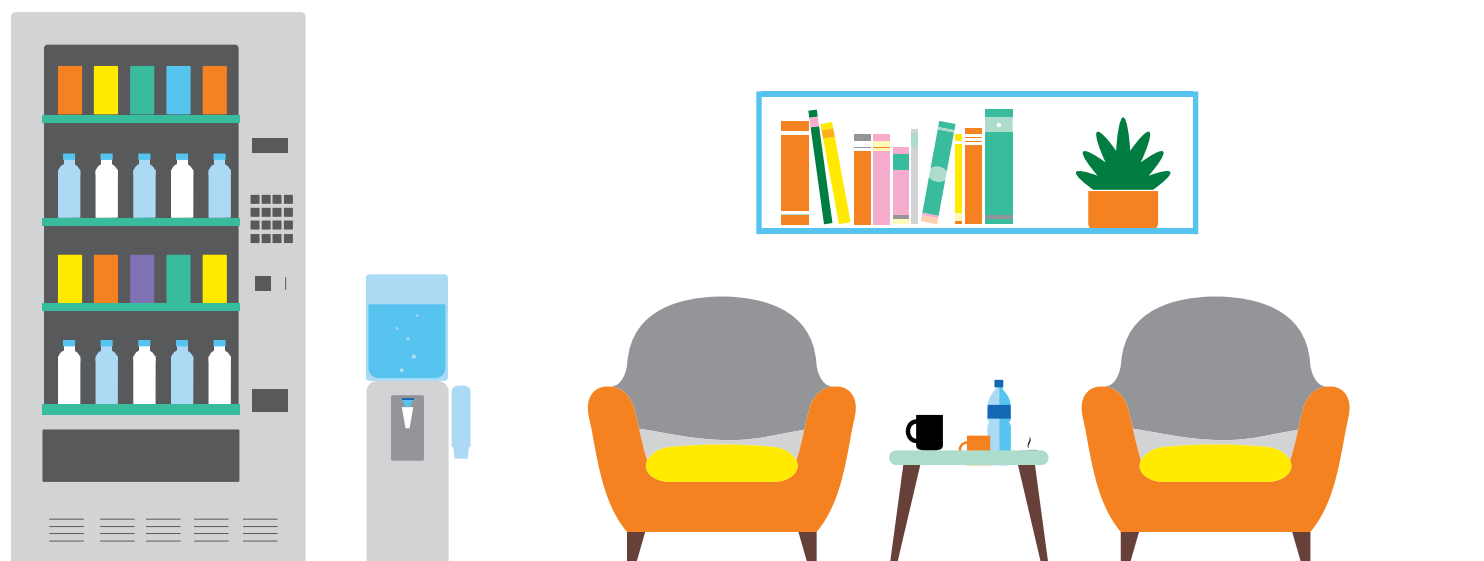
Prawa związane z różnorodnością są przedmiotem naszej polityki zarządzania różnorodnością (więcej na str. 70), zaś ochrona prywatności i danych osobowych – przedmiotem polityki w zakresie bezpieczeństwa klientów (więcej na str. 62).

Otoczenie środowiskowe

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

Przyczyniamy się do tworzenia rozwiązań związanych ze zmianami klimatycznymi, ograniczając emisję gazów cieplarnianych, a jednocześnie dostosowując się do wpływu tych zmian. Technologia cyfrowa jest obecnie wpisana we wszystkie obszary działalności człowieka, a rozwijanie zastosowań cyfrowych pozostaje dla nas stałym wyzwaniem. Postawiliśmy sobie ambitne cele i podejmujemy konkretne działania w obrębie wszystkich działów w celu ograniczenia wpływu na środowisko. Ponadto, w ramach radykalnej transformacji sektora przemysłowego technologia cyfrowa stwarza także szansę na wdrożenie bardziej innowacyjnych i zrównoważonych rozwiązań, promujących podejście energooszczędne i proekologiczne.

Promujemy rozwiązania przyjazne środowisku, które pomagają w ograniczaniu emisji gazów cieplarnianych, poprzez usługi zastępujące tradycyjne formy komunikacji czy przesyłania dokumentów. Dzięki tele- i wideokonferencjom, korzystaniu z elektronicznego obiegu pism, internetowych zakupów, e-usług, e-faktur oraz kompleksowych systemów teleinformatycznych dla administracji i przedsiębiorstw, sprawiamy, że ekologia i poszanowanie środowiska naturalnego zyskuje konkretny wymiar w życiu codziennym. Co miesiąc wysyłamy faktury elektroniczne do ponad 5 milionów klientów, dzięki czemu w 2018 roku zaoszczędziliśmy 963 tony papieru, ratując 22 tys. drzew (44 hektary lasu). Zużyliśmy o 82 tony papieru i 4 miliony kopert mniej niż rok wcześniej. W wyniku naszej działalności powstają odpady przemysłowe, takie jak zużyty sprzęt elektroniczny i elektryczny, zużyte baterie i akumulatory, kable i słupy telegraficzne. Ich utylizacja jest objęta ścisłą kontrolą.



Otoczenie wewnętrzne

Ład korporacyjny

Ład korporacyjny w Orange Polska ma zagwarantować odpowiedzialne zarządzanie i nadzór w celu realizacji celów strategicznych i powiększania wartości. Stworzyliśmy sprawne ramy ładu korporacyjnego, obejmujące struktury, procesy i mechanizmy kontrolne, które pomagają zwiększyć efektywność działania i ograniczyć ryzyko. Kompetentne organy Spółki, cechujące się właściwym podziałem odpowiedzialności oraz składem osobowym reprezentującym optymalne połączenie doświadczenia, umiejętności i wykształcenia, sprzyjają budowaniu wartości. Natomiast umiejętność stabilnej i rzetelnej alokacji wytworzonej wartości zapewnia trwałą rozwój Spółki i jest warunkiem jej długofalowego sukcesu. Szczegółowy opis ładu korporacyjnego w Orange Polska zamieszczono w rozdziale „Ład korporacyjny” na str. 87.

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 i prostoty, w której pracownicy czują się szanowani i mogą swobodnie wyrażać 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 pracowników i wchodzi

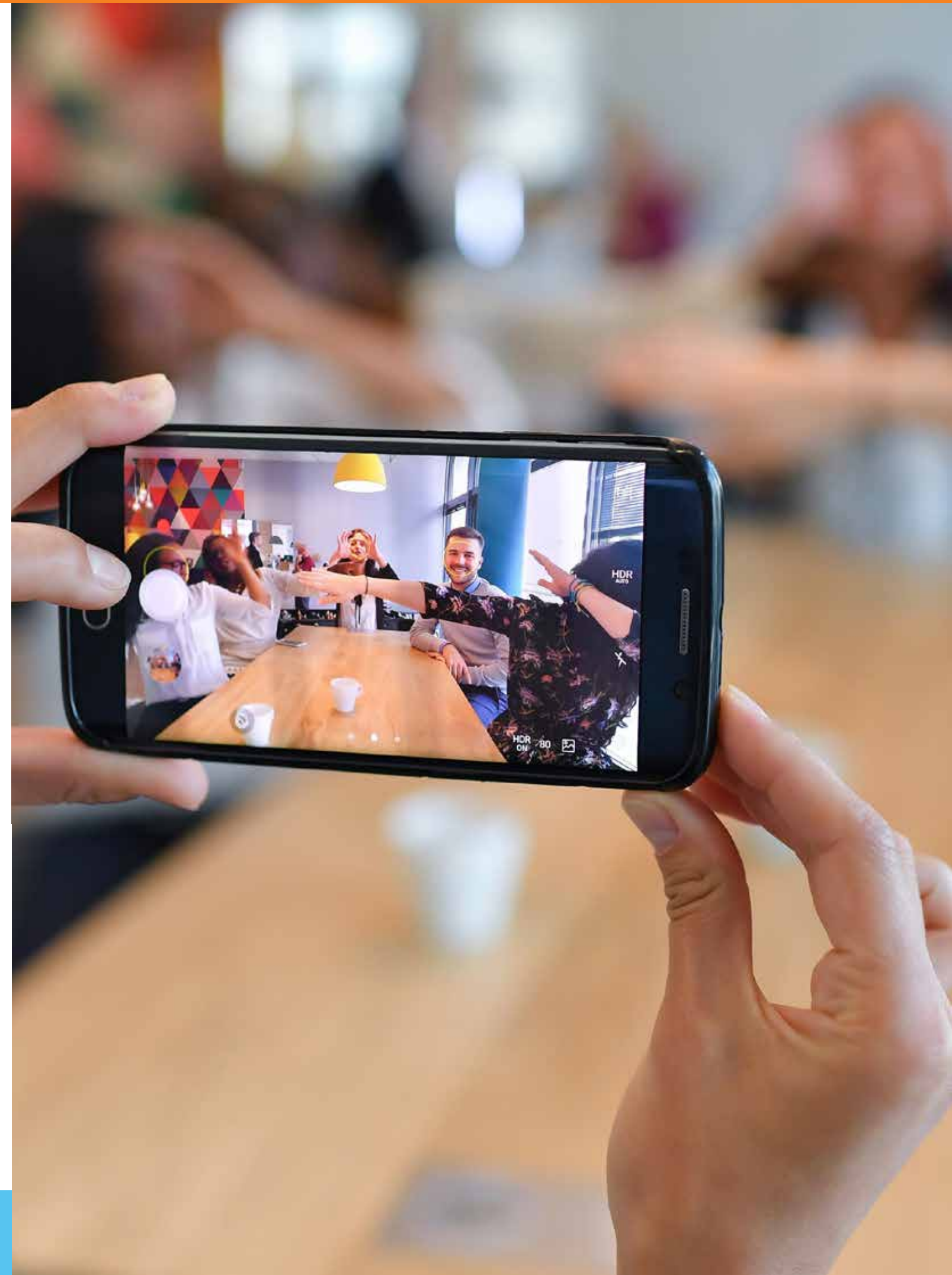
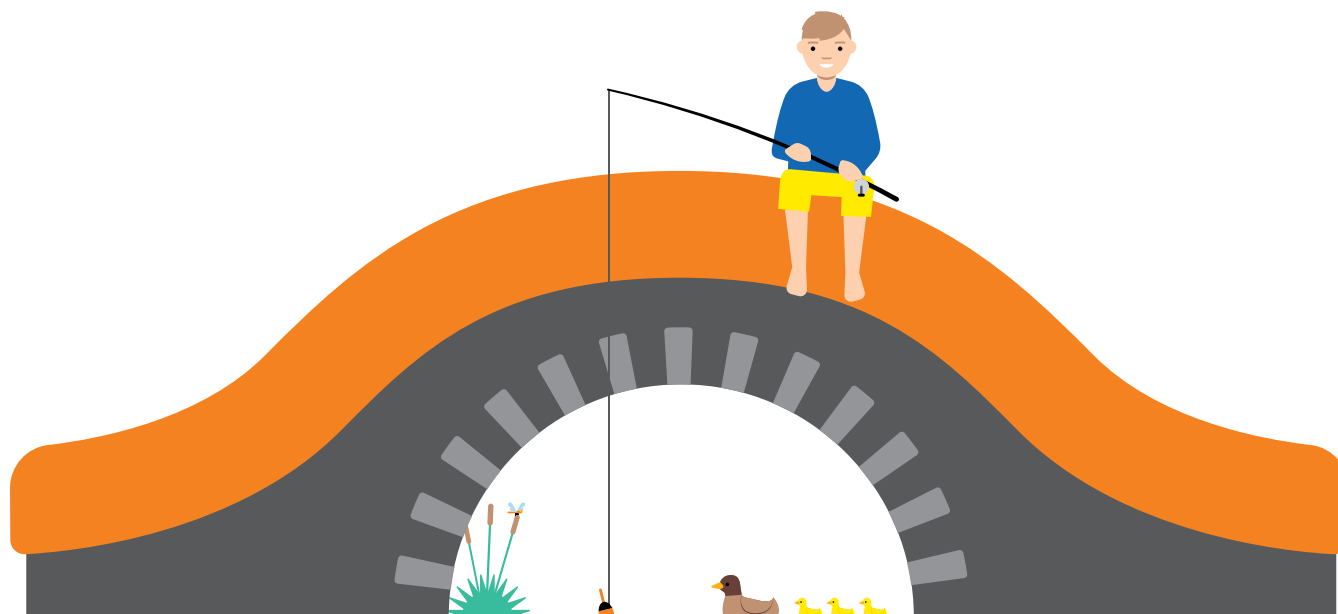
w dialog ze związkami zawodowymi. Nie zapominamy o podstawach, które pozwalają na tworzenie przyjaznego miejsca pracy. Dbamy o bezpieczeństwo pracowników, ich zdrowie i godną emeryturę. Zapewniamy profilaktykę zdrowotną, promujemy aktywność sportową pracowników, a w trudnych sytuacjach życiowych oferujemy 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 w 2017 roku do realizacji planu strategicznego Orange.one, kontynuujemy proces transformacji. Plan ten skupia się na dwóch kluczowych filarach działalności: 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 informacje uzyskane w ubiegłym roku od pracowników, 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. 69.





Strategia



P: Rok 2018 był pierwszym pełnym rokiem realizacji strategii Orange.one. Jak się ona sprawdza?

Pozwolę sobie zacząć od krótkiego przypomnienia kluczowych filarów tej strategii. Na rynku konsumenckim, naszym celem jest zdobycie jak największego udziału w budżetach gospodarstw domowych przeznaczonych na media i telekomunikację poprzez oferowanie pakietów konwergentnych. Dostrzegamy tutaj olbrzymi potencjał, jako że większość gospodarstw domowych nadal kupuje takie usługi od różnych dostawców. Konsolidacja to nie tylko większa wygoda, ale także korzyści finansowe.

Na rynku biznesowym, kluczowym trendem, jaki obserwujemy praktycznie we wszystkich branżach, jest cyfryzacja. Przedsiębiorstwa przekształcają cyfrowo środowiska wewnętrzne, a jednocześnie starają się zapewnić doświadczenie cyfrowe klientom. Chcemy być partnerem firm w tej rewolucji. W tym celu rozwijamy swoje kompetencje głównie w obszarze teleinformatyki, w tym dotyczące rozwiązań w chmurze, bezpieczeństwa oraz oprogramowania i aplikacji.

Powodzenie naszej strategii na tych dwóch rynkach nie byłoby możliwe bez rozbudowy sieci światłowodowej. Światłowody to nasza długofalowa przewaga konkurencyjna i jesteśmy przekonani, że dzięki niej odniesiemy sukces w obszarze konwergencji. Już teraz docieramy do blisko 3,5 miliona gospodarstw domowych w Polsce, a do końca 2020 roku ta liczba przekroczy 5 milionów.

Ostatnim filarem, na którym opiera się nasza strategia, jest szybka poprawa efektywności. Uruchomiliśmy kompleksowy program transformacji w celu uproszczenia, a także – gdzie to możliwe – automatyzacji i cyfryzacji procesów biznesowych.

Wyniki za 2018 rok okazały się lepsze od oczekiwań. Było to możliwe dzięki skutecznej realizacji strategii, pomimo tego, że nasze otoczenie biznesowe pozostaje silnie konkurencyjne. Chciałbym pogratulować wszystkim pracownikom i podziękować im za ogromny wysiłek, jaki był konieczny dla osiągnięcia tak doskonałych wyników.

P: Określa pan konwergencję mianem fundamentu strategii Spółki. Czy nie niepokoi pana rosnąca konkurencja w tym obszarze, w miarę jak coraz więcej podmiotów zaczyna realizować analogiczną strategię?

Przede wszystkim, nie jesteśmy zdziwieni, że inni operatorzy decydują się na podobną strategię wobec gospodarstw domowych. Byliśmy pionierami i wskazaliśmy innym kierunek, a teraz oni podążają za nami – a to oznacza, że przyjęta przez nas kilka lat temu strategia była właściwa.

Po drugie, rynek w Polsce był zawsze bardzo konkurencyjny, więc jesteśmy przyzwyczajeni do działania w takim otoczeniu.

I wreszcie po trzecie, w konwergencji nadal tkwi stosunkowo duży potencjał wzrostu. Zatem jeżeli więcej podmiotów wybierze tę strategię, to popyt na rynku na takie rozwiązania prawdopodobnie się zwiększy, na czym wszyscy skorzystamy. Operatorzy realizujący strategię czysto komórkową znajdują się pod większą presją. Warto przy tym zauważyć, że jeden z naszych konkurentów będzie do oferowania pakietów konwergentnych wykorzystywać naszą sieć światłowodową – odniesiemy więc z tego korzyść w segmencie usług hurtowych. Oczywiście mówiąc to wszystko, nie zamierzam bagatelizować

konkurencji. Traktujemy ją bardzo poważnie. W marcu tego roku, zmodyfikowaliśmy i wzmocniliśmy ofertę Orange Love. Naszym celem jest konkutowanie jakością oferty i obsługi klienta, a nie ceną. Jesteśmy przekonani, że dzięki naszej ofercie konwergentnej i sieci światłowodowej (zdecydowanie największej w Polsce) jesteśmy wyjątkowo dobrze przygotowani, by sprostać wszystkim potrzebom polskich konsumentów.

P: Jakie są główne priorytety Orange Polska na 2019 rok?

Jesteśmy w połowie realizacji strategii ogłoszonej we wrześniu 2017 roku. Jak dotąd, jesteśmy zadowoleni z efektów. W tym roku będziemy nadal zmierzać w kierunku poprawy trendów. Jesteśmy przekonani, że uda się nam podtrzymać wzrost. W 2019 roku, planujemy nie tylko wzrost EBITDA, ale również przychodów – po raz pierwszy od wielu lat. Dążąc do osiągnięcia tego celu, utrzymamy priorytety nakreślone w strategii. Będziemy nadal zorientowani na klientów i skoncentrowani na generowaniu wartości. Ponadto, będziemy kontynuować działania na rzecz uproszczenia procesów i zwiększenia efektywności.

W Polsce utrzymuje się bardzo korzystna sytuacja gospodarcza: rekordowo niskie bezrobocie, rosnący dochód rozporządzalny oraz duża otwartość klientów na nowe technologie. Chcemy wykorzystać te trendy. Warto zauważyć, że ceny usług telekomunikacyjnych są w Polsce bardzo niskie. Jesteśmy jedną z niewielu branż, gdzie pomimo wzrostu gospodarczego i rosnącej siły nabywczej ceny w ciągu kilku ostatnich lat spadały.

W 2018 roku zapoczątkowaliśmy w Orange Polska program zmiany kulturowej, której kluczowymi elementami są zwiększenie samodzielności decyzyjnej pracowników oraz bardziej bezpośrednia i otwarta komunikacja. Uważam, że ta zmiana kultury korporacyjnej będzie ważnym czynnikiem w osiągnięciu naszych celów biznesowych, i chcemy ją kontynuować.

P: Technologia 5G będzie w najbliższych latach kluczową kwestią dla branży telekomunikacyjnej. W jaki sposób skorzystają na tym klienci Orange Polska?

Na początek warto wspomnieć, że technologia 5G jeszcze bardziej zwiększy prędkość i skróci czas opóźnienia przy dostępie do Internetu z urządzeń mobilnych. To odpowiedź na zapotrzebowanie w nowych obszarach gospodarki: postępującą cyfryzację, zwiększoną transmisję treści wideo, potrzebę stałego dostępu do sieci, automatyzację procesów przemysłowych, rozwiązania w chmurze, elektroniczne zarządzanie złożonymi ekosystemami (na przykład tzw. inteligentne miasta) oraz Internet rzeczy. W przyszłości ta technologia umożliwi szybki przesył danych w wielu nowych usługach – z których część nawet jeszcze nie istnieje.

Technologia 5G stała się ważnym elementem rozwoju Orange Polska. W 2018 roku zainstalowaliśmy pierwszą stację bazową 5G w Polsce i przeprowadziliśmy pierwsze komercyjne testy tej technologii. W 2019 roku planujemy dalsze testy. Do budowy sieci 5G branża telekomunikacyjna będzie potrzebować nowych częstotliwości, a decyzje w tym zakresie spoczywają w rękach instytucji państwowych. Aktywnie wspieramy realizację przygotowanej przez rząd strategii 5G.

P: Orange Polska pozostaje jednym z liderów w dziedzinie odpowiedzialności społecznej. Czy cele ekonomiczne i społeczne są ze sobą kompatybilne?

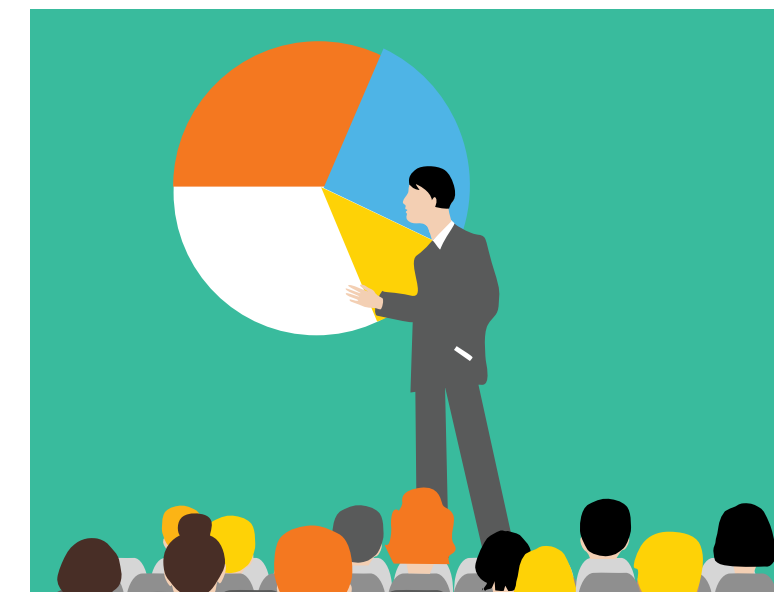
Spółka taka jak nasza, która oferuje usługi będące podstawą komunikacji i transformacji cyfrowej, obsługuje miliony klientów indywidualnych i biznesowych oraz zatrudnia w Polsce tysiące ludzi i współpracuje z tysiącami dostawców, wywiera istotny wpływ społeczny. Taka firma powinna przede wszystkim mieć tego świadomość. Po drugie, powinna kształtować ten wpływ w taki sposób, by maksymalizować pozytywne skutki, a minimalizować negatywne. Orange Polska stara się prowadzić działalność w sposób zrównoważony i odpowiedzialny.

Strategia odpowiedzialności społecznej stanowi kluczowy element naszej strategii biznesowej i opiera się na stałym dialogu z pracownikami i klientami oraz współpracy z partnerami biznesowymi, organizacjami społecznymi i instytucjami państwowymi. Dzięki temu podejściu i współdziałaniu z innymi, możemy pozytywnie wpływać na rozwój społeczno-gospodarczy społeczności lokalnych i całego kraju, budując jednocześnie przewagę konkurencyjną.

P: Jak pana zdaniem będą wyglądać polski rynek telekomunikacyjny i Orange Polska w perspektywie kilku lat?

Jak wcześniej wspomniałem, mam wielką nadzieję, że polski rynek telekomunikacyjny zmierza w kierunku naprawy. W ubiegłych latach, branża doprowadziła do znacznego osłabienia wartości poprzez konkurencję opartą wyłącznie na cenie. Sądymy, że ceny przestały wreszcie spadać, a poprawa doświadczenia klienta będzie odtąd wynikać głównie z jakości infrastruktury i wysokiego poziomu obsługi. Rynek w Polsce jest dość rozdrobniony, a procesy konsolidacyjne przebiegają stosunkowo wolno. Nadal uważam, że w końcu dojdzie do konsolidacji i będzie mniej podmiotów, ale silniej zintegrowanych i bardziej konwergentnych.

Realizując obecną strategię Orange Polska, budujemy firmę, która będzie lepiej dostosowana strukturalnie do przyszłych możliwości rynkowych i otoczenia konkurencyjnego. Koncentrujemy się na konwergencji i sieci światłowodowej – dwóch, wzajemnie się wzmacniających przewagach konkurencyjnych, które będą paliwem dla utrzymania przez nas wiodącej pozycji na rynku. Inwestujemy w przyszłościową infrastrukturę, która będzie nam służyć przez następne 20-30 lat i którą możemy zmonetyzować w działalności detalicznej i hurtowej. Intensywnie zmieniamy Spółkę, przekształcając ją z dawnego operatora dominującego w znacznie szczuplejszą i bardziej elastyczną organizację, która będzie polecana przez klientów i pracowników oraz ceniona przez inwestorów.



Pytania do Jean-François Fallachera, Prezesa Orange Polska

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

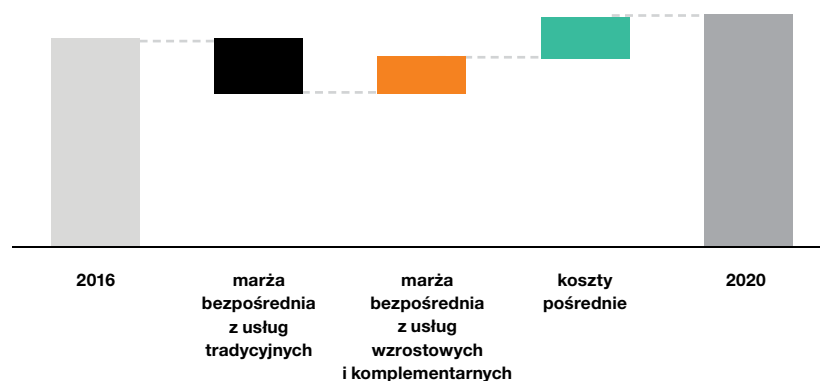


Odpowiedzialność
w działaniu

Rok 2018 był pierwszym 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 łączy 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



2016-2020



Najwyższa jakość sieci – stacjonarnej i mobilnej

Sieć konwergentna

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

Sieć stacjonarna – od usług tradycyjnych do przyszłościowych łączy światłowodowych

W 2015 roku podjęliśmy strategiczną decyzję o przystąpieniu do inwestycji na dużą skalę w rozbudowę sieci światłowodowej w technologii FTTH (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.

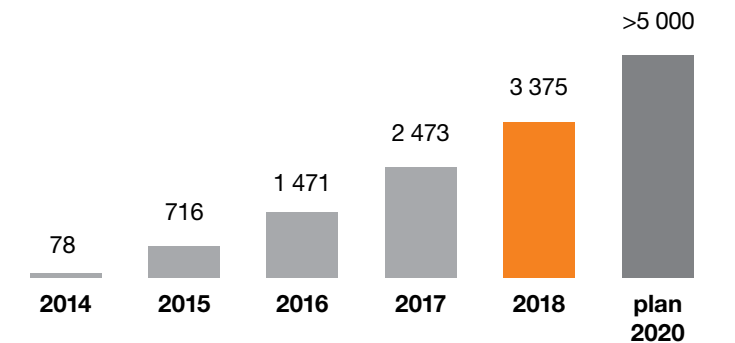
Po czterech latach od rozpoczęcia inwestycji, objęliśmy zasięgiem usług światłowodowych blisko 3,4 mln gospodarstw domowych (na koniec 2018 roku). Jesteśmy na dobrej drodze do realizacji celu, jakim jest objęcie zasięgiem ponad 5 mln gospodarstw domowych do końca 2020 roku. W tej liczbie znajdzie się większość gospodarstw domowych w dużych aglomeracjach i znaczna część w mniejszych miastach, a także około 370 tys. gospodarstw domowych na terenach mniej zurbanizowanych, gdzie sieć światłowodowa zostanie zbudowana w ramach programu POPC, współfinansowanego ze środków unijnych.

Strategia rozwoju usług światłowodowych przewiduje nie tylko budowę własnej infrastruktury, ale również – tam, gdzie jest to technicznie możliwe i biznesowo opłacalne – zawieranie umów na dostęp hurtowy z innymi operatorami sieci światłowodowej. Na koniec roku, przy wykorzystaniu infrastruktury innych operatorów w zasięgu naszych usług znajdowało się ponad 400 tys. gospodarstw domowych.

W ubiegłym roku objęliśmy zasięgiem sieci światłowodowej około 900 tys. nowych gospodarstw domowych, utrzymując bardzo wysoką dynamikę rozbudowy, zbliżoną do tej w 2017 roku. Planujemy ją utrzymać w 2019 roku. Ubiegłoroczne plany zakładały położenie większego nacisku na mniejsze miasta i domy jednorodzinne – a nie tylko bloki wielorodzinne. W 2018 roku, na małe miasta przypadło około 17% nowych łączy światłowodowych. W przypadku domów jednorodzinnych koszty budowy są wyższe, ale z drugiej strony, ze względu na mniejszą konkurencję, odnotowujemy znacznie większy popyt na nasze usługi.

W celu wykorzystania nowych możliwości biznesowych oraz przyspieszenia monetyzacji inwestycji w sieć światłowodową, w 2018 roku podpisaliśmy z T-Mobile umowę w sprawie dostępu hurtowego do naszej sieci światłowodowej. Umowa obejmuje 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 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 konieczności potrzeby łatwo zwiększać parametry transmisji. W szczególności, w 2018 roku wprowadziliśmy do oferty usług światłowodowych łącza o przepływności 1 Gb/s. Wcześniej najwyższa dostępna prędkość transmisji wynosiła 600 Mb/s. Za usługi o większej prędkości (300 Mb/s i 1 Gb/s) są naliczane dodatkowe opłaty (odpowiednio 10 i 30 zł miesięcznie). Ponadto, cena usługi dla klientów w domach jednorodzinnych jest o 15 zł miesięcznie wyższa, co pozwala nam zrównoważyć wyższe koszty budowy.

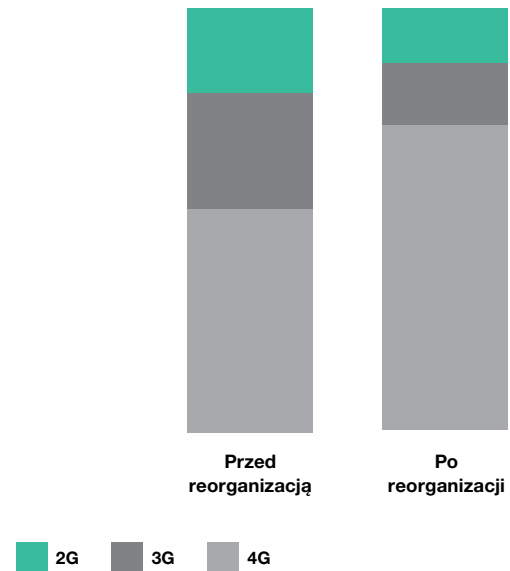
Gospodarstwa domowe w zasięgu sieci światłowodowej (w tys.)



Sieć mobilna – większe pasmo dla LTE

Mobilny przesył danych utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie. Całkowity ruch w naszej sieci komórkowej wzrósł o 2018 roku o ponad połowę. Aby sprostać temu zapotrzebowaniu, stale inwestujemy w jakość sieci. Do końca 2018 roku, w zasięgu naszej sieci LTE (4G), na zewnątrz budynków, znaleźli się niemal wszyscy mieszkańcy Polski, zaś pokrycie wewnątrz budynków osiągnęło 97%. W celu sprostania dynamicznie rosnącemu ruchowi LTE, w ubiegłym 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. W 2018 roku zakończyliśmy zmianę w wykorzystaniu pasma 900 MHz, a proces zmiany przeznaczenia pasma 1800 MHz jest bardzo zaawansowany. Optymalizacja sposobu wykorzystania częstotliwości będzie kontynuowana w latach 2019-2020.

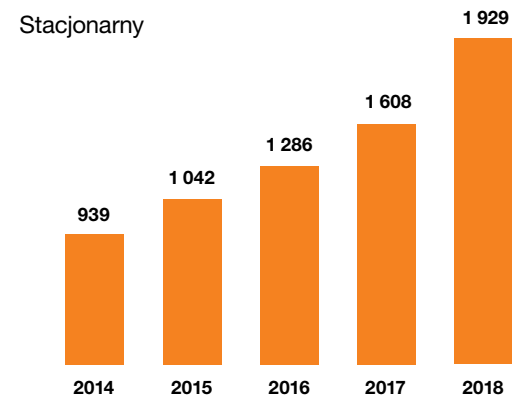
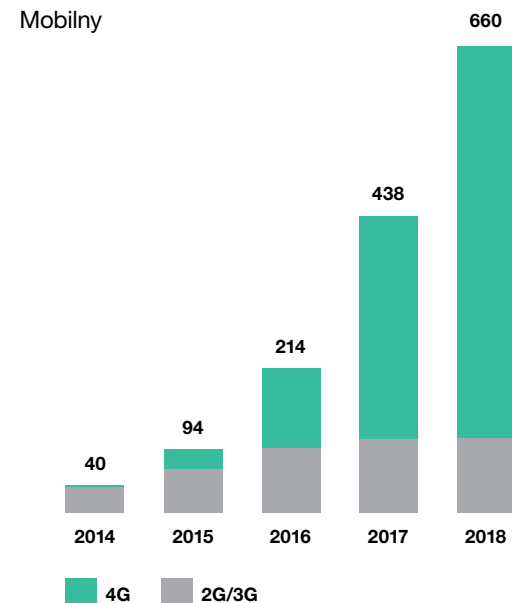
Alokacja pasma mobilnego (MHz)



Będziemy także analizować inne możliwości poprawy efektywności wykorzystania pasma, w tym zamianę częstotliwości. W celu zwiększania szybkości dostępu do Internetu będziemy nadal dążyć do agregacji pasma. Na koniec ubiegłego roku, blisko 70% spośród 10 tys. stacji bazowych LTE umożliwiała agregację pasma, co oznacza znaczący postęp względem 2017 roku. Około 1200 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. Termin rozpoczęcia tego procesu i sposób podziału pasma leżą w gestii UKE i panuje w tym zakresie niepewność. Obecnie wydaje się jednak, że alokacja części pasma 3,4-3,8 GHz będzie możliwa znacznie wcześniej (być może już w 2020 roku) niż częstotliwości w paśmie 700 MHz.

Przesył danych w sieci mobilnej i stacjonarnej (PB)



Konwergencja – konsolidacja wydatków gospodarstw domowych na usługi telekomunikacyjne i media

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

Konwergencja niesie następujące istotne korzyści:

- Zapewnia przewagę nad konkurencją i stanowi kluczowy wyróżnik na rynku. Z jednej strony, operatorzy kablowi nie oferują na większą skalę usług mobilnych. Z drugiej strony, konkurencyjni operatorzy komórkowi 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 o sieć światłowodową, 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 – ponad milion klientów w ciągu 19 miesięcy

W 2018 roku, Orange Love pozostała naszą flagową ofertą konwergentną dla gospodarstw domowych w Polsce. W październiku, zaledwie 19 miesięcy od wprowadzenia tej oferty, przekroczyliśmy próg miliona klientów. W ubiegłym roku całkowita liczba klientów konwergentnych zwiększyła się o 20%, przekraczając 1,2 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 (światłowód 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 elastyczność w kształtowaniu ofert i cen. W 2017 roku, jako pierwszy operator w Polsce, wprowadziliśmy dekoder, który umożliwia klientom odbiór sygnału telewizyjnego w jakości 4K Ultra HD. Nasza oferta telewizyjna 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 znaczących inwestycji w tworzenie własnych programów.



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

Budowanie pozytywnych doświadczeń klientów

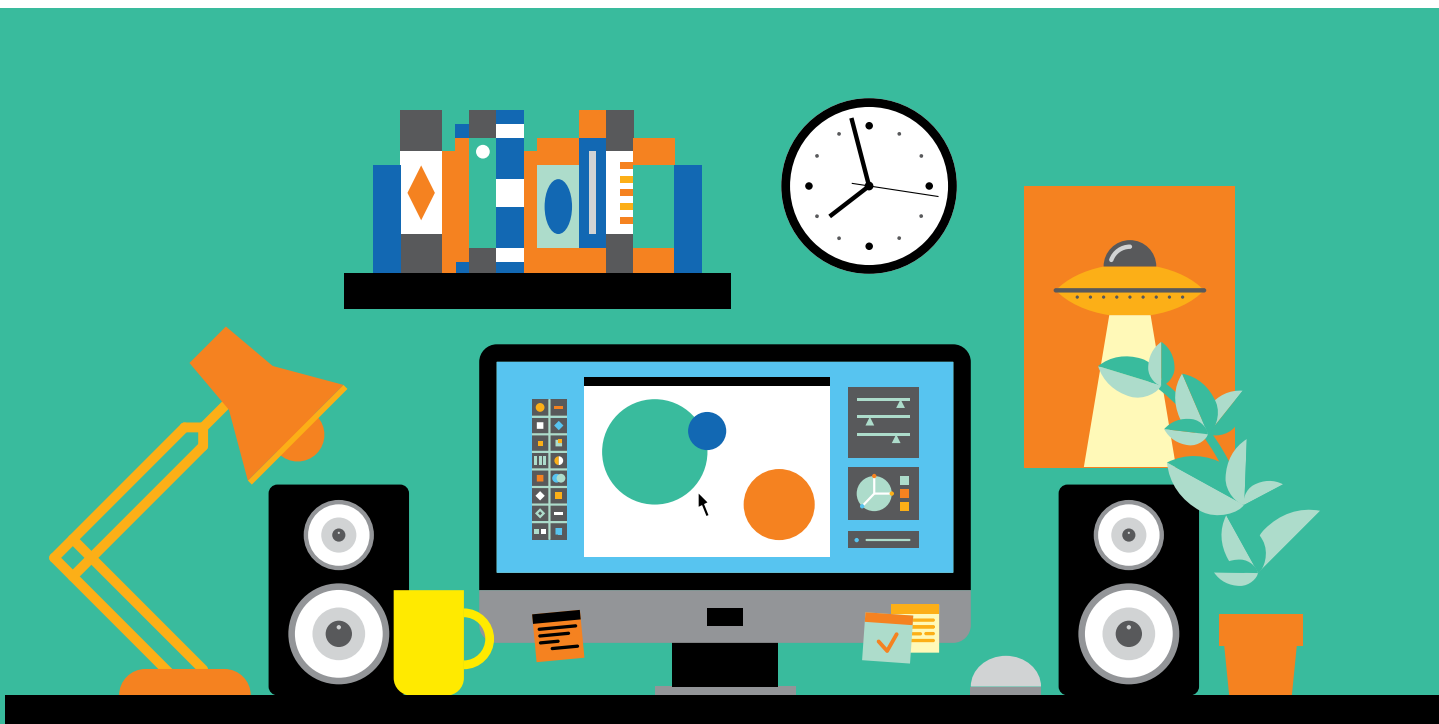
W centrum wszystkiego, co robimy, są nasi klienci. Dlatego koncentrujemy nasze działania na budowaniu pozytywnych doświadczeń klientów oraz trwałych i silnych relacji z nimi, wykorzystując nowoczesne kanały cyfrowe.

Skupiamy wszystkich pracowników wokół wspólnej idei dostarczania klientom Orange niepowtarzalnych doświadczeń, począwszy od tworzenia oferty produktów, poprzez planowanie procesów, po zapewnienie właściwej struktury kanałów kontaktu. Od wielu lat oceniamy jakość doświadczenia klientów za pomocą wskaźnika NPS (Net Promoter Score), który jest miarą ich lojalności i jakości budowanych z nimi relacji. Stopniowo poprawiamy pozycję w rankingu NPS, co potwierdza słuszność podejścia opartego na intensywnej orientacji na klientach we wszystkich prowadzonych działaniach. Na koniec 2018 roku, uzyskaliśmy sumarycznie drugi wynik na rynku, ale zajęliśmy trzecią pozycję w rankingu, gdyż na pozycji pierwszej znalazło się dwóch operatorów z identycznym wynikiem.

Podejście oparte na „podróży klienta”

W 2017 roku, w celu umożliwienia kompleksowego zarządzania doświadczeniami klientów, wdrożyliśmy w organizacji podejście oparte na tzw. podróży klienta (customer journey). Jego podstawę stanowi mapa podróży klienta, która jest punktem wyjścia do budowania strategii relacji z klientami.

W 2018 roku, koncentrowaliśmy się na projektowaniu nowych i usprawnianiu istniejących doświadczeń klientów na każdym etapie ich podróży. Przełożyło się to na znaczny wzrost liczby spraw, które klienci załatwiają samodzielnie w cyfrowych i automatycznych kanałach kontaktu, a także spadek zgłoszeń telefonicznych o 20 punktów procentowych.





Poniżej przedstawiono kilka przykładowych rozwiązań wdrożonych w 2018 roku, które zwiększyły satysfakcję klientów, ograniczając ich wysiłek poprzez uproszczenie, automatyzację i cyfryzację relacji z Orange:

- Zrobotyzowana automatyzacja procesów (RPA) – to światowy trend, którego w Polsce liderem 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).
- Czatbot – rozszerzyliśmy zakres wsparcia. Na stronie orange.pl klienci mogą za pomocą czatu z botem samodzielnie załatwić sprawę z następującego zakresu:
 - obsługa techniczna usług stacjonarnych,
 - roaming i połączenia międzynarodowe,
 - obsługa płatności.
- eSIM – jako pierwszy operator na rynku polskim wprowadziliśmy wirtualną kartę SIM. Nasi klienci mają możliwość samodzielnego zarządzania modułami eSIM w nowej aplikacji Mój Orange.
- Wideorozmowa – w 39 salonach sprzedaży klienci mogą porozmawiać w sprawach obsługowych z doradcą poprzez sieć. W 2018 roku nasi klienci wykonali ponad 26 tys. takich połączeń.
- Uprościliśmy układ faktury dla klientów usług stacjonarnych, a przed nami analogiczne uproszczenia dla pozostałych grup klientów.
- W procesie wdrażania ofert w Orange Polska, wprowadziliśmy standard uwzględniający perspektywę klienta na wszystkich ścieżkach jego doświadczeń.

Lepsze doświadczenia klientów – zaangażowanie całej organizacji

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

z perspektywy korzyści dla klienta. Kadra zarządzająca regularnie analizuje wyniki badań satysfakcji klientów i określa niezbędne działania. Gośćmi specjalnymi tych spotkań są zawsze klienci, którzy opowiadają o swoich doświadczeniach z Orange. Ponadto, wszyscy członkowie kadry kierowniczej i wybrani eksperci regularnie kontaktują się telefonicznie z klientami, którzy w badaniu satysfakcji wyrazili niezadowolenie. Dodatkowym wsparciem jest udostępniona w kwietniu 2018 roku wewnętrzna platforma elektroniczna, która służy wymianie wiedzy i pomysłów na poprawę doświadczeń klienta.

Dzięki temu każdy z pracowników może zamieścić swój głos i upublicznić innowacyjne rozwiązanie. Nasi pracownicy mają także możliwość pracy w wielofunkcyjnych zespołach przy projektach ukierunkowanych na poprawę doświadczeń klientów.

Cyfryzacja – coraz ważniejszy trend dla naszych klientów

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



Poprawa efektywności

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

Poprawa marży bezpośredniej dzięki ukierunkowaniu na wartość

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

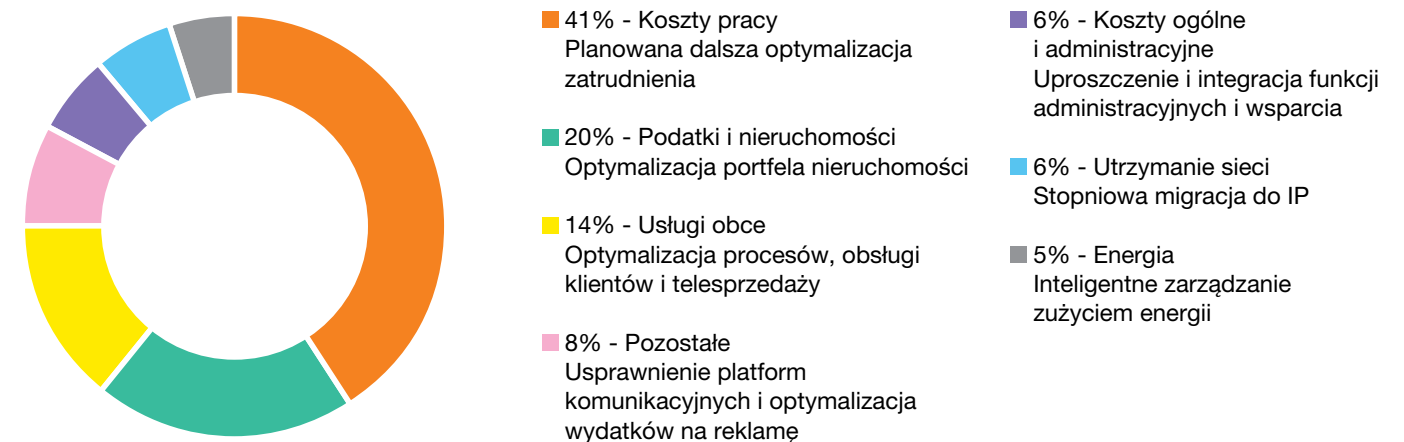
Dalsza optymalizacja kosztów pośrednich z jasno określonym celem

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 pośrednie były o 14% niższe niż w 2016 roku.

Największą grupą kosztów, a zarazem najważniejszym źródłem oszczędności, są koszty pracy. Na przestrzeni ostatnich pięciu lat (2013-2018), 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 2017 roku Umowa Społeczna, która obejmuje lata 2018-2019, przewiduje przyspieszenie optymalizacji zatrudnienia. Zgodnie z planem, w ciągu tych dwóch lat z odejść dobrowolnych może skorzystać 2 680 osób, co stanowi 18% ogółu zatrudnionych na koniec 2017 roku. W ramach Umowy Społecznej w 2018 roku ze spółki odeszło 1 450 osób, a w 2019 roku z pakietu odejść dobrowolnych może skorzystać maksymalnie 1 230 pracowników Orange Polska S.A.

Optymalizacja kosztów pośrednich obejmuje także zyski ze sprzedaży nieruchomości. Dysponujemy znacznym portfelem nieruchomości, co jest głównie związane 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 realokacji 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)*



* zgodnie z prezentacją strategii Orange.One we wrześniu 2017

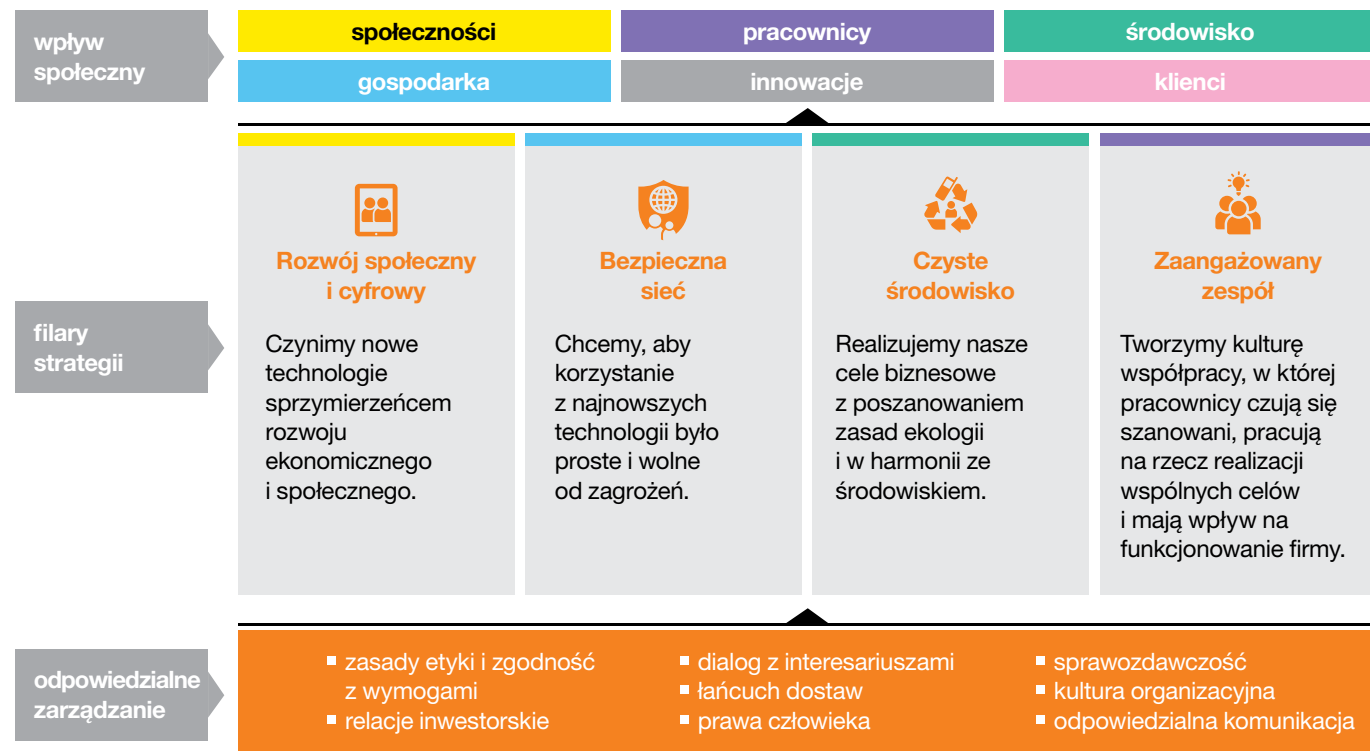


Odpowiedzialność w działaniu

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,

- słabo rozwinięta stacjonarna infrastruktura szerokopasmowa w dużych miastach, co spowodowało utratę udziału w rynku na rzecz operatorów kablowych.

Właściwa realizacja strategii Orange.one będzie prowadziła do zbudowania modelu biznesowego, który pozwoli nam przezwyciężyć ten niekorzystny trend i stopniowo powrócić na ścieżkę trwałego wzrostu. Pierwszy pełny rok realizacji tej strategii potwierdził, 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 uległ wyraźnej poprawie. W 2019 roku chcemy podtrzymać wzrost EBITDAaL (EBITDA po uwzględnieniu kosztów leasingu – nasz nowy wskaźnik rentowności pod nowym standardem rachunkowości MSSF 16), a także osiągnąć wzrost przychodów.

Cele finansowe 2020

		2018	2019	2020
Przychody	Usługi wzrostowe będą rosły kompensować presję w tradycyjnych usługach stacjonarnych	blisko stabilizacji	stabilizacja** wzrost	wzrost
EBITDAaL	Będzie wspomagana przez poprawę trendu przychodów, dźwignię operacyjną i dalszą optymalizację kosztów	stabilizacja* wzrost**	wzrost**	wzrost
Nakłady inwestycyjne	Odzwierciedlenie programu poprawy jakości sieci i konieczności transformacji biznesu	2,1 mld zł	2,0-2,1 mld zł	~2,0 mld zł
Wskaźnik zadłużenia netto	Spadek od 2019 roku			

* Wg założeń przedstawionych przy prezentacji strategii we wrześniu 2017 roku

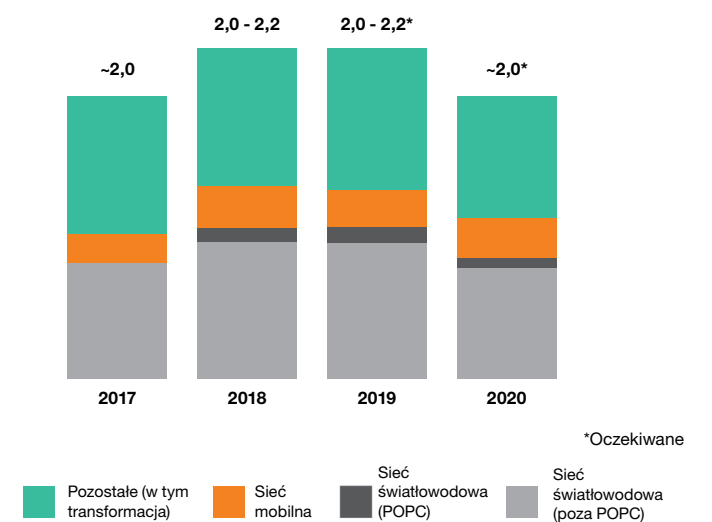
** Wzrost skorygowanej EBITDA zgodnie ze standardem MRS 18

Wzrost przychodów ze sprzedaży będzie osiągnięty dzięki następującym czynnikom: znaczący 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, co znacznie przyczyniło się do tak dobrych wyników za ubiegły rok. Oszczędności 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. Wstępnie przewidujemy do roku 2020 nakłady w wysokości co najmniej 2 mld zł rocznie, w tym w latach 2018-2020 oczekiwane nakłady w wysokości ok. 2,8 mld zł na rozbudowę sieci światłowodowej w celu objęcia jej zasięgiem ponad 5 mln gospodarstw domowych do końca 2020 roku.

Prognozowane nakłady inwestycyjne (mld zł)





Wyniki



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

P: Wyniki finansowe Spółki okazały się lepsze od oczekiwań. Skorygowana EBITDA nie tylko się ustabilizowała, lecz nawet wzrosła po raz pierwszy od dwunastu lat. Jakie kluczowe czynniki się na to złożyły?

To konsekwencja właściwie realizowanej strategii. Skoncentrowaliśmy działania komercyjne wokół naszych kluczowych przewag konkurencyjnych, jakimi są konwergencja i światłowody. Mamy atrakcyjne propozycje dla wszystkich, jednak zarządzanie wartością jest dla nas ważniejsze od maksymalizacji liczby klientów. Nasza polityka kształtowania cen opiera się na zasadzie „więcej za więcej”. Z powodzeniem rozwijamy nowe obszary działalności, takie jak usługi IT i integracji, sprzedaż sprzętu bez umowy czy odsprzedaż energii elektrycznej. Odnieśliśmy także korzyści z podpisanej w 2017 roku umowy roamingu krajowego z Play. W efekcie, trend przychodów znacząco się poprawił, zbliżając się do stabilizacji. Oznacza to, że jesteśmy w stanie w coraz większym stopniu zrównoważyć strukturalną erozję w obszarze tradycyjnych usług telefonicznych.

Do wzrostu EBITDA znacząco przyczyniła się optymalizacja kosztów oraz rekordowo wysokie zyski ze sprzedaży nieruchomości. W porównaniu z 2017 rokiem, oszczędności niemal się podwoiły. Należy przy tym zaznaczyć, że są to oszczędności netto. Niektóre koszty wzrosły pod wpływem czynników rynkowych, podnieśliśmy także płace – zatem oszczędności brutto były jeszcze większe. Oszczędności dotyczyły przy tym wszystkich obszarów działalności, w tym kosztów pracy, obsługi klientów, systemów informatycznych, sieci, utrzymania nieruchomości i kosztów ogólnych. Warto wspomnieć, że ponad połowa z oszczędności przypadła na obszary niezwiązane ze stałym zatrudnieniem.

P: Orange Polska udało się zredukować koszty pośrednie o 10% i zrealizować cel dwa lata przed terminem. Jakie są dalsze perspektywy w tym zakresie?

Strategia Orange.one położyła nowy nacisk na efektywność, koncentrując się na wartości we wszystkich aspektach naszej działalności. Realizując tę strategię, podjęliśmy kompleksowy program transformacji w celu uproszczenia oraz, gdzie to możliwe, automatyzacji procesów biznesowych. Dzięki temu programowi znajdujemy coraz więcej możliwości optymalizacji na wszystkich etapach modelu biznesowego. Proste cięcie kosztów skończyło się w Orange Polska już kilka lat temu.

Podam kilka typowych przykładów uproszczenia i automatyzacji procesów, jakie zrealizowaliśmy w ubiegłym roku. Jako pierwszy operator w Polsce, zastosowaliśmy sztuczną inteligencję do obsługi klientów: to rozwiązanie jest obecnie wykorzystywane w 95% kontaktów z centrum obsługi. Wprowadzamy e-umowy, eliminujące papier, dla klientów we wszystkich kanałach dystrybucji. Naszą wielokanałową sieć dystrybucji wspiera obecnie całkowicie nowy system zarządzania łańcuchem dostaw. Ponadto, kończymy wdrażanie zintegrowanego systemu zarządzania inwestycjami w sieć światłowodową.

We wrześniu 2017 roku, zobowiązaliśmy się do obniżenia kosztów pośrednich o 12-15% do 2020 roku (w porównaniu z poziomem z 2016 roku). Jesteśmy w połowie tego okresu, a już zrealizowaliśmy ten cel. Wyniki, jakie osiągnęliśmy w 2018 roku, były istotnie lepsze od oczekiwań, ale mogę zapewnić, że nastąpią dalsze oszczędności. Stawiamy sobie ambitne cele, a nasz program optymalizacji działa na pełnych obrotach.

P: W 2018 roku, udało się wypracować rekordowo wysokie zyski ze sprzedaży nieruchomości. Czy da się to utrzymać? Ile jeszcze zostało do sprzedania?

Zbycie nieruchomości należy rozpatrywać w kontekście transformacji działalności. Dysponujemy znacznym portfelem nieruchomości, co jest głównie związane 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 realokacji kapitału: przesuwamy kapitał z nieruchomości na program rozbudowy sieci światłowodowej, co w dłuższej perspektywie zapewni Spółce znacznie wyższy zwrot.

W 2018 roku, sprzedaż nieruchomości wygenerowała środki pieniężne w rekordowej wysokości – blisko 250 mln zł. Jednak wartość rynkowa naszego portfela przeznaczonego do sprzedaży nadal przekracza 1 mld zł. W kolejnych latach będziemy stopniowo zbywać te nieruchomości.

P: Spółka prognozuje wzrost wyników operacyjnych w 2019 roku. Jakiego będą jego źródła? A jakie są kluczowe wyzwania?

Prognoza na 2019 rok jest zgodna z naszym celem, jakim jest powrót na ścieżkę wzrostu do 2020 roku. Chcemy podtrzymać wzrost rentowności operacyjnej, a także po raz pierwszy od wielu lat osiągnąć wzrost przychodów. Źródła tego wzrostu pozostaną te same. Nasze działania komercyjne będą nadal odzwierciedlać ostrożne zarządzanie wartością. Oznacza to, że konkurujemy głównie jakością ofert i obsługi klienta, a nie ceną. Jesteśmy przekonani, że oferta Orange Love, którą właśnie znacząco wzmocniliśmy, w połączeniu z łączami światłowodowymi, tworzy unikalną propozycję dla klientów, której nasi konkurenci nie są w stanie dorównać. W usługach nieobjętych konwergencją położymy większy nacisk na poprawę trendów ARPO. Jak już wspominałem, mamy ambitne cele w zakresie dalszej optymalizacji kosztów i sprzedaży nieruchomości; jednak ubiegłoroczne osiągnięcia trudno będzie pobić.

Co do wyzwań: kluczem do sukcesu będzie, jak zwykle, właściwa realizacja. Przewidujemy, że rynek pozostanie konkurencyjny. Być może będziemy się musieli zmierzyć z wyzwaniami wynikającymi ze zmian w otoczeniu regulacyjnym, na przykład obniżką maksymalnych stawek za połączenia międzynarodowe wewnątrz Unii Europejskiej. W naszych planach uwzględniamy także inflację niektórych kosztów, takich jak płace i energia elektryczna.

P: Począwszy od 2019 roku, Spółka przyjęła nowy standard rachunkowości MSSF 16. Jak to wpłynie na sprawozdawczość biznesową i finansową?

MSSF 16 to nowy standard rachunkowości, który mamy obowiązek przyjąć w 2019 roku. Podstawowym celem nowego standardu jest wprowadzenie jednolitej metody księgowania wszystkich umów leasingowych przez leasingobiorcę. Wszystkie zobowiązania z tytułu leasingu będą teraz ujmowane w bilansie. Natomiast w rachunku zysków i strat, koszty leasingu operacyjnego – obecnie ujmowane jako koszty operacyjne – będą według standardu MSSF 16 wykazywane poniżej EBITDA.

Orange Polska zawiera bardzo dużo umów leasingowych, na przykład na dzierżawę powierzchni handlowych i biurowych czy pomieszczeń na infrastrukturę sieciową. W efekcie, wpływ nowej metody rachunkowości będzie istotny, a wskaźnik EBITDA przeniesiony bezpośrednio ze sprawozdań finansowych zgodnych z MSSF 16 będzie znacznie wyższy.

Jednak przyjęcie standardu MSSF 16 nie zmienia fundamentów naszej działalności ani źródeł tworzonej wartości. Uważamy, że koszty związane z umowami leasingowymi są częścią działalności operacyjnej i dotyczą rentowności operacyjnej. Z tego względu, podjęliśmy decyzję o utworzeniu nowej alternatywnej miary wyników do wykazywania rentowności operacyjnej pod standardem MSSF 16. Wskaźnik ten został nazwany EBITDAaL (ang. EBITDA after leases), co oznacza EBITDA po uwzględnieniu kosztów leasingu. Należy podkreślić, że takie rozwiązanie spełnia podstawowe założenie standardu MSSF 16, to jest stosowanie jednej metody rachunkowości do wszystkich umów leasingu, a przy tym w całości ujmuje ich wpływ na wyniki operacyjne. Precyzyjniej odzwierciedla to sposób wewnętrznego zarządzania Spółką. Ponadto, EBITDAaL jest bardzo zbliżona do EBITDA, jaką raportowaliśmy pod standardem MSSF 15, co umożliwi właściwe porównanie wyników z poprzednim rokiem.

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

Jesteśmy świadomi, że dywidenda jest ważna dla inwestorów, szczególnie w branży telekomunikacyjnej, i w przyszłości zamierzamy wrócić do jej wypłacania. Kluczowym warunkiem jest skuteczne 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. Innym bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na perspektywę wypłat dywidendy jest nadchodzący proces przydziału częstotliwości do obsługi technologii 5G. Nadal nie ma jasności, kiedy to może nastąpić i ile to może nas kosztować. Komentując w lutym wyniki za cały rok 2018, stwierdziliśmy, 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. Jednocześnie pragniemy być elastyczną i sprawną organizacją, stale szukającą pola do poprawy efektywności. Orange Polska rozumie też globalne wyzwania związane z ochroną środowiska i zasobów naturalnych. Realizujemy cele biznesowe z poszanowaniem zasad ekologii i w harmonii ze środowiskiem.

Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw	Najlepsze doświadczenie klienta	Efektywność i odpowiedzialność w działaniu
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	Liczba gospodarstw domowych w zasięgu sieci: <table> <tr> <td>2016</td><td></td><td>1,5 mln</td></tr> <tr> <td>2017</td><td></td><td>2,5 mln</td></tr> <tr> <td>2018</td><td></td><td>3,4 mln</td></tr> </table>	2016		1,5 mln	2017		2,5 mln	2018		3,4 mln									
2016		1,5 mln																		
2017		2,5 mln																		
2018		3,4 mln																		
Objęcie do 1 mln nowych gospodarstw domowych siecią światłowodową w 2018 roku																				
Dalszy wzrost zasięgu sieci LTE i zapewnienie najlepszej jakości łączności LTE	Pokrycie dla sieci 4G	Na zewnątrz budynków: <table> <tr> <td>2016</td><td></td><td>99,1%</td></tr> <tr> <td>2017</td><td></td><td>99,8%</td></tr> <tr> <td>2018</td><td></td><td>99,8%</td></tr> </table> Wewnątrz budynków: <table> <tr> <td>2016</td><td></td><td>87,2%</td></tr> <tr> <td>2017</td><td></td><td>95,9%</td></tr> <tr> <td>2018</td><td></td><td>96,8%</td></tr> </table>	2016		99,1%	2017		99,8%	2018		99,8%	2016		87,2%	2017		95,9%	2018		96,8%
2016		99,1%																		
2017		99,8%																		
2018		99,8%																		
2016		87,2%																		
2017		95,9%																		
2018		96,8%																		

Osiągnięcia w 2018 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 2018 roku nadal koncentrowaliśmy się na technologii światłowodowej w celu sprostania popytowi na szybki Internet, a także podnieśliśmy jakość sieć 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, w 2018 roku kontynuowaliśmy intensywną rozbudowę sieci światłowodowej. Na koniec roku, zasięg światłowodowej sieci dostępowej wyniósł prawie 3,4 miliona gospodarstw domowych i zwiększył się o ponad 900 tys. względem końca 2017 roku. Nasze usługi dostępne są w 117 miastach w Polsce (w porównaniu do 75 miast na koniec 2017 roku). W ponad 50 miastach nasza sieć obejmuje zasięgiem ponad 50% wszystkich gospodarstw domowych. W 2018 roku, większy nacisk położyliśmy na rozbudowę sieci w małych miastach, gdzie część zabudowy to domy jednorodzinne. Stanowiły one 16% rozbudowywanej sieci. Z jednej strony wymaga to istotnie wyższych nakładów inwestycyjnych, ale z drugiej strony w zabudowie jednorodzinnej obserwujemy znacząco wyższy 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 porozumienie 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 2016 i 2017, jak i w 2018 roku. Na ich podstawie łącznie wykorzystujemy infrastrukturę 32 operatorów dla prawie 417 tys. gospodarstw domowych.

Natomiast w zasięgu technologii VDSL znajdowało się na koniec 2018 roku ponad 5,3 mln gospodarstw domowych. Zasięg ten wzrósł tylko o 2% w odniesieniu do stanu z roku 2017, głównie z uwagi na priorytet inwestycji w sieć światłowodową.

Orange Polska jest największym w Polsce dostawcą usług hurtowych dla innych operatorów. W ostatnich latach szczególnie rośnie zapotrzebowanie na łącza o przepływności co najmniej 1 Gb/s. W 2018 roku, kontynuowaliśmy budowę krajowego szkieletu sieci transmisyjnej OTN (Optical Transport Network) w celu zwiększenia dostępności i skrócenia czasu dostarczenia usługi dzierżawy łączy. W ubiegłym roku przystąpiliśmy do wdrażania nowych węzłów dużej pojemności, które zapewnią większą elastyczność sieci. Krajowa sieć OTN obejmuje 30 węzłów transmisyjnych w największych miastach Polski i zapewnia sumaryczną pojemność na poziomie 3,1 Tb/s.

Sieć mobilna

Sukcesywnie zwiększamy zasięg i pojemność sieci mobilnej. W 2018 roku, nasi klienci otrzymali możliwość korzystania dodatkowo z 355 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 2018 roku stanowił 175% wolumenu z 2017 roku), to ta technologia stanowi podstawowy kierunek inwestycji w rozwój sieci mobilnej. Dzięki stałym inwestycjom w sieć mobilną, na koniec 2018 roku w zasięgu technologii 4G, z wykorzystaniem wszystkich pasm, znajdowało się 99,83% mieszkańców na 98,00% terytorium Polski. Usługi LTE były świadczone za pomocą 10 882 stacji. W 2018 roku, postawiliśmy również na zwiększenie liczby stacji pozwalających na agregację pasma: na koniec grudnia 2018 roku było ich 6 901 (wobec 3 916 rok wcześniej). Ponieważ znaczący zakres częstotliwości był przeznaczony do obsługi starszych technologii: 2G i 3G, zdecydowaliśmy, że oprócz budowy nowych stacji i rozbudowy sieci 4G LTE w oparciu o pasma 800 MHz i 2600 MHz, przeprowadzimy również optymalizację wykorzystania zasobów częstotliwości. Pierwsza ze zmian obejmuje zamianę wykorzystywanego wspólnie z T-Mobile bloku 15 MHz w paśmie 1800 MHz na dwa niezależne bloki częstotliwości nośnych po 10 MHz każdy. Pozwoli to w krótkim czasie zwiększyć pojemność sieci 4G LTE w tym paśmie o około 1/3. Drugim elementem optymalizacji jest uruchomienie LTE w paśmie 2100 MHz. Orange Polska przeznacza na to 10 MHz wykorzystywanych wcześniej przez sieć 3G. Obydwie zmiany umożliwiają agregację nawet czterech pasm nośnych, co przekłada się na pojemność sieci i wyższą prędkość transferu. Łączna ilość pasma, jaką Spółka przeznacza 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 dwie niezależne pasma nośne o szerokości 4,2 MHz. Zmiana w wykorzystaniu pasma w częstotliwości 900 MHz została już przeprowadzona, natomiast zmiany w pasmach 1800 i 2100 MHz są wprowadzane stopniowo i na koniec 2018 roku prace zostały zakończone w 11 aglomeracjach (Kraków, Toruń, Poznań, Bydgoszcz, GOP, Trójmiasto, Olsztyn, Wrocław, Lublin, Szczecin i Warszawa). Cały projekt zmiany przeznaczenia częstotliwości (tzw. refarmingu) potrwa w sumie blisko trzy lata i zakończy się w roku 2020.

Ewolucja zasięgu LTE na zewnątrz budynków

	Zasięg – powierzchnia		Zasięg – populacja		System
31 grudnia 2016	 90,21%	 99,06%			Wszystkie pasma LTE
31 grudnia 2017	 97,67%	 99,80%			Wszystkie pasma LTE
31 grudnia 2018	 98,00%	 99,83%			Wszystkie pasma LTE

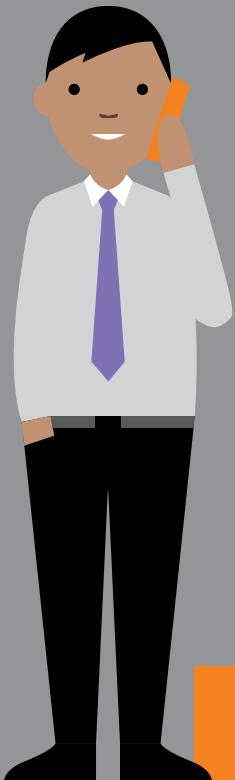
Ewolucja zasięgu LTE wewnątrz budynków

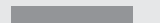
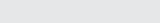
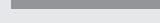
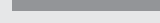
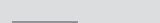
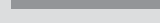
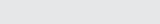
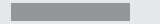
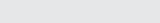
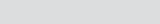
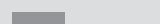
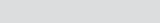
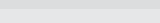
	Zasięg – powierzchnia		Zasięg – populacja		System
31 grudnia 2016	 57,33%	 87,24%			Wszystkie pasma LTE
31 grudnia 2017	 83,58%	 95,93%			Wszystkie pasma LTE
31 grudnia 2018	 84,08%	 96,77%			Wszystkie pasma LTE

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	2016	 835 tys.
	2017	 1 306 tys.
	2018	 1 547 tys.
Liczba kart SIM	2016	 15 799 tys.
	2017	 14 424 tys.
	2018	 14 805 tys.
Liczba kart SIM dla usług abonamentowych	2016	 9 262 000
	2017	 9 726 000
	2018	 9 922 000
Liczba kart SIM dla usług przedpłaconych	2016	 6 537 tys.
	2017	 4 698 tys.
	2018	 4 883 tys.
Liczba detalicznych klientów Internetu stacjonarnego	2016	 2 206 tys.
	2017	 2 438 tys.
	2018	 2 560 tys.
Liczba klientów usług światłowodowych	2016	 88 tys.
	2017	 214 tys.
	2018	 366 tys.
Udział ofert konwergentnych wśród indywidualnych klientów stacjonarnego Internetu	2016	 35%
	2017	 50%
	2018	 57%
Udział ofert konwergentnych wśród indywidualnych klientów mobilnych usług głosowych	2016	 24%
	2017	 37%
	2018	 46%
Liczba klientów stacjonarnych usług głosowych	2016	 3 932 tys.
	2017	 3 684 tys.
	2018	 3 407 tys.

Osiągnięcia w 2018 roku

W 2018 roku utrzymaliśmy naszą strategię komercyjną, opartą na zachowaniu równowagi pomiędzy ilością a wartością. Nasza działalność komercyjna koncentruje się na dostarczaniu pakietu usług mobilnych i stacjonarnych, co określamy mianem konwergencji. Konwergencja decyduje o naszej przewadze nad konkurencją, stanowi doskonałe narzędzie do budowania lojalności klientów oraz umożliwia dosprzedaż 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 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). 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 ubiegłym roku kontynuowaliśmy sprzedaż naszej flagowej oferty konwergentnej dla gospodarstw domowych Orange Love, którą wprowadziliśmy na rynek w lutym 2017 roku. W wersji podstawowej pakiet ten zawiera:

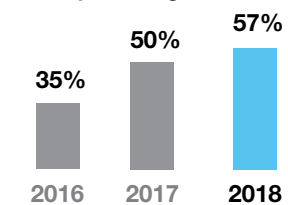
- stacjonarny dostęp do Internetu w technologii miedzianej, światłowodowej lub mobilnej do użytku stacjonarnego,
- pakiet telewizyjny obejmujący około 100 kanałów,
- abonament komórkowy z nielimitowanymi rozmowami, SMS-ami i pakietem Internetu 5 GB,
- telefon domowy.

Pakiet podstawowy można rozbudować o bogatsze wybór kanałów telewizyjnych, kolejne abonamenty komórkowe (po cenie z rabatem) oraz usługi dodane typu Orange TV GO czy multiroom.

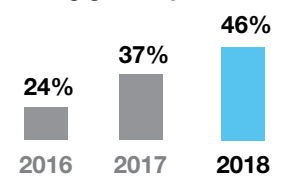
Baza indywidualnych klientów ofert konwergentnych (w tys.)

2016	 666
2017	 1 035
2018	 1 236

Udział ofert konwergentnych wśród indywidualnych klientów stacjonarnego Internetu



Udział ofert konwergentnych wśród indywidualnych klientów mobilnych usług głosowych



Ofercie towarzyszy bogata oferta smartfonów, oferowanych w systemie ratalnym. Oferta sprzedawała się w dalszym ciągu bardzo dobrze, pomimo bardzo dużych wzrostów w 2017 roku, skutkujących znaczącym nasyceniem bazy klientów internetowych usługami konwergentnymi. W październiku, liczba klientów Orange Love przekroczyła milion. Większość usług mobilnych i Internetu stacjonarnego jest obecnie sprzedawanych w formule pakietów konwergentnych. Oferta konwergentna stanowi silny atut w konkurencji z operatorami telewizji kablowej, którzy bądź w ogóle nie świadczą usług komórkowych, bądź świadczą je w bardzo ograniczony sposób.

W 2018 roku, baza indywidualnych klientów ofert konwergentnych wzrosła o 201 tys. (tj. prawie 20%), przekraczając 1,2 mln. Całkowita liczba usług świadczonych tym klientom przekroczyła 5 mln. Średnio, każdy indywidualny klient konwergentny korzysta z ponad czterech usług Orange, przy czym wskaźnik ten utrzymuje tendencję rosnącą w wyniku dosprzedaży dodatkowych usług komórkowych i telewizyjnych. Udział konwergencji w bazie klientów indywidualnych usług stacjonarnego Internetu oraz mobilnych usług głosowych znacznie wzrósł, z uwagi na atrakcyjność oferty Orange Love oraz priorytet nadany konwergencji przez Orange Polska. Obecnie 57% klientów indywidualnych stacjonarnego Internetu oraz 46% klientów indywidualnych mobilnych usług głosowych jest posiadaczami pakietów konwergentnych.

Usługi mobilne: konsekwentna realizacja strategii komercyjnej ukierunkowanej na wartość

Po wprowadzonych na jesieni 2017 roku znaczących zmianach w planach taryfowych (polegających głównie na ograniczeniu ich liczby i bardzo znaczącym uproszczeniu), w ubiegłym roku zmiany polegały głównie na uatrakcyjnieniu droższych planów. Wprowadziliśmy w nich nielimitowany przesył danych: po wykorzystaniu dedykowanego pakietu danych, klient może teraz w dalszym ciągu korzystać z Internetu, natomiast prędkość transmisji zostaje ograniczona do 1Mb/s. Dodatkowo, dodaliśmy w tych planach pakiety minut na połączenia międzynarodowe. W efekcie, droższe plany taryfowe zyskały dodatkowy wyróżnik i stały się atrakcyjniejsze, dzięki czemu udało się nam zwiększyć ich udział w pozyskaniu i utrzymaniu klientów. Wprowadziliśmy również większą elastyczność w łączeniu różnych planów taryfowych przy tworzeniu ofert rodzinnych.

W ramach realizowania strategii skoncentrowanej na wartości, konsekwentnie stosowaliśmy politykę niskich subsydiów do telefonów (wprowadzoną w 2017 roku). Wprowadziliśmy natomiast możliwość zakupu telefonów w systemie ratalnym w dowolnym momencie trwania umowy na usługę. Dotychczas klient mógł kupić na raty nowy smartfon tylko w momencie zawierania lub odnawiania umowy. Obecnie klienci mają dużo większą elastyczność w tym zakresie, co zwiększa naszą konkurencyjność na rynku smartfonów w porównaniu z innymi

kanalami sprzedaży. Odpowiedzieliśmy w ten sposób na potrzeby klientów, którzy szukają nowości bądź utracili telefon i potrzebują nowego. Dzięki temu udało się istotnie zwiększyć sprzedaż smartfonów oraz wzmocnić lojalność klientów.

Na koniec 2018 roku, liczba usług mobilnych Orange Polska wyniosła 14,8 mln i w ujęciu rocznym zwiększyła się o blisko 3%. W segmencie abonamentowym, wzrost liczby kart SIM wyniósł 2% porównaniu ze stanem na koniec 2017 roku. W zakresie ofert głosowych, wzrost wyniósł 3%, a więc mniej niż w 2017 roku, 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 wynikało z rosnącą popularnością ofert mobilnego Internetu do użytku stacjonarnego oraz wzrostu wielkości pakietów danych dla smartfonów w głosowych planach taryfowych. Natomiast w dalszym ciągu dynamicznie rosła liczba kart SIM związanych z usługami telemetrii (M2M).

Baza usług przedpłaconych wzrosła w 2018 roku o prawie 4%, po bardzo dużym spadku w roku poprzednim (spowodowanym głównie spadkiem aktywacji nowych kart pre-paid po wprowadzeniu obowiązku rejestracji). Wzrost ten był wynikiem stabilizacji rynku, korzystnych zmian w ofercie oraz efektywnej i atrakcyjnej dla klientów komunikacji.

Internet stacjonarny: rekordowy wzrost liczby klientów usług światłowodowych potwierdzeniem przewagi konkurencyjnej i znaczenia dla konwergencji

Całkowita liczba klientów stacjonarnego Internetu zwiększyła się w ubiegłym roku o 122 tys. (tj. 5%), osiągając 2,6 mln. W stosunku do roku 2017, trend nie uległ zmianie. Motorami wzrostu pozostają atrakcyjna oferta konwergentna oraz inwestycje w sieć światłowodową i mobilną. Spadek w technologii ADSL, w większości niekonkurencyjnej, został zrównoważony przez wzrost w dostępnym VDSL, światłowodowych i bezprzewodowych do użytku stacjonarnego. Na koniec grudnia 2018 roku, udział tych technologii wzrostowych w ogólnej liczbie klientów wyniósł już 55% (w porównaniu do 46% na koniec 2017 roku). Oczekujemy, że ta transformacja będzie postępować w wyniku konsekwentnej realizacji strategii konwergentnej oraz dalszych inwestycji w sieć światłowodową.

Liczba klientów usług światłowodowych osiągnęła 366 tys., przy czym w ciągu roku zwiększyła się o 152 tys. – to najwyższy roczny przyrost w historii. Natomiast liczba klientów usług niekonwergentnych nadal spadała pod wpływem migracji do konwergencji oraz odejść.

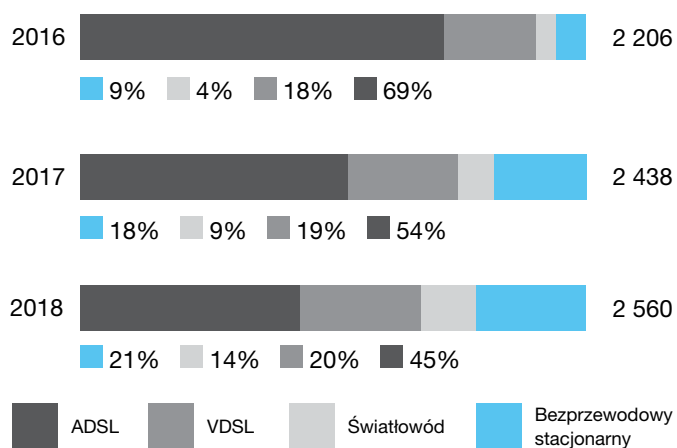
W obszarze usług telewizyjnych Orange, rok 2018 przyniósł kontynuację strategii konwergencji, w której płatna telewizja ma ważny udział, oraz dalsze inwestycje w usługi najwyższej jakości 4K Ultra HD. Liczba klientów, którzy wybrali telewizję Orange, stale wzrasta i na koniec roku osiągnęła poziom 943 tys. (o 94 tys., tj. 11%. więcej niż przed rokiem).

Orange Polska, jako pierwszy ogólnopolski operator płatnej telewizji, zaproponował w 2017 roku rozrywkę w jakości 4K. Dostępna od tego czasu oferta programowa w jakości 4K jest stale poszerzana: oprócz dwóch kanałów telewizyjnych (Festival 4K i Eleven 4K) oraz kontentu 4K w udostępnianym za pośrednictwem dekodera Orange serwisie Netflix, w 2018 roku wprowadziliśmy na okres mistrzostw świata w piłce nożnej kanały TVP 4K i Canal+ 4K, a także wzbogaciliśmy katalog filmów i programów w serwisie video na żądanie o pozycje takich dostawców jak Discovery i Warner.

Stacjonarne usługi głosowe: kontynuacja niekorzystnych trendów

Utrata klientów telefonii stacjonarnej (z wyłączeniem technologii VoIP) wyniosła w 2018 roku 431 tys. i była nieco wyższa niż rok wcześniej. Do spadku liczby tych łączy przyczyniają się głównie strukturalne czynniki demograficzne oraz popularność usług mobilnych z nielimitowanymi połączeniami do wszystkich sieci. Istotną rolę odgrywa również nasza strategia konwergentna, która powoduje częściową migrację klientów do technologii VoIP. Spadek przychodów wyniósł około 13,6% i był na podobnym poziomie jak w 2017 roku. Oczekujemy kontynuacji tego trendu spadkowego w kolejnych okresach. Natomiast pozytywną tendencją jest stabilizacja średniego przychodu na klienta.

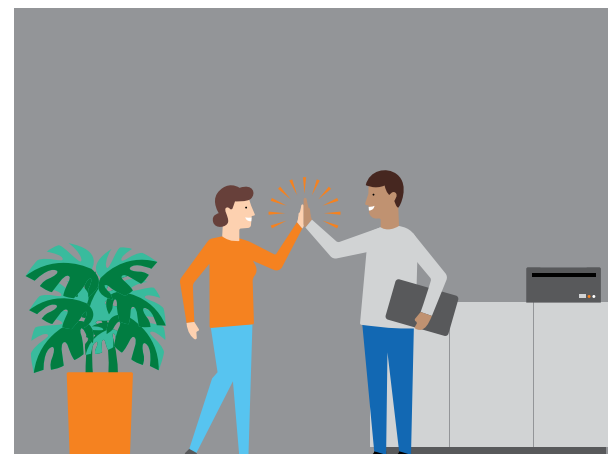
Baza klientów stacjonarnego Internetu (w tys.)



Najlepsze doświadczenie klienta

Optymalna struktura kanałów sprzedaży

Zakładane cele		KPI			Realizacja		
Zapewnienie wszystkim klientom łatwego dostępu do naszych produktów i usług poprzez różne kanały kontaktu		Liczba punktów sprzedaży	755	739	731		
			2016	2017	2018		



Osiągnięcia w 2018 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 Orange. Jednak większość z osób, które chcą dokupić dodatkowe usługi, robi to właśnie w salonie. Dlatego inwestujemy w rozwój sieci sprzedaży. W ramach projektu Najlepsza Sieć Sprzedaży, w ciągu najbliższych trzech lat zmodernizujemy całą sieć salonów sprzedaży – odświeżymy ich wizualizację, wdrożymy nowoczesne rozwiązania oraz zapewnimy klientom możliwość interaktywnego kontaktu z produktami i usługami Orange, co, jak zakładamy, będzie inspiracją do ich zakupu.

Wdrażamy filozofię działania, zgodnie z którą klient znajduje się w centrum zainteresowania. Eliminujemy bariery pomiędzy klientami a produktami. Chcemy, żeby w naszych salonach klienci czuli się równie komfortowo jak w domu, zapewniając im najlepsze doświadczenie w kontakcie z naszą marką i wprowadzając wyraźną segmentację produktów, w tym akcesoriów. Warto wspomnieć, że projekt Najlepsza Sieć Sprzedaży oznacza zmianę nie tylko wystroju sklepów, ale także podejścia sprzedawców do klientów. Służy temu nowy program szkoleniowy oraz odpowiednie narzędzia informatyczne, w tym nowe laptopy, zwiększające mobilność, i nowy system zarządzania kolejkami.

Na koniec 2018 roku, dysponowaliśmy 731 salonami sprzedaży, z czego 23 typu Smart Store. 146 salonów Orange jest przystosowanych do obsługi osób niepełnosprawnych.

Uzupełnieniem naszych własnych salonów sprzedaży są sieci dystrybutorów niezależnych (takich jak Media Markt i Media Expert). Dzięki współpracy z nimi, w 2018 roku byliśmy obecni w dodatkowych 509 punktach sprzedaży, oferując konsumentom zainteresowanym zakupem urządzenia komplementarną do niego usługę. Jedyna różnica polega na tym, że przy sprzedaży

KPI	Realizacja	
Liczba punktów sprzedaży przystosowanych do potrzeb klientów z niepełnosprawnością	2016	157
	2017	155
	2018	146
Liczba salonów Smart Store	2016	12
	2017	14
	2018	23

planów komórkowych zamiast telefonów na raty oferujemy kupony na zakup sprzętu w sieci partnera.

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 Orange i aplikację Mój Orange. Naszym strategicznym celem jest uczynienie z kanału internetowego opcji pierwszego wyboru wśród klientów do wyszukiwania i kupowania usług Orange. Z tego względu wprowadziliśmy na naszej stronie internetowej nowe narzędzia sprzedażowe i bardziej responsywny układ. Wdrożyliśmy także nową wersję 4.0 naszej aplikacji mobilnej, wyposażając ją w edytowalny ekran główny, nową sekcję ofert, dynamiczne paski reklamowe ze spersonalizowanymi ofertami oraz dodatkowe funkcje dla użytkowników (np. umówienie wizyty w salonie Orange). Ponadto, kontynuowaliśmy pracę nad innowacyjnymi rozwiązaniami cyfrowymi, które wspomogą naszą strategię sprzedaży. W 2018 roku, zoptymalizowaliśmy procesy sprzedażowe na stronie orange.pl poprzez wdrożenie zwinnych metod projektowych (Scrum) oraz w dalszym ciągu rozwijaliśmy sprzedaż bez asysty z wykorzystaniem narzędzi personalizacyjnych. Przyniosło to znaczny wzrost sprzedaży w tym kanale. Efekty zmian są już widoczne: na stronie orange.pl zanotowaliśmy wzrost sprzedaży abonamentów telefonii komórkowej o 63% oraz usług światłowodowych o 91% (pomiędzy styczniem 2018 a styczniem 2019).

Kanał telesprzedaży jest wykorzystywany do kontaktu z klientami głównie w zakresie ofert utrzymaniowych i dosprzedażowych. W 2019 roku wprowadzimy e-umowy w kanałach zdalnych, co znacząco przyspieszy możliwość rozpoczęcia korzystania z usług Orange. Klienci, którzy kupują telefon lub inne urządzenie przez ten kanał, mogą poprosić o jego dostarczenie przez kuriera lub odebrać je w jednym z salonów.

W związku z dużymi inwestycjami w sieć światłowodową, w dalszym ciągu rozwijamy także kanał sprzedaży bezpośredniej, który pozwala na szybkie nasycenie danego obszaru usługami światłowodowymi oraz efektywne dotarcie do osób niebędących klientami Orange.

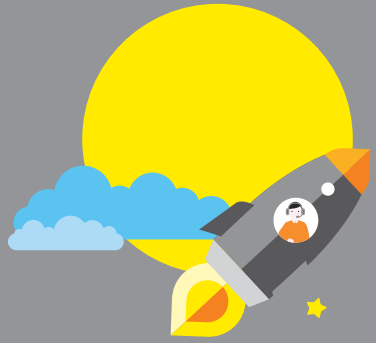
Dzięki sukcesywnie wdrażanym rozwiązaniom wielokanałowym, współpraca między poszczególnymi kanałami zapewnia naszym klientom jednakowe, pozytywne doświadczenia w każdym miejscu i czasie.

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 on-line

Bycie innowacyjnym i elastycznym w reagowaniu na działania konkurencji

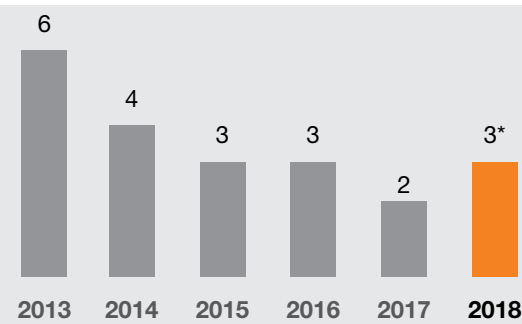


Zagwarantowanie użytkownikom Internetu bezpieczeństwa w sieci Orange Polska

KPI

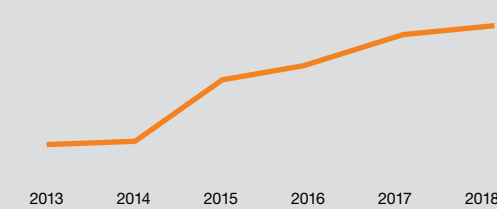
Realizacja

Pozycja w rankingu NPS



* W 2018 roku wskaźnik NPS (Net Promoter Score) wzrósł, a różnica do lidera rankingu była najniższa w historii. Uzyskaliśmy drugi wynik na rynku, ale zajęliśmy trzecią pozycję, gdyż na pozycji pierwszej znalazły się dwie firmy.

Wynik NPS dla Orange



Liczba aktywacji zabezpieczeń

W 2018 roku klienci byli chronieni przez CyberTarczę

ponad 2,5 mln razy



Osiągnięcia w 2018 roku

Nacisk na ciągłe doskonalenie doświadczeń klientów

W 2018 roku osiągnęliśmy zakładany cel NPS (Net Promoter Score), a różnica do lidera rankingu była najniższa w historii. Uzyskaliśmy drugi wynik na rynku, ale zajęliśmy trzecią pozycję, gdyż na koniec 2018 roku na pozycji pierwszej znalazło się dwóch operatorów. Klienci obdarzają nas coraz większym zaufaniem, co przekłada się na wymierne korzyści dla Spółki. Co szczególnie warto podkreślić, wskaźnik ten stabilnie rośnie rok-do-roku. Poprawa wskaźnika NPS jest wynikiem rosnącej sprzedaży usług światłowodowych i pakietu Orange Love, a także wdrożenia konkretnych usprawnień poprawiających doświadczenia klientów, takich jak uproszczenie oferty mobilnej i stacjonarnej, automatyzacja i robotyzacja części procesów, zwiększenie pojemności sieci LTE w 12 dużych miastach, wdrożenie rozwiązania Smart WiFi oraz poprawa zasięgu sieci mobilnej i stacjonarnej (blisko 11 tys. stacji LTE i ok. 3,4 mln gospodarstw domowych i firm, w tym prawie 1,5 tys. szkół, w zasięgu światłowodu Orange). Utrzymaliśmy wysoką jakość obsługi, której wyrazem była otrzymana w 2017 roku nagroda za Najlepszą Jakość Obsługi w Kanałach Zdalnych za obsługę klientów na naszych infoliniach, na czacie, poprzez społeczność Nasz Orange oraz w aplikacji mobilnej Mój Orange. Trzy lata

z rzędu otrzymywaliśmy również nagrodę Gwiazda Jakości Obsługi za obsługę na infolinii oferty nju. Te wyróżnienia potwierdzają, że zmieniamy się w dobrym kierunku, codziennie dbając o satysfakcję i lojalność klientów.

Najwyższy standard zarządzania relacjami z klientami

Od 2014 roku posiadamy międzynarodowy certyfikat COPC, 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 – z pomocą doradcy (infolinia, czat), jak i w kanałach bez tej asysty, gdzie dostarczamy rozwiązania oparte o sztuczną inteligencję (bot głosowy Maks zamiast IVR) lub proponujemy samoobsługę (aplikacja Mój Orange, e-care).

Praca według wytycznych i wskaźników odniesienia COPC zapewnia korzyści, które bezpośrednio odczuwają klienci (np. poprawa jakości i związany z tym wzrost satysfakcji), ale także sama organizacja (optymalizacja kosztów i zwiększenie sprzedaży).



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

W 2019 roku planujemy rewizję procedur związanych ze Standardem COPC. Odświeżenie naszego podejścia ma zapewnić jeszcze większą efektywność operacyjną, a także elastyczne dopasowanie do zmian wewnętrznych i zewnętrznych.

Przyjazne kanały kontaktu

Naszym klientom zapewniamy szeroki wybór dostosowanych do ich potrzeb kanałów kontaktu, które ciągle doskonalimy, aby jak najlepiej spełniały ich oczekiwania.

W 2018 roku wprowadziliśmy kolejne usprawnienia:

- Jako pierwszy operator telekomunikacyjny w Polsce, na infolinii obsługowej wprowadziliśmy inteligentnego asystenta głosowego, który zastąpił tradycyjny system IVR (wybieranie tonowe na klawiaturze telefonu opcji z menu). Asystent, który przedstawia się jako Maks – głos sztucznej inteligencji Orange, rozmawia z klientem naturalnym językiem. Jeśli nie potrafi samodzielnie pomóc klientowi lub dzwoniący prosi

o połączenie z doradcą, Maks wybiera doradcę, który ma kompetencje w zakresie sprawy, z którą dzwoni klient. Mechanizm działania Maksa jest oparty o algorytmy uczenia maszynowego (ML) i przetwarzania języka naturalnego (NLP).

- Konsekwentnie realizowaliśmy strategię zorientowaną na zastąpienie kanałów kontaktu wspieranych przez człowieka kanałami cyfrowymi – 60% interakcji naszych klientów odbyło się za pośrednictwem w pełni cyfrowych kanałów kontaktu.
- Rozwinęliśmy społeczność Nasz Orange, której liczebność wzrosła w 2018 roku dwukrotnie.
- Zwiększyła się skuteczność obsługi klienta – np. w segmencie biznesowym, o 5% wzrosła liczba spraw załatwianych w pierwszym kontakcie, a liczba transferów (połączeń przekazywanych wewnętrznie) spadła o 30%.
- Rozwinęliśmy rozwiązania umożliwiające samodzielną realizację spraw przez całą dobę. Wolumen spraw samodzielnie załatwionych przez naszych klientów biznesowych przy użyciu aplikacji wzrósł w ubiegłym roku o 62% względem 2017 roku.

Nowoczesne systemy wspierające relacje z klientami

W 2018 roku coraz więcej klientów i doradców korzystało z nowej platformy sprzedażowo-obługowej OMNI, która zapewnia wygodną i efektywną obsługę klientów dla wszystkich naszych produktów, ze szczególnym uwzględnieniem naszej flagowej oferty Orange Love.

Wsluchując się w głos klientów i doradców prowadzimy ciągły rozwój tej platformy: dodajemy nowe procesy i zwiększamy ergonomię wprowadzonych rozwiązań. Dzięki temu, platforma tworzy zintegrowane środowisko, które zapewnia klientom te same doświadczenia we wszystkich kanałach (np. dostarczenie zautomatyzowanych opcji diagnostyki usług w salonach, przy samoobsłudze telefonicznej i w centrum obsługi telefonicznej).

Zgodnie z planem wdrożyliśmy nową bazę wiedzy, którą udostępniamy zarówno pracownikom jak i klientom. Dzięki kontekstowo wyświetlanym treściom i artykułom, pomaga ona w dokonywaniu zgłoszeń oraz realizacji procesów sprzedażowych i obsługowych. Treści są takie same dla obu stron, co znacząco wpływa na jakość komunikacji.



Kanały kontaktu



Salon

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



Internet

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



Kanał mobilny

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



Centrum obsługi

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



Media społecznościowe

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

Bezpieczeństwo danych osobowych

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

Na każdym etapie gromadzenia i przetwarzania danych, dbamy o obowiązek informowania klienta m.in. o celu i zakresie przetwarzania jego danych, prawie dostępu do nich oraz możliwości ich poprawiania. W 2018 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 zaniedbania ze strony Spółki lub jej kontrahentów.

Rozporządzenie ogólne o ochronie danych osobowych (RODO), które jest stosowane 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 znaczące niekorzystne skutki dla wizerunku Orange Polska oraz wiązać się z poważną odpowiedzialnością (potencjalnie również karną), co może mieć negatywny wpływ na przyszłe wyniki finansowe 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

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 2018 roku, systemy monitorujące sieć Orange Polska rejestrowały miesięcznie aż 9 mld zdarzeń, z których 1115 można uznać za incydenty naruszające bezpieczeństwo. Najczęściej analizowanymi incydentami było „rozpowszechnianie obraźliwych i nielegalnych treści”, w tym spamu i phishingu. Ta kategoria stanowiła prawie połowę wszystkich zagrożeń. Znaczną grupę (prawie 20%) stanowią także ataki DDoS / DoS, polegające na „zalewaniu” atakowanego systemu ogromną ilością danych. CyberTarcza – autorskie rozwiązanie zabezpieczające użytkowników sieci Orange Polska – ochroniła w ubiegłym roku blisko 2,6 mln klientów przed złośliwym oprogramowaniem, zaś rozwiązanie blokujące wyłudzenie informacji zostało uruchomione 2,3 mln razy.

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

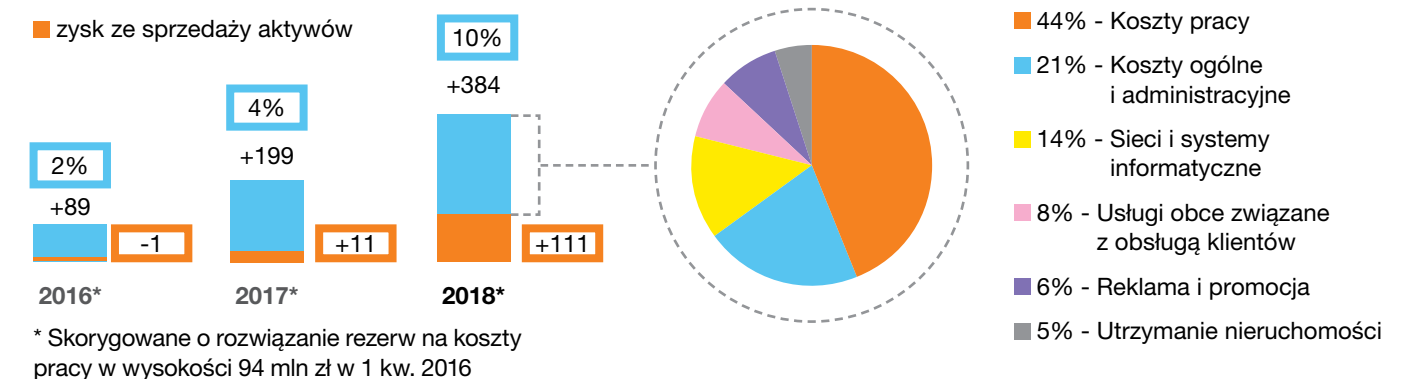
Osiągnięcia w 2018 roku

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

W 2018 roku utrzymaliśmy nasze zmodyfikowane podejście do strategii komercyjnej: bardziej selektywne i zachowujące równowagę pomiędzy ilością a wartością. Postawiliśmy na pakiety konwergentne jako kluczową propozycję komercyjną, poważnie ograniczając subsydiowanie telefonów komórkowych. Takie podejście zaowocowało znacznie niższym odsetkiem umów obejmujących telefony w procesie pozyskania i utrzymania klientów, optymalizacją struktury kanałów sprzedaży oraz znaczącymi oszczędnościami po stronie kosztów reklamy i promocji. Wszystkie te elementy przyczyniły się do obniżenia kosztów sprzedaży (największej kategorii kosztowej) o ponad 6%.

Na ewolucję marży bezpośredniej znacząco wpłynęła niekorzystna sytuacja na rynku windykacyjnym w Polsce, która doprowadziła do spadku cen zbywanych wierzytelności. Pomijając ten wpływ, trend marży bezpośredniej uległ poprawie, głównie dzięki dalszej obniżce subsydiów do telefonów komórkowych (choć ten czynnik miał dużo mniejsze znaczenie niż w 2017 roku), ukierunkowanej na wartość strategii kształtowania cen usług oraz umowie roamingu krajowego z Play.

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



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 Emisja CO ₂	Zużycie energii (GWh)
	2016 588
	2017 581
	2018 564
	Emisja CO ₂ (tony)
	2016 475 000
	2017 465 400
	2018 457 900
Liczba utylizowanych i odnawianych urządzeń*	Telefony zebrane i poddane recyklingowi
	2016 77 542
	2017 42 869
	2018 16 034
	Telefony odnowione i ponownie wprowadzone na rynek
	2016 11 839
	2017 8 138
	2018 5 600
	Urządzenia odnowione i ponownie wprowadzone na rynek
	2016 571 981
	2017 465 994
	2018 491 125

* z wyłączeniem NetWorkSI

Osiągnięcia w 2018 roku

W Orange Polska obowiązuje polityka środowiskowa, która określa główne obszary korzystania przez Spółkę z zasobów naturalnych i oddziaływania na środowisko. Prawidłowy nadzór nad działalnością Spółki zapewnia System Zarządzania Środowiskowego, który dla obszaru telefonii mobilnej jest zgodny z normą ISO 14001. W styczniu 2019 roku zaprzestaliśmy formalnej certyfikacji Systemu Zarządzania Środowiskowego na zgodność z normą ISO 14001, ale cała działalność operacyjna Spółki jest nadal prowadzona zgodnie z jej zasadami.

W ramach tych zasad:

- nadzorujemy procesy, które mogą mieć wpływ na środowisko, zgodnie z wymogami prawa i innymi regulacjami dotyczącymi ochrony środowiska naturalnego,
- identyfikujemy nasz niekorzystny wpływ na środowisko naturalne,
- uwzględniamy kwestie związane ze środowiskiem przy wyznaczaniu celów i podejmowaniu decyzji oraz przy realizacji działań ograniczających nasz wpływ na środowisko,
- monitorujemy zgodność emisji elektromagnetycznych z wymaganiami odpowiednich norm,

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

Korzystanie z nowych technologii to z jednej strony ogromna szansa na rozwój społeczno-gospodarczy i wypracowanie 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 ekoelektywności wewnątrz firmy i w relacjach z dostawcami. Oznacza także konieczność edukacji klientów i zachęcania ich do zwrotu urządzeń teleinformatycznych, których już nie używają. Wszystkie nasze inicjatywy związane z oszczędzaniem energii elektrycznej (w tym zaproponowane przez naszych pracowników)

zostały ujęte w jednym wspólnym programie Energy Optimisation. Spółka wdrożyła dotąd blisko 160 takich inicjatyw, które w latach 2014-2018 przyniosły łączne oszczędności w wysokości 256 GWh – po zakończeniu wszystkich projektów oszczędności wyniosą 139 GWh rocznie (w stosunku do roku bazowego 2014). Przekłada się to na zmniejszenie emisji CO₂ do atmosfery łącznie o 171 tys. ton. W wyniku tego programu, całkowite zużycie energii w Spółce zmniejszyło się w latach 2014-2018 o 10% – pomimo inwestycji w nowe technologie i rozwój nowych usług. Bez tych działań, zużycie energii wzrosłoby w omawianym okresie o 10%.

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

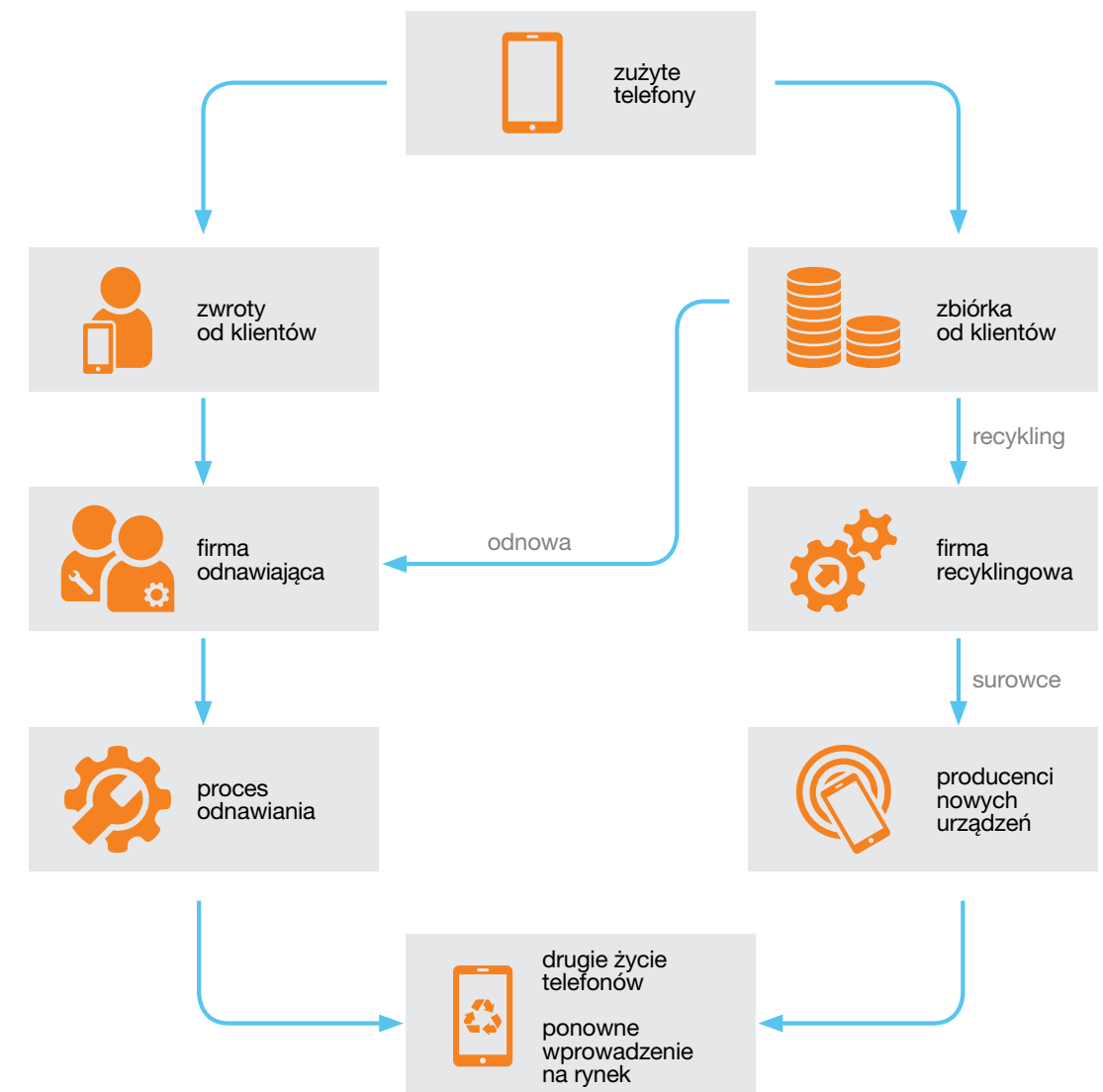
Urządzenia multimedialne, takie jak modemy i dekodery, są dzierżawione klientom na czas świadczenia usług telekomunikacyjnych. W związku z tym, po wygaśnięciu umowy, urządzenia,

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.

W 2018 roku, odnowiliśmy i wprowadziliśmy ponownie na rynek 265 721 modemów, urządzeń multimedialnych i abonenckich urządzeń końcowych (CPE), co stanowiło około 28% wszystkich tego typu urządzeń w Polsce. Ponadto, odnowiliśmy 211 tys. sztuk sprzętu dla Orange France, co stanowiło około 10% zwróconych we Francji urządzeń. Odnowiliśmy także 14 404 modemów dla Orange Senegal. Ogółem, w 2018 roku zostało odnowionych 491 125 urządzeń.

Niezależnie od działań we własnym zakresie, z pomocą partnera zewnętrznego odnowiliśmy i wprowadziliśmy ponownie do obrotu ponad 5,6 tys. urządzeń mobilnych: smartfonów i tabletów.

W 2018 roku, odnotowaliśmy spadek liczby telefonów zebranych od klientów. Wiąże się to z niższą sprzedażą nowych urządzeń, zwiększoną trwałością produktów, nasyceniem rynku komórkowego oraz eliminacją luk w procesie zwrotów. Spółka przygotowuje obecnie kompleksowy projekt premiujący klientów oddających używane telefony.



Wpływ na społeczeństwo

Zakładane cele	KPI	Realizacja
Upowszechnienie dostępu do nowych technologii wśród mieszkańców małych miejscowości – cyfrowy rozwój społeczności lokalnych	Liczba mieszkańców małych miejscowości objętych działaniami edukacyjnymi	100 Pracowni Orange w małych miejscowościach dla 900 tys. mieszkańców
Podnoszenie cyfrowych kompetencji dzieci i szkół	Liczba uczestników (szkół, dzieci) w programach edukacyjnych	200 szkół i 5 000 dzieci w programie MegaMisja 170 szkół i 3 366 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	872 636 dzieci korzystających z materiałów edukacyjnych

 **7,8 mld zł**
polskiego PKB wygenerowane dzięki naszym usługom

99,8%
mieszkańców Polski objętych zasięgiem naszej sieci 4G



3,4 mln
gospodarstw domowych w zasięgu naszej sieci światłowodowej (oferującej prędkość min. 100 Mb/s)

117 miast
w zasięgu naszej sieci światłowodowej

 **12,7 mln zł**
przeznaczonych na programy społeczne i wsparcie dla organizacji pozarządowych

 **46 tys.**
miejsc pracy utworzonych w innych firmach dzięki współpracy z Orange Polska

 **8,2 mln zł**
zebranych dla organizacji społecznych z charytatywnych SMS-ów wysłanych przez klientów Orange

872 636
dzieci uczestniczących w programach edukacyjnych organizowanych lub wspieranych przez Orange Polska

3 654
instytucje edukacyjne objęte wsparciem Orange Polska w ramach programów społecznych

Powszechny dostęp do Internetu sprzyja równości szans i pomaga ludziom z zagrożonych wykluczeniem grup społecznych osiągnąć pełny potencjał. Najpierw jednak musimy zniwelować bariery w dostępie do technologii cyfrowej, a tym samym w dostępie do wiedzy, kultury i edukacji.

Osiągnięcia w 2018 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 zinfrastrukturyzowanych obszarach wiejskich i w małych miastach.

Dostęp do nowych technologii decyduje dziś o tym, czy będziemy chcieli i mogli gdzieś zamieszkać, a także czy nasza firma będzie mogła konkurować z innymi, wybierać najkorzystniejsze oferty, znajdować odpowiednich pracowników i zapewniać możliwości współpracy. Jako dostawca infrastruktury teleinformatycznej, możemy wpływać na atrakcyjność inwestycyjną poszczególnych regionów i lokalizacji.

Technologia cyfrowa decyduje o szansach na dobre życie. W efekcie, wykluczenie cyfrowe decyduje o wykluczeniu społecznym. Dostarczając usługi telekomunikacyjne, ułatwiamy ludziom komunikowanie się między sobą, dbając o to, aby każdy niezależnie od miejsca zamieszkania, zasobności portfela, wieku czy sprawności miał zapewniony dostęp do możliwości, jakie dają nowe technologie.

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 sto Pracowni Orange. 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 900 tys. osób.

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 korzystać z nowych technologii, aby stworzyć 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.

Edukacja cyfrowa

Zależy nam, by najmłodsi byli bezpiecznymi i świadomymi użytkownikami multimediów, a nauczyciele mieli dostęp do sprawdzonych materiałów, jakich potrzebują. Dlatego włączyliśmy się w tworzenie Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej przez Ministerstwo Edukacji Narodowej. Orange Polska zobowiązał się do podłączenia 4577 szkół do sieci światłowodowej, co umożliwi im dostęp do Internetu z prędkością co najmniej 100 Mb/s. Projekt został uwzględniony w planach inwestycyjnych i zostanie zrealizowany w całości ze środków własnych Spółki (zamiast korzystania ze środków z POPC bądź innych funduszy publicznych). Jesteśmy pierwszym operatorem ogólnokrajowym, który podpisał taką umowę. Skorzysta z niej 15% wszystkich szkół w Polsce.

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. Poprzez ten program przybliżamy wychowawcom wiedzę na temat dziesięciu kluczowych obszarów rozwijających kompetencje medialne, cyfrowe i informacyjne. W 2018 roku, w zajęciach w ramach programu MegaMisja uczestniczyło 5 tys. dzieci z 200 świetlic szkolnych. Również w ubiegłym roku stworzyliśmy aplikację mobilną MegaMisja z Psotnikiem, która pomaga rozwijać kompetencje cyfrowe dzieci. Aplikację pobrało 5 tys. użytkowników.

#SuperKoderzy

#SuperKoderzy to ogólnopolski program edukacyjny w zakresie nauki programowania, skierowany do szkół podstawowych i uczniów w wieku 9-12 lat. W 2018 roku, w programie uczestniczyło 3366 dzieci ze 170 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.

Dzięki wiedzy zdobytej w czasie realizacji programu #SuperKoderzy, uzyskaliśmy dofinansowanie z funduszy europejskich na przeprowadzenie dziesięciu regionalnych projektów „Zaprogramuj Przyszłość”. W latach 2017-2018, objęły one łącznie ponad 1200 nauczycieli i 18 tys. uczniów z klas 1-3 ze szkół podstawowych z małych miejscowości na terenie całej Polski. Dzieci uczyły się podstaw programowania i praktycznego wykorzystania umiejętności cyfrowych, a szkoły i nauczyciele otrzymały tablety, roboty, zestawy mechatroniczne i maty edukacyjne, które będą służyły do prowadzenia lekcji z programowania w kolejnych latach. Projekty „Zaprogramuj Przyszłość” są realizowane we współpracy ze Stowarzyszeniem Mistrzowie Kodowania.

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 bezpiecz-

nego 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 2018 roku, nasze materiały edukacyjne dotarły do 872 636 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 skorzystały 1 104 682 osoby (nauczyciele, edukatorzy, rodzice).

Seniorzy

W 2018 roku, podjęliśmy kwestię włączenia cyfrowego seniorów. Po przeprowadzeniu zajęć pilotażowych w siedzibie Orange Polska, opracowaliśmy cykl zajęć dla seniorów z zakresu nowych technologii. W ramach współpracy z Fundacją Zaczyn, Spółka została partnerem Festiwalu Kompetencji Cyfrowych 60+. W trakcie festiwalu, 20 grup seniorów, liczących łącznie około 150 osób, zostało przeszkolonych w zakresie obsługi smartfonów i aplikacji mobilnych, architektury informacyjnej i bezpieczeństwa oraz praktycznego korzystania z Internetu.

Nawiązaliśmy także współpracę z Uniwersytetem Trzeciego Wieku Politechniki Warszawskiej. W ramach tego projektu, zorganizowaliśmy kurs dla ponad 100 seniorów, którego częścią był wykład „Jak bezpiecznie i mądrze korzystać z Internetu i urządzeń cyfrowych”. Następnie rozpoczęliśmy regularne zajęcia (sześć spotkań dla dwóch grup po 12 uczestników w każdej), obejmujące między innymi warsztaty na temat korzystania ze smartfonów i aplikacji mobilnych, Internetu rzeczy oraz zasad postępowania i bezpieczeństwa w sieci. Zajęcia będą kontynuowane w 2019 roku.

Orange Fab

W celu promowania i wspierania startupów, uruchomiliśmy program akceleratora Orange Fab. Umożliwiamy startupom rozwój i osiągnięcie bardziej ugruntowanej pozycji poprzez dostęp do ekspertów oraz wsparcie profesjonalne, materiałowe i finansowe. Pomagamy nowym firmom opracowywać usługi i produkty w bardzo wielu obszarach, takich jak: doświadczenie klienta, sztuczna inteligencja, Internet rzeczy, bardzo duże zbiory danych, handel elektroniczny, cyberbezpieczeństwo i automatyzacja procesów. Rocznie analizujemy blisko 250 startupów. Od początku programu, 31 projektów przeszło fazę testów bądź jest w jej trakcie, a niektóre z nich zostały już wdrożone komercyjnie.

Inteligentne miasta, firmy i społeczności

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 2018 roku, wdrożyliśmy je w sieci klubów sportowych CityFit. Dostarczyliśmy ten system również do ekologicznego domu SOLACE, stworzonego przez polski startup Solace House, którego misją jest budowanie przyjaznych dla środowiska i przystępnych cenowo domów.

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 kilku miejscowościach w Polsce. Należą do nich: Środa Wielkopolska (1100 liczników), Hrubieszów (1500), Miłków (1100), Józefów (3000) oraz Podkowa Leśna (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 konfiguracji 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. Inteligentny system oświetleniowy działa już w Piastowie koło Warszawy. Rozwiązanie jest efektem współpracy Orange Polska ze startupem Quantron oraz firmami BioSolution i JT Weston. Oferowane oprawy zapewniają zmniejszenie kosztów energii elektrycznej o około 60%. W Podkowie Leśnej, w wyniku wprowadzenia podobnego systemu wydatki na oświetlenie spadły o 52%.

Sponsoring

Podjęcie Orange Polska do sponsoringu jest pochodną globalnej strategii sponsoringowej Grupy Orange i koncentruje się na trzech głównych obszarach wspierających markę: muzyka, film i sport. W tych trzech obszarach Spółka realizuje kompleksowe projekty o zasięgu ogólnopolskim, skierowane do jak 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.

Liczba uczestników wydarzeń: Orange Warsaw Festival, Open'er Festival i Kraków Live Festival



Darowizny

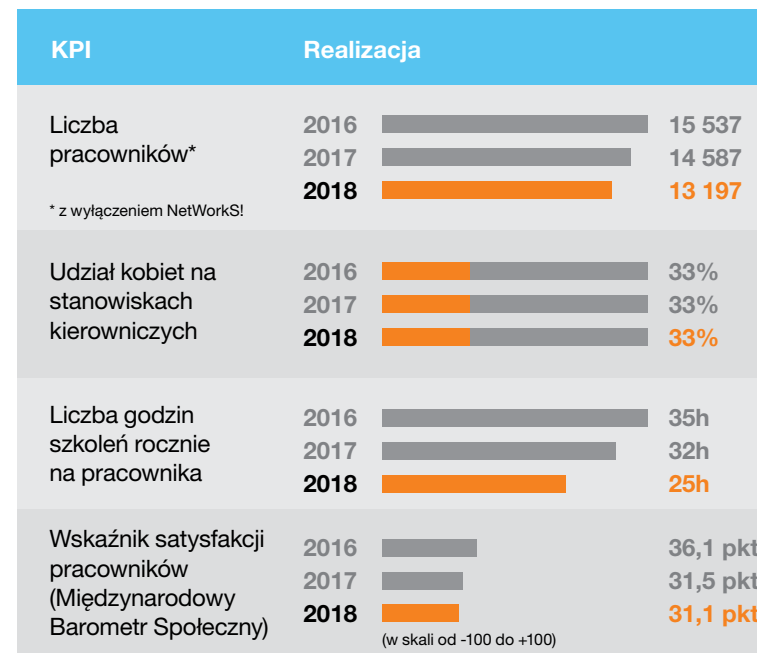
W ramach przyjętej polityki darowizn, Orange Polska stosuje sformalizowane zasady wykorzystywania funduszu darowizn. Przestrzegamy jasnych i przejrzystych zasad przyznawania darowizn:

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

Darowizny (w mln zł)



Przyjazny pracodawca w cyfrowym świecie



Osiągnięcia w 2018 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 2018 roku, skupiliśmy 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 zaangażowania pracowników, stworzeniu lepszych warunków do ich rozwoju oraz zapewnieniu im poczucia satysfakcji. Dzięki temu, mogliśmy stworzyć kulturę organizacyjną, która wspiera realizację naszej strategii, jednocześnie wspierając zaangażowanie i rozwój pracowników i menedżerów.

W 2018 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.

- Lider.One: program rozwojowy dla menedżerów, pomagający im się stać efektywnymi liderami, będącymi wsparciem dla zespołu. Program jest kontynuowany w 2019 roku.
- Dwukierunkowa, otwarta komunikacja wewnętrzna: nowe formaty komunikacji (#bezcukru – regularne spotkania Członka Zarządu z pracownikami, #wtopy – spotkania poświęcone omówieniu i wyciągnięciu wniosków z pomyłek), zachęcanie coraz większej liczby pracowników do korzystania z wewnętrznego portalu społecznościowego Plazza (liczba unikalnych użytkowników zwiększyła się w ciągu roku o połowę, z 10,5 tys. w 1 kw. do 16,4 tys. w 4 kw. 2018).
- Mobilność 2.0: program ułatwiający wewnętrzną mobilność zawodową pracowników i stwarzający im nowe możliwości rozwoju. Program jest kontynuowany w 2019 roku.
- „Silni dla klienta”: szkolenie dla wszystkich pracowników i współpracowników Orange Polska, poświęcone zwiększaniu świadomości co do wagi współpracy pomiędzy wszystkimi jednostkami organizacyjnymi dla budowania lojalności klientów. Szkolenie jest kontynuowane w 2019 roku.
- Oz: platforma dla pracowników, poświęcona innowacjom i współpracy. W 2018 roku, 298 pracowników zgłosiło 448 pomysłów na Oz. Za pośrednictwem platformy przekazano także 10,4 tys. głosów oraz 4,6 tys. komentarzy. Ponadto, w odpowiedzi na dwa Wyzwania Innowacyjne zgłoszono dalsze 187 pomysłów.

Orange Polska po raz kolejny wśród najlepszych pracodawców

W 2018 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 sprzyja realizacji naszych celów biznesowych, odpowiada na zmiany na rynku pracy i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom pracowników. Wspiera także przestrzeganie wartości zawartych w Kodeksie Etyki, celów odpowiedzialności społecznej oraz zobowiązań określonych w Karcie Różnorodności, której jesteśmy sygnatariuszem.

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

W 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 zarządzających i nadzorczych pod względem różnorodności w odniesieniu do takich aspektów jak wiek, płeć, wykształcenie i doświadczenie zawodowe.

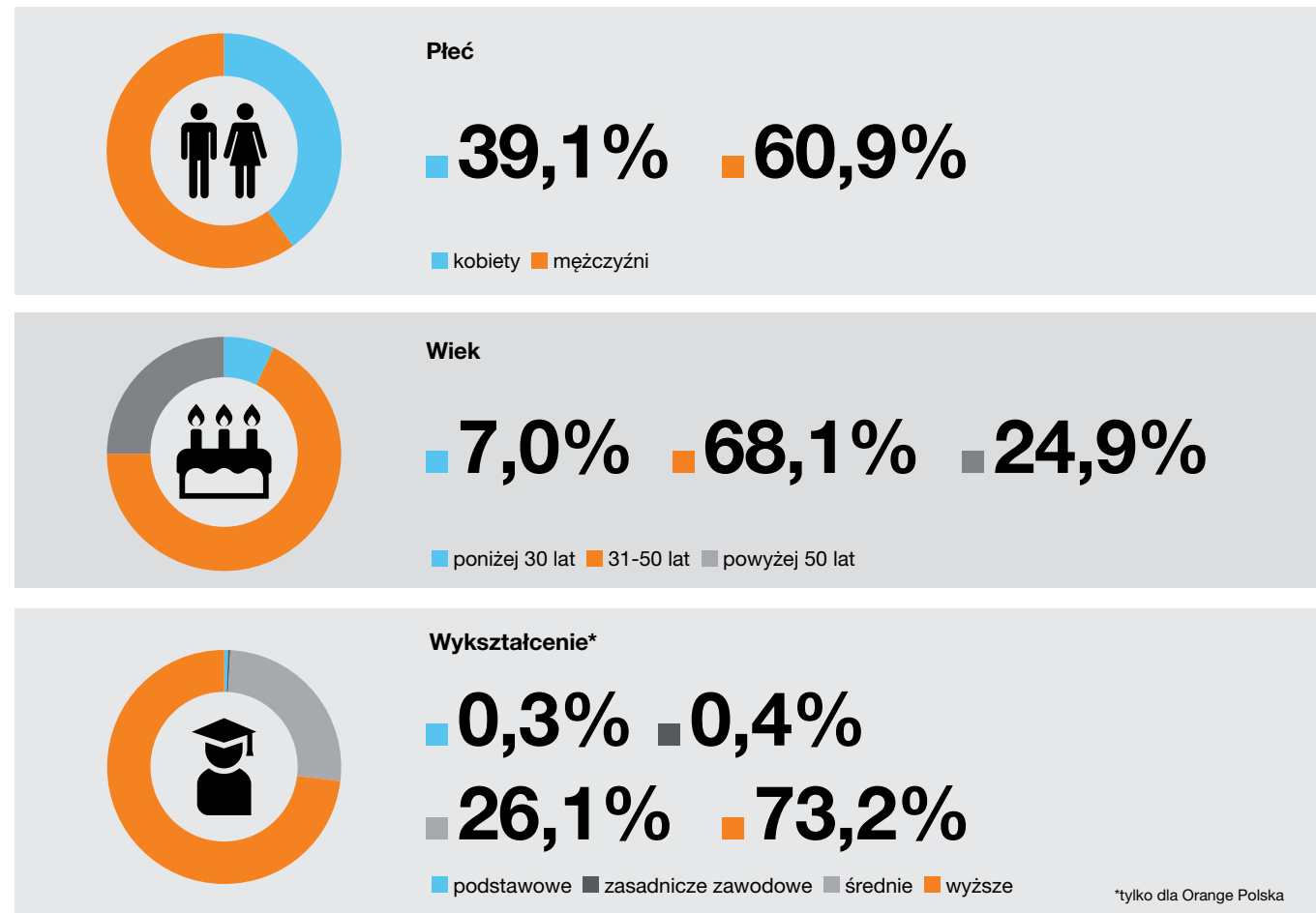
Obowiązki i zakres odpowiedzialności, jak również wymagania w zakresie kwalifikacji, doświadczenia i kompetencji członków Rady Nadzorczej są określone w Statucie Spółki. Orange Polska stosuje dodatkowo zapisy zawarte w dokumencie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”.

Rada Nadzorcza Orange Polska składa się obecnie z czternastu członków, w tym czterech członków niezależnych. Członkowie Rady Nadzorczej wybierani są przez Walne Zgromadzenie (a w wyjątkowych przypadkach przez Radę Nadzorczą). W Skład Rady Nadzorczej wchodzi dwie kobiety.

Zarząd Orange Polska składa się obecnie z ośmiu członków, w tym Prezesa Zarządu, powoływanych przez Radę Nadzorczą. W skład Zarządu wchodzi dwie kobiety (stan na dzień 31 grudnia 2018 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.

Pracownicy w podziale na:



Rozwój i szkolenia

Prowadzimy wiele programów szkoleniowych, których celem jest rozwój kompetencji i odpowiednie przygotowanie pracowników do realizacji strategicznych wyzwań Grupy.

Pracownicy mają możliwość podnoszenia kwalifikacji poprzez korzystanie z różnorodnych pod względem formy i tematyki produktów edukacyjnych: kursów e-learningowych, internetowych kursów językowych, webinarów, filmów, publikacji książkowych i warsztatów. W poszczególnych obszarach działalności firmy rozwijamy kompetencje specjalistyczne w ramach Szkół Profesjonalnych. Stawiamy również na dzielenie się wiedzą poprzez rozmaite programy – takie jak „Wiedzostrada”, która wspiera rozwój kultury dzielenia się wiedzą przez ekspertów wewnętrznych Orange Polska. Realizujemy program wytaniania i rozwoju talentów, który wspiera osoby mające w swoim dorobku konkretne osiągnięcia, są pełne inicjatywy i charakteryzują się potencjałem menedżerskim. W zakresie wiedzy specyficznej dla Orange Polska i niezbędnej do wykonywania zadań, szkolimy również współpracowników Grupy.

W celu propagowania jednolitych standardów zarządzania w Grupie Orange, od 2011 roku jest realizowany międzynarodowy program rozwojowy, oferowany wszystkim menedżerom Grupy – Orange Campus. Dodatkowo, w ramach projektu zmiany kulturowej uruchomiliśmy inicjatywę Lider.One, skierowaną do menedżerów Orange. Obejmuje ona cykl warsztatów oraz uczestnictwo w społeczności menedżerów na wewnętrznym portalu społecznościowym (Plazza).

W Spółce funkcjonuje proces rozwoju i oceny pracowników (RiO), który przewiduje powiązanie wyników oceny rocznej z planem rozwoju kariery pracownika oraz monitorowanie wykonania zaplanowanych działań w trakcie roku. W 2018 roku, wprowadziliśmy nowe podejście do oceny i rozwoju pracowników, oparte na dobrowolnym udziale. Po raz pierwszy, badanie Feedback 360 zostało zaproponowane wszystkim pracownikom w oparciu o kryteria kluczowe dla wprowadzenia zmiany kulturowej. Jego następstwem było opracowanie indywidualnych celów i planów rozwojowych. Na chwilę obecną, takie cele i plany rozwojowe ma już ustalone 75% pracowników. Realizacja procesu 360 przebiegła na poziomie 66%, co oznacza, że wypełniono ponad 113 tys. kwestionariuszy i wygenerowano prawie 13 tys. raportów. Ważnym elementem budowania kultury opartej na informacji zwrotnej jest comiesięczne badanie Pulsometr, będące dla zespołów okazją do przekazania informacji i określenia kierunków zmian.

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

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 Grupy LUX MED i placówkach partnerskich w całym kraju,
- w Orange Polska funkcjonuje Pracowniczy Program Emerytalny,
- w Orange Polska funkcjonuje Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (ZFSS), który stanowi formę pomocy socjalnej adresowanej do potrzebujących wsparcia pracowników i emerytów,
- poza ZFSS, 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.

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.

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

Firma prowadzi program Akademia Witalności Orange na rzecz tworzenia przyjaznego środowiska pracy. Akademia obejmuje promowanie zdrowego stylu życia, wspieranie aktywności fizycznej pracowników, dbałość o ich zdrowie, bezpieczeństwo i dobre samopoczucie w pracy. Zapisy dotyczące Programu ujęte zostały w Umowie Społecznej na lata 2018-2019.

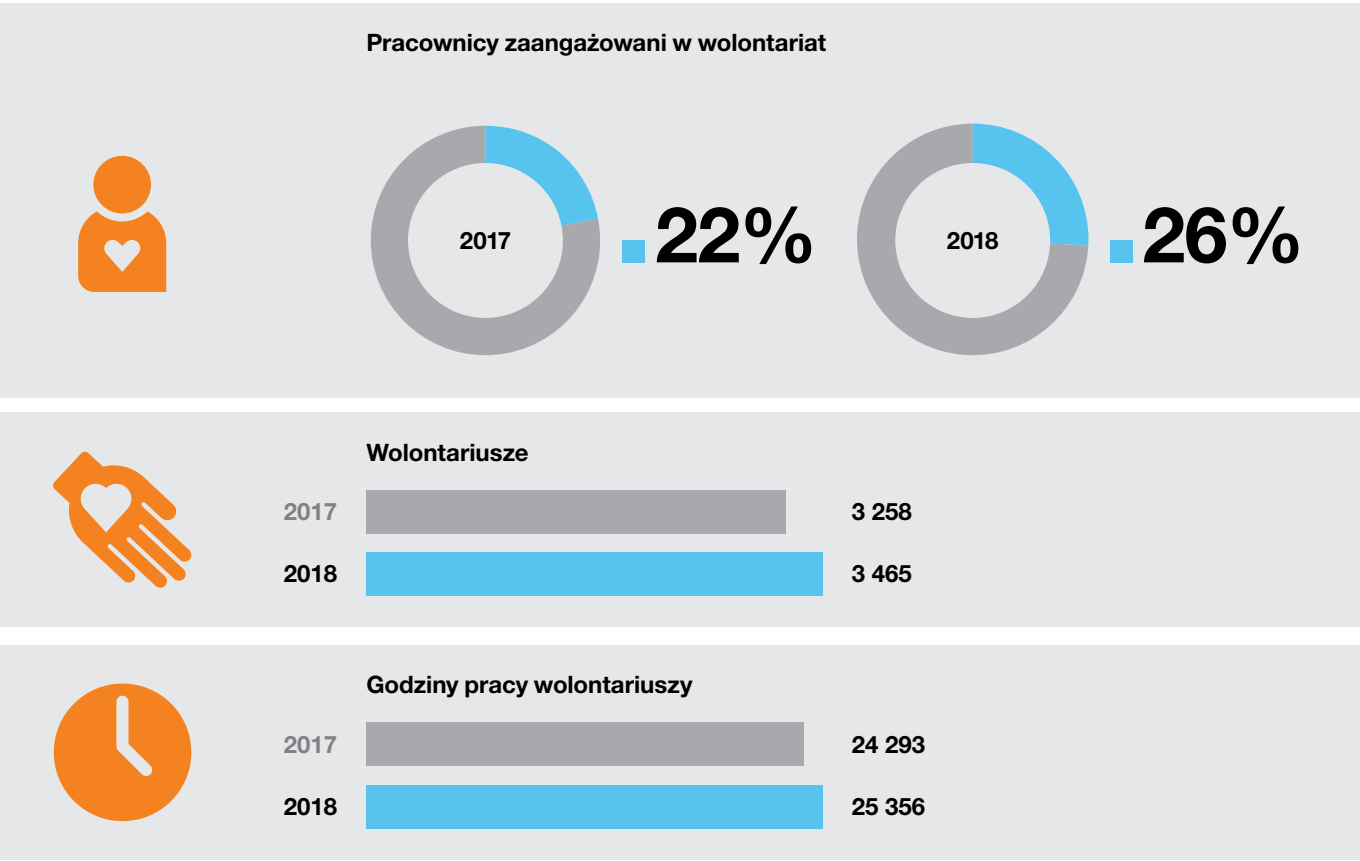
Dbamy o zdrowie naszych pracowników, także tych ze specjalnymi potrzebami. „Zdrowie na tak” to program, którego celem jest budowanie otwartego i przyjaznego środowiska pracy, w szczególności dla pracowników z orzeczoną niepełnosprawnością. W ramach wsparcia, zapewniamy tej grupie pracowników dostęp do dodatkowego pakietu usług medycznych i miejsc parkingowych na parkingach wewnętrznych oraz dostosowujemy stanowiska pracy do potrzeb wynikających z niepełnosprawności i wyposażamy je w dodatkowy sprzęt (maty masujące, większe monitory). Pracownicy ci otrzymują również wsparcie finansowe.

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, negocjujemy porozumienia, umowy i inne dokumenty, których sygnatariuszami są organizacje związkowe. Najważniejszym z tych dokumentów jest Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Orange Polska S.A. (PUZP). Dokument ten reguluje między innymi zasady zatrudniania pracowników i rozwiązywania stosunku pracy, czas pracy, kwestię urlopów, zasady wynagradzania i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą oraz sprawy związane z BHP, szkoleniami, wsparciem socjalnym i opieką medyczną. W Orange Polska S.A. działa także Rada Pracowników, z którą zgodnie z obowiązującymi przepisami Spółka ma obowiązek konsultować stan, strukturę i przewidywane zmiany zatrudnienia oraz działania mające na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia, a także istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia.

Wynegocjowana ze związkami zawodowymi Umowa Społeczna na lata 2018-2019 dotyczy 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. W 2018 roku, 52% osób objętych programem wsparcia w poszukiwaniu pracy na rynku znalazło nowe zatrudnienie, a 26% pozostaje w programie. Zgodnie z Porozumieniem na 2018 rok, w ubiegłym roku z możliwości odejść dobrowolnych za odszkodowaniem mogło skorzystać maksymalnie 1450 pracowników Orange Polska. W grudniu 2018 roku zostało zawarte Porozumienie na 2019 rok, określające szczegółowe zasady odejść dobrowolnych dla

Program wolontariatu pracowniczego



pracowników Orange Polska w bieżącym roku. Dodatkowo, w TP Teltech Sp. z o.o. obowiązuje Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy.

Program wolontariatu umożliwi ludziom zaangażowanym społecznie dzielenie się wiedzą i dobrą 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 corocznie włącza się ponad 3 tys. wolontariuszy, jest oparty na koncepcji wolontariatu kompetencji. Nasi pracownicy dzielą się wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem z innymi, ucząc dzieci świadomego i mądrego korzystania z Internetu oraz programowania, a także pokazując, jak kreatywnie korzystać z nowych technologii by 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 sto takich projektów lokalnych.

Wyniki finansowe w 2018 roku

Finansowe wskaźniki KPI

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

KPI	Prognoza i cel na 2018 rok	Wyniki	Prognoza i cel na 2019 rok
Skorygowane przychody (mln zł)	Przychody wsparte umową roamingu krajowego z Play Dalsza koncentracja na strategii konwergentnej Dalszy strukturalny spadek przychodów z tradycyjnych usług stacjonarnych (głosowych i hurtowych)	Skorygowane przychody (MSR 18) Usługi wyłącznie mobilne Usługi wyłącznie stacjonarne Usługi konwergentne dla klientów indywidualnych Sprzedaż sprzętu Usługi IT i integracyjne Usługi hurtowe Pozostałe przychody	11 538 11 381 11 296 Wzrost w porównaniu do 2018 roku Dalsza koncentracja na strategii konwergencji i budowania wartości Dalszy strukturalny spadek przychodów z tradycyjnych usług stacjonarnych (głosowych i hurtowych), ale o malejącej dynamice
Skorygowana EBITDA/ EBITDAaL* (mln zł)	Okolo 3,0 mld zł (stabilna względem 2017 roku) zgodnie ze standardem MSR 18 i okolo 2,75 mld zł zgodnie ze standardem MSSF 15	Skorygowana marża EBITDA Skorygowana EBITDA (MSR 18)	29,7% 27,4% 26,5% 27,5% Wzrost EBITDAaL* w porównaniu do 2018 roku (baza porównawcza w 2018 roku: 2 811 mln zł)
Skorygowane nakłady inwestycyjne (mln zł)	Okolo 2,0-2,2 mld zł, w tym ok. 0,7-0,8 mld zł na rozbudowę sieci światłowodowej (ok. 1 mln nowych gospodarstw domowych w zasięgu sieci)	% przychodów Skorygowane nakłady inwestycyjne	16,9% 17,3% 17,0% 19,9% Okolo 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)
Skorygowane przepływy pieniężne z działalności operacyjnej – OCF (mln zł)		Skorygowane OCF	2015 962 2016 620 2017 111 2018 453
Stosunek zadłużenia netto do skorygowanej EBITDA	Nie przekroczy poziomu 2,6 zgodnie ze standardem MSR 18 oraz 2,8 zgodnie ze standardem MSSF 15 (z uwzględnieniem potencjalnej płatności kary nałożonej przez Komisję Europejską)	Zadłużenie netto do skorygowanej EBITDA (MSR 18)	2015 1,1 2016 2,1 2017 2,2 2018 2,2 Stosunek zadłużenia netto do skorygowanej EBITDAaL*: spadek względem bazy porównawczej (2,4 w 2018 roku)
Dywidenda na akcję – DPS (zł)	Uznając inwestycje w długoterminowe budowanie wartości za priorytet oraz biorąc pod uwagę potencjalną płatność kary nałożonej przez Komisję Europejską, Zarząd nie będzie rekomendował wypłacania dywidendy w 2018 roku (zgodnie z tym, co zapowiedziano przy prezentacji strategii we wrześniu 2017 roku)	DPS w ostatnich 4 latach DPS	2015 0,5 2016 0,25 2017 0 2018 0 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 tym, co zapowiedziano przy prezentacji strategii we wrześniu 2017 roku)

* EBITDAaL – EBITDA po uwzględnieniu kosztów leasingu, alternatywna miara wyników stosowana do raportowania rentowności pod standardem MSSR 16, zobacz informacje dotyczące stosowania standardu MSSF 16 na str. 76

Poprawa trendu przychodów dzięki konwergencji

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 nieobjęci konwergencją.

Przychody (zgodnie ze standardem MSR 18) wyniosły w 2018 roku 11 296 mln zł i były niższe rok-do-roku o 85 mln zł (tj. 0,7%) w porównaniu do 2017 roku. Spadek ten był dużo niższy niż w roku 2017, kiedy wyniósł 1,4%. Do najważniejszych przyczyn poprawy trendu przychodów należą:

- dynamiczny wzrost przychodów konwergentnych w wyniku wzrostu liczby klientów oraz stabilizacji średniego przychodu na klienta,
- mniejszy spadek w stacjonarnych usługach niekonwergentnych, głównie w wyniku stabilizacji przychodów z rozwiązań sieciowych dla klientów biznesowych,
- wzrost przychodów hurtowych o prawie 8%, głównie w wyniku umowy roamingu krajowego z Play oraz wzrostu międzynarodowego ruchu międzysieciowego.

Przychody z usług konwergentnych zwiększyły się w 2018 roku o 30%, przy czym dynamika wzrostu była zbliżona do tej w 2017 roku. Towarzyszył temu spadek przychodów z usług wyłącznie komórkowych i usług wyłącznie stacjonarnego Internetu (o 13,4% rok-do-roku), spowodowany migracją do ofert konwergentnych, koncentracją na wartości (odzwierciedloną w cenach usług) oraz konkurencją na rynku.

Należy jednak podkreślić, że rosnąca dynamika wzrostu przychodów z usług konwergentnych w coraz większym stopniu równoważy spadki w usługach wyłącznie komórkowych i wyłącznie stacjonarnego dostępu szerokopasmowego. Łączne przychody w tych kategoriach zmniejszyły się w 2018 roku o 4,1% w ujęciu rocznym wobec spadku o 6,5% w 2017 roku.

W 2018 roku, średni przychód na ofertę konwergentną spadł o ok. 4% w ujęciu rocznym. Spadek ten był znacznie mniejszy niż w 2017 roku, kiedy wyniósł 12%. Poprawa trendu wynika ze skutecznej dosprzedaży dodatkowych usług oraz właściwego

zarządzania wartością przy kształtowaniu cen oferty Orange Love.

Zagregowany wskaźnik ARPO z usług wyłącznie komórkowych wyniósł w 2018 roku 21,6 zł i był niższy o 6% rok-do-roku. Spadek ten był wypadkową wzrostu w segmencie pre-paid oraz spadku o ok. 10% w segmencie post-paid.

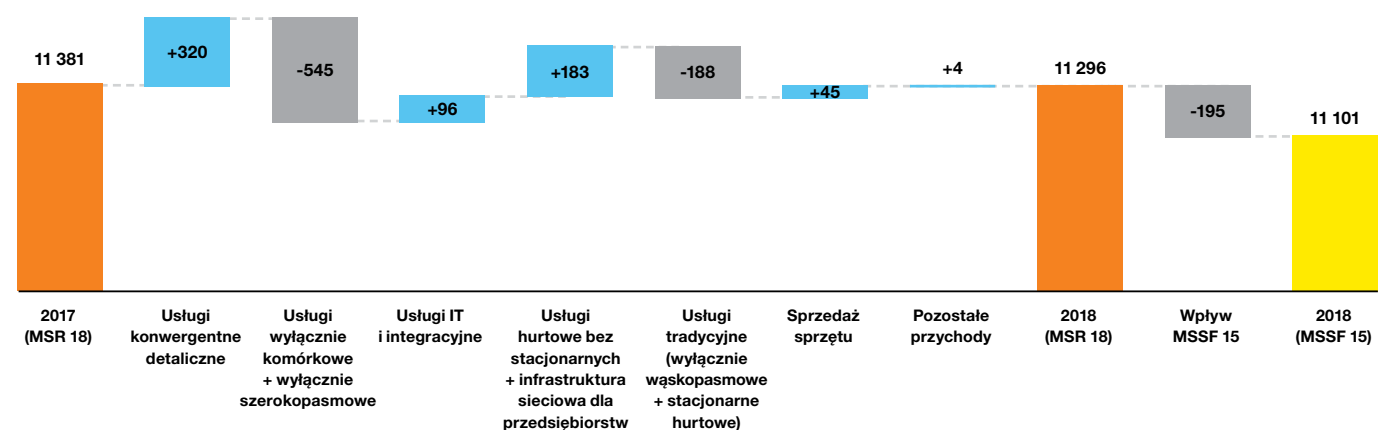
Spadek ARPO z usług abonamentowych był jednak niższy niż w 2017 roku, kiedy wyniósł 13%. Na ten spadek złożyły się następujące czynniki:

- większa popularność ofert bez telefonu,
- popularność ofert rodzinnych, w ramach których klient otrzymuje kilka kart SIM, co wiąże się z rabatami cenowymi,
- znaczący spadek ARPO z Internetu mobilnego, wynikający z dużo niższego zainteresowania tą usługą,
- konkurencja cenowa.

Wysoką dynamikę (19% rok-do-roku) utrzymały przychody z usług IT i integracji, co jest spójne z naszą strategią, która dostrzega w tym obszarze duży potencjał rozwoju. Główne czynniki rozwoju to projekty związane z dostarczaniem usług profesjonalnych dla sektora największych firm oraz wzrost zamówień na rynku publicznym.

Z drugiej strony, nastąpiło istotne wyhamowanie wzrostu przychodów ze sprzedaży sprzętu do telefonii komórkowej. W 2018 roku, ta kategoria wzrosła o 3,6%, podczas gdy w 2017 roku wzrost wyniósł 27% w ujęciu rocznym. Wcześniejsze wzrosty wynikały z popularności ofert ratalnych na telefony komórkowe. Obecnie, baza klientów mobilnych jest nasycona takimi ofertami. Do zmiany trendu przyczyniła się również realizacja strategii ukierunkowanej na wartość, polegająca na radykalnym zmniejszeniu subsydiów do telefonów, co spowodowało znaczący wzrost cen jednostkowych i spadek wolumenu sprzedaży. Strategia ta przyczyniła się do poprawy zysku EBITDA, lecz miała niekorzystny wpływ na przychody ze sprzedaży sprzętu do usług komórkowych. Jednak dynamika przychodów w tej kategorii poprawiła się w drugim półroczu, głównie pod wpływem wprowadzenia możliwości ratalnego zakupu telefonów przez klientów w dowolnym momencie trwania umowy na usługę.

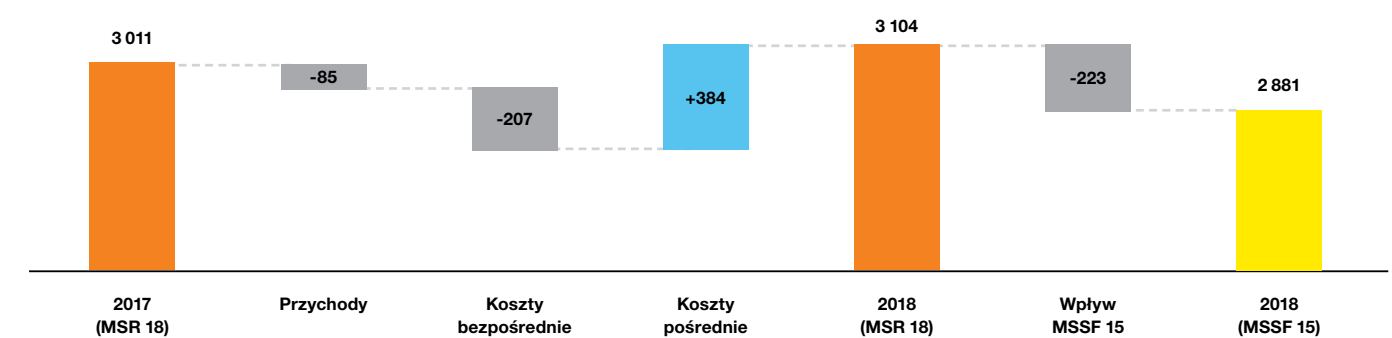
Ewolucja skorygowanych przychodów (zmiana rok-do-roku, w mln zł)



Wzrost skorygowanej EBITDA (zgodnie z MSR 18) po raz pierwszy od 12 lat potwierdzeniem właściwej realizacji strategii w wymagającym otoczeniu

Koszty operacyjne ogółem (liczone jako skorygowany zysk EBITDA minus przychody) spadły w 2018 roku o 2,1% rok-do-roku. Ponieważ spadek ten przewyższał ubytek przychodów, skorygowany zysk EBITDA wzrósł o 3,1%. Należy podkreślić, że dla Orange Polska był to pierwszy wzrost tego wskaźnika od dwunastu lat. Skorygowana marża EBITDA zwiększyła się o 1,0 pp. rok-do-roku, do poziomu 27,5%. Marża wzrosła pomimo ciągłej strukturalnej presji na wysokomarżowe tradycyjne usługi stacjonarne (głównie głosowe) – spadki w tych usługach niemal w całości przenoszona się na spadek zysków. Do poprawy marży przyczyniła się realizacja strategii konwergentnej, monetizacja inwestycji w sieć światłowodową, nacisk na budowanie wartości, znacząca optymalizacja kosztów działalności oraz wyższe zyski ze sprzedaży aktywów.

Ewolucja skorygowanej EBITDA (zmiana rok-do-roku, w mln zł)



Zmiana zysku netto odzwierciedlająca znacznie wyższą raportowaną EBITDA

Zysk netto w 2018 roku wyniósł 190 mln zł (zgodnie ze standardem MSR 18) wobec straty netto w wysokości 60 mln zł w 2017 roku. Ta znacząca poprawa wynikała głównie ze znacznie wyższej raportowanej EBITDA – na którą w 2017 roku niekorzystnie wpłynęło utworzenie rezerw związanych z Umową Społeczną w wysokości 204 mln zł. Koszty finansowe netto były na podobnym poziomie co w 2017 roku. Wyższy podatek dochodowy wynikał z wyższego zysku przed opodatkowaniem oraz wyższych kosztów nie wpływających na podstawę opodatkowania.

Nakłady inwestycyjne na szczytowym poziomie, zgodne ze strategią

Skorygowane nakłady inwestycyjne Grupy wyniosły w 2018 roku 2 250 mln zł i były o 317 mln zł wyższe niż rok wcześniej. Większość tego wzrostu była związana z inwestycjami w jakość sieci, które mają istotne znaczenie dla powodzenia naszej strategii.

Nakłady inwestycyjne Grupy obejmowały przede wszystkim:

- rozbudowę sieci światłowodowej w ramach zaplanowanego programu inwestycyjnego; w 2018 roku, programem objęto 0,9 mln gospodarstw domowych, co razem z łączami wybudowanymi w latach 2014-2017 rozszerzyło zasięg sieci do prawie 3,4 mln gospodarstw domowych w 117 miastach (wobec 75 miast na koniec 2017 roku);
- nakłady związane ze zwiększeniem zasięgu usług LTE, poprawą jakości sieci mobilnej, zwiększeniem pojemności

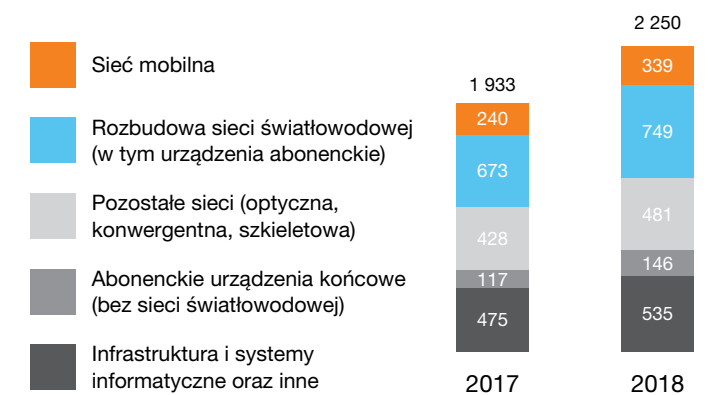
Na ewolucję kosztów złożyły się głównie następujące czynniki:

- spadek kosztów sprzedaży o 6,3%, wynikający przede wszystkim z mniejszej liczby transakcji pozyskania i utrzymania klientów realizowanych w pakiecie z telefonem, optymalizacji struktury kanałów dystrybucji oraz oszczędności w zakresie kosztów reklamy i promocji;
- spadek kosztów pracy o 7% w ujęciu rocznym, głównie w wyniku optymalizacji zatrudnienia w wyniku realizacji nowej Umowy Społecznej;
- spadek kosztów sieci oraz usług informatycznych o ok. 7% w wyniku oszczędności w zakresie zużycia energii, utrzymania sieci i kosztów instalacyjnych;
- wzrost o 8% kosztów pozostałych usług obcych, co wynikało z wyższych kosztów nabycia energii do dalszej odsprzedaży (co było związane z wyższymi przychodami z tej działalności) oraz wyższych kosztów kontentu (co wynikało ze wzrostu liczby klientów TV); wzrosty te przewyższyły oszczędności wygenerowane głównie w zakresie kosztów utrzymania nieruchomości oraz kosztów ogólnych.

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 w celu sprostania rosnącemu wolumenowi przesyłu danych i zapewnienia oczekiwanej przez klientów jakości usług;
- realizację programów transformacyjnych w obszarze systemów informatycznych, w tym wspólnego systemu obsługi procesów sprzedażowych dotyczących usług stacjonarnych i mobilnych dla klientów indywidualnych i mikroprzedsiębiorstw;
- realizację inwestycji związanych z rozwojem oferty, sprzedażą i obsługą klienta, jak również modernizacją i rozwojem informatycznej infrastruktury technicznej.

Podział skorygowanych nakładów inwestycyjnych (w mln zł)



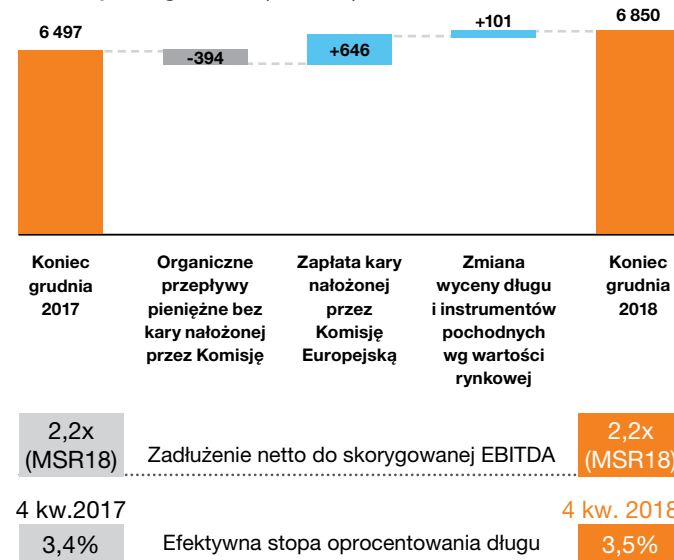
Wzrost skorygowanych organicznych przepływów pieniężnych dzięki wyższej EBITDA i niższemu zapotrzebowaniu na kapitał obrotowy

Skorygowane organiczne przepływy pieniężne w 2018 roku wyniosły 453 mln zł, co oznacza znaczący wzrost wobec 111 mln zł w 2017 roku. Najważniejszym czynnikiem, który wpłynął na poprawę, były płatności w kwocie 275 mln zł od T-Mobile z tytułu podpisanej w lipcu umowy hurtowej. Na wysokość organicznych przepływów pieniężnych korzystnie wpłynęły także wyższe przepływy pieniężne z działalności operacyjnej (wynikające z wyższej EBITDA i niższego zapotrzebowania na kapitał obrotowy) oraz wyższe przychody ze sprzedaży aktywów (wzrost o 43 mln zł rok-do-roku). Wpływ środków pieniężnych z tytułu nakładów inwestycyjnych wyniósł w 2018 roku 2 161 mln zł i w ujęciu rocznym był o 95 mln zł wyższy, do czego przyczyniły się większe inwestycje.

Dźwignia finansowa na poziomie 2,2

W 2018 roku zadłużenie netto Spółki zwiększyło się o około 0,35 mld zł, do poziomu 6,85 mld zł, głównie w wyniku zapłaty kary nałożonej przez Komisję Europejską. Pomimo wyższego zadłużenia, dźwignia finansowa utrzymała się na koniec roku na tym samym poziomie 2,2, gdyż zwiększone zadłużenie zostało zrównoważone przez wzrost EBITDA. Całe zadłużenie jest zabezpieczone przed ryzykiem walutowym. Zwiększyliśmy także udział długu opartego na stałej stopie procentowej do 93% (z 78% na koniec 2017 roku), gdyż spodziewamy się w przyszłości podwyższenia stóp procentowych.

Ewolucja długu netto (w mln zł)



Zarząd nie rekomendował wypłacania dywidendy w 2019 roku

Zgodnie z naszymi zapowiedziami przy prezentacji strategii Orange.one we wrześniu 2017 roku, Zarząd ponownie nie będzie rekomendował wypłacania dywidendy w 2019 roku. Z jednej strony zamierzamy maksymalnie szybko kontynuować inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej, a z drugiej strony wciąż nie mamy jasności co do perspektyw przydziału pasma 5G.

Stosowanie standardu MSSF 16 przez Orange Polska

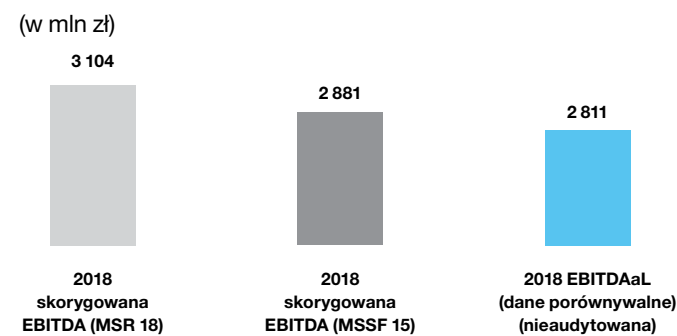
Począwszy od 2019 roku, Spółka będzie raportować wyniki finansowe zgodnie z nowym standardem rachunkowości MSSF 16. Podstawowym celem nowego standardu jest zapewnienie jednolitej metody księgowania wszystkich umów leasingowych. Umowy klasyfikowane jako leasing finansowy lub operacyjny będą ujmowane w taki sposób, w jaki obecnie księguje się leasing finansowy. W rachunku zysków i strat, koszty leasingu operacyjnego – obecnie ujmowane jako koszty operacyjne – będą według standardu MSSF 16 wykazywane poniżej EBITDA (jako amortyzacja praw do użytkowania oraz koszty odsetek z tytułu leasingu).

Przyjęcie standardu MSSF 16 nie zmienia fundamentów naszej działalności ani źródeł generowanej wartości. Uważamy, że koszty związane z umowami leasingowymi są częścią działalności operacyjnej i dotyczą rentowności operacyjnej. Z tego względu, podjęliśmy decyzję o utworzeniu nowej alternatywnej miary wyników do wykazywania rentowności operacyjnej pod standardem MSSF 16. Wskaźnik ten został nazwany EBITDAaL (ang. EBITDA after leases), co oznacza EBITDA po uwzględnieniu kosztów leasingu. EBITDAaL ponownie uwzględni amortyzację praw do użytkowania oraz koszty odsetek z tytułu leasingu związane zarówno z leasingiem finansowym jak i operacyjnym. Naszym zdaniem, EBITDAaL precyzyjniej odzwierciedli sposób wewnętrznego zarządzania Spółką niż wskaźnik EBITDA przeniesiony bezpośrednio z rachunku zysków i strat zgodnego z MSSF 16.

EBITDAaL pod standardem MSSF 16 jest bardzo zbliżona do EBITDA pod standardem MSSF 15. Różnice dotyczą: 1) wpływu umów ujmowanych wcześniej jako leasing finansowy oraz 2) efektu dyskonta w związku z MSSF 16 w odniesieniu do umów ujmowanych wcześniej jako leasing operacyjny.

Podejście oparte o EBITDAaL ma niewielki wpływ na inne alternatywne miary wyników: nakłady inwestycyjne, dług netto oraz organiczne przepływy pieniężne. Przy wskaźniku EBITDAaL, włączenie leasingu finansowego do kosztów operacyjnych powoduje, że leasing finansowy nie może być już wliczany do nakładów inwestycyjnych i długu netto. Jednocześnie, nasza definicja organicznych przepływów pieniężnych będzie teraz uwzględniać spłaty zobowiązań z tytułu leasingu finansowego, które były wcześniej wliczane do spłat zadłużenia finansowego.

W tabeli poniżej przedstawiamy szacunkowe wartości skorygowanej EBITDAaL na 2018 rok, które będą stanowić podstawę dla porównań z wynikami za 2019 rok.





Zarządzanie
ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem

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

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

Trzy linie obrony Orange Polska



Apetyt na ryzyko

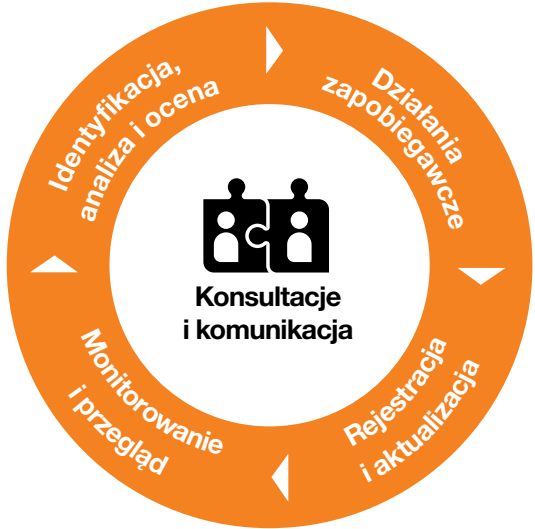
Przy ocenie ryzyka uwzględniamy prawdopodobieństwo i wpływ zajścia określonych zdarzeń na sytuację finansową, wizerunek przedsiębiorstwa, ciągłość działania oraz życie i zdrowie ludzi. W przypadku, gdy konsekwencje wystąpienia ryzyka mają na przykład wpływ zarówno finansowy jak i wizerunkowy, wycenia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

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 przebiega w sposób pokazany na schemacie.

Proces zarządzania ryzykiem w Orange Polska



Sprawozdawczość

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

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

Ryzyka kluczowe są omawiane podczas posiedzeń Zarządu oraz Rady Nadzorczej.

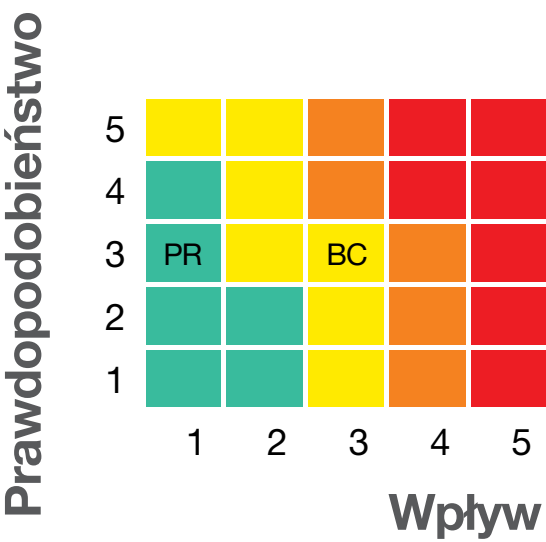
Ryzyka kluczowe

Ryzyka kluczowe, przedstawione w tabeli na stronach 82-85, to zagregowane kategorie ryzyk opartych o zdarzenia. 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.

Przykładowa mapa ryzyka



FN - finansowy;
HR - zasoby ludzkie;
PR - wizerunkowy;
BC - ciągłość świadczenia usług;

Ekspozycja na ryzyko

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



Ekspozycja na ryzyko

Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko (zmiana rok-do-roku)	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.
Usługi telekomunikacyjne Wzrost ilości i długości przerw w działaniu świadczonych usług	Najlepsze doświadczenie klienta Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw		■ Niedostępność infrastruktury informatyczno-sieciowej Orange Polska, ■ narażenie Orange Polska na ataki cybernetyczne, ■ pojawienie się aktów terroru, ■ obniżenie jakości lub zaprzestanie świadczenia usług na skutek zależności od partnerów zewnętrznych.
Bezpieczeństwo informacji Naruszenie bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych	Efektywność i odpowiedzialność w działaniu Najlepsze doświadczenie klienta		■ Naruszenie bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych.

Za pomocą odpowiednich strzałek pokazano zmianę ekspozycji względem poprzedniego roku dla poszczególnych kategorii ryzyka.

 rosnąca

 malejąca

 stabilna

Potencjalny wpływ	Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka
Główne rynki, na których Orange Polska prowadzi działalność, są dojrzałe, a nawet nasycone. W związku z tym, Orange Polska musi się mierzyć z niezwykle silną konkurencją, która początkowo miała charakter przede wszystkim cenowy, natomiast obecnie koncentruje się na jakości zarówno dostarczanych produktów jak i obsługi klienta. Gwałtowny wzrost ruchu szerokopasmowego (stacjonarnego i mobilnego) oraz rozwój nowych technologii stwarzają globalnym graczom w segmencie Internetu możliwość nawiązywania bezpośrednich więzi z klientami operatorów telekomunikacyjnych, co pozbawia tych ostatnich, w tym Orange Polska, części przychodów i zysków. Jeżeli ten proces będzie się utrzymywał lub nasilać, może to mieć istotny niekorzystny wpływ na sytuację finansową i perspektywy operatorów. Brak sukcesu wdrażanej przez Orange Polska strategii może skutkować utratą udziałów w rynku i/lub spadkiem rentowności. Takie same skutki może przynieść konsolidacja innych podmiotów na jednym z rynków, na których działa Orange Polska. Ponadto, wraz z rosnącą złożonością technologii i systemów sieciowych oraz coraz szybszym wdrażaniem nowych aplikacji i usług (zwłaszcza w zakresie połączeń międzysieciowych i zarządzania relacjami z klientami), mogą się pojawić nowe rodzaje nadużyć, które będą jeszcze trudniejsze do wykrycia i zwalczania, co może skutkować utratą przychodów.	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 usług w nowych obszarach działalności, takich jak dostawa energii elektrycznej.
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. Występowanie takich zdarzeń mogłoby znacząco pogorszyć wizerunek Orange Polska, a także doprowadzić do zmniejszenia przychodów, wpływając negatywnie na zysk i pozycję rynkową.	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.
Działalność Orange Polska może prowadzić do utraty, ujawnienia, upublicznienia, przekazania nieuprawnionym podmiotom bądź niewłaściwej modyfikacji danych osobowych klientów. Przyczyny takiej sytuacji mogą być następujące: (i) szybkie wdrażanie nowych usług lub aplikacji, np. związanych z wystawianiem faktur czy zarządzaniem relacjami z klientami, (ii) podejmowanie nowych inicjatyw, zwłaszcza w obszarze Internetu rzeczy (IoT – Internet of Things), (iii) czyny zabronione (w tym cyberataki), zwłaszcza mające na celu kradzież danych osobowych, bądź (iv) potencjalne zaniedbania ze strony Orange Polska lub kontrahentów Spółki. 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 znaczące niekorzystne skutki dla wizerunku Orange Polska oraz wiązać się z poważną odpowiedzialnością (potencjalnie również karną), co może mieć negatywny wpływ na przyszłe wyniki finansowe Spółki.	Spółka posiada certyfikat zgodności Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji z normą ISO/IEC 27001:2013 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 27018:2014 „Code of practice for protection of personally identifiable information (PII) in public clouds acting as PII processors” 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 dla jednostki CERT Orange Polska.

Ekspozycja na ryzyko

Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko (zmiana rok-do-roku)	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), - postępowania UOKiK i Komisji Europejskiej w sprawie współdzielenia sieci, - korekty finansowe w ramach POPC, - wzrost obciążeń podatkowych 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.
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	Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka
W 2018 roku, polityka banku centralnego nie uległa zmianie i stopy procentowe pozostały na tym samym poziomie, najniższym w historii. Oczekuje się, że w 2019 roku Rada Polityki Pieniężnej pozostawi stopy na niezmiennym poziomie, podejmując jednak kroki, aby przygotować rynek do podwyżek w 2020 roku. Wahania kursów walutowych mają wpływ na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych, a także na wysokość rozliczeń z operatorami zagranicznymi.	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 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. W Orange Polska wdrożono Politykę Antykorupcyjną oraz Wytyczne do zapobiegania korupcji. Te regulacje zawierają szczegółowe zasady i normy oraz odniesienia do konkretnych warunków i sytuacji, które pozwalają zidentyfikować i ograniczyć ryzyko wystąpienia korupcji. Spółka prowadzi także szereg działań o charakterze informacyjnym i szkoleniowym w celu podniesienia świadomości pracowników w zakresie przepisów i zasad antykorupcyjnych.
Pola elektromagnetyczne wytwarzane przez urządzenia radiowe (wykorzystywane przede wszystkim w sieciach mobilnych, ale także stacjonarnych) mogą budzić obawy o ich niekorzystny wpływ na zdrowie ludzi, chociaż obowiązujące w Polsce ograniczenia w zakresie dopuszczalnego poziomu pól elektromagnetycznych są znacznie surowsze niż w większości innych państw UE, gdzie stosuje się limit zgodny z zaleceniem Rady 1999/519/WE. Pogorszenie postrzegania tego zjawiska miałyby niekorzystny wpływ na działalność i wyniki takich operatorów jak Orange Polska. Gdyby w przyszłości badania naukowe w pewnym stopniu potwierdziły słuszność powyższych obaw, spowodowałoby to zapewne spadek zainteresowania mobilnymi usługami telekomunikacyjnymi, trudności inwestycyjne i zwiększone koszty związane z instalowaniem stacji bazowych i innych urządzeń bezprzewodowych, a także nasilenie sporów i roszczeń.	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.





**Ład
korporacyjny**



Nasze podejście do ładu korporacyjnego

Szanowni Akcjonariusze,

Rok 2018 był bardzo udany dla Orange Polska. Był to pierwszy pełny rok realizacji przyjętej we wrześniu 2017 roku strategii, ukierunkowanej na powrót do wzrostu i ukształtowanie modelu biznesowego, który zapewni Spółce trwały rozwój. Osiągnięte w ubiegłym roku wyniki dowodzą, że ta strategia – oparta na konwergencji, rozbudowie sieci światłowodowej, rozwoju działalności w obszarach komplementarnych i poprawie efektywności – dobrze się sprawdza. Trend przychodów uległ wyraźnej poprawie, zaś skorygowana EBITDA wzrosła rok-dok roku po raz pierwszy od dwunastu lat – co jest lepszym wynikiem niż stabilizacja, którą Zarząd obiecał rynkowi. Należy podkreślić, że udało się to osiągnąć bez zwiększania przewidywanych nakładów inwestycyjnych czy też zmiany poziomu dźwigni finansowej. To mówi samo za siebie, zwłaszcza że polski rynek telekomunikacyjny pozostaje silnie konkurencyjny. Rada Nadzorcza bardzo wysoko oceniła ubiegłoroczne wyniki finansowe Orange Polska.

W ubiegłym roku Zarząd dowiódł również, że potrafi z powodzeniem wykorzystywać nowe możliwości biznesowe, podpisując umowę hurtową, która zapewnia innemu operatorowi dostęp do naszej sieci światłowodowej. W opinii Rady Nadzorczej, ta współpraca przyczyni się do szybszej monetyzacji inwestycji Orange Polska w sieć światłowodową oraz do przyspieszenia konwergencji usług telekomunikacyjnych na rynku polskim w oparciu o łącza światłowodowe.

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 wskazuje na to, że pozostajemy w ścisłym kontakcie z Zarządem. W 2018 roku, odbyło się pięć posiedzeń Rady Nadzorczej, jednodniowa konferencja wyjazdowa dotycząca innowacyjności Orange oraz czternaście posiedzeń komitetów Rady Nadzorczej. Średnia frekwencja na posiedzeniach wynosiła 95,9%. W dwóch przypadkach, uchwały zostały podjęte w trybie pisemnym, gdy było to konieczne pomiędzy posiedzeniami.

W uznaniu kompetencji i zaangażowania, a także dla podkreślenia znaczenia realizacji strategii, odpowiedzialności społecznej oraz rozwoju sieci dla Orange Polska, w październiku ubiegłego roku Rada Nadzorcza powołała panów Witolda Drożdża i Piotra Jaworskiego na Członków Zarządu. Ponadto, w uznaniu przywództwa i olbrzymiego zaangażowania w wysiłek związany z realizacją ambitnej strategii powrotu do wzrostu, Rada Nadzorcza powołała pana Jean-François Fallachera na stanowisko Prezesa Zarządu Orange Polska, na kolejną kadencję, przed upływem obecnej kadencji.

Co do 2019 roku, w opinii Rady Nadzorczej, Zarząd powinien utrzymać priorytety nakreślone w strategii Orange.one, wykorzystać korzystną sytuację gospodarczą Polski i pokazać, że może podtrzymać dobrą dynamikę z 2018 roku. Jedną z kwestii o rosnącym znaczeniu będą przygotowania

do wprowadzenia technologii 5G; będzie to wymagało podjęcia wielu decyzji biznesowych oraz współpracy z władzami w zakresie przyjętej strategii wdrażania 5G w Polsce.

Jestem przekonany, że strategia Orange Polska i rozsądne działania Zarządu, wsparte przez Radę Nadzorczą, umożliwią powrót do trwałego wzrostu, a tym sukcesem Spółka będzie się mogła z czasem podzielić z akcjonariuszami w formie dywidendy.

Maciej Witucki
Przewodniczący Rady Nadzorczej

List Przewodniczącego Rady Nadzorczej



Rola akcjonariuszy

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

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

Relacje Inwestorskie Orange Polska

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

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

Wyniki finansowe Grupy Orange Polska są kwartalnie prezentowane w ramach konferencji, transmitowanych równocześnie w czasie rzeczywistym. W 2018 roku, odbyły się cztery konferencje poświęcone prezentacji wyników. Ponadto, przedstawiciele Spółki odbyli około 150 spotkań z inwestorami i analitykami w Polsce i innych krajach.

Działalność i wyniki Spółki są na bieżąco monitorowane przez analityków reprezentujących polskie i zagraniczne instytucje finansowe. Na koniec 2018 roku, piętnastu analityków finansowych zajmowało się akcjami Orange Polska oraz publikowało raporty i rekomendacje dotyczące Spółki. Aktualna lista tych analityków jest dostępna na stronie internetowej Spółki, pod adresem: <http://orange-ir.pl/pl/shares/analyst-coverage>.

W dniu 11 marca 2018 roku, Członek Zarządu ds. Finansów odpowiadał na pytania inwestorów indywidualnych podczas czatu inwestorskiego przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych (SII). Podczas czatu, pytania zadawało około dwudziestu inwestorów indywidualnych.

Relacje Inwestorskie w Orange Polska mają przede wszystkim na celu umożliwienie inwestorom rzetelnej oceny sytuacji finansowej Spółki, jej pozycji rynkowej oraz skuteczności przyjętego modelu biznesowego z uwzględnieniem strategicznych kierunków rozwoju, w kontekście rynku telekomunikacyjnego oraz

sytuacji makroekonomicznej w gospodarce krajowej i na rynkach międzynarodowych.

Działania podejmowane w zakresie relacji inwestorskich są doceniane przez rynek. Zintegrowany Raport Roczny 2017 otrzymał pierwsze miejsce w konkursie organizowanym przez Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Otrzymał także specjalną nagrodę Instytutu Rachunkowości i Podatków za największą wartość merytoryczną. Zespół Relacji Inwestorskich zajął drugie miejsce w konkursie IR Magazine-Europe w kategorii Komunikacja.

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

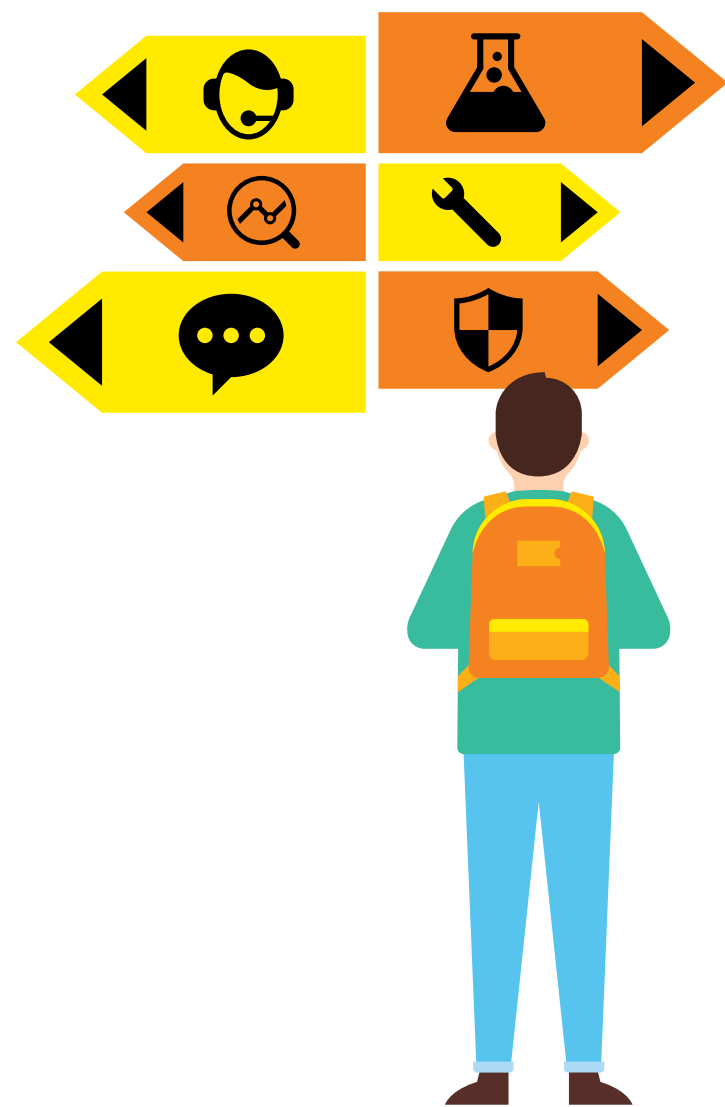
Wysokie standardy ładu korporacyjnego w Orange Polska

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 ścisłe określenie funkcji jej kluczowych organów, co z kolei usprawnia proces podejmowania decyzji. Strukturalne elementy tego procesu i powiązania między nimi gwarantują przejrzystość kluczowych decyzji w zarządzaniu Spółką.



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

Stosowanie „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”

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

W 2018 roku, Spółka przestrzegała 90 z 91 zasad i rekomendacji. Jedynie w odniesieniu do rekomendacji IV.R.2 „Dobrych Praktyk”, Spółka zapewnia transmisję Walnego Zgromadzenia w cza-

sie rzeczywistym, ale nie przewiduje możliwości dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym ani możliwości wykonywania prawa głosu przez akcjonariuszy z lokalizacji innej niż miejsce obrad Walnego Zgromadzenia, z uwagi na ryzyka prawne związane z tego typu komunikacją elektroniczną.

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

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,
- ustalanie wynagrodzenia dla Członków Rady Nadzorczej.

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

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

Do najważniejszych obowiązków Rady Nadzorczej należy:

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

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

Kryteria niezależności Członków Rady Nadzorczej

Niezależny Członek Rady Nadzorczej Orange Polska spełnia następujące warunki:

- 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;
- 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;

- 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;
- nie sprawuje kontroli nad Spółką w rozumieniu ustawy o rachunkowości ani nie reprezentuje w żaden sposób akcjonariusza, osób lub podmiotów sprawujących kontrolę nad Spółką;
- 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;
- 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;
- 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;

- nie jest Członkiem Rady Nadzorczej Spółki dłużej niż dwanaście lat;
- 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;
- 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:

- obejmuje w szczególności udział w systemie przydziału opcji na akcje lub w innym systemie wynagradzania za wyniki,
- 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

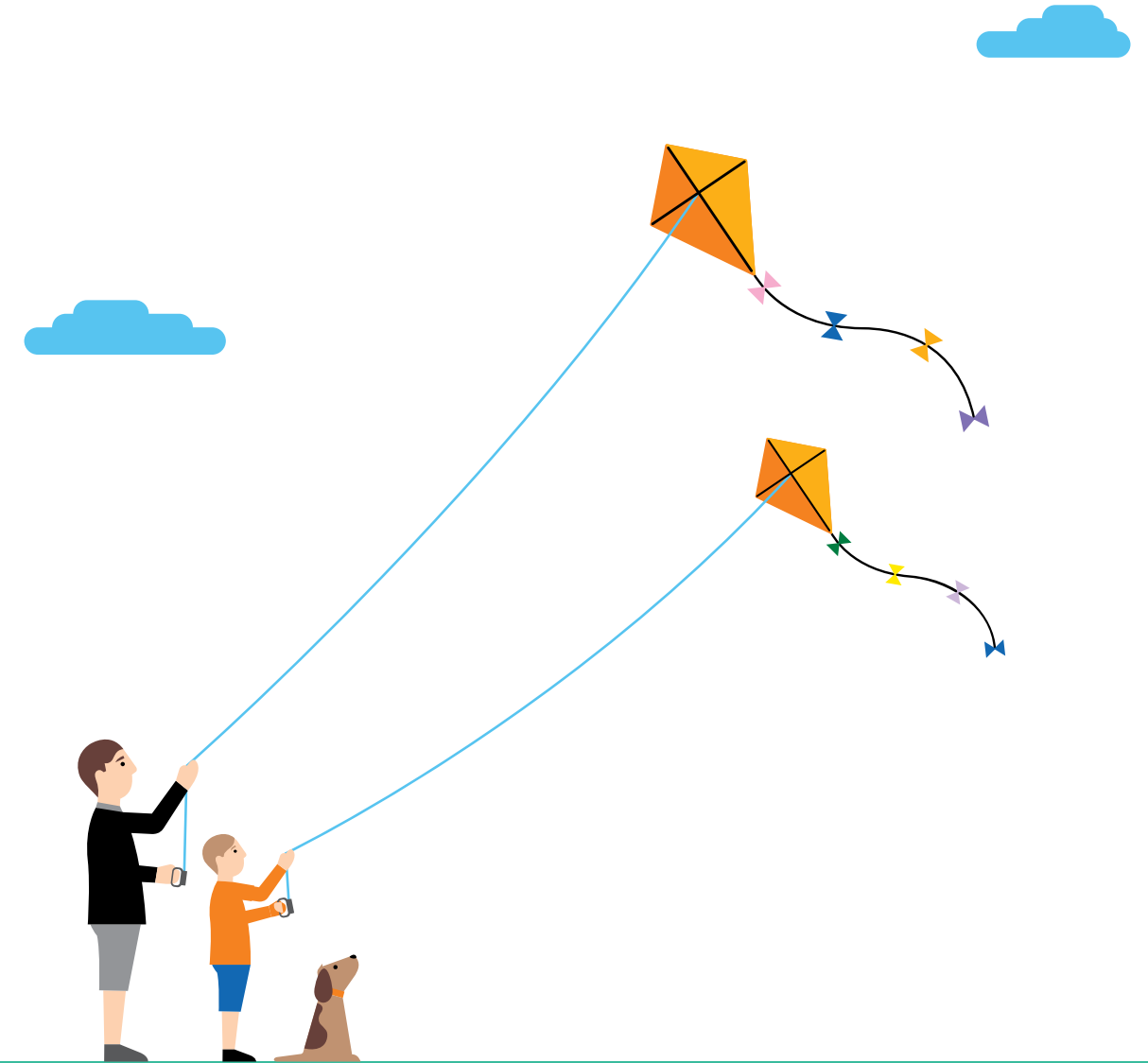
Członek Rady powinien podejmować odpowiednie działania służące zapobieganiu powstawania konfliktów interesów oraz mające na celu rozwiązywanie już istniejących konfliktów interesów, a także jest obowiązany do niezwłocznego poinformowania Przewodniczącego Rady o zaistniałym konflikcie interesów lub możliwości 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 2018 roku

Struktura własnościowa
Udział w kapitale zakładowym (%)



■ Orange SA ■ Pozostali akcjonariusze

Liczba posiadanych akcji*

664 999 999

Orange SA

647 357 480

Pozostali akcjonariusze

1 312 357 479

Razem

*1 akcja = 1 głos na WZA

Działalność Walnego Zgromadzenia w 2018 roku

Zwyczajne Walne Zgromadzenie odbyło się 20 kwietnia 2018 roku, w Warszawie. Zgromadzenie podjęło w szczególności uchwały w sprawie:

- zatwierdzenia sprawozdania Zarządu z działalności Orange Polska S.A. w roku obrotowym 2017,
- zatwierdzenia sprawozdania finansowego Orange Polska S.A. za rok obrotowy 2017,
- zatwierdzenia sprawozdania Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orange Polska w roku obrotowym 2017,
- zatwierdzenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok obrotowy 2017,
- udzielenia absolutorium z wykonania obowiązków Członków Zarządu i Rady Nadzorczej w roku obrotowym 2017.



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 uwzględnia w porządku obrad sprawy zgłoszone przez akcjonariusza lub akcjonariuszy żądających zwołania tego zgromadzenia,
- Rada Nadzorcza, jeżeli uzna to za wskazane,
- akcjonariusz albo akcjonariusze reprezentujący co najmniej połowę kapitału zakładowego lub co najmniej połowę ogółu głosów w Spółce.

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

Akcjonariusze mają następujące prawa:

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



Działalność Rady Nadzorczej w 2018 roku

Skład Rady Nadzorczej (na dzień 31 grudnia 2018 roku):

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

W skład Rady Nadzorczej, do 9 listopada 2018 roku wchodziło pięciu członków niezależnych: dr Henryka Bochniarz, John Russell Houlden, prof. Michał Kleiber, dr Maria Pasło-Wiśniewska i dr Wiesław Rozłucki. Obecnie, kryteria niezależności spełnia czterech członków Rady.

Pan Wiesław Rozłucki nie spełnia kryterium niezależności, gdyż od ponad 12 lat zasiada w Radzie Nadzorczej Orange Polska.

Dlatego też w dniu 22 marca 2019 roku złożył rezygnację z pełnionej funkcji w Radzie Nadzorczej, ze skutkiem na dzień odbycia Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2018.

Życiorysy Członków Rady Nadzorczej można znaleźć na naszej witrynie internetowej, pod adresem: www.orange-ir.pl/pl/corporate-governance/supervisory-board.

Zmiany w składzie Rady Nadzorczej w 2018 roku

W dniu 20 kwietnia 2018 roku wygasły mandaty pp. Henryki Bochniarz, Jean-Marie Culpina, Ramona Fernandez, Marii Pasło-Wiśniewskiej, Wiesława Rozłuckiego i Valérie Thérond.

Tego dnia Zwyczajne Walne Zgromadzenie powołało pp. Henrykę Bochniarz, Thierry'ego Bonhomme'a, Ramona Fernandez, Marię Pasło-Wiśniewską, Wiesława Rozłuckiego i Jean-Marca Vignollesa na Członków Rady Nadzorczej.

Wykaz obecności Członków Rady Nadzorczej w 2018 roku

	Rada Nadzorcza	Komitet Audytowy	Komitet ds. Strategii	Komitet ds. Wynagrodzeń
Maciej Witucki	5/5			
Gervais Pellissier	4/5		2/3	
Marc Ricau	5/5	7/7		4/4
Henryka Bochniarz	5/5		3/3	
Thierry Bonhomme	2/3			2/2
Federico Colom Artola	5/5	6/7		
Jean-Marie Culpin	2/2		1/1	
Eric Debroeck	5/5		3/3	
Ramon Fernandez	4/5			
John Russell Houlden	5/5	7/7		
Michał Kleiber	5/5	7/7	3/3	
Patrice Lambert-de Diesbach	4/5		3/3	
Maria Pasło-Wiśniewska	5/5	7/7	3/3	4/4
Wiesław Rozłucki	5/5			4/4
Valérie Thérond	5/5			2/2
Jean-Marc Vignolles	3/3		2/2	

■ 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

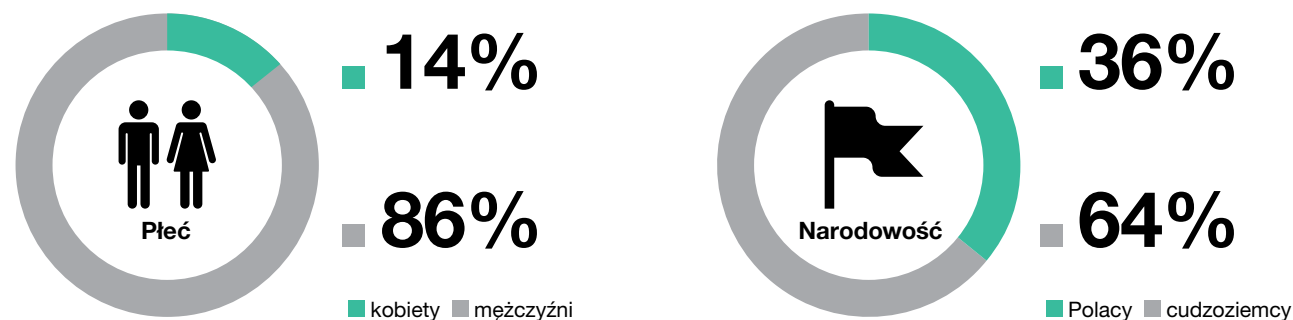
Członek Rady Nadzorczej Orange Polska powinien posiadać należyte wykształcenie, doświadczenie zawodowe i doświadczenie życiowe, reprezentować wysoki poziom moralny oraz być w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu, pozwalającą na należyte wykonywanie funkcji w Radzie Nadzorczej.

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

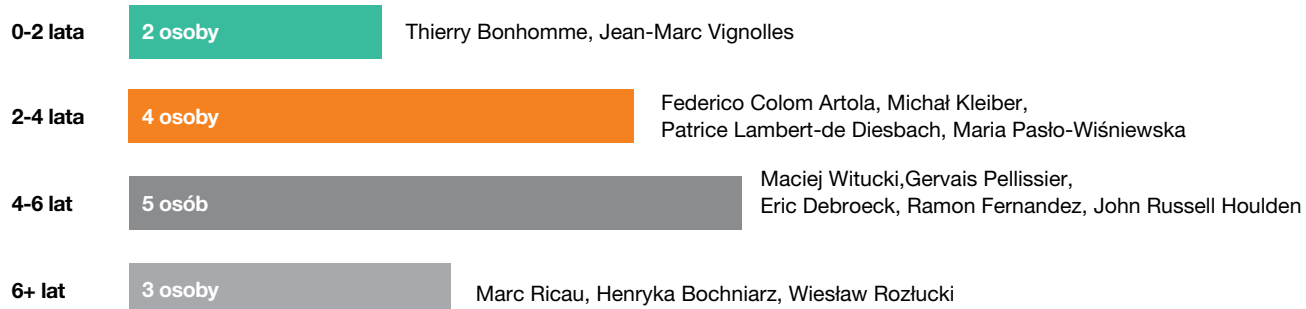
W przypadku wygaśnięcia mandatu Członka Rady Nadzorczej z powodu innego niż upływ kadencji lub odwołanie z funkcji Członka Rady Nadzorczej, reszta Członków Rady Nadzorczej może powołać, większością dwóch trzecich głosów oddanych, nowego Członka Rady Nadzorczej. Mandat tak powołanego Członka wygasa z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

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

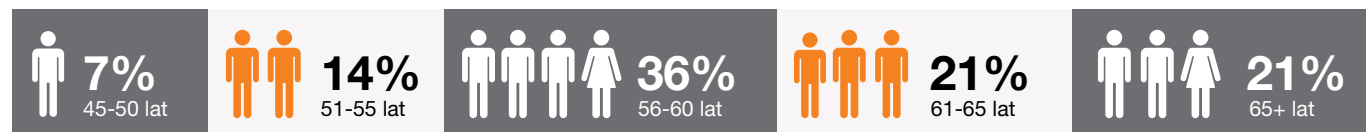
Różnorodność w Radzie Nadzorczej



Staż



Wiek



Macierz umiejętności Członków Rady Nadzorczej

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

Kierunki prac Rady Nadzorczej w 2018 roku

W 2018 roku, działalność Rady Nadzorczej koncentrowała się w szczególności na następujących zagadnieniach:

a) Orange.one – plan strategiczny na lata 2017-2020

Rada Nadzorcza w 2018 roku ściśle monitorowała wdrożenie nowego podejścia do planu strategicznego na lata 2017 – 2020, przyjętego we wrześniu 2017 roku pod nazwą „Orange.one”, a którego celem jest osiągnięcie przez Orange Polska stabilnego wzrostu przychodów i zysków poprzez posiadanie statusu operatora telekomunikacyjnego pierwszego wyboru dla klientów indywidualnych, jak i biznesowych. Osiągnięte przez Orange Polska wyniki potwierdzają słuszność powyższych założeń.

b) oferta Orange Love i wzrost usług konwergentnych

Rok 2018 był drugim z kolei, w którym skierowana do gospodarstw domowych i drobnych przedsiębiorstw prosta w swej istocie oferta konwergentna Orange Love, łącząca w sobie, w podstawowym wariancie, internet, telewizję, abonament komórkowy i telefon domowy, wygenerowała bardzo znaczący wzrost liczby klientów konwergentnych oraz idący za nim wzrost przychodów z tych usług o 30% w stosunku do ubiegłego roku. Klient konwergentny korzysta średnio z czterech usług, posiada blisko dwie karty SIM i wydaje na nasze usługi ponad 100 zł miesięcznie. Liczba usług świadczonych w ramach konwergencji wśród klientów indywidualnych przekroczyła 5 mln. Tak kompleksowa oferta stanowi dla Orange Polska istotny element przewagi nad konkurencją, w tym nad operatorami telewizji kablowej.

Rada Nadzorcza na bieżąco omawia wyniki sprzedaży usług konwergentnych i realizację strategii Spółki w tym zakresie, zwracając uwagę na wzrost satysfakcji klienta i zmniejszenie wskaźnika odejść klientów.

c) dalsza rozbudowa sieci światłowodowej

Według Rady Nadzorczej dalsza, szybka rozbudowa sieci światłowodowej w Polsce stanowi ważny wyznacznik przewagi konkurencyjnej Orange Polska nad innymi operatorami i duże wsparcie w sprzedaży usług konwergentnych. W 2018 roku nastąpił 71%-owy przyrost liczby klientów usług światłowodowych dzięki objęciu zasięgiem kolejnych 900 tys. gospodarstw domowych. Rada przyjmuje z zadowoleniem fakt, że zdecydowana większość pozyskanych użytkowników to nowi klienci (ponad 80%). Rada Nadzorcza przyglądała się również zaangażowaniu Orange Polska w Program Operacyjny Polska Cyfrowa. Rada Nadzorcza wydała pozytywną opinię dotyczącą umowy z T-Mobile na dostęp hurtowy do sieci światłowodowej Orange Polska.

d) wyniki finansowe i operacyjne w odniesieniu do budżetu

Na każdym posiedzeniu Rada Nadzorcza szczegółowo omawiała aktualne wyniki finansowe i operacyjne Orange Polska w odniesieniu do przyjętego na początku roku budżetu.

Niewątpliwym sukcesem przyjętej w 2017 roku i skutecznie realizowanej w 2018 roku strategii zapewnienia stabilnego modelu biznesowego opartego na zrównoważonym wzroście zarówno sprzedaży, jak i zysków w dłuższym okresie był, pierwszy po 12 latach spadków, wzrost wskaźnika skorygowanej EBITDA o 3,1% rok-do-roku. Pokazuje on bardzo znaczącą i szybką optymalizację kosztów (spadek o 10% kosztów pośrednich), poprawę trendu przychodów oraz rekordowe zyski ze sprzedaży aktywów. Wieloletni spadek przychodów został ograniczony w 2018 roku do zaledwie -0,7% rok-do-roku, m.in. dzięki dobrym wynikom komercyjnym

w usługach konwergentnych, światłowodowych i komórkowych oraz 20% wzrostowi przychodów z usług IT i integracji. Skorygowane nakłady inwestycyjne w 2018 roku w wysokości 2 250 mln zł (wzrost o 16% rok-do-roku) odzwierciedlają inwestycje w jakość sieci (stacjonarnej i mobilnej), projekty rozwojowe i transformację działalności.

e) trendy na rynku

Rada Nadzorcza obserwowała dokładnie sytuację na rynku telekomunikacyjnym, w tym trendy konsolidacyjne i perspektywy regulacyjne. Rada uznaje za bardzo istotne odpowiednie przygotowanie się Spółki do uruchomienia inwestycji w sieć 5G oraz udostępnienie klientom nowoczesnych usług w tej technologii, biorąc pod uwagę potencjalne ryzyka z tym związane. Jednocześnie, Orange Polska, jako pierwszy operator na polskim rynku, wdrożył w 2018 roku obsługę nowych urządzeń posiadających już wbudowany moduł SIM (eSIM) zgodny ze standardem GSMA. Rada oczekuje, że w dłuższej perspektywie pozwoli to na szybszy rozwój rynku urządzeń inteligentnych. Kolejną, omawianą kwestią była zmiana podejścia do świadczenia usług finansowych pod marką Orange Finanse po zakończeniu współpracy z mBankiem, co nadal pozostaje ważnym segmentem oferty Spółki.

f) skład Zarządu

W dniu 7 lutego 2018 roku Rada Nadzorcza powołała Bożenę Leśniewską oraz Jolantę Dudek na stanowiska członków Zarządu, na kolejne kadencje. Zgodnie z Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW, powołania nastąpiły na ponad trzy miesiące przed upływem kadencji. Bożena Leśniewska pełni funkcję Wiceprezesa Zarządu Orange Polska ds. Rynku Biznesowego, a Jolanta Dudek funkcję Członka Zarządu Orange Polska ds. Doświadczeń Klientów.

W dniu 18 października 2018 roku Rada Nadzorcza powołała dwóch nowych członków Zarządu: Witolda Drożdża i Piotra Jaworskiego. Objęli oni swoje funkcje z dniem 1 listopada 2018 roku. Witold Drożdż pełni funkcję Członka Zarządu Orange Polska ds. Strategii i Spraw Korporacyjnych, a Piotr Jaworski funkcję Członka Zarządu Orange Polska ds. Sieci i Technologii.



Ocena sytuacji grupy kapitałowej Orange Polska

Niniejsza ocena sytuacji Grupy Orange Polska w 2018 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 2018 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 2018 roku obejmowały:

- Utrzymanie priorytetów określonych w strategii Orange.one
- Realizację planów komercyjnych, które obejmują czerpanie wartości z nowej oferty wprowadzonej w 2017 roku
- Przyspieszenie monetyzacji inwestycji w sieć światłowodową
- Kontynuację rozwoju sieci światłowodowej, pokrycie siecią około 1 miliona nowych gospodarstw domowych (w tym w ramach realizacji Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa)
- Kontynuację transformacji biznesu, w tym również inicjatyw redukcji kosztów w celu podnoszenia efektywności działania
- Wprowadzenie kolejnych usprawnień w zarządzaniu doświadczeniem klienta w celu dalszej poprawy poziomu satysfakcji klientów i ich lojalności
- Rozważenie możliwości inicjatyw optymalizujących bilans
- Osiągnięcie stabilnego skorygowanego zysku EBITDA w porównaniu z 2017 rokiem, tj. ok. 3 mld zł zgodnie z standardem rachunkowości MSR18 (około 2,75 mld zł zgodnie z nowym standardem rachunkowości MSSF 15)
- Utrzymanie stabilności finansowej i ścisłe monitorowanie poziomu wskaźników zadłużenia, tj. dług netto do skorygowanej EBITDA na poziomie nie przekraczającym 2.6 zgodnie z standardem rachunkowości MSR18 (nie przekraczającym 2.8 zgodnie z nowym standardem rachunkowości MSSF 15).

Rok 2018 był rokiem przełomu dla Orange Polska pod względem wyników finansowych. Po 12 latach ciągłych spadków skorygowana EBITDA zanotowała 3% wzrost. Był to lepszy wynik, niż ogłoszony rynkom finansowym, który zakładał stabilizację tego wskaźnika. W opinii Zarządu, którą podziela Rada Nadzorcza jest to konsekwencja właściwej realizacji strategii Orange.one. Ubiegły rok był pierwszym pełnym rokiem jej wdrażania.

Zarząd na bieżąco informował Radę Nadzorczą na temat różnych aspektów związanych ze strategią. Rada Nadzorcza podziela opinię Zarządu, że dla powodzenia strategii istotne są postępy we wdrażaniu konwergencji jako głównej formuły konkurowania na rynku klientów masowych, monetyzacja inwestycji w sieć

światłowodową oraz oparcie działalności komercyjnej na zasadach kreowania wartości dla Spółki.

W ramach omawiania inwestycji w sieć światłowodową, Zarząd przedstawiał również informację dotyczącą postępów budowy sieci w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa. Inwestycje te są częściowo finansowane ze środków z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej i mają bardzo istotny walor społeczny, walnie przyczyniając się do propagacji szybkiego internetu na terenach mniej zurbanizowanych oraz szkołach. Korzystanie z funduszy strukturalnych wiąże się z ryzykiem redukcji lub konieczności zwrotu otrzymanego dofinansowania w różnych sytuacjach, np. negatywnej oceny przez instytucje kontrolujące dokumentacji formalnej, czy opóźnienia robót poza termin rozliczenia.

Rok 2018 pokazał, że monetyzacja tej olbrzymiej inwestycji może się odbywać również poprzez ofertę hurtową. Umowa o dostępie hurtowym do sieci światłowodowej dla T-Mobile była przedmiotem analiz i dyskusji na posiedzeniach Rady Nadzorczej, a następnie została pozytywnie zaopiniowana przez Radę Nadzorczą. W opinii Rady współpraca hurtowa zmaksymalizuje wykorzystanie infrastruktury Orange Polska, przy uniknięciu nadmiernej rozbudowy sieci światłowodowej przez innych operatorów, a także przyspieszy konwergencję usług telekomunikacyjnych na rynku polskim w oparciu o łącza światłowodowe.

Ważnym aspektem dyskusji na temat strategii na forum Rady Nadzorczej była sytuacja na rynku telekomunikacyjnym, zarówno pod kątem regulacyjnym, jak i konkurencyjnym. Rynek pozostaje mocno konkurencyjny, natomiast w opinii Zarządu wydaje się, że ceny usług w Polsce (szczególnie na rynku mobilnym) przestały spadać. Obserwowane trendy na rynku w połączeniu z korzystnymi perspektywami gospodarczymi dla Polski, skutkującymi między innymi wzrostem dochodu rozporządzalnego wskazują, że w kolejnych latach sytuacja na rynku telekomunikacyjnym powinna się poprawiać.

Rada Nadzorcza dyskutowała również zakończenie współpracy z mBankiem w obszarze oferowania usług finansowych pod marką Orange Finanse. Zakończenie współpracy wynika ze zmiany podejścia biznesowego Orange Polska w zakresie dostarczania usług finansowych swoim klientom. Nowy model będzie korzystniejszy z punktu widzenia generowania wartości w Orange Polska. Usługi finansowe pozostają istotnym filarem usług uzupełniających dla oferty telekomunikacyjnej Orange Polska.

Sytuacja finansowa Grupy

Zarząd na bieżąco informował Radę Nadzorczą na temat osiąganych 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 2018. W zakresie zysku skorygowanego EBITDA plan został nawet przekroczony. Według porównywalnych standardów rachunkowości skorygowana EBITDA wzrosła o 3% r/r, co było lepszym osiągnięciem niż planowana stabilizacja. Poprawie uległa dynamika przychodów oraz poziom wygenerowanej gotówki.

Przychody (zgodnie ze standardem MSR 18) wyniosły w 2018 roku 11 296 mln zł. Spadek rok-do-roku został ograniczony do

zaledwie 0,7% (tj. 85 mln zł), pomimo presji strukturalnej na tradycyjne segmenty działalności (detaliczne i hurtowe usługi telefonii stacjonarnej).

Rada Nadzorcza podziela opinię Zarządu, że strategicznym motorem tej poprawy jest konwergencja. Przychody z usług konwergentnych zwiększyły się w 2018 roku o 30%, dynamika ta była zbliżona do tej w 2017 roku.

Skorygowana EBITDA za 2018 rok wyniosła 3 104 mln zł (zgodnie ze standardem MSR 18) i była o 93 mln zł wyższa niż w 2017 roku. Wzrost skorygowanej EBITDA przerwał pasmo dwunastu lat nieustannych spadków tego wskaźnika. Przyczyniły się do tego bardzo znacząca optymalizacja kosztów (koszty pośrednie zmniejszyły się w 2018 roku o 10% rok-do-roku) oraz rekordowe zyski ze sprzedaży aktywów.

Zysk netto w 2018 roku wyniósł 190 mln zł (zgodnie ze standardem MSR 18) wobec straty netto w wysokości 60 mln zł w 2017 roku. Ta znacząca poprawa wynikała głównie ze znacznie wyższej raportowanej EBITDA – na którą w 2017 roku niekorzystnie wpłynęło utworzenie rezerw związanych z Umową Społeczną w wysokości 204 mln zł.

Skorygowane organiczne przepływy pieniężne w 2018 roku wyniosły 453 mln zł, co oznacza znaczący wzrost wobec 111 mln zł w 2017 roku. Najważniejszym czynnikiem, który wpłynął na poprawę, były płatności w kwocie 275 mln zł od T-Mobile z tytułu umowy hurtowej.

W 2018 roku, Grupa nie wypłacała dywidendy, co było pozytywnie zaopiniowane przez Radę Nadzorczą. Decyzja ta była podyktowana perspektywą wyzwań biznesowych, w szczególności potrzebą maksymalnej alokacji środków pieniężnych na strategiczne projekty inwestycyjne oraz potencjalną płatność kary nałożonej przez Komisję Europejską.

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:

Wnioski i zalecenia na 2019 rok

Grupa wypełniła swoje cele operacyjne i finansowe na rok 2018 dzięki konsekwentnemu wdrażaniu strategii, zorientowaniu na wartość i kompleksowej transformacji biznesu. Celem jest budowa firmy, która będzie strukturalnie lepiej przygotowana na przyszłe wyzwania konkurencyjne oraz szanse biznesowe, i które będzie mogła rosnąć w sposób trwały. W 2019 roku Orange Polska będzie się skupiała na tych samych strategicznych priorytetach tak, ażeby podtrzymać wzrost osiągnięty w roku poprzednim.

Zdaniem Rady Nadzorczej, w 2019 r. 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 o kreację wartości zarówno na rynku klienta indywidulanego i jak i biznesowego
- Przyspieszeniu 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
- Utrzymaniu stabilności finansowej i ścisłym monitorowaniu poziomu wskaźników zadłużenia. Wskaźnik dług netto/EBITDAaL powinien spaść poniżej poziomu 2.4x zanotowanego na koniec 2018 roku..

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

Członkiem Komitetu może być wyłącznie Członek Rady Nadzorczej. Komitety podejmują decyzje zwykłą większością głosów. Przewodniczących Komitetów powołuje Rada Nadzorcza. Przewodniczący kieruje pracami Komitetu, zwołuje posiedzenia, a w przypadku głosowania, w którym oddano równą liczbę głosów za oraz przeciw, przysługuje mu głos rozstrzygający. Orange Polska stosuje zasady określone w Załączniku I do Zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 roku dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej) [Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 52/51 z dnia 25.2.2005].

Działalność Komitetu Audytowego w 2018 roku

Skład Komitetu Audytowego

John Russell Houlden – Przewodniczący

Federico Colom Artola

Prof. Michał Kleiber („członek niezależny”)

Dr Maria Pasło-Wiśniewska („członek niezależny”)

Marc Ricau

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 prof. Michał Kleiber oraz dr Maria Pasło-Wiśniewska.

Komitet Audytowy został powołany uchwałą Rady Nadzorczej nr 324/V/2002 z dnia 14 czerwca 2002 roku w sprawie utworzenia Komitetu Audytowego, jako organu doradczego podległego Radzie Nadzorczej.



List Przewodniczącego Komitetu Audytowego



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

Szanowni Akcjonariusze,

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

W ostatnich latach, w otoczeniu prawnym w Polsce zaszły istotne zmiany dotyczące standardów i regulacji związanych z audytem. W szczególności wejście w życie Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 537/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 roku oraz nowej Ustawy z dnia 11 maja 2017 roku o biegłych rewidentach wpłynęło na działalność i skład Komitetu Audytowego. W efekcie, w 2018 roku Komitet składał się z pięciu członków, w tym trzech niezależnych.

W 2018 roku, prace Komitetu Audytowego w istotnej części dotyczyły wprowadzenia Międzynarodowego Standardu Sprawozdawczości Finansowej nr 16 (Leasing). Ponieważ możliwe są różne podejścia do wdrożenia tego standardu, to praktyka rynkowa jego stosowania, przynajmniej w pierwszych latach, będzie się zapewne w pewnym stopniu różnić w poszczególnych krajach i branżach. Komitet Audytowy szczegółowo ocenił zaproponowany przez Zarząd sposób wprowadzenia nowego standardu oraz omówił z Zarządem i biegłym rewidentem dokonane w tym zakresie wybory i ich uzasadnienie. Komitet wyraził zadowolenie, że Spółka prawidłowo wdrożyła ten standard. Ponadto, Komitet Audytowy monitorował skutki wprowadzenia standardów MSSF 9 (Instrumenty finansowe) oraz MSSF 15 (Przychody z umów z klientami).

Do najważniejszych zadań Komitetu Audytowego należy zapewnienie prawidłowości sprawozdań finansowych Spółki i Grupy. W ramach wykonywania tego obowiązku, dokonujemy przeglądu wszystkich znaczących szacunków i subiektywnych ocen proponowanych przez Zarząd. Poza wyżej wspomnianym wdrożeniem standardu MSSF 16, do najważniejszych zagadnień podlegających ocenie Komitetu Audytowego należały wyliczenia finansowe oraz przekazywane informacje dotyczące dwóch istotnych transakcji zrealizowanych przez Spółkę: udziału w drugim konkursie w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa oraz umowy z T-Mobile w sprawie dostępu telekomunikacyjnego do sieci światłowodowej Orange Polska. Komitet Audytowy ocenił także wyniki analizy utraty wartości aktywów.

Komitet Audytowy zajmował się również przeglądem systemu kontroli wewnętrznej i zapewnienia zgodności, procesów zarządzania ryzykiem oraz wyników badania sprawozdań finansowych Spółki i Grupy. W szczególności, dbając o zapewnienie niezależności 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.

Russ Houlden
Przewodniczący Komitetu Audytowego

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 Audit Wewnętrzny i jego raportów, (iv) analizę i opiniowanie istotnych transakcji z podmiotami powiązanymi, (v) udzielanie rekomendacji dot. wyboru firmy audytorskiej i przedłuże-

nia z nią umowy, (vi) monitorowanie niezależności i obiektywizmu biegłych rewidentów Spółki, natury i zakresu badania oraz monitorowanie pracy biegłych rewidentów, (vii) przedstawianie Radzie zaleceń mających na celu zapewnienie rzetelności procesu sprawozdawczości finansowej w Spółce. 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 2018 roku

Komitet Audytowy odbył w 2018 roku siedem posiedzeń. Prezes Zarządu, Członek Zarządu ds. Finansów oraz Dyrektor Audit Wewnętrzny 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 na etapie ich sporządzania. Ponadto, Komitet dokonał przeglądu strategii 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 finansowej, pozycji i wyników Spółki. Komitet Audytowy wyraził zadowolenie, że wszelkie kluczowe kwestie i wydarzenia zgłaszane przez Zarząd w ciągu roku, zarówno pozytywne jak i negatywne, zostały odpowiednio uwzględnione i odzwierciedlone w raporcie rocznym.

W 2018 roku, w związku ze znaczącymi zmianami w standardach rachunkowości, Komitet poświęcił szczególną uwagę alternatywnym miarom wyników (APM), aby zapewnić, że raportowane przez Grupę Orange Polska 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 swoją opinię, z punktu widzenia rachunkowości, w ważnych kwestiach pojawiających się w ciągu roku. Ponadto, 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 2018 był czwartym rokiem badania sprawozdań finansowych Grupy przez tę firmę.

Komitet Audytowy dokonał przeglądu zaproponowanego planu prac biegłego rewidenta na 2018 rok, w tym najważniejszych kwestii, na jakich należy się skoncentrować, prognozy istotności dla badania oraz harmonogramu planowanych prac i raportów, 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 uczestniczyli kluczowi pracownicy firmy audytorskiej, co pozwalało omawiać na bieżąco wszelkie kwestie, jakie pojawiały się w ciągu roku. Ponadto, Komitet Audytowy odbył 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.

Ponadto, Komitet Audytowy, przy wsparciu Audit Wewnętrzny, 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 procedur wprowadzonych w tym zakresie przez firmę audytorską, która jednak nie wyraziła zgody na przeprowadzenie przez Spółkę auditu zastosowanych rozwiązań.

Kwestia ta zostanie wzięta pod uwagę w kolejnej procedurze przetargowej na usługi badania sprawozdań finansowych.

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 2018 roku. Komitet Audytowy zwrócił się także do firmy audytorskiej o przekazanie uwag dotyczących współpracy ze Spółką. Omówiono wnioski oraz przedstawiono możliwości usprawnienia współpracy zarówno firmie audytorskiej, jak i Zarządowi oraz kluczowym osobom pozostającym w regularnym kontakcie z biegłym rewidentem. W późniejszym czasie, Komitet Audytowy ocenił raport dotyczący wprowadzania uzgodnionych zmian.

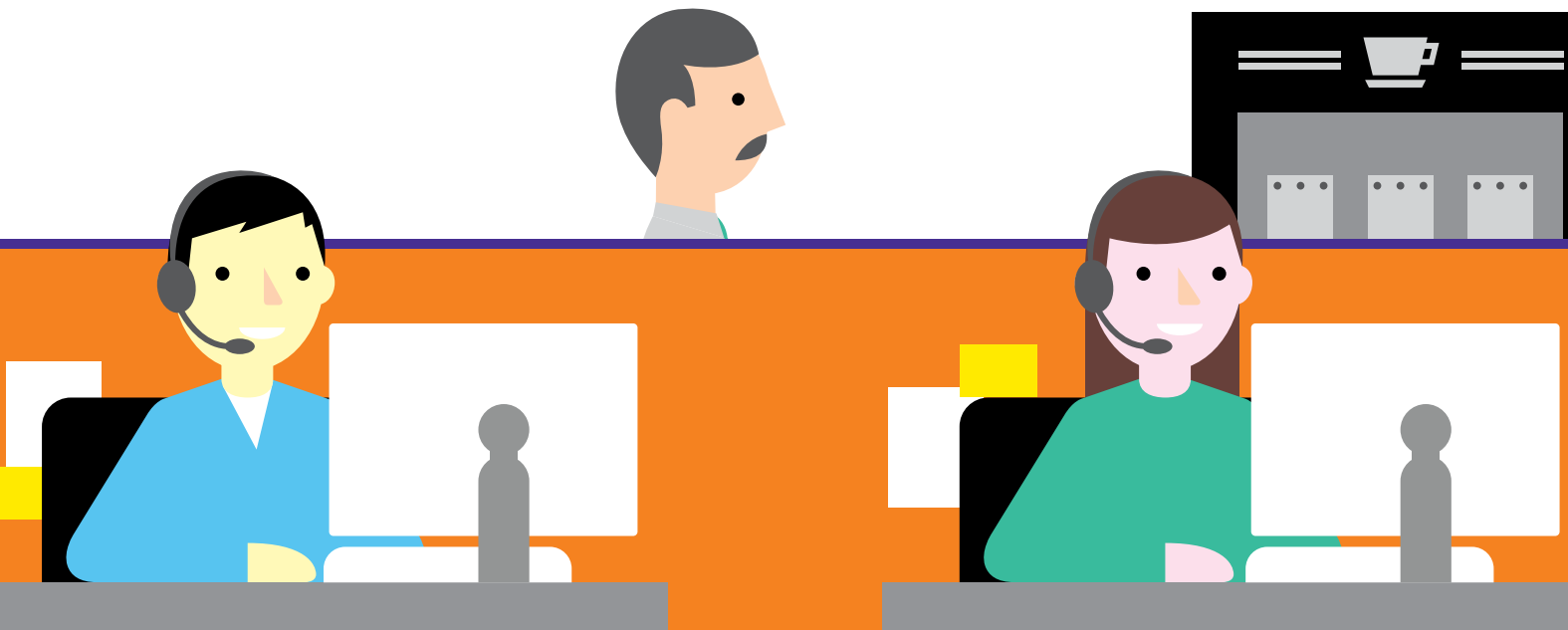
Podsumowując, Komitet Audytowy uznał, że w ogólności proces badania sprawozdań finansowych oraz usługi firmy audytorskiej były skuteczne i zadowalające.

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 („polską ustawą o audycie”) oraz Rozporządzeniem audytowym EU.

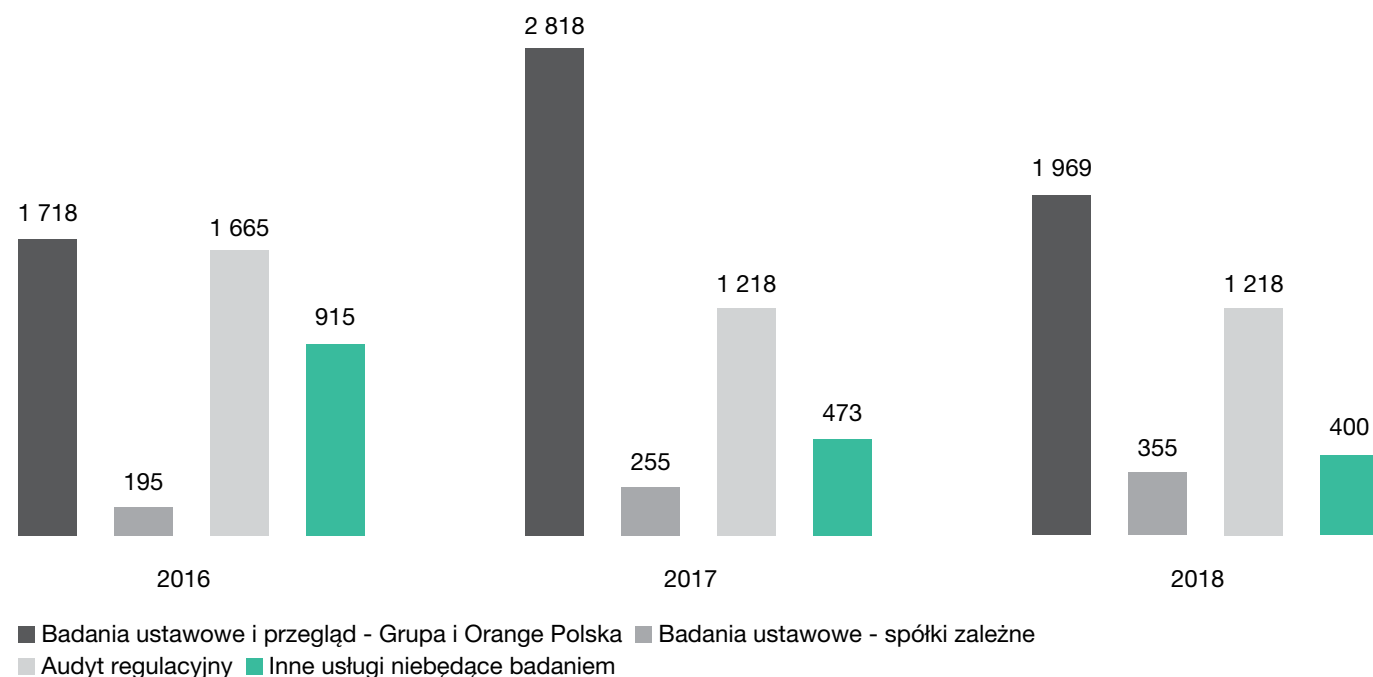
Po drugie, Komitet Audytowy ocenia stosunek wartości usług niebędących badaniem świadczonych przez firmę audytorską i podmioty z nią powiązane do wysokości wynagrodzenia z tytułu badania ustawowego. Zgodnie z wymogami prawa, Spółka przyjęła Politykę świadczenia dozwolonych usług niebędących badaniem 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. Na koniec 2018 roku, wynagrodzenie za usługi niebędące badaniem stanowiło 19% wynagrodzenia z tytułu badania ustawowego. Jak pokazano na poniższym wykresie, wynagrodzenie z tytułu badania ustawowego w 2018 roku było niższe niż w 2017 roku oraz wyraźnie niższe w porównaniu z 2016 rokiem. 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 takich audytów regulacyjnych również pokazano na poniższym wykresie.

Koszty usług sieci EY dla Grupy Orange Polska (w tys. zł)



■ 19%
■ 81%

■ 400 tys. zł – usługi niebędące badaniem w 2018 roku

■ 2 080 tys. zł – średnie wynagrodzenie z tytułu badania ustawowego w trzech kolejnych latach obrotowych (2015-2017)

Ponadto, 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 dostrzegali 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, 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. 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. 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 polską ustawę o audycie. 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).

Na początku 2018 roku, Komitet Audytowy dokonał przeglądu ubiegłorocznych prac firmy audytorskiej i rekomendował Radzie Nadzorczej ponowne powołanie spółki Ernst & Young jako biegłego rewidenta do przeprowadzenia badania za lata 2018 i 2019. Rekomendacja ta wynikała z kompetencji biegłego rewidenta, korzyści z posiadania doświadczonego zespołu audytowego z dobrą znajomością Grupy Orange Polska (wynikającą z wcześniejszej trzyletniej współpracy), skuteczności dotychczasowej pracy oraz wysokości wynagrodzenia. Zgodnie ze Statutem Spółki, organem upoważnionym do wyboru firmy audytorskiej jest Rada Nadzorcza.

W 2019 roku, Spółka przeprowadziła procedurę przetargową na usługi ustawowego badania sprawozdań finansowych.

Znaczące 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:

- Kluczowe szacunki i subiektywne oceny związane z rozpoznawaniem przychodów, w tym dotyczące znaczących transakcji jednorazowych, takie jak:
 - a) Ujmowanie umów zawartych przez Orange Polska z Centrum Projektów „Polska Cyfrowa” oraz dostawcami w związku z budową szerokopasmowych sieci telekomunikacyjnych było przedmiotem znaczącej subiektywnej oceny, zarówno w odniesieniu do skonsolidowanych jak i jednostkowych sprawozdań

finansowych. Komitet Audytowy skupił się między innymi na zaproponowanym przez Zarząd sposobie ujmowania związanym z momentem rozpoznania otrzymanych środków z funduszy europejskich. Komitet Audytowy zakwestionował także sposób wykazywania całej transakcji na poziomie Grupy, biorąc pod uwagę, że należąca do Grupy spółka zależna była podwykonawcą dla jednego z dostawców. W związku z tym, kwestia, czy taki dostawca powinien być traktowany jako zleceniodawca czy zleceniobiorca wymagała subiektywnej oceny. Po szczegółowym omówieniu tej kwestii, przyjęto, że dostawca powinien być traktowany jako zleceniobiorca;

b) Ujmowanie umowy z T-Mobile w sprawie dostępu telekomunikacyjnego do sieci światłowodowej Orange Polska w zakresie transmisji danych (ang. Bitstream Access – „BSA”). Na podstawie umowy, spółka Orange Polska zapewniła T-Mobile dostęp hurtowy do swojej sieci światłowodowej w zamian za opłatę wstępną i opłaty miesięczne. Komitet Audytowy skupił się między innymi na zidentyfikowaniu przewidzianych w umowie zobowiązań i ich wycenie wynikającej z alokacji cen transakcyjnych pomiędzy poszczególnymi zobowiązaniami. Komitet Audytowy zakwestionował także okres, w którym powinny być wykazywane przychody z tytułu umowy.

- Nowe standardy rachunkowości, w szczególności:
 - a) MSSF 15 „Przychody z umów z klientami” – wprowadzony w 2018 roku: rozpoznawanie odrębnych zobowiązań umownych i ustalenie ich indywidualnej ceny sprzedaży jako podstawa alokacji ceny transakcyjnej pomiędzy poszczególnymi zobowiązaniami;
 - b) MSSF 9 „Instrumenty Finansowe” – wprowadzony w 2018 roku: wpływ sposobu ujmowania przewidywanych strat na odpisy aktualizujące należności handlowe oraz aktywa kontraktowe;
 - c) MSSF 16 „Leasing” – wprowadzony w 2019 roku: nowe zasady dotyczące definicji i zakresu leasingu, identyfikacji, wyceny i rozpoznawania umów leasingowych, stosowania dozwolonych przez standard opcji oraz ustalania okresu leasingu.
- Wycena przez Grupę zobowiązań pozabilansowych wykazanych w sprawozdaniu finansowym za 2018 rok.
- 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).
- Opracowane przez Zarząd wskaźniki utraty wartości i test na utratę wartości, a także rozpoznanie wartości firmy i odzyskiwalność aktywa z tytułu podatku odroczonego.
- Ocena Zarządu dotycząca okresu ekonomicznej użyteczności aktywów.
- Informacje w sprawozdaniach finansowych i sprawozdaniu Zarządu z działalności dotyczące nowych kwestii, np. rozbięcia przychodów oraz subiektywnych ocen.
- Wyliczenie wysokości kapitału podlegającego podziałowi.



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 osiąganiu 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 Francais de l’Audit et du Controle Internes (IFACI), który jest francuskim oddziałem Instytutu Auditorów Wewnętrznych (IIA). Na podstawie przeprowadzonej w 2018 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. Komitet monitoruje okresowe raporty z działań i ustaleń audytorów wewnętrznych, a także odpowiedzi Zarządu na ustalenia pokontrolne i zalecenia. Ponadto, Komitet Audytowy spotyka się z dyrektorem Audytu Wewnętrznego bez udziału kierownictwa Spółki oraz dokonuje przeglądu niezależności procesu audytu wewnętrznego.

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.

Kontrola wewnętrzna

Zarząd wdraża mechanizmy kontroli wewnętrznej na różnych szczeblach organizacji. Zakres tych mechanizmów obejmuje między innymi poziom transakcyjny, poziom kierowników liniowych, przegląd działań korporacyjnych, analizę trendów i procedury uzgodnień, po mechanizmy na poziomie całej firmy. Celem jest zabezpieczenie majątku, wykrycie błędów, a także zapewnienie prawidłowości i kompletności zapisów księgowych oraz ogólnej rzetelności sprawozdań finansowych, na uzasadnionym poziomie pewności. 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. Ponadto, 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 2018 roku nie istniały żadne niedociągnięcia, które mogłyby w istotny sposób wpływać na skuteczność kontroli wewnętrznej w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej.

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.

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. Komitet dokonał także przeglądu usprawnień dotyczących raportowania alternatywnych miar wyników zgodnie z wytycznymi ESMA.

Inne obszary zainteresowania

Komitet analizował i opiniował znaczące transakcje z podmiotami powiązanymi, zgodnie z regulacjami wewnętrznymi i dobrymi praktykami ładu korporacyjnego. Na posiedzeniach Rady Nadzorczej i Komitetu Audytowego, osoby nominowane przez Orange SA są wyłączone z głosowań dotyczących transakcji ze spółką Orange SA lub jej spółkami zależnymi. Komitet rozpatrywał także inne sprawy, w tym między innymi dotyczące ochrony przychodów, zabezpieczenia transakcji finansowych, ubezpieczeń i podatków, a także zagrożeń dla Spółki wynikających z wprowadzenia Ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych. Ponadto, Komitet wydawał opinie w innych kwestiach, w których zwróciła się do niego Rada Nadzorcza i/lub Zarząd, w tym dotyczących finansowania spółek zależnych Orange Polska i udzielania im gwarancji bankowych..



Zasady etyczne

Zasady etyczne w Orange Polska

Zasady etyczne w Orange Polska wynikają z podstawowej potrzeby utrzymania standardów etycznych w codziennej działalności biznesowej. Przyjęte przez Spółkę standardy i wartości są wskazówką dla pracowników w ich wzajemnych kontaktach (zarówno osobistych jak i zawodowych), pomagając im w 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. W 2018 Komisja zajmowała się ponad 100 zgłoszonymi sprawami i zapytaniem.

Działalność Komitetu ds. Strategii w 2018 roku

Skład Komitetu ds. Strategii

Przewodniczący:

Gervais Pellissier – do 20 kwietnia 2018 roku, a następnie członek

Jean-Marc Vignolles – od 20 kwietnia 2018 roku

Członkowie:

Dr. Henryka Bochniarz („członek niezależny”)

Jean-Marie Culpin – do 20 kwietnia 2018 roku

Eric Debroeck

Prof. Michał Kleiber („członek niezależny”)

Patrice Lambert-de Diesbach

Dr Maria Pasło-Wiśniewska („członek niezależny”)

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.

List Przewodniczącego Komitetu ds. Strategii



Szanowni Akcjonariusze,

W kwietniu ubiegłego roku miałem zaszczyt objąć stanowisko Przewodniczącego Komitetu ds. Strategii. Chciałbym podziękować panu Gervais Pellissier za jego zaangażowanie w przewodniczenie pracom Komitetu. Liczę również na jego stałą pomoc, wsparcie i doświadczeniem.

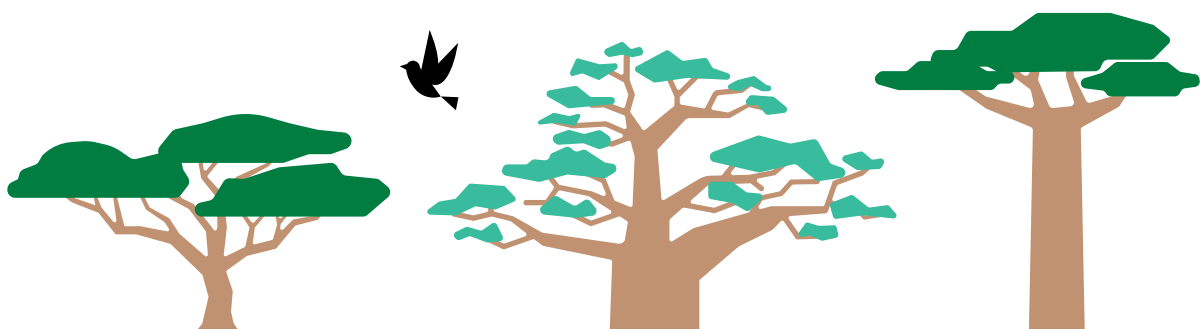
Rok 2018 był kolejnym ważnym okresem w działalności Orange Polska. Zaszły w nim istotne zmiany w otoczeniu biznesowym, które wymagały analizy i omówienia przez Komitet w celu wsparcia decyzji podejmowanych przez Zarząd Spółki.

W czasie trzech posiedzeń zwyczajnych, Komitet skoncentrował się przede wszystkim na planie strategicznym Orange Polska po roku 2020, a także na tych obszarach biznesowych, które są stosunkowo nowe (rynek energii elektrycznej) bądź w świetle trendów rynkowych szczególnie ważne dla operatorów zintegrowanych (rynek treści programowych). W ubiegłym roku, Komitet poświęcił także dużo uwagi analizie trendów globalnych u progu rewolucji cyfrowej oraz ważnym procesom konsolidacyjnym na rynku krajowym. Przejęcie Netii przez Grupę Cyfrowy Polsat zostało uznane za szczególnie ważne dla tego rynku, gdyż nie tylko potwierdziło dążenia innych operatorów do pełnej konwergencji, ale także pokazało, jak można skutecznie skonsolidować znaczące podmioty rynkowe w warunkach teorii i praktyki otoczenia regulacyjnego w Polsce. Skłoniło to Komitet do oceny możliwości dalszej konsolidacji na rynku polskim oraz szans powodzenia i ewentualnych skutków takich działań dla Orange Polska. Ponadto, Komitet z zainteresowaniem przyglądał się wynikom działań Orange Polska oraz pozycji rynkowej i potencjału konkurencyjnego, z jakimi te działania się wiążą, a także zachodzącym w Spółce wewnętrznym procesom zmian, ukierunkowanym na zwiększenie tego potencjału (nowy system informatyczny i model operacyjny) oraz zaspokojenie oczekiwań klientów, przy uwzględnieniu interesu akcjonariuszy.

Zwłaszcza w kontekście średnioterminowego planu strategicznego, jestem głęboko przekonany o tym, że w dalszych tegorocznych pracach Komitet powinien się skoncentrować na zarządzaniu częstotliwościami, cyfryzacji oraz strategii Orange Polska w odniesieniu do usług finansowych.

Chciałbym podziękować nie tylko panu Gervais Pellissier, ale wszystkim członkom Komitetu i gościom za ich ubiegłoroczny wkład w skuteczną pracę na rzecz stabilnego rozwoju i sukcesów rynkowych Spółki.

Jean-Marc Vignolles
Przewodniczący Komitetu ds. Strategii



Kierunki prac Komitetu ds. Strategii w 2018 roku

Plan strategiczny Orange Polska

Omówiono podstawowe założenia i oczekiwane wyniki planu strategicznego Orange Polska po roku 2020, w tym główne czynniki ryzyka.

Cele planu uznano za realistyczne, ze względu na zamiar wdrożenia bardzo znaczących programów efektywnościowych. Ograniczenie kosztów zatrudnienia jest niezbędnym warunkiem powodzenia transformacji, gwarantującym przywrócenie rentowności.

Orange Energia po konsolidacji Multimedia Energia oraz dalsze działania

Orange Energia powinna się wyróżniać na tle innych dostawców energii poprzez nacisk na cyfryzację i dostarczanie „zielonej” energii. Pozycjonowanie Orange Polska może także obejmować pomoc gospodarstwom domowym w zarządzaniu całością zużycia i wydatków na energię (co będzie również służyć promowaniu postaw proekologicznych). Chociaż przeprowadzono już pewne testy zdalnie sterowanych urządzeń domowych, to rynek nie wydaje się jeszcze w pełni gotowy na takie rozwiązania.

Przegląd rynku treści programowych

Oferta programowa jest niezwykle ważna w aspekcie monetyzacji sieci światłowodowej oraz możliwości wyróżnienia się na rynku (zbudowania przewagi konkurencyjnej). W Polsce, rynek płatnej telewizji stale rośnie, a Polacy nadal spędzają dużo czasu przed telewizorem. Stwierdzono, że serwisy OTT (Netflix, Amazon itp.) odgrywają coraz ważniejszą rolę na rynku treści programowych, szczególnie w młodszych przedziałach wiekowych. Jednak ze względu na popularność treści sportowych w Polsce, telewizja linearna ma nadal duży udział w całkowitej konsumpcji kontentu. Produkcja kontentu w Polsce – zwłaszcza sportowego – jest bardzo skoncentrowana i w większości pozostaje w rękach dwóch podmiotów.

Nowe trendy na rynku telewizyjnym inspirowane przez Netflix i Amazon

Orange Polska jest prekursorem technologii eSIM na rynku polskim, przy czym rozwiązanie to jest postrzegane przez Spółkę z jednej strony jako poważne wyzwanie (zmiana operatora komórkowego staje się łatwiejsza), a jednocześnie jako olbrzymia szansa biznesowa w przyszłości.

Jako optymalną drogę dla zapewnienia Spółce wiodącej pozycji w budowaniu i podtrzymywaniu relacji z klientami uznano wspieranie aktualnych trendów oraz ich inteligentne wdrażanie w ramach przyjętej strategii.

Analiza przejęcia Netii przez Grupę Cyfrowy Polsat oraz innych potencjalnych działań konsolidacyjnych na rynku polskim

Podkreślono znaczenie przejęcia Netii przez Grupę Cyfrowy Polsat i jego wpływ na strukturę rynku telekomunikacyjnego w Polsce. Z perspektywy biznesowej, ta transakcja potwierdza, że „popychanie” rynku w stronę konwergencji – co jest sednem strategii Orange Polska – było słuszne. Taki sam trend jest obserwowany w innych krajach europejskich. Komitet przeanalizował także różne scenariusze konsolidacji na rynku polskim oraz ich prawdopodobieństwo i potencjalny wpływ na działalność Orange Polska.

Przegląd systemów informatycznych

Podkreślono wielkie znaczenie zakończenia projektu Online, obejmującego wdrożenie nowego, prostszego i sprawniejszego systemu wykorzystywanego przez wszystkie punkty sprzedaży i centra obsługi Orange Polska, zwłaszcza jego elastyczności oraz roli w ułatwieniu cyfrowej transformacji Spółki.

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,
- znaczące zakupy i sprzedaż majątku.

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

Działalność Komitetu ds. Wynagrodzeń w 2018 roku

Skład Komitetu ds. Wynagrodzeń

Dr. Wiesław Rozłucki - Przewodniczący (Niezależny Członek Rady Nadzorczej do dnia 9.11.2018)

Thierry Bonhomme - od 20.04.2018

Dr. Maria Pasło-Wiśniewska („członek niezależny”)

Marc Ricau

Valérie Théron - do 20.04.2018

List Przewodniczącego Komitetu ds. Wynagrodzeń



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

Szanowni Akcjonariusze,

Mam przyjemność przedstawić sprawozdanie z działalności Komitetu ds. Wynagrodzeń w okresie ostatnich 12 miesięcy. W ubiegłym roku Komitet odbył cztery posiedzenia.

Jednym z głównych zadań Komitetu ds. Wynagrodzeń jest udzielanie rekomendacji Radzie Nadzorczej w kwestii powoływania w skład Zarządu. W ramach realizacji tego zadania, w 2018 roku Komitet rekomendował powołanie dwóch Członków Zarządu na kolejne kadencje oraz powołanie w skład Zarządu dwóch nowych osób.

W 2018 roku, Komitet ds. Wynagrodzeń ocenił warunki zatrudnienia Członków Zarządu i Dyrektorów Wykonawczych oraz zaakceptował zmiany wysokości wynagrodzenia niektórych z tych osób.

Innym ważnym zadaniem Komitetu ds. Wynagrodzeń jest opiniowanie polityki wynagrodzeń w Orange Polska. W 2018 roku, Komitet zaakceptował politykę wynagradzania w Orange Polska S.A., zgodnie z „Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW 2016”, a następnie rekomendował Radzie Nadzorczej przyjęcie tej polityki. Uczestniczyliśmy także w ocenie wyników Członków Zarządu, formułując dla Rady Nadzorczej rekomendacje dotyczące wysokości premii dla nich.

Ponadto, Komitet ds. Wynagrodzeń opracował i rekomendował Radzie Nadzorczej nową strukturę systemu MBO, opartą przede wszystkim na celach solidarnościowych w zakresie EBITDA, organicznych przepływów pieniężnych (OCF) i wskaźnika NPS.

Komitet przedłożył Radzie Nadzorczej sprawozdanie z działalności w 2017 roku.

Komitet ds. Wynagrodzeń przekazał także Radzie Nadzorczej pozytywne rekomendacje dotyczące Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange SA na lata 2018-2020 oraz aktualizacji Regulaminu Programu Motywacyjnego Orange.one (dobrowolnego programu dla kadry kierowniczej Orange Polska).

Wiesław Rozłucki
Przewodniczący Komitetu ds. Wynagrodzeń

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

Kierunki prac Komitetu ds. Wynagrodzeń w 2018 roku

- Zatwierdzenie propozycji przedstawionych przez Prezesa Zarządu w sprawie powołania Bożeny Leśniewskiej oraz Jolanty Dudek na stanowiska Członków Zarządu na kolejne kadencje, od kwietnia 2018 roku. Komitet pozytywnie zarekomendował Radzie Nadzorczej powołanie tych osób oraz warunki ich aktualnych umów o pracę.
- Zatwierdzenie propozycji przedstawionych przez Prezesa Zarządu w sprawie powołania nowych osób w skład Zarządu: Witolda Drożdża oraz Piotra Jaworskiego na stanowiska Członków Zarządu z dniem 1 listopada 2018 roku. Komitet pozytywnie zarekomendował Radzie Nadzorczej obie kandydatury oraz warunki zatrudnienia tych osób.
- Akceptacja zmiany wysokości wynagrodzenia Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego oraz przedstawienie pozytywnej rekomendacji w tej sprawie Radzie Nadzorczej.
- Akceptacja zmiany wysokości wynagrodzenia Członka Zarządu ds. Doświadczeń Klientów od dnia 1 listopada 2018 roku oraz przedstawienie pozytywnej rekomendacji w tej sprawie Radzie Nadzorczej.
- Zatwierdzenie nowej nazwy stanowiska Jolanty Dudek od dnia 1 maja 2018 roku: Członek Zarządu ds. Doświadczeń Klientów.
- Akceptacja zmiany wysokości wynagrodzeń Dyrektora Wykonawczego ds. Sieci i Technologii, Dyrektora Wykonawczego ds. Korporacyjnych, Dyrektora Wykonawczego ds. Rynku Klientów-Operatorów oraz Dyrektora Wykonawczego

- ds. Transformacji i Efektywności od dnia 1 listopada 2018 roku.
- Akceptacja wysokości premii opartej na wskaźnikach finansowych (Stretch Bonus) dla Jean-François Fallachera za 2017 rok i przedstawienie pozytywnej rekomendacji w tej sprawie Radzie Nadzorczej.
- Akceptacja warunków premii Stretch Bonus za 2018 rok i przedstawienie pozytywnej rekomendacji w tej sprawie Radzie Nadzorczej.
- Akceptacja nowych zasad dotyczących celów MBO na 2018 rok.
- Akceptacja w odniesieniu do Członków Zarządu: oceny realizacji celów MBO za drugie półrocze 2017 roku, ustalenia i oceny realizacji celów MBO za pierwsze półrocze 2018 roku oraz ustalenia celów MBO za drugie półrocze 2018 roku.
- Sporządzenie dla Rady Nadzorczej Sprawozdania z działalności Komitetu w 2017 roku.
- Zatwierdzenie części Sprawozdania Zarządu z działalności Orange Polska S.A. w 2017 roku, z uwzględnieniem polityki wynagradzania w Orange Polska S.A., zgodnie z zasadami zawartymi w zbiorze „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”.
- Przedstawienie Radzie Nadzorczej pozytywnej rekomendacji dotyczącej Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange SA na lata 2018-2020.
- Akceptacja aktualizacji Regulaminu Programu Motywacyjnego Orange.one oraz przedstawienie pozytywnej rekomendacji w tej sprawie Radzie Nadzorczej.
- Analiza i zaopiniowanie narzędzia Group Leader Tool, przeznaczonego do samooceny Członków Rady Nadzorczej.

Komitet ds. Wynagrodzeń – podstawowe informacje

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

Szczegółowe zadania Komitetu obejmują:

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

przesłuchań oraz przedstawianie Radzie Nadzorczej rekomendacji dotyczących kandydatów,

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

Polityka 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 menadżerów 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 osiąganych 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:

- wynagrodzenia zasadniczego,
- premii uzależnionej od wyników,
- nagród uznaniowych,
- 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 menadżerskiej, 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 osiągnięciu 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 Dyktorzy 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 menadżerska 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 menadżerów 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 menadżerskich 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 menadżerska i menadżerowie liniowi w funkcji wsparcia mają premie rozliczane w cyklach półrocznych. Pracownicy w funkcjach wsparcia, menadżerowie liniowi sprzedaży oraz pracownicy sprzedaży otrzymują premie / prowizje w cyklach kwartalnych lub miesięcznych.

Szczegółowe zasady premiowania są zdefiniowane w Regulaminach Premiowania.



Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy

Premie Członków Zarządu i Dyrektorów Wykonawczych zależą od realizacji celów opartych o długofalową strategię firmy i osiąganych wyników finansowych. Cele są delegowane na menadżerów 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 dedykowany dla kluczowej kadry menedżerskiej, w tym Zarządu i Dyrektorów Wykonawczych. Miarą sukcesu w programie jest wzrost wartości spółki i satysfakcja klientów. Jednocześnie uczestnictwo w programie jest dobrowolne i wymaga 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.

4. Benefity

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 do przystąpienia do Pracowniczego Funduszu Emerytalnego, który jest finansowany ze środków Orange Polska S.A.

Program jest prowadzony zgodnie z funduszem emerytalnym (Pracowniczy Fundusz Emerytalny Orange Polska S.A.).

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

Wynagrodzenia Zarządu i Rady Nadzorczej

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 2018r.	Koszt zmiennych składników wynagrodzenia w 2018r. ¹	Koszt wynagrodzenia w 2018r. razem	Ponadto: koszt zmiennych składników wynagrodzenia z 2017r. wypłaconych w 2018r.
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	156	86	242	-
Piotr Jaworski	159	85	244	-
Razem	9 600	3 900	13 500	2 045

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

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

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

¹Pozycja zawiera premie naliczone w 2017 roku do wypłaty w 2018 roku, nie zawiera premii naliczonych w 2016 roku, a wypłaconych w 2017 roku.

Osoba będąca Członkiem Zarządu Spółki w roku 2017 i w poprzednich okresach:

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

¹Pozycja zawiera premie naliczone i wypłacone w 2017 roku, nie zawiera premii naliczonych w 2016 roku, a wypłaconych w 2017 roku.

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



Wynagrodzenia Rady Nadzorczej przedstawiały się następująco:

(w tysiącach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2018	12 miesięcy do 31 grudnia 2017
Maciej Witucki	431	431
Gervais Pellissier ¹	-	-
Marc Ricau ¹	-	-
Dr Henryka Bochniarz	220	214
Thierry Bonhomme ³	18	-
Federico Colom Artola ¹	-	-
Jean-Marie Culpin ^{1 2}	-	-
Eric Debroeck ¹	-	-
Ramon Fernandez ¹	-	-
John Russell Houlden	394	394
Prof. Michał Kleiber	215	215
Patrice Lambert-de Diesbach ¹	-	-
Dr Maria Pasło-Wiśniewska	212	212
Dr Wiesław Rozłucki	321	322
Valérie Thérond ^{1 2}	-	77
Jean-Marc Vignolles ¹	-	154
Razem	1 811	1 788

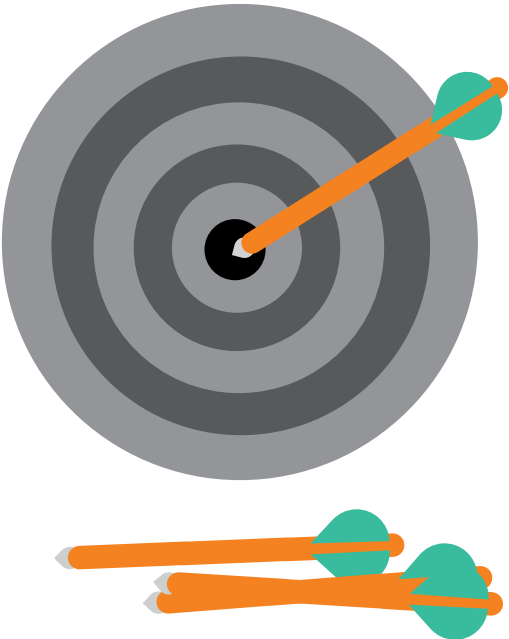
¹ Osoby powołane do Rady Nadzorczej Spółki zatrudnione przez Orange S.A. nie pobierają wynagrodzenia z tytułu pełnionej funkcji.
² Osoby niebędące Członkami Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. na dzień 31 grudnia 2018 roku, ale będące Członkami Rady Nadzorczej Spółki w roku 2017.
³ Osoba powołana do Rady Nadzorczej Spółki, z którą w ciągu 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, a 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, Skorygowanej EBITDA 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.

Ponadto Członkowie Zarządu są upoważnieni do jednorazowego odszkodowania w wysokości 6-cio miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego. Wszyscy Członkowi Zarządu są zobowiązani do nie podejmowania 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-cio miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego.

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

Ponadto Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy, którzy są expatriatami, 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

W dniu 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 2017 (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	14	84
Mariusz Gaca	50 000	21 000	9 000	11	63
Jolanta Dudek	50 000	21 000	9 000	11	63
Jacek Kowalski	50 000	21 000	9 000	11	63
Bożena Leśniewska	50 000	21 000	9 000	11	63
Maciej Nowohoński	50 000	21 000	9 000	11	63
Witold Drożdż	50 000	21 000	9 000	-	30
Piotr Jaworski	50 000	21 000	9 000	-	30
Razem	420 000	168 000	72 000	69	459

¹ Założenia przyjęte do kalkulacji kosztów zostały podane w Nocie 15.2 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy Kapitałowej Orange Polska za 2018 rok sporządzonego według MSSF



Osoba będąca Członkiem Zarządu Spółki w roku 2017 i w poprzednich okresach:

	Opcje na dodatkowe akcje fantomowe			Koszt płatności opartych na akcjach za 12 miesięcy do 31 grudnia 2017 (w tysiącach złotych)
	Akcje fantomowe – pula podstawowa (liczba)	Warunek kursu akcji (liczba)	Warunek NPS (liczba)	
Piotr Muszyński	50 000	-	-	66
Razem	50 000	-	-	66

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 trzy-letnim, funkcjonującym w latach 2017-2019.

	Akcje (liczba)	Koszt płatności opartych na akcjach za 12 miesięcy do 31 grudnia 2017 (w tysiącach złotych)	Koszt płatności opartych na akcjach za 12 miesięcy do 31 grudnia 2018 (w tysiącach złotych)
Jean-François Fallacher	2 000	7	37
Mariusz Gaca	2 000	7	37
Jolanta Dudek	2 000	7	37
Jacek Kowalski	2 000	7	37
Bożena Leśniewska	2 000	7	37
Maciej Nowohoński	2 000	7	37
Witold Drożdż	2 000	-	6
Piotr Jaworski	2 000	-	6
Razem	16 000	42	234

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

Wybranych Dyrektorów i Liderów 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 o wyniki.

U podstaw programu leży chęć docenienia zaangażowania klu-

czowych Dyrektorów i Liderów, chęć dzielenia się wartościami wynikającymi z przyjętego planu strategicznego, potrzeba równowagi między krótkoterminowym i długoterminowym wynagrodzeniem oraz chęć opierania się na dobrze zdefiniowanych i monitorowanych wskaźnikach opartych o wyniki.

W lipcu 2018 roku udostępniona została kolejna edycja Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange na lata 2018-2020. Liczba akcji przyznaną 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 2018 (w tysiącach złotych)
Jean-François Fallacher	2 000	17
Mariusz Gaca	2 000	17
Jolanta Dudek	2 000	17
Jacek Kowalski	2 000	17
Bożena Leśniewska	2 000	17
Maciej Nowohoński	2 000	17
Witold Drożdż	2 000	7
Piotr Jaworski	2 000	7
Razem	16 000	116



Pozafinansowe składniki wynagrodzenia Członków Zarządu i kluczowych menadżerów

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 menadżerowie, inni niż Dyrektorzy Wykonawczy, są upoważnieni do pakietu opieki medycznej, samochodu służbowego i posiadają dostęp do usług Orange, zgodnie z politykami Spółki. Wszyscy kluczowi menadżerowie 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.

Ponadto, kluczowi menadżerowie francuscy są uprawnieni 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.

Ocena funkcjonowania polityki wynagrodzenia w 2018

Podobnie jak w poprzednich latach, nasze systemy wynagrodzeń zmiennych bezpośrednio wspierają realizację strategicznych

celów Spółki. Pozwalają nagradzać w szczególności za: EBITDA, NPS, projekty transformacyjne, cele sprzedażowe dotyczące ofert konwergentnych i usług światłowodowych. W 2018 roku premie wszystkich pracowników zostały zdecydowanie mocniej powiązane z wynikiem EBITDA Spółki. Premia pierwszej linii zarządzania (Zarząd i Dyrektorzy Wykonawczy) aż w 50% zależy od osiągnięcia ambicji Spółki dotyczących EBITDA. Również dla pozostałych dyrektorów w Spółce zastosowano podwyższony wpływ EBITDA na wysokość premii. Wszyscy pracownicy w zespołach nie sprzedażowych otrzymują różny poziom premii w poszczególnych kwartałach, nawet przy realizacji celów indywidualnych w 100%, w zależności od wyników EBITDA całej Spółki. Zastosowany model premiowania ukierunkowuje zaangażowanie wszystkich pracowników na poprawę EBITDA. W przypadku sprzedawców, dokonuje się ewolucja systemów premiowych z modeli opartych o przychód i liczbę sprzedanych usług na uzależnienie premii od rentowności sprzedawanych usług.

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 porównaniu 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 2018 roku

Skład Zarządu na dzień 1 stycznia 2019

Struktura zarządzania



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 wnieść sprawę na posiedzenie. Decyzje o obecności innych osób na posiedzeniach podejmuje Prezes Zarządu, który przewodniczy posiedzeniom. Uchwały Zarządu zapadają bezwzględną większością głosów pełnego składu powołanego Zarządu. Uchwała może być podjęta także bez odbycia posiedzenia (w trybie obiegowym), jeżeli wszyscy Członkowie Zarządu ją podpiszą.

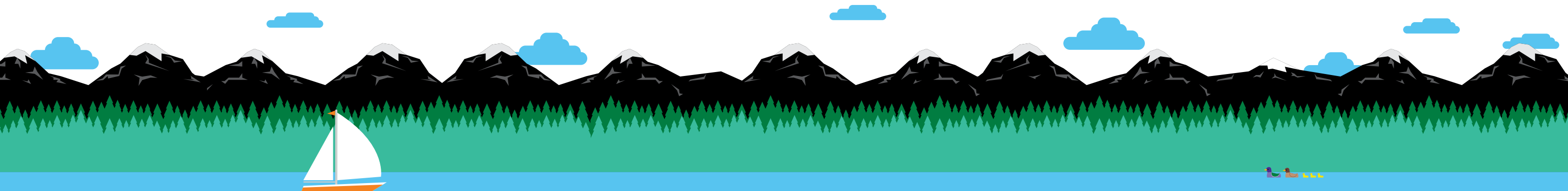
Kadencja Członków Zarządu

Kadencja Członków Zarządu trwa trzy lata. Prezes oraz inni Członkowie Zarządu są powoływani i odwoływani przez Radę Nadzorczą. Rada 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 składzie Zarządu

W dniu 1 listopada 2018 roku Zarząd powiększył się o dwóch nowych członków: Członka Zarządu ds. Strategii i Spraw Korporacyjnych oraz Członka Zarządu ds. Sieci i Technologii.



Sylwetki Członków Zarządu

Jean-François
Fallacher

Zakres obowiązków:
Prezes Zarządu

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

Powołanie w skład Zarządu:
maj 2016

Doświadczenie zawodowe:
Jean-François ma rozległą wiedzę na temat branży telekomunikacyjnej w zakresie zarówno rynku biznesowego jak i konsumenckiego, zdobyłą 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 Konsumenckiego

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

Powołanie w skład Zarządu:
luty 2014

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

Od stycznia 2017 roku pełni funkcję Wiceprezesa Zarządu ds. Rynku Konsumenckiego, 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

Kwalifikacje:
Ukończyła Wydział Filologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademię Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej, Akademię Mentoringu oraz Advanced Management Programme na INSEAD. Jest członkiem europejskiej organizacji Women in Leadership, Rady Ekspertów THINKTANK oraz Rady Odpowiedzialnego Przywództwa. Jest też aktywną mentorką w programach mentoringowych, m.in. Fundacji Vital Voices i Fundacji Przedsiębiorczości Kobiet.

Powołanie w skład Zarządu:
październik 2015

Doświadczenie zawodowe:
Kariere 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 spółkę Integrated Solutions.

Witold
Drożdż

Zakres obowiązków:
Członek Zarządu ds. Strategii i Spraw Korporacyjnych.

W latach 2012-2018 Dyrektor Wykonawczy ds. Korporacyjnych w Orange Polska.

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

Powołanie w skład Zarządu:
listopad 2018

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

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

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

Profiles of Management Board Members



Jolanta Dudek

Zakres obowiązków:

Członek Zarządu ds. Doświadczeń Klientów

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 Auditor Wiodący Systemu Zarządzania Jakością ISO 2002 oraz jako Koordynator COPC® Customer Operations Performance Center.

Powołanie w skład Zarządu:

październik 2015

Doświadczenie zawodowe:

Karierę w branży telekomunikacyjnej rozpoczęła w 2000 roku, w PTK Centertel, na stanowiskach menedżerskich związanych z zarządzaniem obsługą klientów Indywidualnych biorąc udział w tworzeniu obsługi klientów sieci mobilnej „Idea”. W latach 2004-2010 pełniła funkcję Dyrektora Obsługi Klientów Biznesowych sieci 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 struktury Orange Polska pełniła funkcję Prezesa Zarządu Orange Customer Service (do roku 2016). Od 2014 roku odpowiada za obszar Doświadczeń i Relacji z Klientami Orange Polska.



Piotr Jaworski

Zakres obowiązków:

Członek Zarządu ds. Sieci i Technologii

W latach 2016-2018, Dyrektor Wykonawczy ds. Sieci i Technologii w Orange Polska.

Kwalifikacje:

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

Powołanie w skład Zarządu:

listopad 2018

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

Kwalifikacje:

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

Powołanie w skład Zarządu:

styczeń 2011

Doświadczenie zawodowe:

Karierę w Grupie Orange Polska (dawniej Telekomunikacja Polska) rozpoczął w 2001 roku na stanowisku Menedżera Human Resources dla Sprzedaży i Marketingu w PTK Centertel. W latach 2005-2009 był Dyrektorem Pionu Zarządzania Kompetencjami i Rozwojem Pracowników.

Przed powołaniem w skład Zarządu pełnił w Spółce funkcję Dyrektora Wykonawczego ds. Zasobów Ludzkich. Związany z firmą od ponad 15 lat. Wcześniej pracował jako Dyrektor Szkoły Przedsiębiorczości i Kadr w Infor Training (Grupa Wydawnicza Infor) oraz Dyrektor Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, gdzie odpowiadał za wdrażanie programów szkoleniowych wspierających rozwój edukacji w Polsce.

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



Maciej Nowohoński

Zakres obowiązków:

Członek Zarządu ds. Finansów

Kwalifikacje:

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

Powołanie w skład Zarządu:

marzec 2014

Doświadczenie zawodowe:

Z Orange Polska jest związany 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. 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.

Sylwetki Dyrektorów Wykonawczych



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 „Szkoły Głównej” w dziedzinie informatyki).

Doświadczenie zawodowe:

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

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

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



Magdalena Hauptman

Zakres obowiązków:

Od listopada 2013 roku na stanowisku Dyrektora Wykonawczego ds. Transformacji i Efektywności.

Kwalifikacje:

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

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

Doświadczenie zawodowe:

Z Orange Polska jest związana od 1994 roku. Początkowo pracowała w PTK Centertel, gdzie odpowiadała za wdrożenie systemu planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP), a następnie w latach 1998-2001 pełniła funkcję Kontrolera Budżetu dla obszaru techniki i informatyki. W 2001 roku przeszła do Telekomunikacji Polskiej, gdzie jako Dyrektor Zakupów odpowiadała za stworzenie i rozwój Organizacji Zakupowej działającej w ramach Grupy France Telecom. W latach 2010-2013, jako Dyrektor ds. Nieruchomości, koordynowała prace nad stworzeniem koncepcji Miasteczka Orange i odpowiadała za jego budowę. Jednocześnie nadzorowała sprzedaż nieruchomości należących do Orange Polska. Obecnie jako Dyrektor Wykonawczy ds. Transformacji i Efektywności, odpowiada za program transformacji Orange. One związane z realizacją strategii Spółki do roku 2020. Zakres jej obowiązków obejmuje zakupy a także zarządzanie procesem wdrażania nowych produktów (TTM).

Poza podstawowym zakresem obowiązków w Orange Polska, prowadzi procesy coachingowe dla menedżerów Spółki.



Jarosław Starczewski

Zakres obowiązków:

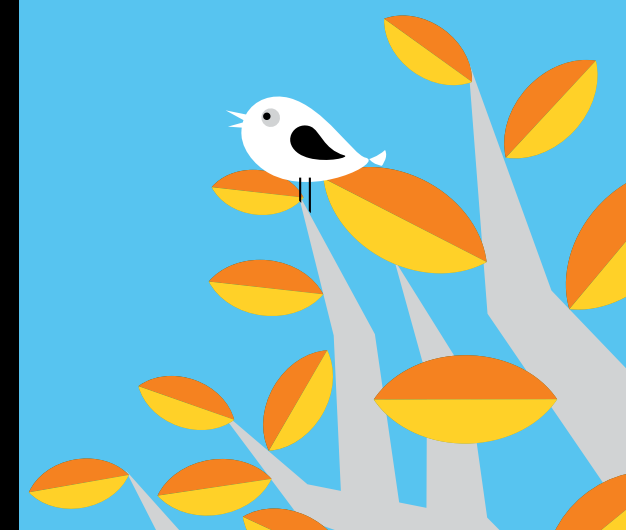
Od 2013 roku, Dyrektor Wykonawczy ds. Rynku Klientów-Operatorów w Orange Polska.

Kwalifikacje:

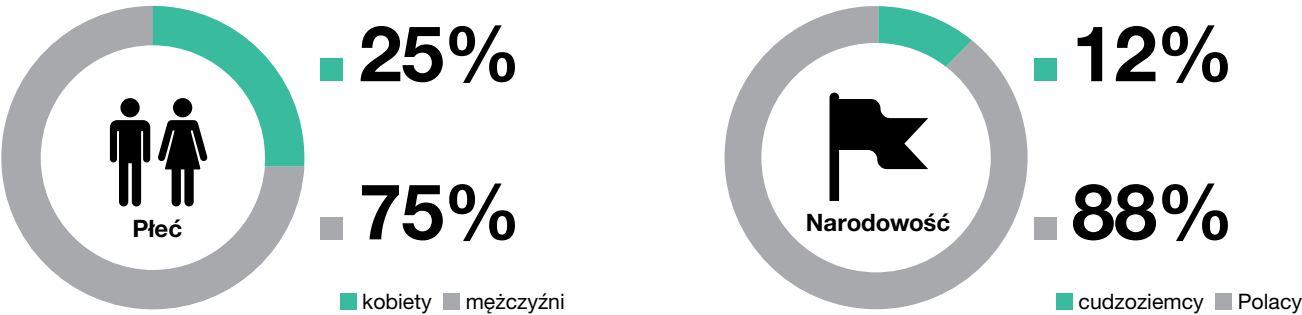
Jest absolwentem Instytutu Telekomunikacji Politechniki Warszawskiej. Posiada również dyplom studiów MBA Uniwersytetu Illinois w Urbana-Champaign.

Doświadczenie zawodowe:

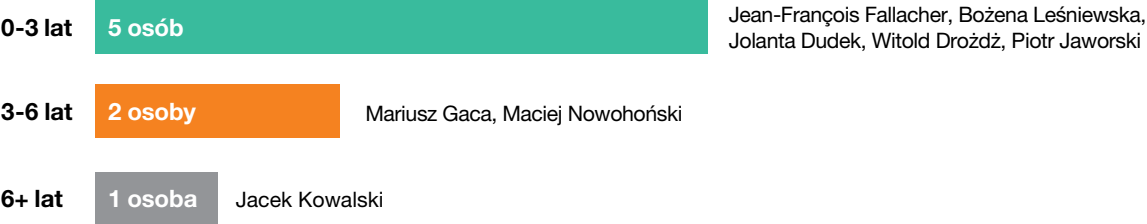
Ma ponad piętnastoletnie doświadczenie w pracy na stanowiskach kierowniczych dla operatorów telekomunikacyjnych w środowisku międzynarodowym. W toku kariery zawodowej, piastował szereg stanowisk zarządzających i nadzorujących, m.in. w Grupie Kapitałowej Polskie Sieci Elektroenergetyczne, gdzie był Prezesem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



Różnorodność w Zarządzie



Staż

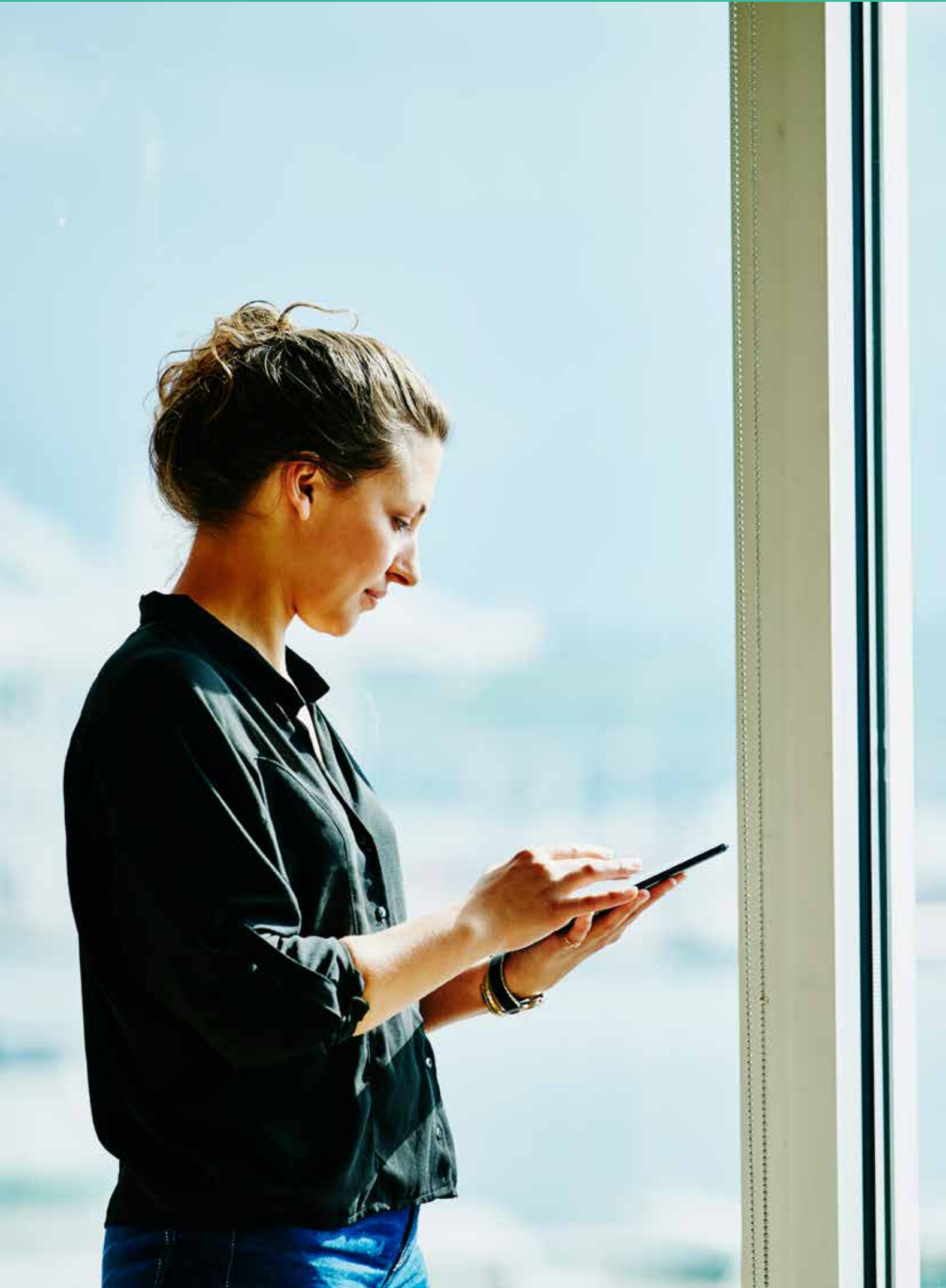


Wiek



Macierz umiejętności Członków Zarządu

	Ekonomia i finanse	Zarządzanie i strategia	Prawo i administracja	Inżynieria i technika	Psychologia i humanistyka	Sprzedaż i marketing
Jean Francois Fallacher	✓	✓		✓		✓
Mariusz Gaca		✓		✓		✓
Bożena Leśniewska		✓			✓	✓
Jolanta Dudek		✓			✓	✓
Jacek Kowalski		✓			✓	
Maciej Nowohoński	✓	✓				✓
Witold Drożdż		✓	✓		✓	
Piotr Jaworski		✓		✓	✓	





**Wybrane
dane
finansowe**

Grupa Kapitałowa Orange Polska
Wybrane dane finansowe za okres zakończony 31 grudnia 2018 roku

Opublikowane 20 lutego 2019 roku

Pełny raport dotyczący skonsolidowanych wyników za rok 2018 jest dostępny na naszej stronie <http://orange-ir.pl/pl/results-center/results/2018>

Skonsolidowany rachunek zysków i strat

(w milionach złotych, z wyjątkiem zysku/straty na jedną akcję)	Nota	12 miesięcy	
		do 31 grudnia 2018 Dane według MSSF 15	do 31 grudnia 2017 Dane według MSR 18 (patrz Nota 2.2)
Przychody	5	11 101	11 381
Koszty zakupów zewnętrznych	6.1	(6 449)	(6 416)
Koszty świadczeń pracowniczych	6.2	(1 582)	(1 690)
Pozostałe koszty operacyjne	6.3	(472)	(473)
Pozostałe koszty operacyjne	6.3	253	218
Utrata wartości należności i aktywów kontraktowych	6.3,16	(162)	(86)
Zyski ze sprzedaży aktywów	7	192	81
Koszty rozwiązania stosunku pracy	13	5	(208)
Amortyzacja	10,11	(2 544)	(2 572)
(Utworzenie)/odwrócenie odpisu z tytułu utraty wartości środków trwałych	8	3	(6)
Zysk z działalności operacyjnej		345	229
Przychody odsetkowe	16	39	32
Koszty odsetkowe i pozostałe koszty finansowe	16	(261)	(279)
Koszty dyskonta	16	(83)	(57)
Koszty finansowe, netto		(305)	(304)
Podatek dochodowy	24,1	(30)	15
Skonsolidowany zysk/(strata) netto		10	(60)
Zysk/(strata) netto przypisana właścicielom Orange Polska S.A.		10	(60)
Zysk/(strata) netto przypisana udziałom niedającym kontroli		-	-
Zysk/(strata) na jedną akcję (w złotych)	31,4	0,01	(0,05)
Średnia ważona liczba akcji (w milionach)	31,4	1 312	1 312

Skonsolidowane sprawozdanie z całkowitych dochodów

(w milionach złotych)	Nota	12 miesięcy	
		do 31 grudnia 2018 Dane według MSSF 15	do 31 grudnia 2017 Dane według MSR 18
Skonsolidowany zysk/(strata) netto		10	(60)
Pozycje, które nie zostaną przeniesione do wyniku			
Straty aktuarialne dotyczące świadczeń pracowniczych po okresie zatrudnienia	15	(4)	(3)
Podatek dochodowy dotyczący pozycji, które nie zostaną przeniesione		1	1
Pozycje, które mogą być przeniesione do wyniku			
Straty z wyceny instrumentów zabezpieczających przepływy pieniężne	21	(13)	(11)
Podatek dochodowy dotyczący pozycji, które mogą być przeniesione		3	2
Inne całkowite straty, netto		(13)	(11)
Całkowite straty ogółem		(3)	(71)
Całkowite straty ogółem przypisane właścicielom Orange Polska S.A.		(3)	(71)
Całkowite straty ogółem przypisane udziałom niedającym kontroli		-	-

Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej

(w milionach złotych)	Nota	Na dzień 31 grudnia 2018 Dane według MSSF 15	Na dzień 31 grudnia 2017 Dane według MSR 18
AKTYWA			
Wartość firmy	9	2 147	2 147
Pozostałe wartości niematerialne	10	4 871	5 256
Środki trwałe	11	10 738	10 666
Należności handlowe	12,1	552	532
Aktywa kontraktowe	12,2	27	-
Koszty kontraktowe	12,3	56	-
Instrumenty pochodne	21	48	37
Pozostałe aktywa		53	72
Aktywa z tytułu podatku odroczonego	24,2	834	950
Aktywa trwałe razem		19 326	19 660
Zapasy		240	217
Należności handlowe	12,1	2 371	2 266
Aktywa kontraktowe	12,2	138	-
Koszty kontraktowe	12,3	297	-
Instrumenty pochodne	21	52	-
Pozostałe aktywa	7	214	78
Czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów		46	66
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	20	611	646
Aktywa obrotowe razem		3 969	3 273
SUMA AKTYWÓW		23 295	22 933

(w milionach złotych)	Nota	Na dzień 31 grudnia 2018 Dane według MSSF 15	Na dzień 31 grudnia 2017 Dane według MSR 18
PASYWA			
Kapitał zakładowy	25,1	3 937	3 937
Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej		832	832
Pozostałe kapitały rezerwowe		(58)	(40)
Zyski zatrzymane		5 790	5 207
Kapitał własny przypisany właścicielom Orange Polska S.A.		10 501	9 936
Udziały niedające kontroli		2	2
Kapitał własny razem		10 503	9 938
Zobowiązania handlowe	14,1	473	550
Pożyczki od jednostki powiązanej	18,1	5 258	5 485
Pozostałe zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu	18,2	123	68
Instrumenty pochodne	21	31	58
Rezerwy	13	468	553
Zobowiązania kontraktowe	12,4	331	-
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	15	136	139
Pozostałe zobowiązania	14,2	26	16
Przychody przyszłych okresów	14,3	-	83
Zobowiązania długoterminowe razem		6 846	6 952
Zobowiązania handlowe	14,1	2 469	2 421
Pożyczki od jednostki powiązanej	18,1	2 074	1 484
Pozostałe zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu	18,2	76	45
Instrumenty pochodne	21	19	42
Rezerwy	13	217	854
Zobowiązania kontraktowe	12,4	460	-
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	15	201	221
Zobowiązania z tytułu podatku dochodowego		54	19
Pozostałe zobowiązania	14,2	376	479
Przychody przyszłych okresów	14,3	-	478
Zobowiązania krótkoterminowe razem		5 946	6 043
SUMA PASYWÓW		23 295	22 933

Skonsolidowane sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym

(w milionach złotych)	Pozostałe kapitały rezerwowe							Udziały niedające kontroli	Kapitał własny razem
	Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej	Kapitał zakupowy	Kapitał rezerwowy z wyceny instrumentów zabezpiec- zających przepływy pieniężne	Kapitał aktuarialne dotyczące świadczeń pracowni- czych po okresie zatrudnienia	Straty	Podatek odroczone	Zyski zatrzymane	Kapitał własny przypisy- waniem OPL S.A.	
Saldo na dzień 1 stycznia 2018 roku	832	3 937	(2)	(47)	9	5 207	9 936	2	9 938
Wpływ zastosowania MSSF 15 (patrz Nota 2.1)	-	-	-	-	-	583	583	-	583
Wpływ zastosowania MSSF 9 (patrz Nota 2.2)	-	-	-	-	-	(11)	(11)	-	(11)
Saldo na 1 stycznia 2018 roku po zastosowaniu MSSF 15 i MSSF 9	832	3 937	(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 25.3)	-	-	-	-	-	1	1	-	1
Reklasyfikacja do zapasów	-	-	(5)	-	-	-	(5)	-	(5)
Saldo na dzień 31 grudnia 2018 roku	832	3 937	(20)	(51)	13	5 790	10 501	2	10 503
Saldo na dzień 1 stycznia 2017 roku	832	3 937	9	(44)	6	5 267	10 007	2	10 009
Całkowite straty ogółem za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2017 roku	-	-	(11)	(3)	3	(60)	(71)	-	(71)
Saldo na dzień 31 grudnia 2017 roku	832	3 937	(2)	(47)	9	5 207	9 936	2	9 938

Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych

(w milionach złotych)	12 miesięcy		
	Nota	do 31 grudnia 2018 Dane według MSSF 15	do 31 grudnia 2017 Dane według MSR 18
DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA			
Skonsolidowany zysk/(strata) netto		10	(60)
Korekty uzgadniające zysk/stratę netto do środków pieniężnych z działalności operacyjnej			
Zyski ze sprzedaży aktywów	7	(192)	(81)
Amortyzacja	10,11	2 544	2 572
Utworzenie/(odwrócenie) odpisu z tytułu utraty wartości środków trwałych	8	(3)	6
Koszty finansowe, netto		305	304
Podatek dochodowy	24,1	30	(15)
Zmiana stanu rezerw i odpisów aktualizujących (Zyski)/straty operacyjne z tytułu różnic kursowych i wyceny instrumentów pochodnych, netto	28.b	(685)	111
		(3)	8
Zmiana kapitału obrotowego			
Zwiększenie stanu zapasów, brutto		(25)	(53)
Zwiększenie stanu należności handlowych, brutto	12,1	(225)	(334)
Zmniejszenie stanu aktywów kontraktowych, brutto	12,2	166	-
Zmniejszenie stanu kosztów kontraktowych	12,3	51	-
Zmniejszenie stanu zobowiązań handlowych		(1)	(106)
Zwiększenie stanu zobowiązań kontraktowych	12,4	232	-
Zwiększenie stanu czynnych rozliczeń międzyokresowych kosztów i pozostałych należności		(34)	(5)
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu przychodów przyszłych okresów i pozostałych zobowiązań	14,3	(22)	62
Otrzymane odsetki		39	32
Odsetki zapłacone i przepływy odsetkowe z instrumentów pochodnych, netto		(363)	(363)
Różnice kursowe i inne przepływy zapłacone z instrumentów pochodnych, netto		(5)	(6)
Podatek dochodowy zapłacony		(7)	(8)
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej		1 812	2 064
DZIAŁALNOŚĆ INWESTYCYJNA			
Zakup środków trwałych i wartości niematerialnych	10,11	(2 282)	(1 933)
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu zobowiązań wobec dostawców środków trwałych i wartości niematerialnych		116	(126)
Otrzymane dotacje inwestycyjne	14,2	5	297
Dotacje inwestycyjne zapłacone dostawcom środków trwałych i wartości niematerialnych	14,2	(64)	(1)
Różnice kursowe otrzymane/(zapłacone) z instrumentów pochodnych ekonomicznie zabezpieczających nakłady inwestycyjne, netto		5	(7)
Wpływy ze sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych		156	113
Wydatki z tytułu nabycia jednostek zależnych pomniejszone o środki pieniężne tych jednostek	4	(2)	(31)
Wpływ z pozostałych instrumentów finansowych		-	1
Środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej		(2 066)	(1 687)
DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA			
Splata długoterminowego zadłużenia	19	(44)	(31)
Zwiększenie stanu odnawialnej linii kredytowej i krótkoterminowego zadłużenia	19	263	39
Różnice kursowe zapłacone z instrumentów pochodnych zabezpieczających dług, netto	19	-	(1)
Środki pieniężne netto z działalności finansowej		219	7
Zmiana stanu środków pieniężnych i ekwiwalentów środków pieniężnych, netto		(35)	384
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych na początek okresu	20	646	262
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych na koniec okresu	20	611	646

Segment operacyjny

Grupa raportuje jeden segment operacyjny, ponieważ decyzje o alokacji zasobów oraz ocena wyników oparte są o dane skonsolidowane. Zarząd ocenia wyniki segmentu głównie na podstawie skonsolidowanych przychodów, skonsolidowanego wskaźnika EBITDA, skonsolidowanego zysku/straty netto, skonsolidowanych organicznych przepływów pieniężnych, skonsolidowanych nakładów inwestycyjnych, skonsolidowanego długu finansowego netto oraz skonsolidowanego wskaźnika długu finansowego netto do wartości EBITDA w oparciu o skumulowany wskaźnik EBITDA za ostatnie cztery kwartały. W celu lepszej prezentacji wyników, powyższe mierniki są korygowane jak określono poniżej.

Przychody z działalności Grupy są korygowane o wpływ zmian w zakresie konsolidacji. Nie wystąpiły korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2018 i 2017 roku.

Sposób kalkulacji EBITDA, organicznych przepływów pieniężnych, nakładów inwestycyjnych oraz długu finansowego netto nie jest zdefiniowany w MSSF, metodologia przyjęta przez Grupę została zaprezentowana poniżej.

EBITDA jest głównym miernikiem zyskowości operacyjnej używanym przez Zarząd i odpowiada zyskowi z działalności operacyjnej przed amortyzacją i utratą wartości środków trwałych. W celu lepszej prezentacji wyników, EBITDA jest korygowana o wpływ zmian w zakresie konsolidacji, programów rozwiązania stosunku pracy, kosztów restrukturyzacji, znaczących roszczeń, spraw sądowych i pozostałych ryzyk jak również innych znaczących jednorazowych zdarzeń. Korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2018 i 2017 roku zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Organiczne przepływy pieniężne są głównym miernikiem generowania przepływów pieniężnych używanym przez Zarząd i odpowiadają przepływowi pieniężnym netto z działalności operacyjnej pomniejszonym o zakupy środków trwałych i wartości niematerialnych, zmiany stanu zobowiązań wobec dostawców środków trwałych i wartości niematerialnych, wpływ dotacji inwestycyjnych otrzymanych/zapłaconych dostawcom środków trwałych i wartości niematerialnych, wpływ różnic kursowych netto otrzymanych/zapłaconych z instrumentów pochodnych ekonomicznie zabezpieczających nakłady inwestycyjne i powiększonym o przychody ze sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych. W celu lepszej prezentacji wyników, organiczne przepływy pieniężne są korygowane o płatności za rezerwacje i inne prawa do częstotliwości oraz płatności wynikające ze znaczących roszczeń, spraw sądowych i pozostałych ryzyk, jak również dotacje inwestycyjne otrzymane/zapłacone dostawcom środków trwałych i wartości niematerialnych. Korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2018 i 2017 roku zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Nakłady inwestycyjne są głównym miernikiem alokacji zasobów używanym przez Zarząd i odzwierciedlają nabycia środków trwałych i wartości niematerialnych. W celu lepszej prezentacji wyników, nakłady inwestycyjne są korygowane o wpływ nabycia rezerwacji i innych praw do częstotliwości. Korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2018 i 2017 roku zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Dług finansowy netto oraz wskaźnik długu finansowego netto do skorygowanej wartości EBITDA są głównymi miernikami poziomu zadłużenia i płynności finansowej używanymi przez Zarząd. Kalkulacja długu finansowego netto została przedstawiona w Nocie 17.

Poniżej zaprezentowano korekty wprowadzone do informacji finansowych dotyczących segmentu operacyjnego:

(w milionach złotych)	12 miesięcy do	
	31 grudnia 2018	31 grudnia 2017
EBITDA (dane według MSSF 15)	2 886	Nie dotyczy
- korekta dotycząca wpływu Umowy Społecznej (patrz Nota 13)	(5)	Nie dotyczy
Skorygowana EBITDA (dane według MSSF 15)	2 881	Nie dotyczy
EBITDA (dane według MSR 18)	3 109	2 807
- korekta dotycząca wpływu Umowy Społecznej, składająca się z kosztów programu optymalizacji zatrudnienia, pomniejszona o ograniczenia długoterminowych świadczeń pracowniczych (patrz Noty 13 i 15)	(5)	204
Skorygowana EBITDA (dane według MSR 18)	3 104	3 011
Organiczne przepływy pieniężne	(252)	407
- korekta dotycząca zapłaty kary nałożonej przez Komisję Europejską (patrz Nota 28)	646	-
- korekta dotycząca otrzymanych dotacji inwestycyjnych	(5)	(297)
- korekta dotycząca dotacji inwestycyjnych zapłaconych dostawcom środków trwałych i wartości niematerialnych	64	1
Skorygowane organiczne przepływy pieniężne	453	111
Nakłady inwestycyjne	2 282	1 933
- korekta dotycząca nakładów na rezerwacje częstotliwości (patrz Nota 10)	(32)	-
Skorygowane nakłady inwestycyjne	2 250	1 933

(w milionach złotych)	12 miesięcy do	
	31 grudnia 2018	31 grudnia 2017
Przychody (dane według MSSF 15) (1)	11 101	Nie dotyczy
Przychody (dane według MSR 18) (1)	11 296	11 381
Skorygowana EBITDA (dane według MSSF 15)	2 881	Nie dotyczy
Skorygowana EBITDA (dane według MSR 18)	3 104	3 011
Zysk netto w skonsolidowanym rachunku zysków i strat (dane według MSSF 15)	10	Nie dotyczy
Zysk/(strata) netto w skonsolidowanym rachunku zysków i strat (dane według MSR 18)	190	(60)
Skorygowane organiczne przepływy pieniężne	453	111
Skorygowane nakłady inwestycyjne	2 250	1 933

(1) Nie wystąpiły korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2018 i 2017 roku.

	Na dzień 31 grudnia 2018	Na dzień 31 grudnia 2017
Dług finansowy netto (w milionach złotych, patrz Nota 17)	6 850	6 497
Wskaźnik dług finansowy netto/skorygowana EBITDA (dane według MSSF 15)	2,4	Nie dotyczy
Wskaźnik dług finansowy netto/skorygowana EBITDA (dane według MSR 18)	2,2	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, 26–27
	GRI 102-3	Lokalizacja siedziby głównej organizacji	s. 160
	GRI 102-4	Lokalizacja działalności operacyjnej	s. 10
	GRI 102-5	Forma własności i struktura prawna organizacji	ss. 11, 96
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 – RESPECT Index. W 2018r. Orange Polska S.A. ponownie znalazł się w prestiżowym gronie giełdowych spółek odpowiedzialnych społecznie. W ogłoszonym przez Giełdę Papierów Wartościowych nowym składzie RESPECT Index znalazło się 28 spółek. Orange Polska S.A. jest obecna w tym zestawieniu od pierwszej edycji. RESPECT Index cieszy się coraz większym zainteresowaniem przedsiębiorców i inwestorów, dostrzegających zależność między uwzględnianiem aspektów społecznych i środowiskowych, a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Dodatkowo Orange Polska S.A. notowany jest w globalnym Indeksie FTSE Russell ESG Ratings, który uwzględnia wyniki ESG (środowiskowe, społeczne i zarządcze) firm.			
	GRI 102-6	Obsługiwane rynki	s. 10
	GRI 102-7	Skala działalności	s. 11
	GRI 102-8	Dane dotyczące pracowników oraz innych osób świadczących pracę na rzecz organizacji	Załącznik A. Dane Społeczne
	GRI 102-9	Opis łańcucha dostaw	s. 33–34
	GRI 102-10	Znaczące zmiany w organizacji lub łańcuchu wartości	Brak zmian
	GRI 102-11	Zasada ostrożności / przezorności	s. 7
	GRI 102-12	Inicjatywy zewnętrzne	
Szerokie Porozumienie na rzecz Rozwoju Umiejętności Cyfrowych, Memorandum w sprawie współpracy na rzecz podnoszenia jakości usług na rynku telekomunikacyjnym, Kodeks dobrych praktyk w zakresie bezpiecznego korzystania z telefonów komórkowych, Porozumienie na rzecz bezpieczeństwa dzieci w Internecie - opis na stronie www.orange.pl/kodeksy.phtml , Global Compact www.ungc.org/pl/o-nas/obszary-dzialan/ , Partnerstwo dla środowiska www.gridw.pl/partnerstwo , Koalicja Rzeczników Etyki. Wskazane inicjatywy 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. Oragnizacje międzynarodowe: European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO) - Forum for International Irregular Network Access (FIINA) - Global Compact - Global Settlements Carrier Group (GSCG) - International Cable Protection Committee (ICPC) - International Inbound Services Forum (IISF) - International Telecommunication Union (ITU) - RIPE Network Coordination Centre (RIPE NCC) - TeleManagement Forum (TM Forum) - Forum of Incidents Response and Secutiry 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, 40–41
	GRI 102-15	Opis kluczowych wpływów, szans i ryzyk	ss. 82–85
	GRI 102-16	Wartości organizacji, kodeks etyki, zasady i normy zachowań	ss. 10, 48, 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 nowozatrudnionych 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 Wewnętrzne) 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. 112
	GRI 102-18	Struktura nadzorcza organizacji	ss. 92-96, 98-110
	GRI 102-22	Skład najwyższego organu zarządczego oraz jego komitetów	ss. 88, 93-95, 99-199, 112, 115
	GRI 102-23	Przewodniczący najwyższego organu zarządczego	ss. 90-91 ,98-99, 124-125

GRI Standard	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI		Miejsce / Odniesienie
	GRI 102-24	Kryteria nominacji i wyboru członków najwyższego organu zarządczego		ss. 91, 93-95, 98-99, 104, 107-108
	GRI 102-25	Konflikt interesów		s. 95
	GRI 102-26	Rola najwyższego organu zarządczego w określaniu celów, wartości i strategii		ss. 36, 92–105, 113–114, 124–131
	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. 116–121
	GRI 102-36	Proces określania poziomu wynagrodzenia		ss. 94–95, 113–116
	GRI 102-40	Lista grup interesariuszy		ss. 12–13
	GRI 102-41	Pracownicy objęci umowami zbiorowymi		ss. 71–72, 150
	GRI 102-42	Identyfikacja i selekcja interesariuszy		ss. 12–13
	GRI 102-43	Podejście do angażowania interesariuszy		ss. 12–13
	GRI 102-44	Kluczowe tematy i poruszane problemy		ss.12–13
	GRI 102-45	Jednostki gospodarcze ujmowane w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym		s. 7
	GRI 102-46	Zdefiniowanie treści raportu i granic aspektów		ss. 7, 153
	GRI 102-47	Zidentyfikowane istotne tematy		ss. 16 –17, 156
	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		s. 160
	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. 146–155
	GRI 102-56	Zewnętrzna weryfikacja raportu		s. 160-161
Od 2010 roku raport poddajemy zewnętrznej weryfikacji. Wybieramy doświadczone, profesjonalne jednostki specjalizujące się w tym zakresie. Tegoroczna weryfikacja została przeprowadzona przez Bureau Veritas sp. z o.o. Wybór audytora został dokonany na podstawie zapytania ofertowego.				
Podejście do zarządzania	G 103			
	GRI 103-1	Wyjaśnienie tematów zidentyfikowanych jako istotne wraz z wskazaniem ograniczeń/ oraz ich granic	Obszar gospodarczy	ss. 16-19, 156
			Obszar środowiskowy	ss. 16-19, 156
			Obszar społeczny	ss. 16-17, 19-20, 156
	GRI 103-2	Podejście do zarządzania i jego elementy	Obszar gospodarczy	ss. 30-33, 40-41, 48, 52-53
			Obszar środowiskowy	s. 35, 48
			Obszar społeczny	ss. 34-36, 48
	GRI 103-3	Ewaluacja podejścia do zarządzania	Obszar gospodarczy	ss. 48, 102-103, 110-112
			Obszar środowiskowy	ss. 48, 64-65, 102-103, 110-112
			Obszar społeczny	ss. 48, 66-72, 102-103, 110-112

GRI Standard	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
Obszar ekonomiczny	200		
Obecność na rynku	202		
	202-1	Wysokość wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla według płci w stosunku do płacy minimalnej	Załącznik A. Dane Społeczne
Pośredni wpływ ekonomiczny	203		
	203-1	Wspierane inwestycje infrastrukturalne i usługi	ss. 24–25, 45–46, 55–59, 62, 65–67
	203-2	Znaczący pośredni wpływ ekonomiczny	ss. 16–20, 24–27, 29, 65–67
Przeciwdziałanie korupcji	205		
	205-1	Działania oceniane pod kątem zagrożeń związanych z korupcją	ss. 111
Wszystkie procesy są oceniane pod kątem ryzyka związanego z korupcją oraz w przypadku operacji obciążonych większym ryzykiem korupcji (np. Joint venture, fuzje i nabywanie, sprzedaż nieruchomości) stosowane są dodatkowe procedury.			
	205-2	Komunikacja i szkolenia w zakresie polityki i procedur antykorupcyjnych organizacji	Załącznik A. Dane Społeczne
	205-3	Potwierdzone przypadki korupcji i podjęte działania	Brak przypadków
Naruszenie zasad wolnej konkurencji	206		
	206-1	Kroki prawne podjęte wobec organizacji dotyczące przypadków naruszeń zasad wolnej konkurencji oraz praktyk monopolistycznych	
W 2018 r. zakończono postępowanie odwoławcze w sprawie grzywny za nadużycie pozycji dominującej. Sprawa została przedstawiona w nocy 28. Roszczenia, sprawy sądowe i zobowiązania warunkowe do SKONSOLIDOWANEGO SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO MSSF ZA ROK 2018 http://www.orange-ir.pl/sites/default/files/OPL_skonsolidowany_raport_roczny_2018.pdf s. 49			
Obszar środowiskowy	300		
Materiały	301		
	301-1	Wykorzystane surowce/materiały według wagi i objętości	Załącznik B. Dane Środowiskowe
	301-3	Procent odzyskanych materiałów ze sprzedanych produktów i ich opakowań, według kategorii materiału	ss. 64–65
Energia	302		
	302-1	Zużycie energii przez organizację z uwzględnieniem rodzaju surowców	Załącznik B. Dane Środowiskowe
	302-4	Redukcja zużycia energii	ss. 18, 64–65
Woda	303		
	303-1	Łączny pobór wody w podziale na źródła	Załącznik B. Dane Środowiskowe
Emisje	305		
	305-1	Łączne bezpośrednie emisje gazów cieplarnianych (Zakres 1)	Załącznik B. Dane Środowiskowe
	305-3	Inne pośrednie emisje gazów cieplarnianych (Zakres 3)	Załącznik B. Dane Środowiskowe
	305-5	Redukcja emisji gazów cieplarnianych	s. 64

GRI Standard	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
Ścieki i odpady	306		
	306-2	Całkowita waga odpadów według rodzaju oraz metody unieszkodliwiania	Załącznik B. Dane Środowiskowe
Zgodność z regulacjami środowiskowymi	307		
	307-1	Wartość pieniężna kar i całkowita liczba sankcji pozafinansowych za nieprzestrzeganie prawa oraz/lub regulacji dotyczących ochrony środowiska	
W 2018r. nie nałożono na firmę żadnych kar za nieprzestrzeganie przepisów i regulacji dotyczących ochrony środowiska.			
Obszar społeczny	400		
Zatrudnienie	401		
	401-1	Pracownicy nowozatrudnieni oraz odejścia	Załącznik A. Dane Społeczne
	401-2	Świadczenia dodatkowe zapewniane pracownikom pełnoetatowym, które nie są dostępne dla pracowników czasowych lub pracujących w niepełnym wymiarze godzin	s. 71
Bezpieczeństwo i higiena pracy	403		
	403-1	Procent łącznej liczby pracowników reprezentowanych w formalnych komisjach (w których skład wchodzi kierownictwo i pracownicy) ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, które doradzają w zakresie programów bezpieczeństwa i higieny pracy oraz monitorują takie programy	100%
	403-2*	Wskaźnik urazów, chorób zawodowych, dni straconych oraz nieobecności w pracy oraz liczba wypadków śmiertelnych związanych z pracą	Załącznik A. Dane Społeczne
W jednym przypadku zostało potwierdzone narażenie zawodowe i schorzenie wymienione w aktualnym wykazie chorób zawodowych – przewlekła choroba narządu głosu spowodowane nadmiernym wysiłkiem głosowym, trwającym co najmniej 15 lat, niedowład mięśni wewnętrznych krtani z wrzecionowatą niedomykalnością fonacyjną głośni i trwałą dysfonią. Chorobę tę stwierdzono u pracownicy, która w latach 90-tych pracowała jako telefonistka, a od 1999r kolejno jako referent, kasjerka, doradca klienta indywidualnego i specjalisty ds. obsługi i sprzedaży. Postępowanie toczy się od 2017 r. Obecnie trwa proces odwoławczy spółki.			
	403-3	Pracownicy szczególnie narażeni na choroby związane z miejscem pracy	
W firmie nie występują stnowiska pracy, na których pracownicy narażeni byłiby na choroby związane z miejscem pracy.			
	403-4	Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy uwzględnione w formalnych porozumieniach zawartych ze związkami zawodowymi	
Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy zostały przyjęte w PUZP.			
Edukacja i szkolenia	404		
	404-1	Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika	Załącznik A. Dane Społeczne
	404-2	Programy rozwoju umiejętności menedżerskich i kształcenia ustawicznego, które wspierają ciągłość zatrudnienia pracowników oraz ułatwiają proces przejścia na emeryturę.	ss. 71–72
	404-3*	Odsetek pracowników podlegających regularnym ocenom jakości pracy i przeglądom rozwoju kariery zawodowej, według płci i kategorii zatrudnienia.	Załącznik A. Dane Społeczne
* Wskaźnik raportowany częściowo			

GRI Standard	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
Różnorodność i równość szans	405		
	405-1	Skład ciał nadzorczych i kadry pracowniczej w podziale na kategorie pracowników według płci, wieku oraz innych wskaźników różnorodności	ss. 99-100
	405-2	Stosunek podstawowego wynagrodzenia mężczyzn do wynagrodzenia kobiet według zajmowanego stanowiska	Załącznik A. Dane Społeczne
Przeciwdziałanie dyskryminacji	406		
	406-1	Całkowita liczba przypadków dyskryminacji oraz działania naprawcze podjęte w tej kwestii	W 2018 roku do Komisji Etyki nie zgłoszono takich przypadków
Praca dzieci	408		
	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
Praca przymusowa	409		
	409-1	Działania zidentyfikowane jako niosące za sobą istotne ryzyko wystąpienia pracy przymusowej lub obowiązkowej oraz środki podjęte w celu eliminacji takich przypadków	W firmie nie zidentyfikowano takich zagrożeń.
Prawa człowieka	412		
	412-2	Szkolenia pracowników w zakresie polityk i procedur poszanowania praw człowieka	Załącznik A. Dane Społeczne
Społeczności lokalne	413		
	413-1	Jednostki biznesowe organizacji, uwzględniające zaangażowanie społeczne, ocenę wpływu i programy rozwojowe	ss. 66–68
	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		
	415-1	Całkowita wartość finansowa i rzeczowa darowizn na rzecz partii politycznych, polityków i instytucji o podobnym charakterze, według krajów	
Zgodnie z Rozdziałem 7 Wytocznych antykorupcyjnych Orange Polska Orange zabrania się 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 r. nie przyznano żadnych wkładów finansowych ani rzeczowych partiom politycznym, politykom lub powiązanim instytucjom według kraju.			
Zdrowie i bezpieczeństwo klientów	416		
	416-1	Ocena wpływu istotnych kategorii produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo	

GRI Standard	Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Miejsce / Odniesienie
Wszystkie telefony komórkowe dostępne w ofercie Orange Polska odpowiadają standardom emisji ustalonym przez Międzynarodową Komisję Ochrony przed Promieniowaniem Niejonizującym (ICNIRP). Dbamy o to, by przechodziły odpowiednie testy, a bezpieczeństwo ich użytkowania było weryfikowane w procesie badań zgodności z tzw. zasadniczymi wymaganiami.			
Wszystkie urządzenia mobilne w ofercie Orange Polska są bezpieczne dla zdrowia i posiadają dołączoną informację o wartości współczynnika SAR, która zawsze jest mniejsza od ustalonych limitów bezpieczeństwa (poniżej 2 W/kg). Współczynnik absorpcji swoistej energii (SAR) dla telefonu komórkowego oznacza maksymalny poziom fal radiowych, jakiemu może być poddany użytkownik w trakcie rozmowy. Informację o wartości współczynnika SAR można znaleźć w instrukcji obsługi (specyfikacji technicznej) telefonu dołączanej przez producenta oraz w opisach telefonu na stronie www.orange.pl			
Stacje bazowe			
Sieć komórkowa Orange Polska wykorzystuje wyłącznie sprawdzone i bezpieczne dla wszystkich użytkowników techniki łączności bezprzewodowej. Spełnia też wszystkie europejskie oraz znacznie bardziej rygorystyczne normy krajowe w zakresie poziomów pól elektromagnetycznych. Emisja tych pól wokół wszystkich naszych stacji bazowych i nadawczych nie przekracza dopuszczalnych limitów ustalonych w polskich przepisach, co oznacza, że w miejscach dostępnych dla ludności nie przekracza wartości 0,1 W/m2.			
Spełniamy wszystkie rygorystyczne normy dotyczące poziomów pól elektromagnetycznych (EMF) wokół wszystkich stacji bazowych i nadawczych. Działania techniczne związane z ochroną przed EMF emitowanymi przez stacje bazowe instalacji radiokomunikacyjnych, budowanych w ramach naszych inwestycji lub eksploatowanych w sieci, zapewniają dotrzymanie standardów określonych w przepisach Rozporządzenia Ministerstwa Środowiska w sprawie dopuszczalnych poziomów pól EMF w środowisku oraz sposobów sprawdzania dotrzymania tych poziomów (Dz.U. Nr 192 z 2003 roku, poz. 1882/83).			
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 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 jeszcze mniejszej niż podczerwień czy światło widzialne (które są również falą elektromagnetyczną). Dlatego fale radiowe nie są promieniowaniem jonizującym (jak np. promieniowanie rentgenowskie), a poziomy stosowane w sieciach komórkowych zapewniają bezpieczeństwo z dużym marginesem ochrony. Pole elektromagnetyczne wykorzystywane w telefonii komórkowej nie ma żadnego potwierdzonego, niekorzystnego wpływu na człowieka. Fale radiowe i mikrofałe nie są uznawane za potencjalną przyczynę powstawania nowotworów przez Światową Organizację Zdrowia (WHO). Zostały one zaliczone do kategorii zjawisk i substancji, których wpływ na rozwój nowotworów wymaga dalszych badań, ale nie oznacza to, że zdaniem WHO wpływ taki istnieje.			
	416-2	Przypadki niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi oznakowania produktów i usług oraz informacji na ich temat	
W 2018 roku nie wystąpiły przypadki niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami w zakresie wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo na każdym etapie cyklu życia.			
Marketing i oznakowanie produktów i usług	417		
	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 prądu 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.			
	417-2	Przypadki niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi oznakowania produktów i usług oraz informacji na ich temat	
W 2018 roku wobec Orange Polska nie stwierdzono niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi oznakowania i informacji o produktach i usługach.			
	417-3	Przypadki niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami w dotyczącymi komunikacji marketingowej	
W 2018 roku jedna reklama została uznana przez Komisję Etyki Reklamy za sprzeczną z Kodeksem Etyki Reklamy.			
Ochrona prywatności klienta	418		
	418-1	Uzasadnione skargi dotyczące naruszenia prywatności klienta i utraty danych	
W 2018 nasi klienci skierowali do GIODO 12 skarg. Wszystkie decyzje GIODO, które zapadły w odniesieniu do ww. skarg w badanym okresie, potwierdziły prawidłowość przetwarzania przez Orange Polska S.A. danych osobowych. W roku 2018 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.			

Dane społeczne

		2017	2018
GRI	Zatrudnienie		
G102-8	Liczba zatrudnionych pracowników (osoby aktywne)*	14 615	13 222
	pleć		
	mężczyzni	8 695	8 052
	kobiety	5 920	5 170
	% kobiet w firmie	40,5%	39,1%
	wiek		
	do 30 r.ż.	1 024	893
	31-50 r.ż.	10 204	9 046
	po 50 r.ż.	3 387	3 283
	liczba etatów	14 587	13 197
	mężczyzni	8 688	8 047
	kobiety	5 899	5 150
	zatrudnieni na czas nieokreślony	14 128	12 761
	mężczyzni	8 485	7 842
	kobiety	5 643	4 919
	zatrudnieni na czas określony	487	461
	mężczyzni	210	210
	kobiety	277	251
	liczba zatrudnionych na pełny etat	14 514	13 139
	mężczyzni mężczyzni	8 678	8 038
	kobiety	5 836	5 101
	liczba zatrudnionych na niepełny etat	101	83
	mężczyzni	17	14
	kobiety	84	69
	liczba etatów zrealizowanych za pomocą firm outsourcingowych**	5 480	4 344
	* pracownicy aktywni 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.		
	**ekwiwalent 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
	mężczyzni	1 224	1 103
	kobiety	595	540
	% kobiet na stanowiskach menedżerskich	32,7%	32,9%
	liczba pracowników z niepełnosprawnościami		
	% pracowników z niepełnosprawnościami	1,7%	1,8%
G405-2	Stosunek podstawowego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn według zajmowanego stanowiska (wynagrodzenie mężczyzn to 100%)*		
	ogólnie	79,4%	79,5 %
	stanowiska niemanagerskie	82%	81,8%
	stanowiska managerskie	83,5%	82,5%
	Wynagrodzenia kobiet w relacji do wynagrodzeń mężczyzn zatrudnionych na stanowiskach w tej samej klasie zaszeregowania(wynagrodzenie mężczyzn to 100%) *	brak danych	97,1%
	* dla lepszego wyjaśnienia kwestii różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn wprowadziliśmy dodatkowy wskaźnik dla klas zaszeregowania poszczególnych stanowisk. wskaźnik ten pokazuje mniejsze różnice wynagrodzenia kobiet i mężczyzn na stanowiskach. Oznacza to, że różnice w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn wynikają z inne rozkładu zajmowanych stanowisk, –więcej kobiet zajmuje stanowiska o niższym wynagrodzeniu (call center, pracownicy salonów) wobec stanowisk technicznych tj. inżynierowie sieci, informatycy, które zajmowane głównie przez mężczyzn.		

		2017	2018
G404-1	Rozwój i edukacja*		
	Łączna liczba pracowników przeszkolonych (w tys.)	15,14	13,9
	Łączna liczba godzin poświęconych na szkolenia (w tys.)	484,5	337,8
	Średnia liczba godzin szkoleń rocznie na pracownika	32	25
	pleć		
	mężczyzni	30,0	21,09
	kobiety	35,9	25,03
	stanowisko		
	menedżerowie	35,8	35,5
	pracownicy	30,75	23,4
	* dane dotyczą Orange Polska oraz Integrated Solution. Dane wg. stanu bazy danych szkoleń na dzień 31.12.2018		
	szkolenia z zakresu praw człowieka i etyki		
	liczba szkoleń etycznych pracowników na temat praw człowieka (h)	635	259
	liczba szkoleń etycznych partnerów na temat praw człowieka (h) *	588	208
	szkolenia z zakresu przeciwdziałania łapownictwu i korupcji		
G401-1	liczba godzin szkoleniowych pracowników zarządzania zgodnością (w tys.)	1,8	1,0
	liczba godzin szkoleniowych partnerów zarządzania zgodnością (w tys.)*	1,0	0,6
	* partnerzy oznaczają osoby zatrudnione przez naszego Kontrahenta, które pracują na rzecz Orange Polska		
	Mobilność zawodowa		
	Liczba pracowników nowozatrudnionych	552	476
	pleć		
	mężczyzni	307	275
	kobiety	245	201
	wiek		
	do 30 r.ż.	238	223
	31-50 r.ż.	293	238
	po 50 r.ż.	21	15
	Liczba odejść (wszystkie)	1 301	1 487
	Liczba odejść (z wyłączeniem odejść dobrowolnych)	568	469
	pleć		
	mężczyzni	359	285
	kobiety	209	184
	wiek		
	do 30 r.ż.	154	90
	31-50 r.ż.	376	343
	po 50 r.ż.	38	36
	Wskaźnik rotacji pracowników*	3,8%	2,8%
	pleć		
	mężczyzni	4,0%	2,9%
	kobiety	3,4%	2,7%
	wiek		
	do 30 r.ż.	16,8%	8,5%
	31-50 r.ż.	3,5%	3%
	po 50 r.ż.	1,1%	0,5%
	* wskaźnik rotacji uwzględniający wszystkie odejścia z wyłączeniem odejść dobrowolnych (z przyczyn pracodawcy) i odejść z inicjatywy pracodawcy oraz bez uwzględnienia odejść w ramach grupy, czyli kiedy np. Pracownik odszedł z Orange Polska i zatrudnił się w TP Teltech.		

		2017	2018
G403-2	BHP*		
	Liczba wypadków	45	26
	Wskaźnik częstotliwości wypadków **	3,0	2,2
	Liczba dni niezdolności do pracy związanych z wypadkami przy pracy	994	1 584
	Wskaźnik ciężkości wypadków***	22,1	61,0
	wypadki śmiertelne	0	0
	wypadki ciężkie	0	0
	wypadki pozostałe	45	26
	* wskaźnik wyłącznie dla firmy Orange Polska ** liczba osób (suma losów liczonych średnio miesięcznie) poszkodowanych w wypadkach przy pracy w przeliczeniu na 1000 zatrudnionych *** liczba dni absencji powypadkowej przypadającej na 1 wypadek		
	Liczba wypadków		31
	Liczba dni niezdolności do pracy związanych z wypadkami przy pracy		1 792
	wypadki śmiertelne		0
	wypadki ciężkie		0
	wypadki pozostałe		31
	Ocena pracownicza*		
	% pracowników podlegających regularnym ocenom **	94,4%	80,2%
	płeć		
	mężczyzn	94,8%	81,3%
	kobiet	93,8%	78,5%
	% pracowników mających ustalone plany rozwojowe ***	82,3%	81,5 %
	% pracowników outsourcingowych podlegających regularnym ocenom	97,8%	35,7%
	% pracowników outsourcingowych mających ustalone plany rozwojowe	73,4%	42%
	* Dane dotyczące rozwoju i edukacji Grupy Orange Polska obejmują: Orange Polska S.A., TP Teltech, Integrated Solutions i Fundacji Orange . ** W 2018 r. Zmieniono system oceny na informacje zwrotne 360 stopni, co spowodowało spadek udziału ocenianych pracowników.		
	Wynagrodzenia		
	średnie wynagrodzenie podstawowe (w zł.)	6 791	7 114
	stosunek wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla do płacy minimalnej	149%	138%
	Warunki pracy		
	% pracowników mających dostęp do opieki medycznej	100%	100%
	% pracowników korzystających z Pracowniczego Programu Emerytalnego*	81,5%	52,2%
G 102-41	* Pracowniczy Program Emerytalny został rozszerzony o dodatkowe firmy. Obecnie pracownicy firma: 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		
	Dialog społeczny		
	% pracowników w związkach zawodowych	30,8%	30,3%
	% pracowników objętych PUZP	95,7%	95,3%

Wszystkie wskaźniki dla grupy Orange Polska, chyba, że oznaczono inaczej - stan na 31.12.2018r.

Dane Środowiskowe

	Dane Środowiskowe *			
GRI	Energia	jednostka	2017	2018 **
	Energia			
G 302-1	KPI: zużycie energii elektrycznej/klient	kWh/klient	27,4	26,5
	Bezpośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii			
	olej opałowy (wszystkie budynki, wszelkie wykorzystanie)	tys. m³	2,2	2
	gaz	tys. m³	3 103	2 842
	węgiel	tony	70,8	55,6
	benzyna - samochody służbowe	litry (w tys.)	765	1 072
	diesel - samochody służbowe	litry (w tys.)	3 240	2 863
	energia wyprodukowana podczas spalania ww. pierwotnych źródeł energii	GWh	57	54
	całkowite zużycie energii (Zakres 1)	GWh	97	92
G 302-2	Pośrednia konsumpcja energii			
	energia elektryczna	GWh	581	564
G 305-1 G 305-2	Emisje gazów cieplarnianych ***			
	Ilość emitowanego CO ₂ wyłączając transport	tony (w tys.)	454,7	447,5
	całkowita ilość emisji CO ₂ podczas transportu	tony (w tys.)	10,7	10,4
	całkowita ilość emisji CO ₂	tony (w tys.)	465,4	457,9
	KPI: emisja CO ₂ podczas zużycia energii elektrycznej/klient	kg/klient	20,7	26,5
	KPI: emisja CO ₂ (wszystkie energie)/klient	kg/klient	22	20
G 301-1	Materiały			
	papier	tony (w tys.)	1,8	0,8
G 303-1	zużycie wody	tys. m³	315	255,7
G 306-2	Zarządzanie odpadami			
	ilość odpadów wewnętrznych ZSEE (sieć & tertiary)	tony	70,4	94,6
	słupy drewniane	tony	190,9	321,5
	kable	tony	287,9	179,9
	baterie	tony	101,8	115,7
	papier - karton	tony	13,8	18,8
	inne odpady niebezpieczne (w tym PCB)	tony	7,0	2,58
	inne nie niebezpieczne odpady/ pozostałe inne niż niebezpieczne odpady	tony	1 050,4	2 067,2
	ilość odzyskanych odpadów wewnętrznie	tony	1 722,2	2 774,2
	Zużyty sprzęt elektryczny i elektroniczny			
	liczba telefonów zebranych i poddanych recyklingowi	szt.	42 869	16 034
	liczba telefonów odnowionych i ponownie wprowadzonych na rynek****	szt.	8 138	5 644
	liczba urządzeń multimedialnych (broadband) odnowionych i ponownie wprowadzonych na rynek	tys.	396	511
	Emisje pola elektromagnetycznego			
	zgodność z obowiązującymi normami		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. Natomiast wskaźniki tj. emisja pól elektromagnetycznych czy odzyskiwanie i odnowa telefonów są charakterystyczne tylko dla spółki Orange Polska. ** W raporcie zastosowano taki sam okres sprawozdawczy, jak w Raporcie Zarządu Orange Polska za rok 2018 oraz w Raporcie Zintegrowanym Grupy Orange - na prezentowane dane roczne składają się dane realne za 1,2,3 Q oraz dane szacunkowe za 4Q. *** Emisja bezpośrednia (SCOPE 1) gazów cieplarnianych to taka, która pochodzi ze źródeł (zasobów, procesów), które są w posiadaniu lub są kontrolowane przez organizację. Ze względu na wytyczne globalne i przyjęte cele monitorowane są tylko emisje CO ₂ . **** Zmniejszenie liczby odnowionych urządzeń było wynikiem niższej dystrybucji nowych terminali, wyższej jakości produktów, nasycenia rynku mobilnego i eliminacji luk w procesie zwrotów terminali.			

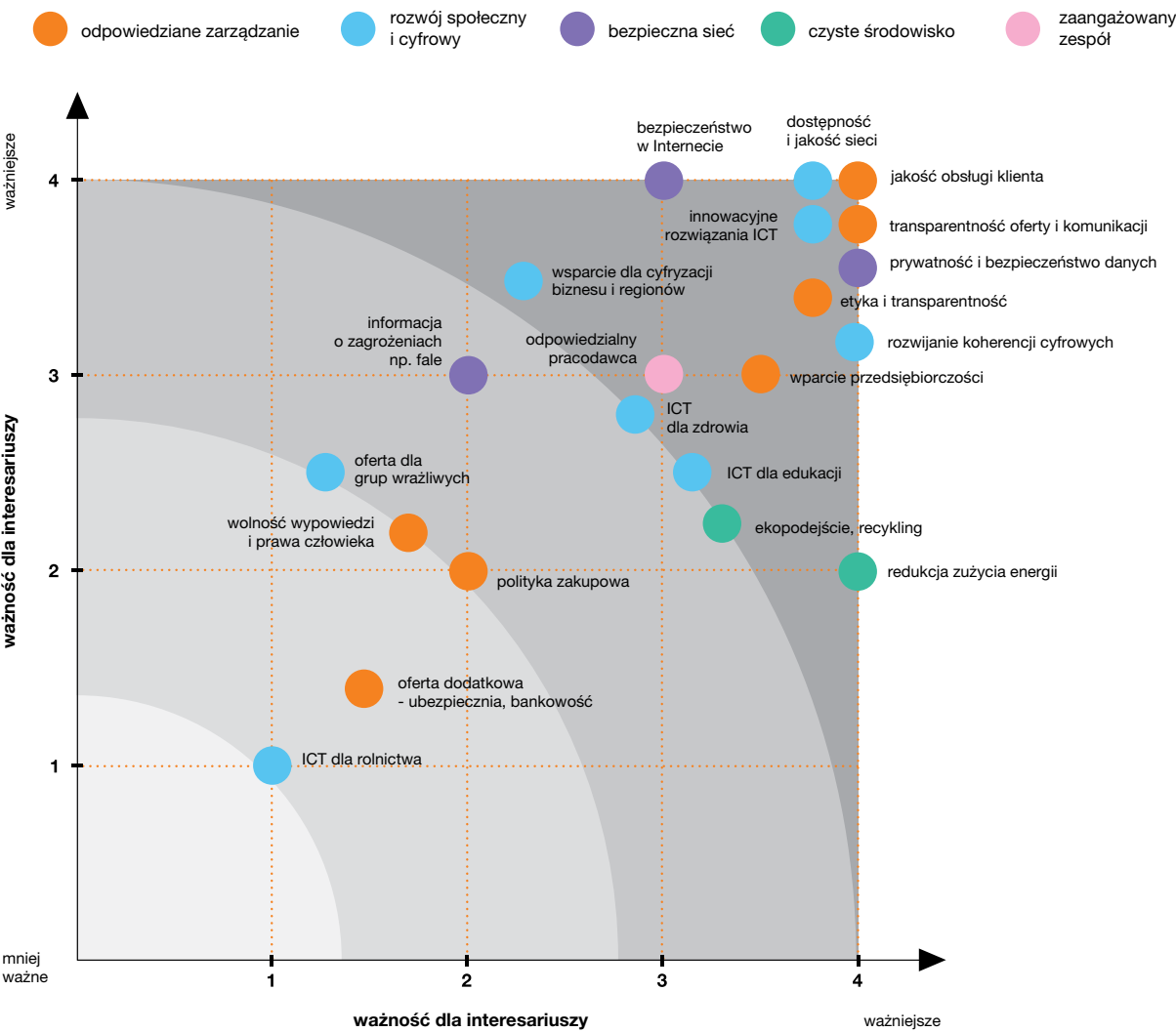
Proces definiowania treści Raportu

Proces definiowania istotnych aspektów dla raportowania Orange Polska obejmował:

- analizę badań opinii publicznej, klientów indywidualnych i biznesowych na temat kwestii istotnych dla odpowiedzialnego operatora telekomunikacyjnego oraz publikacji medialnych dotyczących Spółki;
- analizę badań satysfakcji pracowników;
- analizę kluczowych wskaźników wpływu społecznego Orange Polska
- standardy Grupy Orange w zakresie raportowania pozafinansowego
- przegląd wyzwań dla sektora telekomunikacyjnego w Polsce i na świecie oraz działań innych firm telekomunikacyjnych w tym zakresie;
- proces dialogu z interesariuszami wokół strategii społecznej odpowiedzialności Orange Polska 2016-2020;
- tematyczny dialog z interesariuszami na temat dostępności usług, zarządzania różnorodnością, gospodarki obiegowej;
- przegląd dokumentów definiujących wyzwania dla biznesu w kontekście zrównoważonego rozwoju – Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju, Cele Zrównoważonego Rozwoju;
- wymogi Dyrektywy 2014/95/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dot. różnorodności;
- informacje zwrotne od naszych interesariuszy na temat ubiegłorocznego raportu
- rekomendacje Rady Nadzorczej dotyczące raportu.

W 2018 roku w ramach dialogu na temat aktualizacji strategii CSR przeprowadziliśmy badania opinii publicznej na temat społecznej odpowiedzialności biznesu i oczekiwań w stosunku do Orange Polska w tym obszarze. Zdaniem respondentów powinniśmy swoim zainteresowaniem objąć wszystkie obszary wskazane w strategii - tj. bezpieczeństwo w internecie, etyczne zachowanie wobec pracowników, klientów i partnerów biznesowych oraz dbałość o pracowników, ochronę środowiska, rozwój społeczno-cyfrowy, rzetelna i odpowiedzialna komunikacja, troskę o prawa człowieka w łańcuchach dostaw oraz wspieranie innowacji (ponad 80% odpowiedzi).

Obszary strategii CSR



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 Równoważonego Rozwoju	Odniesienia	Cele Równoważonego Rozwoju	Odniesienia
1. BEZ BIEDY	ss. 66–67	10. REDUKCJA NIERÓWNOŚCI	ss. 28, 35, 70–71
3. Dobre zdrowie i dobrostan	s. 71	11. ZOSTANIEĆ MIASTAMI I WSPÓLNOTAMI	ss. 43, 68
4. JAKOŚĆ EDUKACJI	ss. 66–68, 71	12. ODPOWIEDZIALNE KONSUMPCJA I PRODUKCJA	ss. 62–65
5. RÓWNOŚĆ PŁCI	ss. 66–68	13. DZIAŁANIE NA KOROZYJNE	ss. 64–65
8. DOSTĘPNA PRACA I WZROST GOSPODARSTWA	ss. 24–25, 67, 71	16. PRAWO DO SĄDU I JUSTYCJA	ss. 35, 111–112
9. INNOWACJE I INFRASTRUKTURA	ss. 24, 43–44, 67–68	17. PARTNERSTWA DLA CELÓW	ss. 66–68

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
prywatności i ochrona 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
wspieranie przedsiębiorczości	GRI 102-2
informacja o ryzykach	GRI 416-1,2
wspieranie 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 pod koniec okresu)

Zasada obliczania „wskaźnika kadry zarządzającej” odnosi się do osób zatrudnionych na umowę o pracę. Wskaźnik ten odnosi się do kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla. Klasyfikacja pracowników jako „kadra zarządzająca” odbywa się na podstawie kategorii zaszeregowania 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 2018 roku Orange Polska raportowała w cyklu kwartalnym średnio 100 wskaźników środowiskowych.

energia

Zużycie energii elektrycznej w budynkach Orange Polska obliczane na podstawie wskazań z bazy energii elektrycznej (BEE), w której znajdują się odczyty z poszczególnych liczników energii elektrycznej. W przypadku braku odczytu za dany okres, zużycie jest szacowane na podstawie odczytów z analogicznego okresu.

paliwa

Wskaźnik zużycia paliwa obejmuje łączne zużycie paliwa (oleju opałowego, oleju napędowego i benzyny), z wyłączeniem pojazdów samochodowych.

emisja CO₂

Dla energii elektrycznej wskaźnik jest obliczany w oparciu o Protokół GHG z wynikami za 2009 r. i jego najnowszej aktualizacji (2012 r.). Wskaźniki emisji paliw (gaz ziemny, olej opałowy, węgiel, benzyna, olej napędowy) pochodzą z Protokołu GHG z 2007 r.

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, następcą 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 dedykowana 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 2018” (Raport). Poświadczenie odnosi się do danych i informacji objętych opisany 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 1.01.2018 – 31.12.2018.

Nasze poświadczenie nie odnosi się do innych informacji zawartych w Raporcie oraz do danych środowiskowych (energia, emisje gazów cieplarnianych, materiały, woda, odpady), które były oceniane przez KPMG na zlecenie Grupy Orange (oświadczenie (report by one of the Statutory Auditors) jest zawarte w raporcie 2018 Registration Document Annual Financial Report).

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, pominąć 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 poświadczania 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 poświadczania 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 2018” 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 2018” 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 International Federation of Inspections 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 2019

Witold Dżugan

Członek Zarządu

Michał Stalmach

Weryfikator

¹ Certyfikat No. 44 100 160145 wydany przez TÜV NORD CERT GmbH

² International Federation of Inspection Agencies – Compliance Code – Third Edition

Komunikacja Korporacyjna i CSR
Wydział CSR i Sponsoringu
odpowiedzialny.biznes@orange.com

Monika Kulik
Monika.Kulik@orange.com

Relacje Inwestorskie
investors@orange.com
www.orange-ir.pl

Leszek Iwaszko
leszek.iwaszko@orange.com

Siedziba Spółki:
Orange Polska S.A.
Aleje Jerozolimskie 160
02-326 Warszawa

www.orange.pl
www.biuroprasowe.orange.pl

