

A warm, golden-hour photograph of a woman and a young girl in a field of wheat. The woman is smiling broadly, holding a stalk of wheat, and the girl is looking towards the camera with a gentle smile. The background is a soft-focus landscape under a warm sunset sky.

#2021

**Orange
Polska**

**Raport
Zintegrowany**





Spis Treści

- 5** O firmie
- 37** Strategia
- 65** Orange Polska w 2021 roku
- 101** Kapitał ludzki
- 113** Społeczeństwo
- 125** Klimat i środowisko
- 143** Zarządzanie ryzykiem
- 165** Ład korporacyjny
- 227** Wybrane dane finansowe
- 239** Załączniki



01 / 10

O firmie



Słowo wstępu

Szanowni Interesariusze!

Zapraszam do lektury kolejnego zintegrowanego raportu rocznego Orange Polska, w którym prezentujemy zarówno finansowe jak i pozafinansowe efekty naszej działalności w 2021 roku. Połączenie tych aspektów w jednym dokumencie pozwala nam przedstawić nasze wyniki w szerszym kontekście społecznym, a jednocześnie omówić metody długofalowego tworzenia wartości dla różnych grup interesariuszy przy jednoczesnym budowaniu stabilności firmy.

W 2021 roku ogłosiliśmy nową strategię .Grow. To zatem odpowiedni moment, aby odświeżyć i udoskonalić treść tego raportu – co, mam nadzieję, Państwo docenią. Do opisu modelu biznesowego dodaliśmy nową sekcję poświęconą naszej coraz ważniejszej działalności na rynku biznesowym. Aby uzupełnić obszerną prezentację nowej strategii, poprosiliśmy wszystkich Członków Zarządu o dodatkowe uwagi na temat jej poszczególnych aspektów. Ponadto, po raz pierwszy zintegrowaliśmy wszystkie kwestie związane z klimatem, zgodnie z wymogami TCFD. Zwiększa to przejrzystość opisu naszych ambicji i działań na rzecz klimatu. Jestem dumny, że nasze działania związane z klimatem zostały docenione: w rankingu ośrodka afiliowanego przy Programie Narodów Zjednoczonych ds. Środowiska nasza strategia klimatyczna uplasowała się na trzecim miejscu wśród spółek giełdowych w Polsce.

Rok 2021 był pierwszym rokiem wdrażania naszej nowej, ambitnej strategii .Grow, a doskonale ubiegłoroczne wyniki to bardzo mocny pierwszy krok w kierunku jej realizacji. Osiągnęliśmy wszystkie zakładane cele: dzięki wzrostowi przychodów EBITDAaL zwiększyła się aż o prawie 6%, co jest doskonałym wynikiem; utrzymaliśmy także dyscyplinę w nakładach inwestycyjnych. Cieszy mnie również przyspieszenie prac nad zmniejszeniem emisji CO₂ – w ubiegłym roku po raz pierwszy do spadku emisji przyczyniła się energia ze źródeł odnawialnych.

Rok 2022 przyniósł szereg kolejnych wyzwań związanych z inflacyjnym otoczeniem makroekonomicznym oraz rosyjską agresją na Ukrainę. Natychmiast po rozpoczęciu wojny wykorzystaliśmy nasze zasoby, aby nieść wsparcie i pomoc, w tym poprzez dedykowane oferty połączeń, wzmocnienie sieci oraz udostępnienie nieruchomości dla zakwaterowania uchodźców z Ukrainy. Jestem pod wrażeniem zaangażowania zespołów Orange, które poświęcają swój czas i energię w celu niesienia pomocy humanitarnej. Jestem przekonany, że dzięki sile naszych aktywów, rosnącemu popytowi oraz jakości naszych usług sprostamy wszystkim tegorocznym wyzwaniom.

Julien Ducarroz

Prezes Zarządu Orange Polska

Nasza firma

Orange Polska jest jednym z największych dostawców usług telekomunikacyjnych w Polsce, działającym we wszystkich segmentach rynku telekomunikacyjnego, oraz wiodącym graczem na rynku usług integracyjnych. Grupa posiada największą infrastrukturę telekomunikacyjną w Polsce, dostarczając szeroką gamę produktów i usług dla klientów indywidualnych, biznesowych i hurtowych w sieci stacjonarnej i komórkowej. Jesteśmy największym w Polsce operatorem konwergentnym (łączącym ofertę usług stacjonarnych i mobilnych), działającym w oparciu o technologię światłowodową. Klientom biznesowym oferujemy kompleksowe rozwiązania wspierające transformację cyfrową.

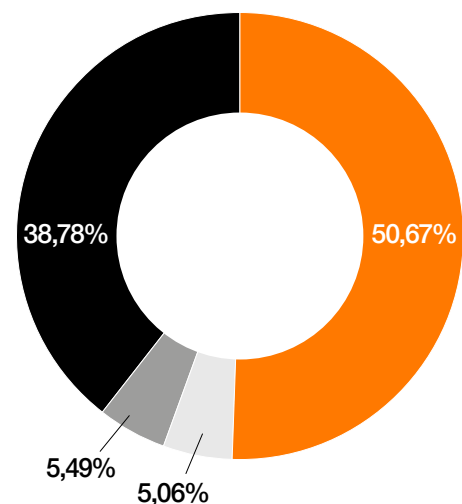
Posiadaczem 50,67% akcji Orange Polska jest Orange S.A., jeden z wiodących operatorów telekomunikacyjnych w Europie. Źródłem sukcesu Orange Polska jest konkurencyjna oferta, prężne i aktywne struktury sprzedażowe oraz wysoka jakość obsługi klienta, wzmocnione przez rozbudowaną infrastrukturę i zmotywowaną kadrę pracowników. Koordynacja wysiłków w ramach zwanego i efektywnego modelu biznesowego pozwoli na zapewnienie trwałego i godziwego zwrotu akcjonariuszom.

Nowy plan strategiczny .Grow na lata 2021-2024 – kolejny śmiały krok na drodze budowania wartości

Po pomyślnym zakończeniu realizacji strategii .One, dzięki której odwróciliśmy negatywne trendy, w czerwcu 2021 roku ogłosiliśmy nowy plan strategiczny o nazwie .Grow na lata 2021-2024.

Strategia .Grow to ważny, ewolucyjny krok, który przyczyni się do stymulacji i przyspieszenia wzrostu przychodów i zysków, kładąc jednocześnie podwaliny pod kontynuację wzrostu po roku 2024.

Struktura własnościowa*



Orange S.A.	664 999 999
Aviva Otwarty Fundusz Emerytalny	72 053 524
Nationale-Nederlanden Otwarty Fundusz Emerytalny	66 448 705
Pozostali akcjonariusze	508 855 251
Razem	1 312 357 479

* Dane na dzień 25 kwietnia 2022 r

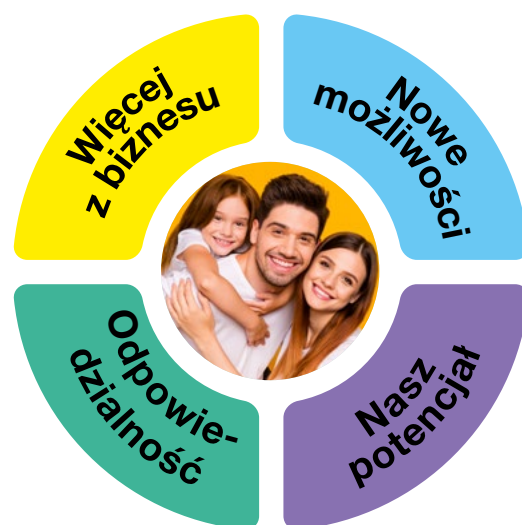
.Grow

Strategia konwergentna ukierunkowana na gospodarstwa domowe oraz nowa strategia hurtowa w celu maksymalizacji wartości

#OrangeGoesGreen

Bezpieczeństwo i cyfrowe włączenie różnych grup społecznych

Zespół i różnorodność



Pracownicy Orange

Kolejne przyspieszenie w segmencie ICT...

...wzmocnione dzięki 5G, katalizatorowi dla nowego biznesu

Transformacja cyfrowa

Upraszczanie i efektywność

Misja Grupy Orange

Jako zaufany partner, Orange daje wszystkim klucze do odpowiedzialnego cyfrowego świata.

Nasze wartości

Blisko

- Jestem blisko klienta
- Jestem blisko zespołu
- Buduję relacje oparte na zaufaniu i szacunku

Prosto

- Stale upraszczam
- Działam zwinnie i skutecznie
- Komunikuję się efektywnie i otwarcie

Pozytywnie

- Współpracuję
- Doceniam pracę innych
- Dzielę się pasją i dbam o otoczenie

Odważnie

- Kwestionuję status quo i proponuję usprawnienia
- Eksperymentuję i podejmuję ryzyko
- Szukam innowacji

Orange Polska w 2021 roku w liczbach

Przychody
11,93 mld zł
 +3,6% r/r

EBITDAaL
2,96 mld zł
 +5,9% r/r

24,8%
 Marża EBITDAaL

eCAPEX
1,74 mld zł
 -3,6% r/r

Organiczne przepływy
 pieniężne
867 mln zł
 +35% r/r

ROCE **4,4%**
 +2.8x yoy

Kapitalizacja rynkowa
11,1 mld zł
 na koniec roku

Dywidenda
0.25 zł
 na akcję
 płatna w 2022 roku
 z zysku za 2021 rok

prawie **400 milionów**
 prób phishingu
 zablokowanych przez
 CyberTarczę

Zmniejszenie emisji CO₂
o 9%

6% udziału energii
 odnawialnej w strukturze
 zużycia

>6,8 tys. dzieci i
>40 tys. nauczycieli
 w cyfrowych programach
 edukacyjnych

10 452
pracowników
 (w przeliczeniu na pełne
 etaty, w tym NetWorkSI!)

66%
 całkowita kapitalizacja
 kapitału własnego



Indywidualni
 klienci
 konwergentni

1 552 000
 (+4,7% r/r)



Dostępny
 komórkowe
 (karty SIM)

16 800 000
 (+6,7% r/r)
 w tym głosowe
 post-paid
 8 424 000
 (+4,1% r/r)
 w tym pre-paid
 4 953 000
 (+1,9% r/r)



Internet
 stacjonarny
 (rynek detaliczny)

2 746 000
 (+1,6% r/r)
 w tym światłowod
 945 000
 (+30% r/r)



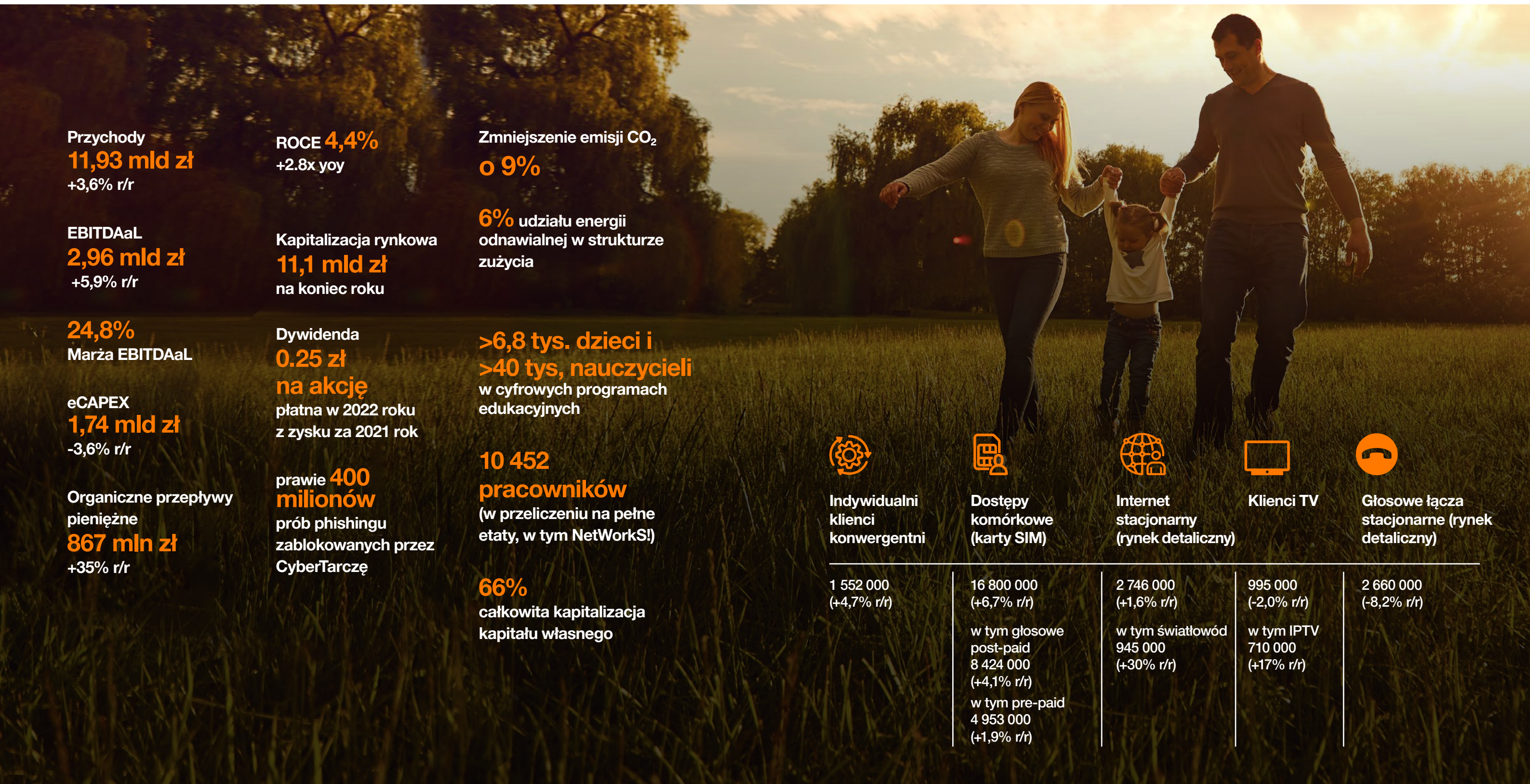
Klienci TV

995 000
 (-2,0% r/r)
 w tym IPTV
 710 000
 (+17% r/r)



Głosowe łącza
 stacjonarne (rynek
 detaliczny)

2 660 000
 (-8,2% r/r)

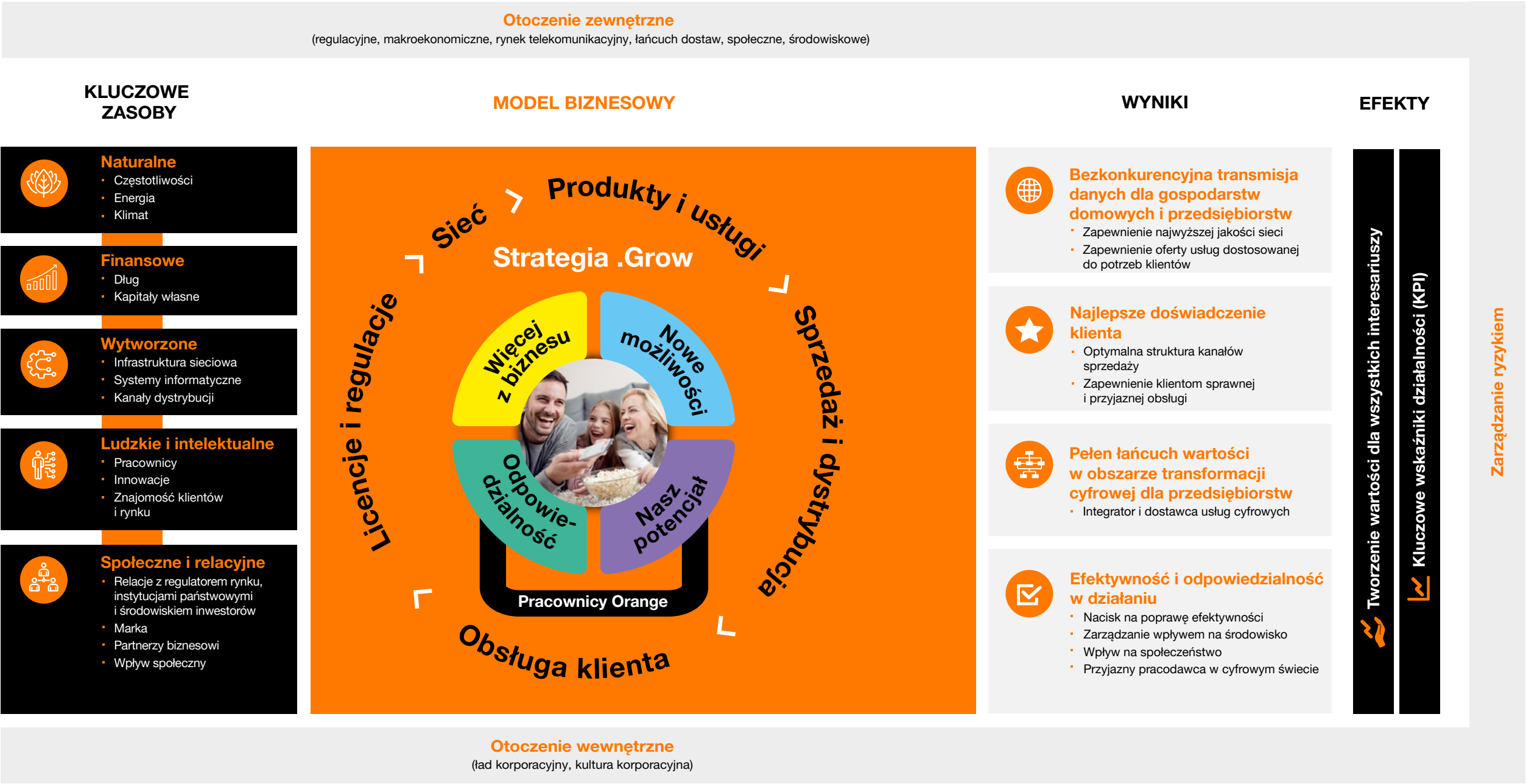


Model tworzenia wartości

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.

Mając na uwadze naszą nową strategię .Grow, w której kładziemy duży nacisk na naszą rolę integratora kompleksowych usług transformacyjnych dla przedsiębiorstw, postanowiliśmy dodać nową sekcję Wyników do naszego modelu tworzenia wartości: „Pełen łańcuch wartości w obszarze transformacji cyfrowej dla przedsiębiorstw”.

Ponieważ neutralność klimatyczna jest wyzwaniem dla całego świata i aktywnie ograniczamy nasz wpływ na środowisko, „Klimat” postrzegamy jako nasz zasób naturalny.



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

Klimat

Rozbudowa infrastruktury telekomunikacyjnej w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na przepływ informacji powoduje zwiększenie zapotrzebowania na energię elektryczną w naszej branży. Struktura produkcji energii w Polsce jest oparta o węgiel, więc jedyną racjonalną drogą do trwałej redukcji naszego śladu klimatycznego (węglowego) jest zwiększanie udziału energii z nowych źródeł odnawialnych, uzupełnione o działania optymalizujące wielkość zużycia.

Neutralność klimatyczna to wyzwanie dla całego świata, w tym również dla Orange. Nadrzędnym celem dla Orange Polska jest osiągnięcie neutralności klimatycznej netto już do 2040 roku dla wszystkich emisji (własnych i całego łańcucha wartości), z kluczowym kamieniem milowym w postaci zmniejszenia własnej emisji CO₂ o 65% do 2025 roku (w porównaniu z 2015 rokiem).

Nieustannie poszukujemy nowych źródeł energii odnawialnej i pozyskujemy ją bezpośrednio u producentów, z obiektów opracowanych specjalnie na nasze potrzeby w Polsce. Równolegle podejmujemy kroki w celu optymalizacji zużycia energii i zasobów. Efektywnie zarządzamy zasobami naturalnymi, monitorując ich zużycie, a także emisję dwutlenku węgla związaną z naszą działalnością.

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 Spółki jest denominowane w złotych, dzięki czemu nie jest wrażliwe na zmiany kursów walutowych. Zdecydowana większość naszego zadłużenia jest zabezpieczona stałym oprocentowaniem.

Na koniec 2021 roku średnia zapadalność długu wynosiła 3,4 roku. Pozwala to nam zachować równowagę pomiędzy optymalnymi kosztami obsługi długu a stabilną strukturą finansową. Ściśle monitorujemy poziom dźwigni finansowej, a stosunek zadłużenia finansowego netto do skorygowanej EBITDAaL jest dla nas kluczowym wskaźnikiem struktury finansowej i płynności.

Kapitał wytworzony



Infrastruktura sieciowa

Nasza działalność wymaga znacznego kapitału wytworzonego: nasze sieci mobilne i stacjonarne, platformy usługowe i systemy informatyczne stanowią podstawę dla produktów i usług, z których korzystają klienci. Utrzymanie niezawodnej i bezawaryjnej sieci ma krytyczne znaczenie dla powodzenia naszych zamierzeń. Musimy reagować na zmiany technologiczne, inwestując we właściwie dobrany zestaw technologii. Przykładowo, przez kilka ostatnich lat prowadziliśmy znaczące inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej, uważając, że jest to niezbędne dla utrzymania konkurencyjności na rynku i zaproponowania najlepszych ofert konwergentnych. W ciągu ostatnich dziesięciu lat zainwestowaliśmy ponad 24 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.

Kanały dystrybucji

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 modyfikujemy sieć dystrybucji, dostosowując ją do zmieniających się preferencji klientów, przy czym stale rośnie udział kanałów cyfrowych. Posiadamy ponad 600 salonów rozmieszczonych na terenie całego kraju, z czego 20% jest przystosowanych do potrzeb klientów z niepełnosprawnościami.



Kapitał ludzki i intelektualny



Pracownicy

Zaangażowanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników odgrywa kluczową rolę w osiąganiu naszych celów biznesowych. Inwestujemy w ludzi po to, żeby odnosili sukcesy i skutecznie przyczyniali się do rozwoju naszej działalności. Cienimy różnorodność, zapewniając wszystkim równe szanse, gdyż uważamy, że przyczynia się to do poszerzania zestawu umiejętności i promowania innowacji – zróżnicowanie pracowników przekłada się na większą innowacyjność, pomaga nam lepiej poznać i obsłużyć klientów oraz zachęca pracowników do dawania z siebie tego, co najlepsze. Prowadzimy regularne badania satysfakcji pracowników i prowadzimy dialog ze związkami zawodowymi. Na koniec 2021 roku Grupa Orange Polska zatrudniała 10 452 osoby na umowach o pracę oraz korzystała z 2 246 współpracowników z firm zewnętrznych.

Innowacje

Aby wspierać rozwój nowych technologii i innowacji, stworzyliśmy laboratoria Orange – Orange Labs. Polskie Orange Labs należą do międzynarodowej sieci, w której skład 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 w ramach programu Orange Fab, na które przeznaczamy 50 mln zł rocznie. Stawiamy na model otwartych innowacji. Dzięki temu swój wpływ społeczny zaznaczamy nie tylko poprzez bezpośrednie oddziaływanie innowacji na życie ludzi czy społeczności, lecz również poprzez transfer wiedzy do podmiotów, z którymi współpracujemy.

Znajomość klientów i rynku

Znajomość klientów i rynku jest zasadniczym warunkiem sukcesu. Budowanie zaufania i lojalności klientów oraz dostarczanie im tego, czego oczekują, ma podstawowe znaczenie dla zagwarantowania stabilności w warunkach rosnącej konkurencji w branży telekomunikacyjnej. Głos klientów ma istotny wpływ na nasze decyzje biznesowe. Aby zapewnić najlepsze doświadczenie klientów w czasie całej „podróży”, włączamy się w aktywny dialog z nimi na różnych poziomach.

Prowadzimy kompleksowe badania, w których porównujemy ofertę, produkty i jakość sieci względem konkurencji. Nasi menadżerowie angażują się w różne inicjatywy mające na celu rozwiązywanie problemów klientów, a także lepsze zrozumienie naszych mocnych stron. Pomagają także pracownikom pierwszej linii w zrozumieniu perspektywy klientów.

Kapitał społeczny i relacyjny



Marka

Orange – silna globalnie...

Orange jest firmą globalną, która obsługuje 259 mln klientów na całym świecie i jest obecna w 29 krajach. W 2021 roku, w raporcie Brand Finance, markę Orange wyceniono na 19,09 mld dolarów, co pod względem wartości daje jej 91 miejsce na świecie.

i wiodąca w Polsce

Według badań rynku przeprowadzonych w grudniu 2021 roku przez agencję badawczą PBS, Orange była dla polskich konsumentów marką pierwszego wyboru dla komórkowych usług głosowych (28%), mobilnego internetu (24%), stacjonarnego internetu (24%), pakietów (23%) i usług światłowodowych (24%).

Z optymizmem podchodzimy do nowych technologii, starając się je udostępniać jak najszerszemu gronu osób. Dlatego nasza dewiza brzmi: „Bliżej tego, co ważne dla Ciebie”.

Nasza marka ma przede wszystkim wymiar ludzki, pomagając nam być blisko naszych klientów i ich potrzeb – niezależnie od tego, czy tym klientem jest międzynarodowa firma, czy nastolatek ze swoim pierwszym telefonem. Chcemy bowiem, żeby wszyscy potrafili łatwo korzystać z technologii cyfrowych i znali ich możliwości.

Marka Orange jest także naszym atutem – i to jednym z najcenniejszych – we wszystkich krajach. Pomaga nam pokazywać, że jesteśmy firmą cyfrową, efektywną i odpowiedzialną. Działamy odpowiedzialnie, dbając o rozwój gospodarki o obiegu zamkniętym w zakresie urządzeń klienckich: telefonów, modemów i dekodów telewizyjnych. Wydłużamy ich życie, dzięki dbaniu o nie w ramach czterech inicjatyw: recykling – odkup, naprawianie (regeneracja – naprawa), przekazywanie do odnowy i dalszego użytkowania (renowacja – odnowa) oraz dbałość o odpowiedzialną utylizację na koniec życia (recykling – zwrot). Dzięki tym inicjatywom przyczyniamy się do mniejszego zużycia surowców i energii oraz zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych.

Relacje z regulatorem rynku, instytucjami państwowymi i środowiskiem inwestorów

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



Relacje z partnerami biznesowymi

Orange Polska jest członkiem wielu organizacji branżowych, biznesowych i społecznych. Staramy się, aby współpraca z naszymi dostawcami i partnerami biznesowymi opierała się na transparentnych, długofalowych relacjach oraz przestrzeganiu zasad i standardów etycznych. Współpracujemy zarówno z dostawcami globalnymi jak i przedstawicielami rynku lokalnego. Nasze działania to zarówno zakupy jednorazowe jak i wieloletnie umowy z 2990 dostawcami. Prowadzimy konkurencyjną i otwartą politykę zakupową. Transparentność tego procesu zapewnia Regulamin Przeprowadzenia Procesu Zakupowego. Dokument ten zawiera procedury zakupowe, które określają zasady wyłaniania dostawców, zawierania umów i poufności informacji, a także zwraca uwagę na zagadnienie konfliktu interesów. Nasze zasady współpracy z dostawcami dotyczące aspektów społecznych, etycznych, środowiskowych i praw człowieka zostały określone w Kodeksie dla dostawców, który jest wpisany do umów z nimi.

Wpływ społeczny

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

Model biznesowy

Licencje i regulacje

W celu świadczenia mobilnych usług telekomunikacyjnych potrzebujemy dostępu do częstotliwości radiowych. Zakres pasma, jakim dysponujemy, wpływa na konkurencyjność i jakość świadczonych usług, a w ostatecznym wyniku na doświadczenie klientów. Kwestia ta nabiera szczególnej wagi w świetle ogromnego wzrostu ruchu transmisji danych w sieciach mobilnych.

Aby w dalszym ciągu zapewniać klientom najlepsze doświadczenia, musimy stale optymalizować sposób wykorzystania częstotliwości. W 2021 roku zakończyliśmy drugi etap projektu refarmingu. Celem tego etapu było rozszerzenie szerokości pasma LTE 2100 z 10 MHz do 15 MHz poprzez usunięcie pasma nośnego UMTS 2100 o szerokości 5 MHz. Po zakończeniu projektu, cała dostępna dla Orange szerokość pasma 2100 MHz jest przeznaczona na potrzeby sieci LTE (lub LTE i 5G w modelu DSS), a łączna ilość pasma przeznaczona na te usługi powinna osiągnąć 50 MHz.

Najistotniejszą kwestią jest jednak nabycie zasobów częstotliwości niezbędnych do rozwoju sieci 5G. Przyjmuje się, że do obsługi tej sieci nowej generacji będą wykorzystywane trzy pasma: 3,4-3,8 GHz, 700 MHz i 26 GHz.

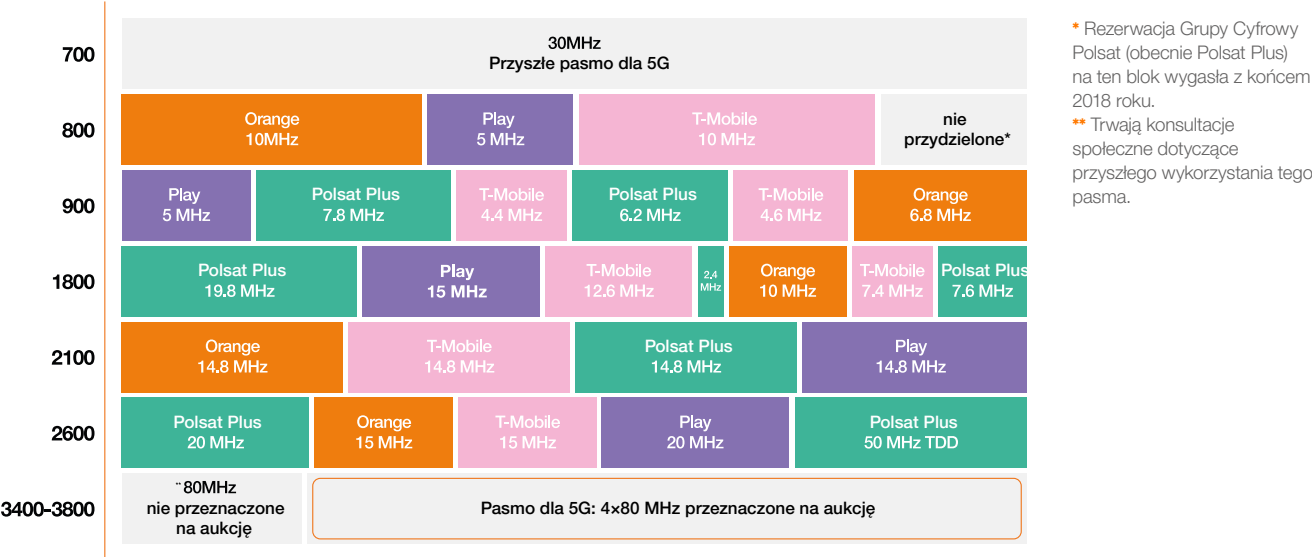
Choć rozpoczęta procedura aukcyjna w zakresie 3480-3800 MHz została odwołana w czerwcu 2020 roku, nowa nie została jeszcze ogłoszona. Rozpoczęta na początku 2020 roku procedura unieważnionej aukcji przewidywała rozdysponowanie czterech rezerwacji, każda po 80 MHz, ważnych przez 15 lat. W aukcji mógł wziąć udział tylko jeden podmiot z każdej grupy kapitałowej. Uczestnik aukcji (bądź jego grupa kapitałowa) musiał się wykazać minimum 1 mld zł inwestycji w infrastrukturę telekomunikacyjną w latach 2016-2018 oraz posiadać rezerwację pasma z zakresu 800, 900, 1800, 2100 bądź 2600 MHz (bardzo istotny element ze względu na przewidywany początkowy rozwój sieci 5G w architekturze NSA – ang. Non-Stand Alone). Cena wywoławcza każdego z bloków wynosiła 450 mln zł.

Niedawno regulator zainicjował dyskusję na temat sposobu dystrybucji tzw. „bloku 0” w paśmie 3400-3800 MHz, w szczególności tego, czy mógłby on być efektywnie wykorzystany przez firmy niefunkcyjne na potrzeby prywatnych sieci 5G. Proces dystrybucji bloku 0 jest przedmiotem konsultacji społecznych.

Ze względu na anulowanie aukcji w 2020 roku, Spółka zdecydowała się na wdrożenie w paśmie 2100 MHz mechanizmu dynamicznego przydziału pasma DSS (ang. Dynamic Spectrum Sharing), który pozwala na przydzielanie zasobów usługom 4G bądź 5G w zależności od zapotrzebowania. Na koniec 2021 roku usługi 5G w tym modelu były świadczone klientom Orange Polska w oparciu o ponad 1 700 stacji bazowych.



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



Dane dotyczące rezerwacji częstotliwości

(w mln zł)	Data nabycia	Liczba lat do wygaśnięcia ⁽²⁾	Wartość bilansowa netto	
			Na dzień 31 grudnia 2021	Na dzień 31 grudnia 2020
800 MHz	2016	9,1	1 858	2 062
900 MHz	2014	7,5	180	204
1800 MHz	1997	5,6	-	-
1800 MHz ⁽¹⁾	2013	6,0	95	111
2100 MHz	2000	1,0	100	195
2600 MHz	2016	9,1	71	79
Rezerwacje częstotliwości razem			2 304	2 651

(1) Prawa do częstotliwości na podstawie umów z T-Mobile Polska S.A.
(2) Pozostały okres użyteczności w latach na dzień 31 grudnia 2021.

Pasma 700 MHz powinno zostać zwolnione do 30 czerwca 2022 r. Jednak dostępność tego zakresu zależy także od ustaleń międzynarodowych ze wschodnimi sąsiadami Polski, gdzie te częstotliwości są używane na potrzeby telewizji cyfrowej i analogowej, a także radionawigacji (w Rosji). Ponadto, nadal nie został rozstrzygnięty sposób rozdysponowania tego pasma. Nowy pomysł wykorzystania tego pasma jest opisany w zmienionym projekcie ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa opublikowanym w październiku 2021 roku. Projekt zawiera przepisy dotyczące powołania Operatora Strategicznej Sieci Bezpieczeństwa (OSSB), utworzenia Spółki Polskie 5G oraz związanego z tym sposobu dystrybucji pasma 700 MHz (metodą przetargu), których część miałaby zostać przyznana OSSB, a część – przedsiębiorcy

telekomunikacyjnemu lub konsorcjum przedsiębiorców. Takie częstotliwości byłyby wykorzystywane w ramach jednej sieci telekomunikacyjnej, tj. ogólnopolskiej sieci hurtowej 5G, której operatorem byłaby spółka Polskie 5G. W 2020 roku UKE przeprowadził konsultacje rynkowe w sprawie perspektyw wykorzystania pasma 26 GHz. Biorąc pod uwagę dostępność urządzeń, ogólny poziom dojrzałości 5G oraz opóźnienie w przydziale pasma C, alokacji bloków w tym paśmie nie należy się spodziewać wcześniej niż w 2023 roku.

Orange Polska aktywnie uczestniczy w dyskusjach dotyczących planów przyszłej alokacji pasma, wychodząc z inicjatywami mającymi na celu przeprowadzenie szybkiej i skutecznej procedury przydziału częstotliwości na potrzeby sieci 5G.



Sieć

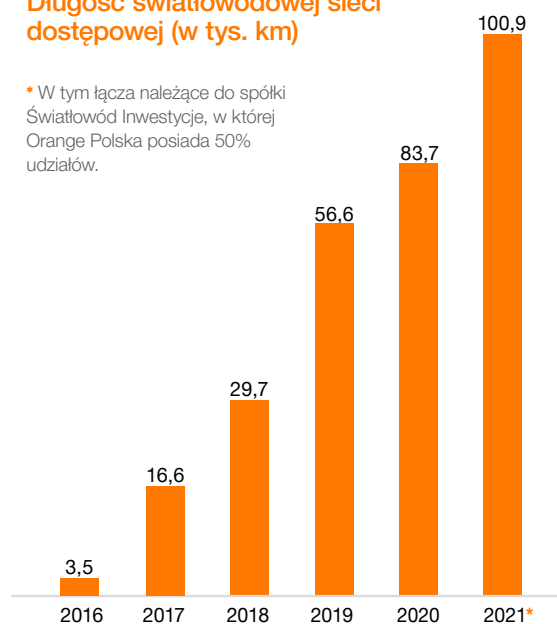
Największa infrastruktura sieciowa w Polsce

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, 92,7 tys. km światłowodowej sieci agregacyjnej oraz 363,4 tys. km miedzianej sieci dostępowej. Sieć dostępowa została zbudowana głównie w technologii miedzianej; łącza światłowodowe mają w chwili obecnej około 100,9 tys. km długości (w należące do spółki Światłowod Inwestycje, w której Orange Polska posiada 50% udziałów), ale są szybko rozbudowywane, zgodnie z programem intensywnych inwestycji w sieć światłowodową.

Łącza światłowodowe są także coraz szerzej wykorzystywane do łączenia stacji bazowych telefonii komórkowej. Z jednej strony zwiększa to pojemność, co pozwala sprostać rosnącemu ruchowi transmisji danych, a z drugiej – zapewnia większą niezawodność sieci. W 2021 roku za pomocą światłowodów podłączono kolejnych 250 stacji bazowych. Na koniec roku ok. 57% naszych stacji bazowych było połączonych z siecią szkieletową łączy 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)

* W tym łącza należące do spółki Światłowod Inwestycje, w której Orange Polska posiada 50% udziałów.



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 (w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa). Rozbudowa łączy światłowodowych dotyczy coraz częściej domów jednorodzinnych, choć w dalszym ciągu jest zdominowana przez budownictwo wielorodzinne. Na koniec 2021 roku w zasięgu naszego światłowodu znajdowało się 5,9 mln gospodarstw domowych w 211 miastach.

Do zwiększania zasięgu naszych usług światłowodowych przyczynia się także w dużym stopniu współpraca z innymi operatorami. Dzięki takiemu podejściu, gdzie taka współpraca jest możliwa, unikamy nieekonomicznego dublowania sieci światłowodowych. Jeżeli istniejąca infrastruktura spełnia gwarantowane przez Orange standardy, to w pierwszej kolejności staramy się z niej skorzystać.

Usługi mobilne Orange Polska są świadczone poprzez prawie 12 tys. stacji bazowych. Ponad 99% z nich obsługuje przesył danych w technologii 4G LTE, zapewniając pokrycie na poziomie blisko 100% populacji i 98% terytorium Polski. Ponadto, w odpowiedzi na rosnący popyt na szybki dostęp do internetu, Orange Polska sukcesywnie zwiększa liczbę stacji bazowych umożliwiających agregację pasma w technologii 4G+, co zwiększa dostępną przepustowość.

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.

Uruchomienie pierwszych sieci kampusowych

Ambicją Orange jest aktywnie uczestniczyć we wdrażaniu sieci 5G w Polsce i zapewnić klientom dostęp do sieci 5G oraz do nowoczesnych usług w oparciu o tę sieć. Kontynuujemy rozbudowę sieci światłowodowej, która będzie warunkować efektywną pracę sieci mobilnej 5G. W grudniu 2020 roku Orange Polska podpisał umowę z Łódzką Specjalną Strefą Ekonomiczną na realizację wewnętrznej sieci 5G w paśmie 3,6 GHz. Pod koniec maja 2021 roku, w ŁSSE ruszył 5G Lab – pierwszy w Polsce kampus 5G dla startupów, a jednocześnie przestrzeń, w której będzie można przetestować przyszłościowe projekty na dokładnie takiej samej infrastrukturze 5G, jaka będzie w przyszłości budowana w Polsce. Z kolei dzięki współpracy Orange z zakładem Miele w Ksawerowie pod Łodzią została wybudowana druga sieć kampusowa 5G od Orange działająca w oparciu o pasmo 3,6 GHz. Ta sieć pozwoli Miele na zastosowanie innowacyjnych rozwiązań cyfrowych umożliwiających m.in.: automatyzację produkcji i kontroli jakości dla wytwarzanych produktów oraz uruchomienie na szeroką skalę szkoleń pracowników przy użyciu rzeczywistości wirtualnej.

W połowie grudnia poinformowaliśmy również o wybudowaniu prywatnej sieci 4G i 5G w fabryce Nokii w Bydgoszczy. Uruchomiona dla Nokii sieć stanowi m.in. bazę badawczo-rozwojową do wdrażania projektów optymalizacji procesów produkcji dla przemysłu 4.0. Podczas realizacji wymienionych projektów Orange Polska zbiera coraz więcej unikalnego na polskim rynku doświadczenia, które – jak wierzymy – zaprocentuje przy dalszych tego typu wdrożeniach, zwłaszcza że prywatne sieci 5G będą niewątpliwie jednym z elementów przyszłości efektywnego przemysłu.

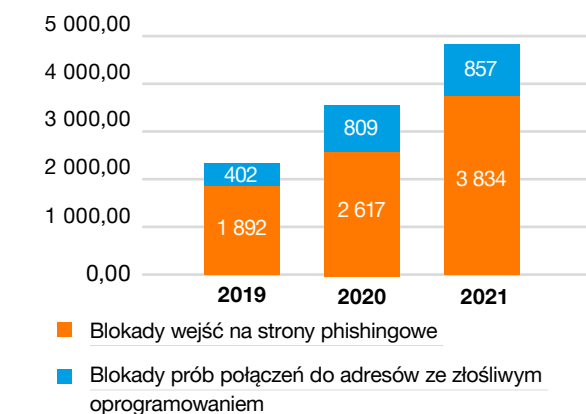
Usługi 5G w paśmie 2100 MHz

Orange Polska niezmiennie stoi na stanowisku, że dopiero szybki przydział częstotliwości z zakresu 3400-3800 MHz umożliwi wdrożenie pełnowartościowych – z punktu widzenia parametrów dla klientów – usług sieci 5G w Polsce. Jednak ze względu na sytuację związaną z anulowaniem aukcji wdrożyliśmy i rozwijamy w paśmie 2100 MHz rozwiązania w oparciu o mechanizm dynamicznego przydziału pasma (ang. Dynamic Spectrum Sharing), który pozwala na przydzielanie zasobów usługom 4G bądź 5G w zależności od zapotrzebowania. Na koniec 2021 roku oferowaliśmy komercyjne usługi 5G w oparciu o sieć 1727 stacji bazowych.

Bezpieczeństwo sieci naszym najwyższym priorytetem

W 2021 roku zespół CERT Orange Polska (Computer Emergency Response Team) obserwował wyjątkowo duże nasilenie kampanii phishingowych. Wykorzystywane przez te kampanie kanały dystrybucji obejmowały głównie pocztę elektroniczną oraz SMS. Ważnym źródłem ataków związanych z cyberprzestępczością były także media społecznościowe. Ten znaczny wzrost incydentów związanych z bezpieczeństwem w sieci doprowadził do rosnącego zainteresowania klientów usługami cyberbezpieczeństwa. Do wykrywania kampanii phishingowych i pozyskiwania próbek złośliwego oprogramowania Orange Polska wykorzystuje wewnętrzne systemy inteligentnego rozpoznawania zagrożeń oparte na algorytmach sztucznej inteligencji, a także autorskie pułapki sieciowe typu „honeypot” (kontrolowane przez Orange Polska

Liczba unikalnych użytkowników (tys.)



platformy, które symulują urządzenia i systemy klientów narażone na ataki cyberprzestępców). Umożliwiają one proaktywne gromadzenie próbek złośliwego oprogramowania oraz identyfikację nowych metod ataków ze strony cyberprzestępców. Na wykresie pokazano dane statystyczne dotyczące ataków phishingowych oraz z użyciem złośliwego oprogramowania zablokowanych w sieci Orange Polska. Każda blokada to jeden użytkownik ochroniony przed atakiem.

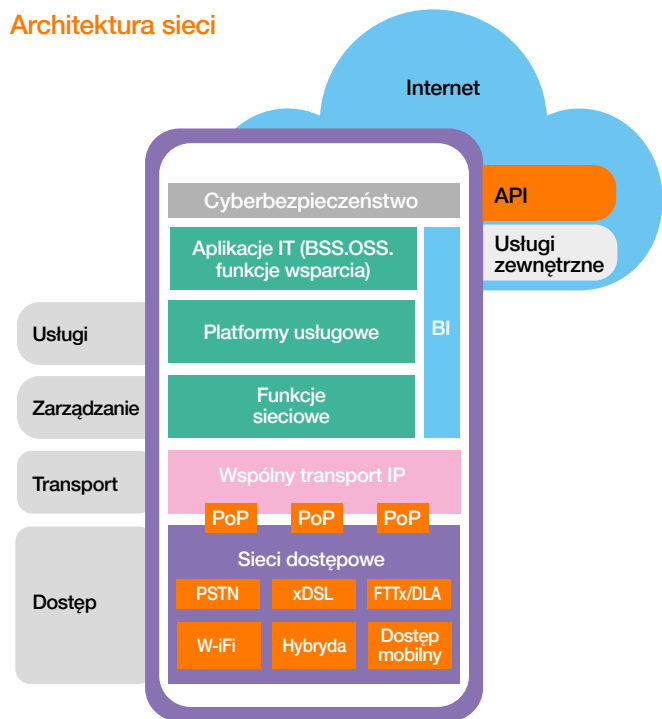
Nasz zespół CERT przez całą dobę reaguje na zagrożenia, jakie napotykają użytkownicy internetu korzystający z sieci Orange Polska. Klienci są chronieni przez CyberTarczę, wprowadzoną w 2014 roku w odpowiedzi na konkretne zapotrzebowanie rynku na usługę wykrywania zagrożeń w sieci i zabezpieczenia użytkowników przed złośliwym oprogramowaniem. Płynna i automatyczna praca w tle zapewnia użytkownikom bardzo dużą wygodę przy korzystaniu z tego systemu. Orange Polska pozostaje jedynym unikalnym dostawcą internetu w Polsce, który oferuje zaawansowane usługi w zakresie cyberbezpieczeństwa. Prawie każdego dnia CyberTarcza informuje różne grupy klientów o wykrytych zagrożeniach związanych z potencjalnym zainfekowaniem ich komputerów lub telefonów komórkowych przez wirusy (złośliwe oprogramowanie).

Efektywność sieci

Aby zwiększyć efektywność infrastruktury sieciowej, zastępujemy tradycyjne technologie i rozwiązania, które są ukierunkowane głównie na połączenia głosowe, siecią konwergentną, zdolną do obsługi różnego rodzaju ruchu: głosowego, transmisji danych i wideo. Wdrażane rozwiązania są w pełni zgodne z technologią IP, a dzięki mechanizmom samonaprawy i dynamicznej rekonfiguracji zapewniają wyższą jakość usług, poprawiając jednocześnie efektywność kosztową (dzięki masowemu wprowadzeniu technologii 100 Gb/s). Dążąc do zapewnienia klientom najlepszej sieci w Polsce, uzupełniamy własne inwestycje używając infrastruktury należącej do innych podmiotów oraz korzystając ze środków unijnych przeznaczonych na budowę sieci.

W obszarze usług mobilnych, stale współpracujemy z T-Mobile i NetWorkS! (spółką, która odpowiada za budowę i obsługę sieci dostępowej). Z T-Mobile współdzielimy infrastrukturę sieciową (blisko 12 tys. stacji), co pozwoliło nam na szybki rozwój usług 4G oraz optymalizację kosztów operacyjnych i nakładów inwestycyjnych.

Architektura sieci



Produkty i usługi

Chcemy zaspokajać potrzeby klientów zapewniając im bezkonkurencyjną jakość transmisji danych oraz dostarczając produkty i usługi, na jakich im zależy. Dążymy do osiągnięcia pozycji wiodącego operatora w Polsce dla gospodarstw domowych oraz wiarygodnego i chętnie wybieranego partnera dla przedsiębiorstw, wspierającego transformację cyfrową. Oferujemy szeroką gamę produktów i usług telekomunikacyjnych dla klientów indywidualnych, biznesowych i hurtowych. Jesteśmy największym operatorem konwergentnym na rynku polskim, który łączy ofertę usług stacjonarnych i mobilnych, zapewniając stałą, wysoką jakość połączeń dla różnych technologii. Aby osiągnąć sukces biznesowy, musimy zapewnić wartość klientom, zaspokajając ich potrzeby i aspiracje. To przełoży się na zwiększony udział w rynku, a jednocześnie wzrost przychodów i zysków. Warunkiem powodzenia jest oferta usług, która będzie odpowiadać potrzebom klientów, pozwoli nam wyróżnić się na rynku oraz będzie konkurencyjna. 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 strategii Orange. one. Wprowadziliśmy bardzo innowacyjną ofertę Orange Flex, obsługiwaną z poziomu aplikacji w telefonie. Jesteśmy przekonani, że pełna elastyczność i doświadczenie cyfrowe będą w przyszłości kluczowymi wyznacznikami dla klientów usług telekomunikacyjnych. Ponadto, wprowadzamy usługi dodatkowe dla gospodarstw domowych, uzupełniające ofertę produktów telekomunikacyjnych, takie jak odsprzedaż energii. Na rynku biznesowym, dobrym przykładem działań wyróżniających nas na tle konkurencji jest budowanie kompetencji w obszarze usług teleinformatycznych, co w wielu przypadkach pomaga nam pozyskać firmy dla naszych usług podstawowych. Istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej i ważnym wyróżnikiem jest dla nas marka Orange – szeroko rozpoznawalna i o zasięgu globalnym.

Sprzedaż i dystrybucja

Chcemy ułatwić klientom dostęp do naszych produktów i usług. Wykorzystujemy w tym celu różne kanały kontaktu, w tym tradycyjne punkty sprzedaży (własne lub agencyjne), sprzedaż przez internet, telesprzedaż i sprzedaż bezpośrednią. Aby maksymalnie zwiększyć generowaną wartość, musimy zadbać o właściwą strukturę kanałów dystrybucji, która będzie odzwierciedlać zmiany na rynku, miejscową specyfikę, potrzeby klientów, konkurencję oraz zakres oferowanych usług.

Skuteczniejsza sprzedaż przy podejściu lokalnym

Polski rynek telekomunikacyjny jest niejednorodny: gospodarstwa domowe dzielą się mniej więcej po równo na duże miasta, małe miasta i tereny wiejskie. Wszystkie te obszary różnią się między sobą pod względem otoczenia

konkurencyjnego, naszego udziału w poszczególnych segmentach rynku, możliwości technicznych przyłączenia do sieci oraz potrzeb klientów. Różnicujemy podejście do sprzedaży w zależności od lokalnych oczekiwań i potrzeb klientów oraz ich historii zakupowej. Dzięki temu potrafimy skutecznie dotrzeć do nich z właściwą ofertą poprzez odpowiedni kanał sprzedaży.

Przykładowo, na wysoce konkurencyjnym rynku warszawskim, prowadzimy specjalne kampanie cyfrowe i dedykowane akcje międzykanałowe, które mają wygenerować ruch w punktach sprzedaży. Te działania okazały się skuteczne, owocując dobrymi wynikami sprzedaży. W salonach spotykamy się z klientami, którzy potrzebują pomocy przy wyborze oferty; tym, którym zależy na czasie, oferujemy sprzedaż przez telefon; natomiast osobom, które przed podjęciem decyzji oczekują pełnego zestawu informacji i możliwości 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 przede wszystkim dwa elementy: 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;
- Max – bot głosowy i czatbot, który pomaga klientom załatwiać proste sprawy: przekazuje informacje o płatnościach, umożliwia zgłoszenie awarii, a w razie potrzeby oddzwania z przypomnieniem o płatności faktury lub, na życzenie, wysyła SMS z informacją o płatności;
- Poradnik Orange (marketing treści).

Klienci oczekują takiego samego sposobu obsługi niezależnie od formy kontaktu – bezpośrednio, telefonicznie czy przez internet. Aby temu sprostać, wprowadziliśmy podejście oparte na ścisłej współpracy między kanałami. Pomimo wpływu pandemii COVID-19 i rosnącej popularności sprzedaży przez internet, tradycyjne punkty sprzedaży nie tracą na znaczeniu. W 2021 roku prawie połowa całkowitej sprzedaży została zrealizowana w fizycznych punktach sprzedaży i przewidujemy, że w kolejnych latach ten wskaźnik będzie się utrzymywać na podobnym poziomie. Coraz częściej klienci przemieszczają się pomiędzy kanałami sprzedaży: rozpoczynają transakcję w internecie, a finalizują ją w punkcie sprzedaży, bądź na odwrót.

Obsługa klienta

Naszym priorytetem jest zapewnienie klientom obsługi na najwyższym poziomie. Zależy nam na tym, aby każda interakcja z Orange była pozytywnym doświadczeniem, a także aby zagwarantować klientom jednolite i spójne doświadczenia, niezależnie od wybranego kanału kontaktu. W tym celu wykorzystujemy sprawdzoną w Grupie Orange metodę zarządzania „podróżą klienta”. Zgodnie z naszą strategią dotyczącą doświadczeń klientów oraz wobec utrzymywania się sytuacji pandemicznej, szczególną uwagę przykładamy do rozwoju obsługi w kanałach zdalnych i cyfrowych.

Wielokanałowy model obsługi

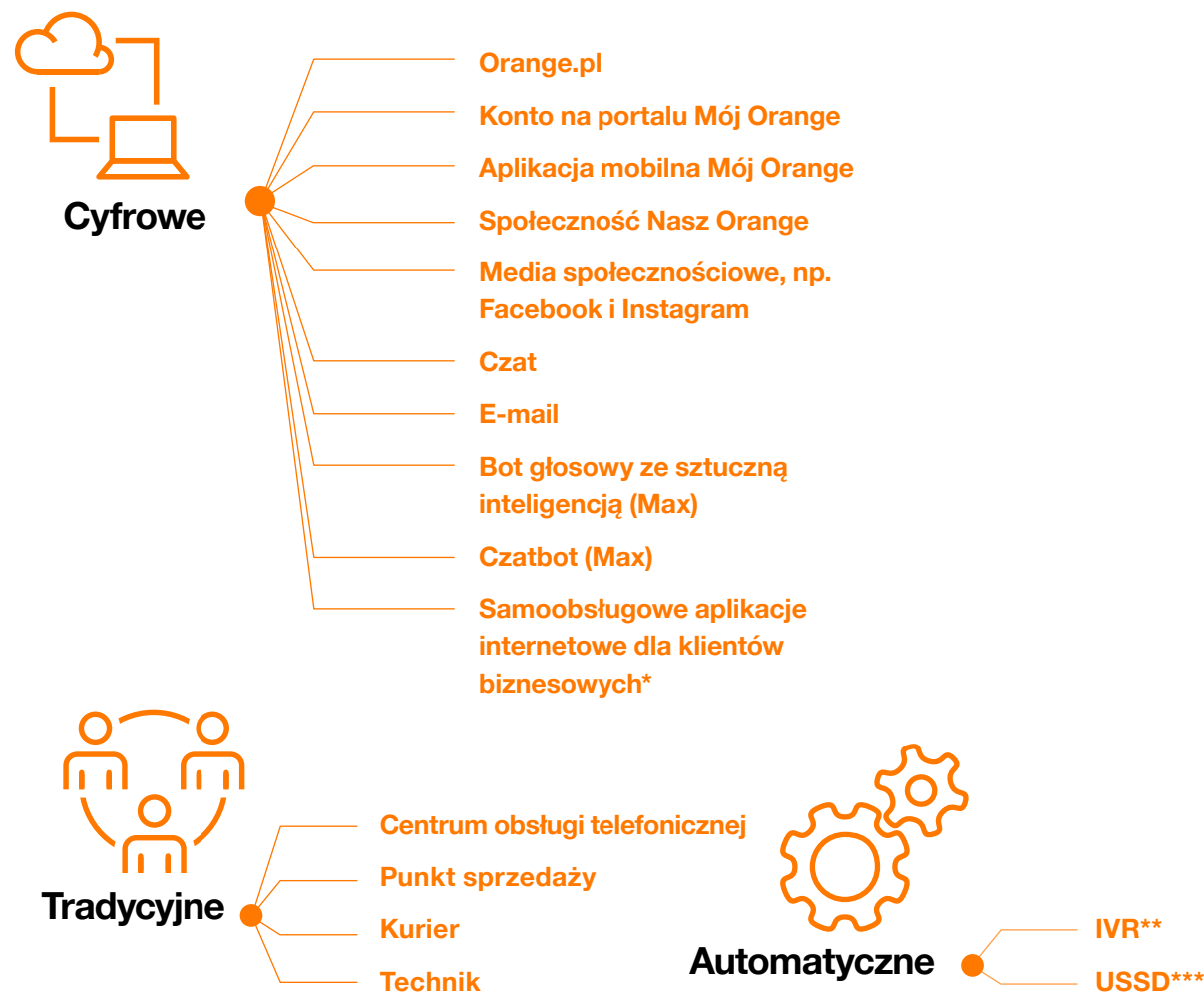
Naszym priorytetem jest zapewnienie jak najlepszego wielokanałowego modelu obsługi w oparciu o preferencje i możliwości naszych klientów oraz nasz cel biznesowy, którym jest zwiększenie udziału kanałów cyfrowych, w tym przede wszystkim bota głosowego i czatbota Maxa oraz aplikacji Mój Orange.

Mój Orange to jednocześnie aplikacja mobilna i konto na stronie internetowej Orange.pl, które umożliwia klientom dostęp do informacji o usługach i zarządzanie nimi. W szczególności, Mój Orange pozwala szybko, wygodnie i samodzielnie sprawdzić stan wykorzystania środków, włączyć lub wyłączyć usługi oraz poznać szczegóły naliczonych opłat. Ramy dla naszych działań na rzecz rozwoju kanałów cyfrowych stanowi dedykowany program cyfrowy, uruchomiony w 2020 roku i kontynuowany w roku ubiegłym.

W rozwoju kanałów obsługi istotną rolę pełni wykorzystanie sztucznej inteligencji oraz robotyzacja. Od 2019 roku naszych klientów wspiera Max, sztuczna inteligencja Orange. Max odbiera wszystkie połączenia telefoniczne na infoliniach obsługowych oraz wspiera połączenia wychodzące dotyczące propozycji nabycia oferty, obsługi zaległych płatności oraz sytuacji, gdy klienci nie są zadowoleni ze sposobu załatwienia sprawy w tradycyjnych kanałach kontaktu.

Priorytetem w doskonaleniu kanałów tradycyjnych była dalsza standaryzacja i związana z nią poprawa jakości obsługi. Jesteśmy jedynym operatorem w Polsce, który od lat działa zgodnie ze standardami COPC (Customer Operations Performance Center). Certyfikat COPC potwierdza spełnienie najwyższych światowych standardów zarządzania obsługą klienta, które dotyczą między innymi monitorowania efektywności, jakości obsługi oraz rekrutacji i rozwoju pracowników. Szczególnym osiągnięciem naszych działań jest pionierskie wdrożenie standardu COPC Enterprise, który całościowo obejmuje działania obsługowe podmiotu zamiast skupiać się na efektywności poszczególnych lokalizacji.

Struktura kanałów kontaktu z klientami



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

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

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

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

Dopasowana obsługa

Naszym celem jest zapewnienie obsługi dopasowanej do specjalnych potrzeb różnych grup klientów:

- Seniorzy (powyżej 65 roku życia)
- Obcokrajowcy
- Osoby z niepełnosprawnościami
- Klienci preferujący kanały cyfrowe
- Klienci premium

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

Otoczenie zewnętrzne

Otoczenie regulacyjne

Zasady ogólne

Rynek telekomunikacyjny w Polsce podlega szerokim 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, Orange Polska został uznany za operatora o znaczącej pozycji rynkowej i podlega obowiązkowi regulacyjnym względem określonych segmentów rynku. Spółka ma między innymi obowiązek przygotowywania sprawozdań z rachunkowości regulacyjnej, a w przypadku usług dostępu do infrastruktury sieciowej (LLU) i usług dostępu szerokopasmowego (BSA) – opisu kalkulacji kosztów, a także poddawania ich niezależnemu audytowi. 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:

- Obowiązek zapewnienia dostępu do usługi hurtowej odsprzedaży dostępu szerokopasmowego (BSA) oraz fizycznego dostępu do infrastruktury pętli lokalnych (LLU) po cenach uzależnionych od kosztów (weryfikowanych testami zawężania marży i ceny) i na warunkach niedyskryminacyjnych (w tym z zachowaniem „chińskich murów”). Regulacje w tym zakresie dotyczą zarówno łączy miedzianych jak i światłowodowych. Obowiązek udostępnienia infrastruktury miedzianej i światłowodowej przez Orange Polska na zasadach BSA nie dotyczy 151 zderegulowanych gmin. Obowiązek zapewnienia dostępu do infrastruktury sieciowej nie dotyczy 51 zderegulowanych gmin. Spółka, podobnie jak inni beneficjenci środków publicznych, zapewnia także dostęp hurtowy (BSA i LLU) do sieci wybudowanych w ramach POPC oraz dostęp do infrastruktury.
- Regulacje dotyczące usług zakańczania połączeń. Wysokość ogólnounijną stawek za zakańczanie połączeń została określona w Rozporządzeniu Delegowanym. Obecnie obowiązują następujące stawki:



- Jednolita maksymalna ogólnounijna stawka za zakończenie połączenia głosowego w sieci ruchomej (MTR) będzie wynosić 0,2 ec/min od 1.01.2024. Od 01.01.2022 stawka MTR została obniżona do 0,0252 zł/min. Kolejna obniżka MTR nastąpi od 01.01.2023, a MTR spadnie do 0,4 ec/min.
- Jednolita maksymalna ogólnounijna stawka za zakończenie połączenia głosowego w sieci (FTR) wynosi 0,0032 zł/min od 01.01.2022.

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

Na szczęblu unijnym, lista rynków podlegających regulacji ex ante poprzez określenie podmiotów o znaczącej pozycji rynkowej została ograniczona do dwóch: hurtowego rynku usługi lokalnego dostępu w stałej lokalizacji (LLU) oraz hurtowego rynku usługi dedykowanej przepustowości (w tym dosyłu bezprzewodowego). Wdrożenie zalecenia Komisji wymaga nowego przeglądu rynków i wydania odpowiednich decyzji przez UKE.

Na szczęblu krajowym, trwają prace legislacyjne (obecnie na poziomie rządowym) nad projektem ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Projekt zakłada między innymi wprowadzenie mechanizmu oceny tzw. dostawców wysokiego ryzyka.

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. Wybuch pandemii COVID-19 w 2020 roku znacząco wpłynął na gospodarkę światową. W Polsce, w ciągu ostatnich dwóch lat otoczenie biznesowe szybko się zmienia, przy czym nadal utrzymują się skutki pandemii. Pomimo stosunkowo płytkiej recesji gospodarczej w Polsce w 2020 roku (w porównaniu z krajami Europy Zachodniej), w 2021 roku nastąpiło ożywienie gospodarcze. Uważamy, że polska gospodarka ma przed sobą dobre perspektywy długoterminowe pomimo wielu niewiadomych wpływających na otoczenie biznesowe, w tym wysokiej inflacji i cen energii, rosnących stóp procentowych, niestabilności łańcucha dostaw oraz sytuacji geopolitycznej, w szczególności wojny na Ukrainie.

Wzrost gospodarczy

Wybuch pandemii w sposób znaczący zmienił sytuację rynkową. W 2020 roku zanotowano w Polsce pierwszą od 30 lat recesję, ze spadkiem PKB o 2,5%. Niekorzystne warunki gospodarcze były związane z pandemią COVID-19 i wynikały głównie ze spadku popytu krajowego, inwestycji i konsumpcji prywatnej. Według wczesnych szacunków GUS, pomimo trwającej pandemii COVID-19, w 2021 roku gospodarka zanotowała solidny wzrost o 5,7%, głównie dzięki wzrostowi konsumpcji. Konsensus przewiduje, że w latach 2022-2023 nastąpi spowolnienie gospodarki, głównie ze względu na znacznie wyższą inflację, rosnące stopy procentowe oraz bardzo niestabilną sytuację geopolityczną.

Inflacja

W 2021 roku średnioroczny wskaźnik wzrostu cen towarów i usług osiągnął 5,1%, co było najwyższym poziomem od wielu lat. Presja inflacyjna przyspieszyła nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie, głównie w wyniku wzrostu cen surowców (gaz, energią) oraz problemów z globalnymi łańcuchami dostaw. Oczekuje się, że w najbliższych latach presja inflacyjna w Polsce będzie się utrzymywać. Według aktualnego konsensusu rynkowego w 2022 roku inflacja przekroczy 10%. W marcu 2022 roku, średnioroczny wskaźnik wzrostu cen towarów i usług

w Polsce wyniósł aż do 10,9%. Przyczynił się do tego wzrost cen żywności i energii.

Dochód rozporządzalny

W 2021 roku przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny na osobę wyniósł 2062 zł, co stanowi znaczący wzrost o 7,5% rok do roku. W ciągu ostatnich dwóch dekad dochód ten nieprzerwanie rósł z roku na rok. Wskaźnik ten odpowiada pieniądзом, jakie gospodarstwo domowe może przeznaczyć na wydatki na towary i usługi bądź zwiększenie oszczędności.

Bezrobocie i koszty pracy

Stopa bezrobocia w Polsce na koniec 2021 roku wyniosła 5,4% i była niższa w porównaniu do 6,3% na koniec 2020 roku. Wpływ pandemii COVID-19 na rynek pracy był ograniczony. Wraz z ożywieniem gospodarczym, po zakończeniu okresu zamrożenia gospodarki oraz częściowym zniesieniu ograniczeń w 2020 roku, popyt na siłę roboczą wzrósł. W 2021 roku ożywienie gospodarcze wraz z dynamicznie rosnącą konsumpcją prywatną doprowadziły do wzrostu popytu na pracowników. W 2021 roku, w sytuacji niedoboru pracowników oraz przy dynamicznie rosnącej w Polsce inflacji, narastała także presja płacowa. W 2022 roku, w warunkach dalszego wzrostu gospodarczego, jest spodziewana kontynuacja tych trendów.

Stopy procentowe

W 2020 roku, w obliczu pandemii, polski bank centralny obniżył stopę referencyjną do 0,10%, tj. najniższego poziomu w historii. Tak niska stopa była utrzymywana przez pierwsze trzy kwartały 2021 roku. W czwartym kwartale, ze względu na dynamicznie rosnącą inflację, Rada Polityki Pieniężnej podniosła stopę referencyjną do poziomu 1,75%. Do kwietnia 2022 roku stopa referencyjna została zwiększona do 5,25%. Perspektywa znacznie wyższej inflacji (przekraczającej 10%) może skutkować dalszymi podwyżkami stóp procentowych.

Kursy wymiany

Wahania kursów walutowych mają wpływ na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych, a także na wysokość rozliczeń z zagranicznymi operatorami. Wpływ ten jest w znacznym stopniu ograniczony poprzez posiadany portfel transakcji zabezpieczających. W 2021 roku złoty osłabił się o 1,1% w stosunku do euro oraz 9,7% wobec dolara amerykańskiego. Ewentualne osłabienie kursu złoteo nie powinno mieć wpływu na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych oraz na wysokość rozliczeń z zagranicznymi operatorami ze względu na utrzymywany poziom zabezpieczeń.

Rynek telekomunikacyjny

Rynek telekomunikacyjny w Polsce

Rynek telekomunikacyjny w Polsce jest rozwinięty i charakteryzuje się wysokimi wskaźnikami penetracji w większości segmentów. Ta branża jest niezwykle ważna dla polskiej gospodarki, szczególnie w erze cyfrowej. Wraz z branżą informatyczną i branżą treści programowych kształtuje społeczeństwo informacyjne i aktywnie

uczestniczy w transformacji polskich firm. Wybuch pandemii COVID-19 w 2020 roku, jak nigdy wcześniej, uwypuklił rolę sektora telekomunikacyjnego, znacząco przyspieszając w Polsce zmiany w kierunku rozwiązań cyfrowych. Jakość sieci okazała się ważna dla wszystkich, co przełożyło się na wzrost popytu na stacjonarny dostęp szerokopasmowy, a zwłaszcza na usługi światłowodowe. Rynek telekomunikacyjny ewoluuje także pod względem technologii: światłowód stał się wiodącą technologią w zakresie stacjonarnych łączy szerokopasmowych, a w sieciach komórkowych stoimy u progu ery 5G. Pomimo opóźnienia w dystrybucji pasma dla 5G, oczekuje się, że w najbliższych latach technologia 5G będzie szczególnie istotna, zwłaszcza dla klientów biznesowych. Branża telekomunikacyjna mierzy się z wieloma wyzwaniami biznesowymi i technicznymi, które wymagają znacznych inwestycji w infrastrukturę 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, przekładając się na jedne z najniższych cen usług telekomunikacyjnych w Unii Europejskiej. Jednak 2019 rok przyniósł przełom na rynku: operatorzy komórkowi podnieśli ceny usług w formule „więcej za więcej”. Było to efektem ówczesnej korzystnej sytuacji gospodarczej w Polsce, bardzo niskich cen usług telekomunikacyjnych oraz wyrównanych udziałów największych operatorów. Konwergencja stała się wiodącą formułą konkurowania o gospodarstwa domowe. To spowodowało przyspieszenie procesu konsolidacji rynku, głównie pomiędzy graczami stacjonarnymi i mobilnymi. Konieczność inwestycji, rosnąca inflacja oraz relatywnie niskie ceny usług telekomunikacyjnych budują oczekiwania, że uczestnicy rynku będą nadal koncentrować się na generowaniu wartości.

Według naszych szacunków, wartość polskiego rynku telekomunikacyjnego wzrosła w 2019 roku, pozostała stabilna w 2020 roku (po wybuchu pandemii), a w 2021 roku odnotowała solidny wzrost. To ożywienie wynika przede wszystkim z przyjęcia przez uczestników rynku strategii „więcej za więcej” oraz odbudowy przychodów z roamingu i ze sprzedaży sprzętu.

Perspektywa historyczna: wyniszczająca konkurencja cenowa doprowadziła w kilku etapach do niskich cen i szybkiego zastąpienia telefonii stacjonarnej telefonią komórkową.

- Bardzo duża konkurencja cenowa w usługach mobilnych, która nasiliła się w czasie kilku wojen cenowych w segmencie konsumenckim i biznesowym, głównie w latach 2010-2013. W efekcie, ceny tych usług w Polsce należą do najniższych w Unii Europejskiej. Kluczową rolę w destabilizacji sytuacji rynkowej odgrywał Play, który realizował agresywną strategię zdobywania udziału w rynku.
- Strukturalny spadek w stacjonarnych usługach głosowych, do którego przyczynili się głównie: bardzo szybkie upowszechnienie się usług komórkowych w przystępnej cenie, częściowa regulacja

w tym segmencie oraz niekorzystne trendy demograficzne.

- Słabo rozwinięta stacjonarna infrastruktura szerokopasmowa, zwłaszcza poza dużymi miastami, co w połączeniu z szybkim rozwojem rynku komórkowego i strategią operatorów zakładającą oferowanie wyłącznie usług mobilnych doprowadziło do wypierania usług stacjonarnych przez komórkowe. Wskaźnik penetracji dla mobilnego internetu stosowanego do użytku w domu jest w Polsce znacznie wyższy od średniej dla krajów Unii Europejskiej.
- W porównaniu z całym rynkiem, powyższe trendy znacząco bardziej wpływały na wyniki Orange Polska, co znalazło odzwierciedlenie w wieloletnim spadku przychodów. Przyczynili 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 wymogi regulacyjne i słabo rozwiniętą infrastrukturę w dużych miastach, co spowodowało utratę udziału w rynku na rzecz operatorów kablowych,
 - brak znaczącej ekspozycji na rynku płatnej telewizji.

Obecne i przyszłe trendy, koncentracja na wartości i dążenie do konwergencji opartej na światłowodzie, są korzystniejsze.

- **Koncentracja na wartości:** Mimo że polski rynek telekomunikacyjny pozostaje bardzo konkurencyjny, wszyscy kluczowi gracze skoncentrowali się bardziej na wartości, realizując strategię „więcej za więcej”, głównie na rynku komórkowym. Konkurencja przesunęła się z opartej wyłącznie na cenie na inne elementy oferty i jakość obsługi klienta. Wynika to z jednej strony z relatywnie niskich cen usług telekomunikacyjnych w porównaniu z innymi krajami UE oraz rosnącego dochodu rozporządzalnego, a z drugiej strony z konieczności inwestowania przez operatorów w infrastrukturę oraz łagodzenia skutków inflacji kosztowej. Biorąc pod uwagę wyzwania inflacyjne, strategię „więcej za więcej” wydają się być bardziej koniecznością niż opcją w celu ochrony rentowności. Ceny usług telekomunikacyjnych w Polsce nadal należą do najniższych w UE. Orange Polska jako pierwszy operator podniósł taryfy mobilne, najpierw dla klientów biznesowych (pod koniec 2018 roku), a następnie dla klientów indywidualnych (w maju 2019 roku). Od tego czasu realizujemy strategię „więcej za więcej” we wszystkich głównych kategoriach produktowych, m.in. konwergencji, usługach abonamentowych i przedpłaconych telefonii komórkowej oraz stacjonarnych usługach szerokopasmowych. Tworzenie wartości jest podstawą naszej strategii komercyjnej.
- **Konwergencja sieci stacjonarnej i mobilnej podstawą naszych strategii komercyjnych:** Konwergencja – sprzedaż pakietów usług komórkowych i stacjonarnych – jest coraz częściej uznawana przez wszystkich uczestników rynku jako

skuteczna formuła na pozyskanie gospodarstw domowych. W ciągu ostatnich kilku lat wszyscy gracze mobilni zaczęli oferować również usługi stacjonarne, podczas gdy wiodący operatorzy stacjonarni weszli na rynek telefonii komórkowej. Odbywa się to bądź przez poprzez partnerstwa hurtowe, bądź przejęcia. Przykładami partnerstw hurtowych jest wejście T-Mobile do części sieci światłowodowej Orange czy współpraca Play z operatorem kablowym Vectra. Strategie konwergencji ułatwiają także nowi operatorzy sieci światłowodowych, którzy świadczą wyłącznie usługi hurtowe, np. Światłowod Inwestycje (spółka Orange Polska i APG) czy Fiberhost. Do zwiększania zasięgu światłowodu dostępnego dla wszystkich podmiotów przyczyniają się również sieci światłowodowe budowane w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC), finansowanego ze środków UE. Orange Polska zainicjował w 2017 roku bardzo udaną strategię konwergencji, wprowadzając Orange Love jako naszą flagową ofertę dla polskich gospodarstw domowych. Do końca 2021 roku w tej ofercie pozyskano ponad 1,5 mln klientów.

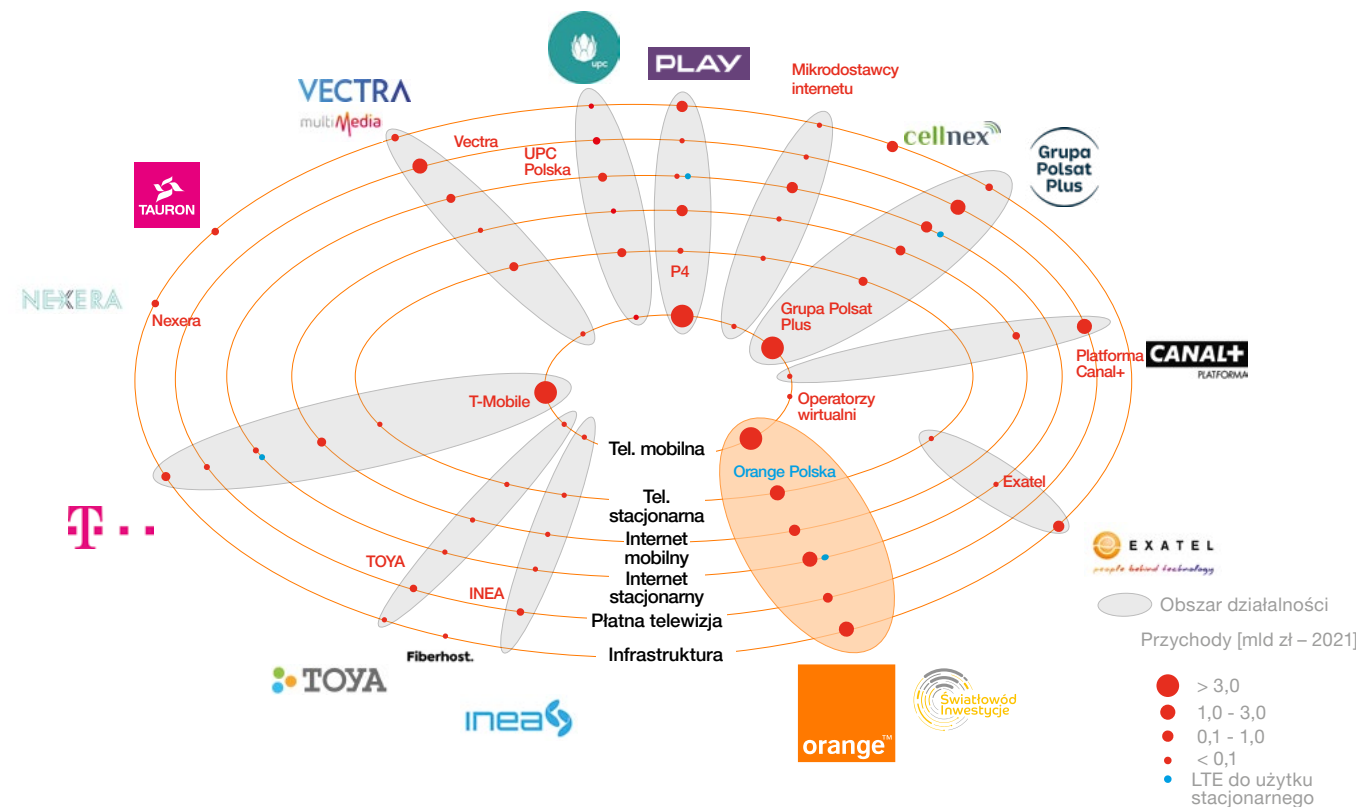
- **Konsolidacja spowodowana głównie dążeniem do konwergencji:** Polski rynek pozostaje dość rozdrobniony, zwłaszcza wśród operatorów stacjonarnych. Jednak w ciągu ostatnich kilku lat miało miejsce kilka transakcji konsolidacyjnych między większymi graczami. Dwóch operatorów telefonii komórkowej – Plus (Cyfrowy Polsat) i Play – przejęło, odpowiednio, spółki stacjonarne Netia (wiodący alternatywny operator stacjonarny) i UPC (największy operator telewizji kablowej). Przejęcie UPC przez Play jest w tej chwili finalizowane z jasno zasygnalizowanym celem stworzenia konwergentnego gracza. Druga znacząca transakcja przeprowadzona w ostatnich

latach dotyczyła dwóch spółek kablowych, w których Vectra (druga co do wielkości spółka kablowa na rynku) przejęła Multimedia (trzecia co do wielkości spółka na tym rynku).

- **Duży popyt na szybką łączność szerokopasmową, ze światłowodem jako wiodącą technologią:** Pandemia i ogólny trend w kierunku cyfryzacji zwiększyły zapotrzebowanie na szybką łączność, która stała się niezbędnym narzędziem dla gospodarstw domowych. W ostatnich latach przyspieszyły inwestycje w infrastrukturę szybkiego internetu, zwłaszcza poza dużymi miastami – na obszarach, gdzie infrastruktura historycznie była dość słaba i skutkowałą zastępowaniem telefonii stacjonarnej przez komórkową. Jednocześnie, wiodącą rolę zaczęła odgrywać Technologia FTTH. Przyspieszenie w tym zakresie wynikało głównie z ogromnych inwestycji Orange Polska w światłowody (od 2016 roku) oraz współfinansowanego przez UE programu Polska Cyfrowa, którego celem jest rozwój infrastruktury na obszarach słabiej zurbanizowanych. Według naszych szacunków, na koniec 2021 roku w zasięgu usług światłowodowych znajdowało się od 8 do 9 mln gospodarstw domowych w Polsce (z około 15 mln ogółem). Orange Polska jest zdecydowanie największym operatorem światłowodowym w Polsce. Na koniec 2021 roku, nasza sieć dostępowa obejmowała prawie 6 mln gospodarstw domowych, z czego 2,2 mln przypadało na sieci innych operatorów. Z tych 2,2 mln, ponad 0,8 mln przypadało na Światłowod Inwestycje – spółkę będącą wspólnym przedsięwzięciem Orange i APG, do której w ramach zawartej transakcji Orange Polska przekazał łącza obejmujące 0,7 mln gospodarstw domowych. Spodziewamy się, że rozwój sieci światłowodowej w Polsce będzie kontynuowany, a inwestycje prowadzone przez Światłowod Inwestycje będą jednym z najważniejszych motorów tego rozwoju.



Główni gracze na rynku telekomunikacyjnym w Polsce



Uwaga: Sytuacja na rynku na koniec 2021 r.
Cellnex – nowy operator infrastrukturalny na rynku polskim, bez przychodów w 2021 r.

■ Transakcje dotyczące infrastruktury telekomunikacyjnej:

W 2021 roku Cellnex, gracz infrastrukturalny na rynku europejskim, wszedł na rynek polski poprzez zakup infrastruktury mobilnej od Play (marzec 2021) i Cyfrowego Polsatu (lipiec 2021). Cellnex zawarł umowę z Play jako udziałowiec większościowy On Tower Poland Sp. z o.o. (Cellnex Poland posiada 60% udziałów, a 40% należy do Iliad) i nabył ok. 7 tys. stacji infrastruktury mobilnej za około 3,7 mld zł (800 mln euro). W przypadku Cyfrowego Polsatu, transakcja dotyczyła zarówno infrastruktury pasywnej (ok. 7 tys. lokalizacji) jak i aktywnej (ok. 37 tys. nośników radiowych; ok. 11 300 km światłowodowej sieci szkieletowej i sieci dosyłowej do stacji bazowych oraz ogólnokrajowej sieci radiolinii mikrofalowych). Wartość transakcji wyniosła 7,1 mld zł. Również w 2021 roku Orange Polska podpisał umowę sprzedaży 50% udziałów w spółce Światłowod Inwestycje, która będzie budować infrastrukturę światłowodową i oferować usługi dostępu hurtowego w oparciu o technologię FTTH. Celem tej spółki jest wybudowanie do 2025 roku światłowodowej sieci dostępowej dla około 1,7 mln gospodarstw domowych w Polsce, zlokalizowanych głównie na obszarach o niskiej i średniej konkurencji. Orange Polska wniósł do spółki Światłowod Inwestycje istniejące łącza światłowodowe dla 0,7 mln gospodarstw domowych. W zawartej transakcji, wartość spółki Światłowod Inwestycje wyceniono na 2 748 mln zł (bez uwzględniania gotówki i długu). Orange Polska sprzedał APG 50% udziałów w tej spółce za łączną kwotę 1 374 mln zł.

■ Dynamiczny wzrost zapotrzebowania na przesył danych:

Przesył danych dynamicznie rośnie, do czego przyczynia się upowszechnienie nowoczesnych urządzeń mobilnych oraz bardzo szybki wzrost transmisji danych w przeliczeniu na klienta, związany głównie z treściami multimedialnymi i mediami społecznościowymi. Przewidujemy, że przesył danych będzie nadal rosł w obecnym tempie przez co najmniej kilka lat – dopóki w Polsce będzie trwała rewolucja smartfonowa. Spełnienie oczekiwań klientów dotyczących nieprzerwanego i możliwie najlepszego dostępu do internetu wymaga konwergentnego podejścia do kwestii jakości sieci. Z tego względu, kluczowy jest rozwój zarówno sieci stacjonarnej (światłowodowej) jak i mobilnej (4G/5G).

- **Początek ery 5G:** 5G jako koncepcja marketingowa jest obecna na polskim rynku od dwóch lat, ale na razie jest oferowana przez operatorów tylko w technologii DSS, na częstotliwościach wykorzystywanych dla 4G. Aukcja na tzw. pasmo C (3,4-3,8 GHz, przeznaczone specjalnie dla sieci 5G) została bardzo opóźniona. Przewiduje się, że technologia 5G otworzy nowe możliwości zarówno dla konsumentów jak i biznesu, stając się w nadchodzących latach jednym z motorów wzrostu wartości rynku. Sieć 5G znacznie przyspieszy mobilną transmisję danych, a przy tym – co ważniejsze dla przyszłych zastosowań – będzie mieć znacznie mniejsze opóźnienia (czas potrzebny na komunikację dwóch urządzeń) i znacznie większą pojemność (liczbę urządzeń, które można jednocześnie podłączyć do

sieci). Sieć 4G nie jest w stanie obsłużyć stale rosnącej liczby podłączonych obiektów, które przesyłają coraz więcej danych. Z dzisiejszej perspektywy wydaje się, że 5G oferuje więcej możliwości monetyzacji na rynku biznesowym, które wykraczają poza zwykłą łączność. Ta technologia otworzy całą gamę możliwości automatyzacji procesów i wykorzystania sztucznej inteligencji w różnych branżach – od produkcji po rolnictwo. Wszystkie urządzenia będą znacznie szybciej odbierać i przetwarzać dane, co umożliwi np. zdalne sterowanie procesami produkcyjnymi w czasie rzeczywistym. Procesy te będą funkcjonować w zamkniętych ekosystemach, często na wyznaczonych odcinkach sieci komórkowej. Oznacza to znacznie większe synergie między łącznością a obszarem usług ICT, a Orange Polska jest w doskonałej pozycji, aby czerpać z tego korzyści.

- **Łatna telewizja – rosnąca popularność treści OTT przy wciąż silnej telewizji linearnej:** Rynek płatnej telewizji powinien utrzymać względną stabilność. W Polsce nadal bardzo silną pozycję ma telewizja linearna. Jednak zarówno rynek płatnej telewizji jak i usług udostępnianych przez internet (ang. Over-The-Top – OTT) stale się rozwijają, przy czym motorem wzrostu są głównie usługi OTT (w tym serwisy nielinearne, takie jak Netflix, HBO GO i Amazon Prime Video). W wyniku pandemii COVID-19, jeszcze bardziej przyspieszyła dynamika nabywania tych usług. Ponadto, w 2021 roku rynek OTT uległ przekształceniu: na znaczeniu zyskały treści linearne. Co prawda rynek usług OTT szybko rośnie, ale pozostanie raczej uzupełnieniem oferty linearnej niż jej znaczącym substytutem.

Orange Polska kluczowym graczem we wszystkich segmentach rynku

Orange Polska to wiodący operator telekomunikacyjny w Polsce, działający we wszystkich segmentach rynku. Posiadamy największą bazę klientów zarówno w segmencie stacjonarnym jak i komórkowym oraz największy udział w infrastrukturze telekomunikacyjnej w Polsce. Dzięki pomyślnej realizacji strategii Orange.one w latach 2017-2020, udało się nam odwrócić negatywne trendy i przekształcić profil naszej działalności na taki, który jest przystosowany do wzrostu i czerpania korzyści z możliwości rynkowych. Niezbędne dla planu tworzenia wartości były duże inwestycje w sieć światłowodową, realizacja strategii wartości w konwergencji oraz rozwój obszaru ICT. Rozwój linii biznesowych z perspektywami wzrostu oraz eksploracja unikalnych możliwości rynkowych były niezbędne, aby zrównoważyć ciągłą presję na nasze przychody z usług schyłkowych – które kiedyś stanowiły trzon naszej działalności, a które od wielu lat podlegają strukturalnym spadkom. Jednocześnie radykalnie przekształcamy naszą działalność, aby uczynić ją bardziej sprawną, cyfrową i elastyczną, z silną obecnością online i wysoce zautomatyzowanymi procesami. W 2021 roku przedstawiliśmy nową strategię .Grow, która koncentruje się na zapewnieniu stabilnego wzrostu przychodów i zysków poprzez maksymalne wykorzystanie kluczowych dźwigni wzrostu oraz eksplorację nowych możliwości rynkowych.

Łańcuch dostaw

Chcemy budować dobre, długotrwałe relacje z naszymi dostawcami i partnerami biznesowymi. Dbamy o to, aby te relacje 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. Do tej pory, do inicjatywy JAC dołączyło 18 operatorów telekomunikacyjnych z 16 krajów, na których przypada łącznie ponad połowa przychodów całej branży oraz ponad 2,7 mld połączeń rocznie.

Lokalnych dostawców zobowiązujemy do przestrzegania klauzul zgodności (complalince), które są umieszczane w umowach z naszą firmą. Klauzule zawierają zobowiązanie kontrahenta do postępowania zgodnie z zasadami etycznego i odpowiedzialnego zachowania, w tym dotyczącymi praw człowieka, ochrony środowiska naturalnego, zrównoważonego rozwoju i zwalczania korupcji. Dodatkowo, we wszystkich umowach zakupowych umieszczamy klauzulę antykorupcyjną. Od 2021 roku dostawcy z grup najwyższego ryzyka są proszeni o wypełnienie ankiety CSR, która dotyczy obszarów ochrony środowiska, BHP, praw pracowniczych, różnorodności, zgodności oraz etyki.

Budowanie trwałych relacji z dostawcami

W 2021 roku współpracowaliśmy w Polsce z 2990 dostawcami, w tym dostawcami sprzętu abonenckiego i sieciowego, usług budowy sieci oraz sprzętu komputerowego, a także agencjami outsourcingu personalnego i domami mediowymi. Staramy się, aby nasze relacje z dostawcami opierały się na kontraktach długoterminowych, zawierających transparentne zasady współpracy. Ponad 97% zakupów (w ujęciu wartościowym) jest realizowanych w oparciu o długoterminowe umowy ramowe. Sukcesywnie pracujemy nad tym, aby nasze zobowiązania wobec dostawców były regulowane w terminie. Wskaźnik terminowości opłat wynosi 88,6%. Standardowy termin płatności dla dostawcy wynosi do 30 dni (w przypadku 96% umów).

Jasne zasady wyłaniania dostawców

Prowadzimy konkurencyjną i otwartą politykę zakupową. Transparentność procesu wyłaniania dostawców zapewnia Regulamin Przeprowadzenia Procesu Zakupowego. Stanowi on zbiór zasad, którymi powinien się kierować każdy pracownik organizacji zakupowej w bezpośrednich i pośrednich kontaktach z dostawcą. Obejmuje procedury zakupowe, które w transparentny sposób określają zasady wyłaniania dostawców, zawierania umów czy poufności informacji. Od 2019 roku wzory umów zakupowych

zawierają zapisy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu w postaci klauzuli CSR. Sukcesywnie, uzupełniamy o tę klauzulę również umowy z dostawcami długoterminowymi, które zostały zawarte przed jej wprowadzeniem. W 2021 roku, 100% pracowników działu zakupów Orange Polska ukończyło szkolenie internetowe poświęcone zasadniczym aspektom społecznym w procesie dokonywania zakupów.

Obecnie ponad 95% zamówień (w ujęciu ilościowym) jest składanych elektronicznie, 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 czemu mogą uczestniczyć w procesach zakupowych prowadzonych przez Spółkę.

Otoczenie społeczne

Poziom życia w Polsce od lat ulega stałej poprawie. Pomimo pandemii koronawirusa COVID-19, która od 2020 roku powoduje ograniczenia w działalności i utrudnienia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, sytuacja gospodarcza w kraju pod koniec 2021 roku była bardzo dobra. PKB Polski wzrósł o 5,7%. Bardzo dobrze wygadała też sytuacja na rynku pracy, a poważniejszym problemem była przede wszystkim inflacja, która, liczona rok do roku, w grudniu 2021 roku sięgnęła 8,5%. Ten obraz ulegnie jednak w najbliższych miesiącach gwałtownym zmianom ze względu na przyjęcie przez Polskę milionów uchodźców z Ukrainy, którzy po 24 lutego 2022 roku uciekli przed wojną. Duża część z nich pozostanie w Polsce na dłużej – a część na stałe – istotnie wpływając na gospodarkę oraz sytuację na rynku pracy, w szkolnictwie, na rynku mieszkaniowym czy w służbie zdrowia.

Pod koniec 2021 roku polski rynek pracy wychodził z pandemii obronną ręką – także na tle Europy. Na koniec 3 kw. 2021, stopa zatrudnienia dla osób w wieku 15-64 lata wynosiła w Polsce 71% (tj. o 2 pp. więcej niż rok wcześniej, ale wciąż o 2,6 pp. mniej niż przed początkiem pandemii COVID-19). Drugi rok z rzędu ten wskaźnik był w Polsce wyższy od średniej unijnej, która w 2021 roku wyniosła 69,7%. Stopa bezrobocia w Polsce wg Eurostatu osiągnęła na koniec 2021 roku rekordowo niską wartość 2,9% – drugą najniższą w Europie (średnia unijna wyniosła w tym czasie 7%).

Problemem w Polsce od lat pozostaje znaczne zróżnicowanie stopy zatrudnienia w zależności od wykształcenia i płci. Podczas gdy w grupie wiekowej 20-64 pod koniec 2021 roku pracowało prawie 90% osób z wykształceniem wyższym, to dla tych z wykształceniem średnim było to nieco ponad 71%, a dla osób z wykształceniem co najwyżej podstawowym lub gimnazjalnym – zaledwie 47%. Szczególnie zagrożone wykluczeniem na rynku pracy są kobiety z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym, wśród których, w grupie wiekowej 20-64 lata, pracę miało zaledwie nieco ponad 34%. To także grupa, w której szczególnie duża część pracujących (zwłaszcza młodszych) straciła zatrudnienie w czasie pandemii.

W ostatnich latach w Polsce przeprowadzono szereg działań na rzecz ograniczenia nierówności i ubóstwa. Począwszy od 2015 roku, wzrost płacy minimalnej, zmiany w umowach

cywilnoprawnych, a przede wszystkim programy wsparcia dla rodzin (500 zł miesięcznie na każde dziecko, 300 zł rocznie na wyprawkę szkolną) radykalnie poprawiły sytuację wielu słabszych grup, zwłaszcza tych o niskim statusie społeczno-ekonomicznym. Jednak od 2020 roku wzrost inflacji osłabia wpływ transferów socjalnych, których wysokość nie jest waloryzowana (siła nabywcza 500+ spadła od 2016 roku o ok. 13,1%).

Współczynnik nierówności dochodowej Giniego, który jest miarą rozkładu rozporządzalnych dochodów ekwiwalentnych w społeczeństwie, od 2005 roku obniżył się z blisko 35,6 punktów do 28,1 pkt. w 2020 roku, to jest do poziomu znacznie poniżej średniej unijnej. To jednak wynik oparty o deklaracje uczestników badań – poziom nierówności w Polsce wyznaczony w oparciu o dane podatkowe może być nawet o 25% wyższy od oficjalnych danych statystycznych opartych na deklaracjach. To oznaczałoby, że Polska plasuje się wśród krajów o najwyższych nierównościach dochodowych w Unii Europejskiej (zob. Blanchet, Chancel i Gethin, 2019).

Polska boryka się w dalszym ciągu z problemem szybkiego starzenia się społeczeństwa. Niekorzystne perspektywy demograficzne już teraz przekładają się na spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym. Problem pogłębia spadająca liczba urodzeń, która w 2020 roku zmniejszyła się o 5%, a w 2021 roku – o kolejne 7%, osiągając najniższy poziom od ponad 15 lat.

Ponieważ internet stał się głównym sposobem funkcjonowania w wielu obszarach życia, wykluczenie cyfrowe, dotyczące określone grupy społeczne i demograficzne, jest obecnie szczególnie dotkliwym problemem. Według GUS, w 2021 roku dostęp do internetu posiadało ponad 92% gospodarstw domowych w Polsce – to znaczny wzrost względem 2019 roku, kiedy taki dostęp miało nieco ponad 8 na 10 gospodarstw domowych. Duża poprawa w dostępie do internetu szerokopasmowego nastąpiła od początku pandemii na obszarach wiejskich i w mniejszych miastach, co niemal zniwelowało dysproporcję w tym zakresie względem dużych miast.

Jednak nadal korzystanie z internetu i nowych technologii jest zróżnicowane ze względu na czynniki społeczno-demograficzne, przede wszystkim wiek, aktywność zawodową i wykształcenie. Z internetu korzysta zdecydowana większość młodych i bardzo niewiele starszych osób. Wykluczenie cyfrowe zaczyna się w grupie wiekowej 55+, ale najbardziej dotyka osoby w wieku powyżej 65 lat – z których zaledwie 46% regularnie korzysta z internetu. Ważną rolę odgrywa też poziom wykształcenia: z sieci internetowej korzysta regularnie 98,6% Polaków z wykształceniem wyższym wobec 78,2% z wykształceniem średnim oraz 71% z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym. Problem dotyczy też bezrobotnych, z których prawie 17% nie korzystało regularnie z internetu w 2020 roku.

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

Prawa człowieka

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

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

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

Wprowadziliśmy w Orange Polska Kodeks dla dostawców. Kodeks został opracowany na poziomie Grupy Orange i dostosowany do regulacji krajowych. Jego celem jest zachęcenie do stosowania i poszanowania praw i regulacji z zakresu praw człowieka oraz zapewnienie, iż będą one

właściwie i efektywnie stosowane. Dostawcy zobowiązują się do przestrzegania praw człowieka i unikania zaangażowania w jakiegokolwiek przypadki ich naruszania.

Kodeks obejmuje następujące obszary:

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

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

Uruchomiliśmy także kurs e-learningowy z zakresu praw człowieka, który ukończyło 100% pracowników działu zakupów. Prawa związane z różnorodnością są przedmiotem naszej polityki zarządzania różnorodnością (więcej na str. 104), zaś ochrona prywatności i danych osobowych – przedmiotem polityki w zakresie bezpieczeństwa klientów (więcej na str. 80).

W umowach z dostawcami wprowadzono oddzielne zapisy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu w postaci klauzuli CSR. Strony zobowiązują się przestrzegać oraz podejmować

niezbędne starania w celu zobowiązania swoich pracowników, dostawców i podwykonawców do przestrzegania przepisów krajowych, europejskich i międzynarodowych dotyczących standardów etycznych i odpowiedzialnego zachowania, w tym m.in. przepisów dotyczących praw człowieka, ochrony środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa osób oraz zrównoważonego rozwoju. Zobowiązują się przeciwdziałać naruszeniom w obszarze praw człowieka i podstawowych wolności, a także zagrożeniom dla zdrowia i bezpieczeństwa osób oraz środowiska. Oświadczają, że będą wymagać od swoich pracowników, dostawców i podwykonawców powstrzymywania się od zatrudniania dzieci, wykorzystywania pracy przymusowej oraz będą zwalczać wszelkie przejawy dyskryminacji. Klauzula obowiązuje od 2019 roku we wszystkich nowych umowach zakupowych.

Prawa człowieka zostały również uwzględnione w mapie ryzyka Orange Polska, w ramach tzw. Planu Nadzoru – przyjętego w całej międzynarodowej Grupie Orange. Plan Nadzoru obejmuje ryzyka w związane ze zdrowiem i bezpieczeństwem ludzi, wpływem na środowisko oraz poważnymi naruszeniami praw człowieka i podstawowych wolności.

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

Otoczenie środowiskowe

Z technologii cyfrowej korzysta codziennie 6 miliardów ludzi na całym świecie. Sektor cyfrowy (sieci stacjonarne i komórkowe, systemy Internetu Rzeczy, wirtualne sieci prywatne, centra danych, ale również sprzęt klientów: smartfony, komputery, dekodery i in.) odpowiada za około 3,6% globalnego zużycia energii elektrycznej oraz około 1,4% globalnych emisji CO₂. – przy czym przewiduje się, że ten udział będzie się zwiększał.*

Orange Polska nie pozostaje obojętny na globalne wyzwania dotyczące ochrony środowiska naturalnego i jego zasobów. Postawiliśmy sobie ambitne cele i podejmujemy konkretne działania w celu ograniczenia naszego wpływu na środowisko, zarówno bezpośredniego jak i pośredniego. Naszym celem jest osiągnięcie neutralności klimatycznej netto już do 2040 roku – zarówno dla własnych emisji bezpośrednich i pośrednich jak i dla emisji w łańcuchu wartości. Te cele wpisują się w globalne, potwierdzone naukowo cele klimatyczne Grupy Orange, które realizują zapisy Porozumienia Paryskiego (przewidujące ograniczenie globalnego ocieplenia w XXI wieku do maksymalnie 1,5°C w porównaniu do epoki przedindustrialnej).

* Źródło: Malmudin i Lundén, Sustainability Journal 2018, Międzynarodowa Agencja Energetyczna.

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

Nowoczesne technologie cyfrowe są istotną częścią rozwiązywania problemów klimatycznych. Usługi telekomunikacyjne wspierają zieloną transformację i oferują rozwiązania, dzięki którym nasi klienci mogą zmniejszać swoje emisje. Tele- czy videokonferencje pozwalają ograniczyć podróże służbowe (zwłaszcza samolotem), a rozwiązania oparte o Internet Rzeczy, zwłaszcza z zakresu Smart City, optymalizują zużycie zasobów (np. energii elektrycznej czy wody) oraz zmniejszają emisje i zanieczyszczenia poprzez inteligentne systemy zarządzania i monitoringu usług miejskich (np. dostaw mediów, miejskiego oświetlenia, miejsc parkingowych, rowerów czy systemów odbioru odpadów).

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. Cyfryzacja może i powinna być częścią szerszego rozwiązania problemu kryzysu klimatycznego, ale jednocześnie ma do odegrania istotną rolę w doprowadzeniu do neutralności węglowej w całym łańcuchu wartości w ramach samej branży telekomunikacyjnej.



Nasi interesariusze

Poprzez dialog z interesariuszami uczymy się skuteczniej odpowiadać na ich oczekiwania. W poniższej tabeli przedstawiono naszych kluczowych interesariuszy, kwestie dla nich istotne oraz sposób, w jaki z nimi współpracujemy. W toku naszej działalności codziennie stykamy się z członkami każdej z tych grup.

	Dlaczego zaangażowanie jest istotne	Sposób zaangażowania	Częstotliwość zaangażowania	Najważniejsze kwestie dla danej grupy
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 raz w roku.	Uczciwe traktowanie; przejrzyste zasady przetargów i współpracy; terminowe płatności; korzystne warunki. (str. 30)
Institucje 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. (str. 18-19, 25, 121)
Inwestorzy	Jako spółka giełdowa, troszczymy się 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, ankiety i stały kontakt bezpośredni.	Przejrzyste informacje finansowe; możliwość spotkań z Zarządem; przywrócenie wzrostu przychodów, EBITDAaL i przepływów pieniężnych; monetyzacja inwestycji w sieć; perspektywa wypłat dywidendy. (str. 9, 97-99)
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 i doraźne.	Niezawodna i odporna sieć; duży zasięg; bezpieczne usługi; proste, przejrzyste oferty i opłaty; dobra oferta konwergentna; doskonała obsługa klienta; łatwy dostęp do usług. (str. 42-45, 76-81)
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. (str. 17, 30, 111)
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 raz w roku.	Przyjazne i nowoczesne środowisko pracy; konkurencyjny poziom wynagrodzeń; standardy bezpieczeństwa; jasna ścieżka kariery i system motywacyjny; możliwość rozwoju. (str. 102-111)
Społeczności lokalne	Pobudzanie 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. (str. 114-123)



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, charakteryzujące 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 trwały rozwój Spółki i jest warunkiem jej długofalowego sukcesu. Szczegółowy opis ładu korporacyjnego w Orange Polska zamieszczono w rozdziale „Ład korporacyjny” na str. 165.

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 dialogu i współpracy, w której wszyscy pracownicy czują się szanowani i mogą swobodnie wyrażać swoje opinie; kulturę, w której wszystkie działy – jako jeden zespół – wspólnie dążą do realizacji celów firmy. Dążymy do upraszczania wszystkich spraw i procedur w Spółce, dlatego wprowadzamy elastyczne metody pracy i pobudzamy innowacyjność pracowników.

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 i dbamy o dobrostan 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.

W ramach realizacji nowego programu strategicznego .Grow, jesteśmy przekonani, że tylko poprzez inwestowanie w pracowników – ich rozwój i zaangażowanie, a także tworzenie dla nich przyjaznego i inspirującego środowiska pracy możemy rozwijać się jako firma.

Aby być blisko potrzeb pracowników i znać ich opinie na temat działalności Spółki, regularnie przeprowadzamy dwa globalne badania: Badanie Zdrowia Organizacji oraz Nasz Barometr. Te badania wyznaczają kierunki dalszych działań w ramach budowania odpowiedniej kultury organizacyjnej, która wspiera realizację celów strategii .Grow i jest zgodna z wartościami Orange (blisko, prosto, odważnie i pozytywnie).

Szczegółowy opis kultury korporacyjnej Orange Polska zamieszczono w punkcie „Co robimy, aby być blisko, prosto, odważnie i pozytywnie – priorytety zmiany kulturowej” na str. 102.

02 / 10

Strategia



Pytania do Juliena Ducarroza

Prezesa Zarządu



P: Jakie są pana zdaniem główne czynniki sukcesu strategii .Grow?

Poprzednia strategia .One była przełomowa dla Orange Polska. Odwróciliśmy wieloletnie negatywne trendy, udowadniając, że spadek przychodów i zysków nie jest nieuchronny, lecz możliwy jest wzrost. Znaleźliśmy się na właściwej ścieżce: mamy produkty, jakich oczekują klienci, dysponujemy odpowiednimi aktywami, aby je wspierać, a także staliśmy się znacznie bardziej efektywni. Z tego względu, strategia .Grow ma charakter ewolucyjny: nie zmieniają się zasadnicze filary naszych działań. To jednak nie oznacza, że ta strategia jest mniej ambitna. Utrzymanie korzystnych trendów wzrostowych może się okazać równie dużym wyzwaniem. To w tej firmie pierwsza od około 15 lat strategia nastawiona na wzrost.

Jest kilka kluczowych elementów, które zdecydują o sukcesie planu strategicznego .Grow.

Przede wszystkim, nasi pracownicy. Odpowiednio wykwalifikowani pracownicy zdecydują o powodzeniu we wszystkich obszarach naszej strategii. Można mieć najnowocześniejsze systemy i najwyższej jakości sieci, ale bez właściwego zespołu, który sprawi, że będą działać, i udostępni je klientom nie odniesie się sukcesu. To dlatego, z mojego punktu widzenia, tak ważna jest transformacja kultury korporacyjnej oraz inwestowanie w zmianę ról zawodowych. Technologie zmieniają się bardzo szybko, a kwalifikacje pracowników muszą za tym nadążyć. Chcemy do 2024 roku wyposażyć 70% naszych pracowników w umiejętności cyfrowe.

Po drugie, musimy dogłębnie poznać potrzeby klientów, które zmieniają się szybciej niż kiedykolwiek. Dotyczy to zarówno konsumentów jak i przedsiębiorstw. Pandemia COVID-19 przyspieszyła proces cyfryzacji oraz rozmyła granice pomiędzy byciem w pracy, w domu i w podróży. Niektóre przyzwyczajania zmieniły się już na stałe. To jest dla branży telekomunikacyjnej źródłem wielu szans, ale również wyzwań. Wykorzystując nowe technologie, musimy nadążać za zmieniającymi się potrzebami klientów – a nawet je przewidywać. Nie chodzi tylko o atrakcyjne oferty, ale także wszystkie procesy, które składają się na całościowe doświadczenie klienta, w tym obsługę klientów, wystawianie faktur czy rozpatrywanie reklamacji. To wszystko wpływa na wartość wskaźnika NPS, który jest dla nas jedną z kluczowych miar sukcesu.

Po trzecie, realizując strategię .Grow musimy jednocześnie inwestować w nowe usługi i nowe, przyszłościowe obszary wzrostu. Jest to niezwykle ważne, ponieważ nadal musimy kompensować spadki w usługach schyłkowych, a ponadto w niektórych obszarach, w których obecnie osiągamy wzrost, dojdzie do stopniowego nasycenia. Z tego względu, w ramach strategii .Grow mocno postawimy na rozwój w wybranych obszarach nowych i wschodzących trendów i technologii – z pełną świadomością, że nie wszystkie inicjatywy się zwrócą. Rozwój w tych obszarach nie będzie kluczowy dla naszych wyników finansowych do 2024 roku, ale zyska krytyczne znaczenie w kolejnych cyklach strategicznych. Dobrym przykładem są rozmaite usługi oparte na technologii 5G, które obecnie dopiero raczkują, w tym rozwiązania z obszaru Internetu Rzeczy, rozszerzonej łączności czy analizy dużych zbiorów danych. Dlatego jeden z filarów obecnej strategii nosi nazwę „Nowe możliwości.”

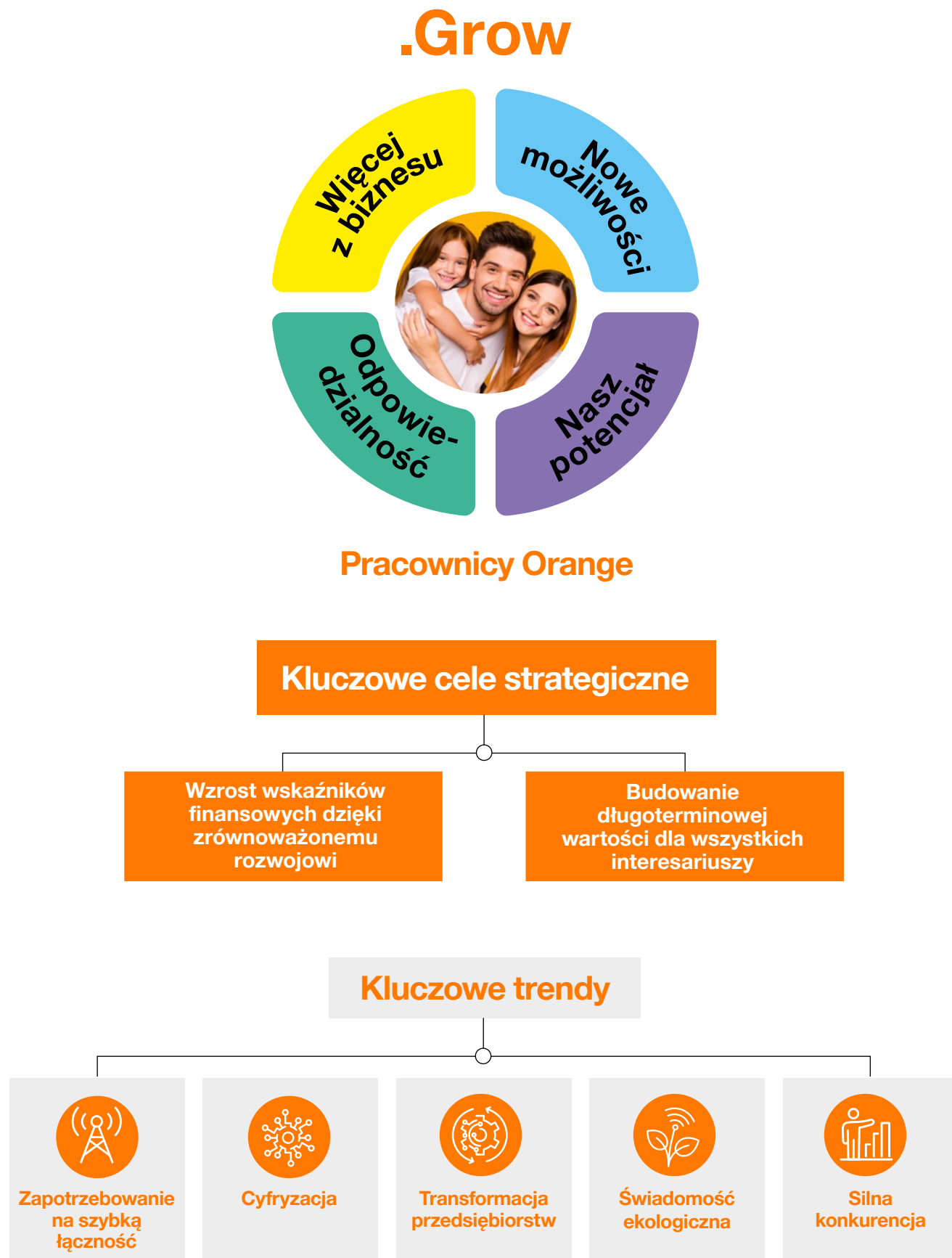
P: Jeden z czterech filarów strategii .Grow to „Odpowiedzialność” – dlaczego jest taka ważna?

Odpowiedzialność określa nas jako firmę. To nie jest hasło marketingowe. Odpowiedzialność jest wpisana w DNA naszej Spółki i logikę naszej działalności. Uważam, że to jedyny możliwy sposób postępowania. Tylko autentyczne zaangażowanie przynosi korzyści wszystkim interesariuszom – a nie tylko generuje koszty, jak to się dzieje w przypadku ograniczania się do pustych haseł. Pozwolę sobie przytoczyć opinię Stephane’a Richarda, byłego Prezesa Grupy Orange, który był przekonany, że w najbliższych latach osiągnięcie dobrych wyników ekonomicznych nie będzie możliwe bez wzorcowych osiągnięć w aspektach społecznych i środowiskowych.

Najważniejszym wyzwaniem jest według mnie zielona transformacja i walka z globalnym ociepleniem – walka, której jako ludzie nie możemy przegrać, bo to kwestia naszego przetrwania. To także wyścig z czasem. Skala tego problemu znacznie wykracza poza kompetencje i inne kwestie, na które mamy wpływ. Jeżeli w odpowiedni sposób nie przeszkolimy pracowników lub nie obsłużymy klientów, to oczywiście odbije się na naszej działalności, ale nie zagrazi naszemu istnieniu i nadal będziemy mogli wszystko naprawić. W przypadku zmian klimatu, wszelkie dzisiejsze zaniedbania będą w przyszłości nie do nadrobienia, zwiększając tylko skalę obciążeń. Natomiast działania podjęte już dzisiaj będą mniej kosztowne niż w przyszłości. Zwłaszcza że istnieje niebezpieczeństwo, iż zmiany klimatyczne doprowadzą do kolejnych wyzwań, których nawet nie jesteśmy jeszcze świadomi.

Dlatego Orange Polska, jako jedyna spółka giełdowa w Polsce, powołał doradcę ds. strategii klimatycznej – który odpowiada za koordynację wszystkich działań ukierunkowanych na ograniczenie naszego wpływu na środowisko. Z tych samych powodów, w 2021 roku przyjęliśmy formalnie strategię klimatyczną, która wyznacza jasny cel w zakresie zmniejszenia emisji CO₂. Emisja CO₂ znalazła się wśród trzech wskaźników KPI uznanych za wyznaczniki długoterminowego programu motywacyjnego dla kluczowego kierownictwa firmy.

Strategia .Grow na lata 2021-2024



Od odwrócenia trendów do trwałego wzrostu

W 2020 roku z powodzeniem zakończyliśmy realizację strategii Orange.One. Ambitne cele określone w tym planie zostały osiągnięte, a odwróceniu uległy wieloletnie negatywne trendy przychodów i rentowności. Zrealizowaliśmy cel, jakim był powrót na ścieżkę wzrostu. Jesteśmy teraz lepiej przygotowani na przyszłość, oferując usługi pożądane przez klientów, a także posiadając aktywa, które je wspierają, oraz bardziej efektywną strukturę kosztową. Orange Polska jest obecnie zupełnie inną firmą i wyraźnym liderem we wszystkich kluczowych segmentach rynku. Jesteśmy gotowi, żeby wykorzystywać nowe szanse i stawiać czoło przyszłym wyzwaniom.

Strategia .Grow to ewolucyjny krok, który przyczyni się do stymulacji i przyspieszenia wzrostu przychodów i zysków, kładąc jednocześnie podwaliny pod kontynuację wzrostu po roku 2024. Ewolucja oznacza, że główne filary naszej strategii nie ulegają zmianie. Konwergencją pozostaje kluczową dźwignią wzrostu na rynku konsumenckim, pomagając w zdobyciu i utrzymaniu zaufania i lojalności klientów. Pojawienie się technologii 5G stanie się całkowicie nową dźwignią wzrostu oraz przyda łączności internetowej nowego wymiaru zarówno z punktu widzenia konsumentów jak i przedsiębiorstw. W tym kontekście postrzegamy usługi ICT jako kluczowy czynnik wzrostu na rynku biznesowym.

Kompensując spadki w schyłkowych segmentach działalności, wprowadzimy nowe źródła wzrostu, w tym dostęp hurtowy do naszej sieci światłowodowej i mobilnej. Mocno postawimy na rozwój w wybranych obszarach nowych i wschodzących trendów i technologii – z pełną świadomością, że nie wszystkie inicjatywy się zwrócą – gdyż chcemy zapewnić wzrost także po 2024 roku.

W ramach strategii .Grow chcemy uwolnić nasz wewnętrzny potencjał wynikający z transformacji cyfrowej. Będziemy podążać w kierunku, którego oczekują klienci, a jednocześnie poprawiać naszą wewnętrzną efektywność opierając się w większym stopniu na sztucznej inteligencji i korzystając z analizy dużych zbiorów danych.

Ostatnim, ale nie mniej ważnym, elementem będzie wzrost odpowiedzialności społecznej Orange Polska. Wyzaczyliśmy sobie ambitne cele w obszarze środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego, a dzięki naszym usługom jesteśmy, jako firma, idealnie przygotowani do tego, żeby pomagać innym w ograniczaniu śladu środowiskowego oraz przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu.

W wymiarze finansowym, strategią .Grow wkraczamy na ścieżkę szybszego i stabilniejszego wzrostu, opartego na solidnych fundamentach. W najbliższych latach EBITDAaL ma rosnąć szybciej, a głównym motorem wzrostu mają być przychody napędzane przez działalność komercyjną. Będzie to fundamentalna zmiana w stosunku do poprzedniej strategii, kiedy powrót do wzrostów – po wielu latach spadków – był generowany przez olbrzymie oszczędności w kosztach pośrednich, natomiast marża bezpośrednia cały czas spadała. Nasza strategia inwestycyjna będzie się stopniowo zmieniać w kierunku większych inwestycji w sieć mobilną. Jednak chcemy utrzymać ekonomiczne nakłady inwestycyjne na stałym rocznym poziomie 1,7-1,9 mld zł – średnio dla całego okresu. W ten sposób wzrost przychodów przełoży się na wzrost poziomu generowanych przepływów pieniężnych. Korzyściami ze wzrostu zamierzamy się podzielić z akcjonariuszami poprzez powrót do wypłacania dywidend.



Rynek konsumencki: konwergencja oparta o światłowody pozostanie główną dźwignią wzrostu

Na rynku klientów indywidualnych, kluczem do budowy wartości w dalszym ciągu będzie konwergencja, czyli sprzedaż pakietu usług mobilnych i stacjonarnych, która kompleksowo odpowiada na potrzeby gospodarstw domowych w zakresie usług telekomunikacyjnych, przyczyniając się do wzrostu satysfakcji klientów i zmniejszenia wskaźnika rezygnacji z usług. Konwergencja umożliwia także dosprzedaż usług, pozwalając uzyskać większy udział w wydatkach gospodarstw domowych na usługi telekomunikacyjne i media.

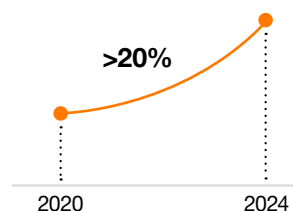
Orange Love – sprawdzona oferta

Postawiliśmy na konwergencję już w 2017 roku, wprowadzając Orange Love jako flagową ofertę gospodarstw domowych w Polsce. 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 łączu 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 podnosi efektywność. Na koniec 2021 roku, z oferty Orange Love korzystało ponad 1,5 mln klientów.

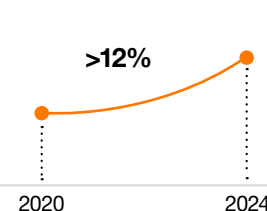
Dalszy potencjał konwergencji

Rynek telekomunikacyjny w Polsce staje się w coraz większym stopniu konwergentny – podobnie jak w wielu innych państwach UE – ale w dalszym ciągu widzimy w konwergencji istotny potencjał, zarówno do dosprzedaży kolejnych usług gospodarstwom domowym, w których już jesteśmy obecni, jak i wejścia z naszymi usługami do nowych gospodarstw. Postawiliśmy sobie cel wzrostu bazy klientów konwergentnych o co najmniej 20% do końca 2024 roku, przy jednoczesnym dalszym istotnym wzroście przychodu na klienta (ARPO).

Wzrost liczby klientów konwergentnych w wyniku rozbudowy sieci światłowodowej



Wzrost ARPO w wyniku strategii ukierunkowanej na wartość i dosprzedaży

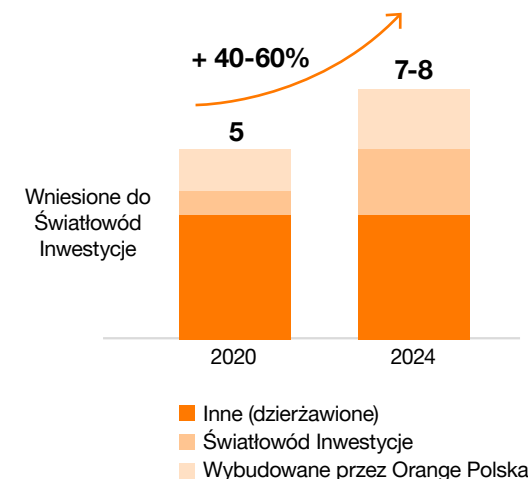


Inni operatorzy chcą również w coraz większym stopniu realizować strategię konwergencji w oparciu o szybki internet stacjonarny, co będzie oznaczało większą konkurencję. Będzie to od nas wymagać umiejętności wyróżnienia się kompleksowością oferty i jakością obsługi klienta. Wykorzystamy w tym celu siłę naszej marki oraz bardzo dobre postrzeganie nas przez klientów (pierwsza pozycja w rankingu NPS). Będziemy również chcieli odpowiedzieć na potrzeby klientów bardziej wrażliwych cenowo.

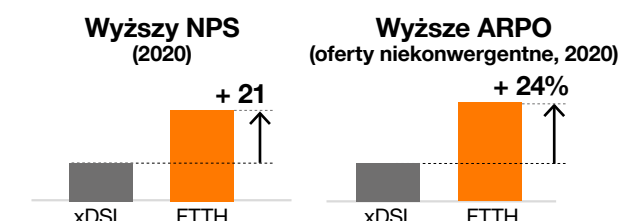
Światłowód – kluczowy czynnik sukcesu

Głównym warunkiem sukcesu w realizacji naszych zamierzeń związanych z konwergencją będzie dalszy wzrost zasięgu naszej sieci światłowodowej. Do 2024 roku planujemy zwiększyć go o 2-3 miliony gospodarstw domowych, czyli o 40-60% w stosunku do stanu na koniec 2020 roku. W ciągu kilku poprzednich lat bardzo intensywnie inwestowaliśmy w budowę sieci, kreując światłowód jako synonim szybkiego i niezawodnego internetu w Polsce, co przełożyło się na postrzeganie Orange Polska jako jego dostawcę pierwszego wyboru. W ciągu następnych lat będziemy głównie polegać na podłączaniu się na zasadach hurtowych do sieci innych operatorów. Będzie to głównie sieć budowana przez Światłowód Inwestycje oraz sieci powstające w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC). Światłowód daje nam znacznie wyższy średni przychód na klienta w porównaniu z technologiami miedzioowymi. Wynika to głównie z większych możliwości sprzedaży treści oraz wyższych oferowanych prędkości, które są coraz częściej wybierane przez klientów. Usługi światłowodowe są również znacznie lepiej postrzegane przez klientów.

Będziemy nadal znacząco zwiększać zasięg sieci światłowodowej (w mln gospodarstw domowych)



Tworzenie wartości przez światłowody



Oferta TV – ważny element oferty konwergentnej

Ważnym czynnikiem sukcesu naszej strategii konwergentnej jest także jakość oferty telewizyjnej, która w przypadku polskich konsumentów odgrywa istotną rolę przy wyborze dostawcy usług. Pomimo szybkiego wzrostu popytu na usługi udostępniania treści przez internet (OTT), telewizja linearna cieszy się niezmiennie wielką popularnością. Zamierzamy pozostać wyłącznie dystrybutorem treści programowych – nasza strategia nie przewiduje znaczących inwestycji w tworzenie własnych programów. Nasza oferta TV obejmuje ponad 200 kanałów linearnych. W coraz większym stopniu promujemy też serwisy OTT. Na koniec 2021 roku liczba klientów usług TV wynosiła około miliona, z czego około 70% przypadało na technologię IPTV. Liczba klientów w tej technologii dynamicznie rośnie w związku z rozbudową sieci światłowodowej. Pozostali klienci korzystają z telewizji satelitarnej, która – jako technologia schyłkowa – nie jest już rozwijana.

Nie tylko łączność – dodatkowe usługi dla gospodarstw domowych

Naszymi podstawowymi usługami pozostanie łączność stacjonarna i mobilna. Zamierzamy jednak analizować i testować nowe usługi dodane, zgodne z wizją „rozszerzonego domu”. Chcemy zaproponować klientom nowe oferty, które dzięki nowoczesnym technologiom ułatwią im codzienne życie. Planujemy poszerzyć pakiety konwergentne o kolejne elementy: usługi cyberbezpieczeństwa, inteligentne urządzenia, nowe możliwości dostępu do cyfrowej rozrywki oraz rozwiązania związane z wykorzystaniem czystej, przyjaznej dla środowiska energii. Oprócz odpowiedniej infrastruktury, dysponujemy także wykwalifikowanymi technikami i sprzedawcami oraz siecią dystrybucji, co zapewni doradztwo dla klientów oraz skuteczną instalację. Dzięki tym aktywom, mamy wyjątkowe możliwości, żeby projektować i rozwijać nowe usługi.



Pytania do Jolanty Dudek

Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Konsumenckiego



P: Jak w ramach strategii .Grow zmienia się oferta Spółki dla gospodarstw domowych?

Oferta dla gospodarstw domowych jest kamieniem węgielnym naszej strategii i kluczem do przyszłych sukcesów. Podstawę dla naszych propozycji konsumenckich stanowi doskonała infrastruktura, zarówno mobilna jak i stacjonarna. W oparciu o najwyższej jakości sieci łączności, 4G i 5G oraz światłowodową, kontynuujemy proces budowania kompleksowej oferty dla gospodarstw domowych, obejmującej łączność i rozrywkę. Ponieważ takie podejście bardzo dobrze sprawdziło się w poprzedniej strategii, będziemy nadal zmierzać w tym kierunku, doskonaląc ofertę i wzbogacając ją o nowe, atrakcyjne dla klientów elementy.

Ostatnie dwa lata jeszcze wyraźniej pokazały, że to o „dom” toczy się obecnie walka konkurencyjna. Nasze domy stały się biurami i szkołami. Pandemia na szczęście ustępuje, ale zmiany, jakie spowodowała, pozostaną z nami na dłużej.

Światłowod jest kluczową dźwignią budowania wartości zarówno dla nas jak i dla klientów, którzy dzięki tej technologii otrzymują najwyższej jakości usługę i są znacznie bardziej skłonni polecać ofertę Orange. Dlatego dalsze zwiększanie zasięgu sieci światłowodowej pozostaje dla nas najwyższym priorytetem. Do 2024 roku chcemy objąć zasięgiem ponad 50% gospodarstw domowych w Polsce.

Następny krok, jaki jest przed nami, to wizja „rozszerzonego domu”. Chcemy zaproponować klientom nowe oferty, które dzięki nowoczesnym technologiom ułatwią im codzienne życie. Planujemy poszerzyć pakiety konwergentne o kolejne elementy: usługi cyberbezpieczeństwa, inteligentne urządzenia, nowe możliwości dostępu do cyfrowej rozrywki oraz rozwiązania związane z wykorzystaniem czystej, przyjaznej dla środowiska energii.

Naszym celem jest utrzymanie solidnych wzrostów liczby klientów przy jednoczesnym zwiększaniu średnich przychodów osiąganych z oferty. Doskonałe wyniki za 2021 rok pokazały, że to możliwe.

P: Jak przebiega ewolucja sieci dystrybucji? Na ile ważna jest wielokanałowość?

Jakość sieci sprzedaży i dystrybucji to również jeden z istotnych czynników warunkujących sukces naszej strategii. Ta sieć stale ewoluuje z dwóch podstawowych przyczyn: po pierwsze, zmienia się zgodnie z potrzebami i preferencjami klientów; po drugie, stale szukamy sposobów, żeby podnosić naszą efektywność. Można powiedzieć, że wdrożenie podejścia wielokanałowego ma krytyczne znaczenie dla osiągnięcia tych celów.

Zacznijmy od definicji wielokanałowości. Klient ma do wyboru różne kanały, przez które może się z nami kontaktować – od rozmaitych kanałów cyfrowych, poprzez kontakt z infolinią, po wizytę w fizycznym punkcie sprzedaży. Wielokanałowość integruje te wszystkie kanały, zapewniając ciągłość i łączność między nimi. To pozwala klientom na swobodną zmianę kanałów, która nie wiąże się z żadnymi przerwami ani koniecznością powtarzania interakcji z wcześniejszych kanałów. Mówiąc w skrócie, wielokanałowość zapewnia jednolitą i spójną podróż klienta niezależnie od wybranej przez niego metody kontaktu.

Dlaczego podejście wielokanałowe nabrało bardziej krytycznego znaczenia niż kiedykolwiek

Nie jest żadnym zaskoczeniem, że zmiany technologiczne wpływają na zachowania klientów, co zwiększa znaczenie kanałów cyfrowych. To oczywiste – ale to tylko część historii. Częstsze korzystanie przez klientów z kanałów cyfrowych wiąże się także z interakcjami w innych kanałach. Wśród konsumentów obserwuje się wyraźny trend w stronę podejścia ROPO (ang. research online, purchase offline), czyli poszukiwania informacji o produkcie w sieci, a następnie zakupu w sklepie stacjonarnym – bądź odwrotnie. Według badań rynku, w Polsce tego typu podejście odpowiada za około 50% zakupów. To zgodne z naszymi własnymi obserwacjami. W kontaktach z Orange Polska, przy dokonywaniu zakupu ponad 40% klientów korzysta z dwóch lub więcej kanałów. Co więcej, chociaż liczba użytkowników aplikacji Mój Orange stale i dynamicznie rośnie, to liczba kontaktów w kanałach tradycyjnych w czasie podróży klienta nie spada. To wszystko oznacza, że kanały dystrybucji są w coraz większym stopniu powiązane ze sobą. Konieczne jest zatem dostosowanie naszych procesów i strategii do zmian w preferencjach klientów. Musimy być tam, gdzie klienci chcą się z nami spotkać.

W jaki sposób realizujemy strategię wielokanałowości?

Uważam, że myślenie cyfrowe musi być w centrum interakcji z klientami we wszystkich kanałach dystrybucji. Naturalnie, koncentrujemy się w dużym stopniu na rozwijaniu kanałów cyfrowych, zwiększaniu liczby użytkowników aplikacji Mój Orange oraz usprawnianiu naszej strony i sklepu internetowego. Chcemy, żeby do 2024 roku co czwarta transakcja sprzedażowa miała miejsce przez internet. W ostatnich latach ewoluuje nasza sieć punktów sprzedaży – i te zmiany będą kontynuowane w przyszłości. Zmienia się rola salonów, ale nie ich znaczenie. Dzięki bardzo funkcjonalnemu wnętrzu i wizualizacji wspieranej przez narzędzia informatyczne, w coraz większym stopniu stają się – zwłaszcza w dużych miastach – miejscem poznawania produktów i usług. Myślimy o wprowadzeniu do salonów jeszcze bardziej zaawansowanej technologii, takiej jak sztuczna inteligencja, w celu umożliwienia prezentacji na żywo oraz usprawnienia podróży klienta.

Przyszłością jest również samoobsługa. Sieć stacjonarnych punktów sprzedaży jest kosztowna w prowadzeniu i utrzymaniu. Dlatego przekształcając naszą sieć, dokładamy wysiłków, żeby podejmować optymalne decyzje co do lokalizacji, powierzchni i liczby konsultantów. W tym procesie wykorzystujemy zaawansowane modele geoprzestrzenne. Wraz z rosnącą popularnością rozmaitych narzędzi cyfrowych, maleje względne znaczenie telesprzedaży, jednak pracujemy nad lepszą synchronizacją tego kanału ze sprzedażą przez internet. Jednocześnie jesteśmy w pełni świadomi, że nie wszystkie grupy klientów są gotowe korzystać z kanałów cyfrowych. Ludność Polski się starzeje, i to samo dotyczy naszych klientów. Osoby starsze często wolą bezpośredni kontakt z ludźmi, co również uwzględniamy w naszej strategii. Wielokanałowość to nasz sposób, żeby zapewnić najlepsze w swojej klasie doświadczenie klienta – tradycyjne i cyfrowe – na każdym etapie jego podróży.

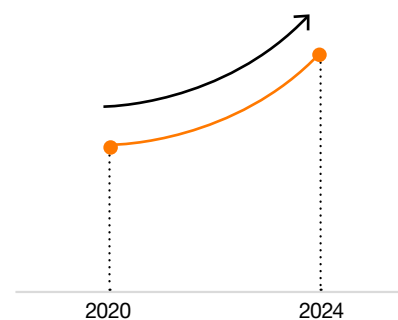
strategia skupiona wokół usług ICT

Orange Polska jest liderem we wszystkich segmentach biznesowych rynku telekomunikacyjnego oraz czołowym graczem na rynku ICT. W ramach poprzedniej strategii przebyliśmy długą drogę od tradycyjnego operatora telekomunikacyjnego do zaufanego partnera w transformacji cyfrowej polskich firm. Dwoma kluczowymi czynnikami, które umożliwiły powrót do wzrostów w usługach dla klientów biznesowych, były: monetyzacja inwestycji w łącza światłowodowe oraz koncentracja na rozwijaniu działalności ICT poprzez wzrost organiczny oraz selektywne przejścia w celu uzupełnienia konkretnych kompetencji. W efekcie, możemy zapewnić klientom wyjątkowe połączenie usług w zakresie łączności z integracją systemów, cyberbezpieczeństwem, doradztwem i usługami w obszarze oprogramowania i aplikacji.

Transformacja cyfrowa polskich przedsiębiorstw stała się faktem, a w ostatnich dwóch latach, w następstwie pandemii, przyspieszyła praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki. W ramach strategii .Grow będziemy nadal umacniać swoją pozycję jako integratora usług transformacyjnych, towarzysząc firmom w zmianach technologicznych oraz poszerzając ofertę przyszłościowych rozwiązań dla biznesu.

Chcemy w dalszym ciągu dynamicznie zwiększać przychody z usług ICT, w tempie ok 10% rocznie do 2024 roku. Osiągniemy to dzięki wykorzystaniu naszych kluczowych zasobów, czyli sieci mobilnej i światłowodowej, wzbogaconych o szeroki portfel usług tworzących pełen łańcuch wartości w zakresie transformacji cyfrowej. Kluczową rolę będzie odgrywać dalszy stabilny rozwój naszej spółki Integrated Solutions – trzeciego co do wielkości integratora na rynku polskim. A przyspieszenie osiągniemy monetyzując inwestycje w nowe obszary i kompetencje, czyli w spółki BlueSoft i Craftware. Największe wzrosty planujemy w obszarze cyberbezpieczeństwa oraz oprogramowania i aplikacji, korzystając zarówno z doświadczenia spółek zależnych jak i kompetencji budowanych na potrzeby wewnętrzne.

Cel w zakresie przychodów z ICT
OK. 10% ROCZNIE (CAGR)



Zintensyfikujemy działania w obszarze migracji do chmury. Pod względem wprowadzania rozwiązań chmurowych firmy w Polsce nadal odstają od średniej europejskiej. Przetwarzanie danych w chmurze i wirtualizacja sieci to pierwszy krok w cyfrowej transformacji biznesu. Kolejnymi etapami są: automatyczna analiza danych, których dzięki wdrożeniu 5G będzie coraz więcej, oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji do tworzenia rozwiązań przyszłości.

Technologia 5G będzie nowym katalizatorem dla rynku ICT, w szczególności Internetu Rzeczy. Nowa sieć będzie szybsza i bardziej wydajna, a przy tym będzie mogła jednocześnie obsługiwać miliony podłączonych do niej obiektów. Firmy jako pierwsze zaczną wykorzystywać jej możliwości. Chcemy być liderem rynku w zakresie mobilnych sieci prywatnych. Zrealizowaliśmy już pierwsze projekty w paśmie 3,6 GHz, które w przyszłości będzie wykorzystywane dla 5G. Do 2025 roku, wspólnie z naszymi klientami, chcemy utworzyć ponad 40 sieci kampusowych.

Wdrożenie sieci 5G przyniesie przedsiębiorstwom nowe korzyści i nowe możliwości rozwojowe. Internet Rzeczy, wirtualizacja codziennych operacji, automatyzacja procesów oraz właściwe wykorzystanie olbrzymich ilości danych – wsparte przez algorytmy sztucznej inteligencji – przeniesie działalność biznesową w Polsce na wyższy poziom rozwoju cyfrowego. Realizacja strategii .Grow zapewni nam wiodącą pozycję w obszarze doradztwa i integracji kompleksowych usług transformacyjnych, pozwalającym przedsiębiorstwom i instytucjom na skuteczne funkcjonowanie w nowym, cyfrowym świecie.



Oprogramowanie i aplikacje

bluesoft



Usługi w chmurze i CRM

craftware



Cyberbezpieczeństwo



Sieci i łączność

INTEGRATED SOLUTIONS

Skoncentrujemy się na usługach opartych o multichmurę

Stworzenie rozwiązania do zarządzania platformą multichmurową, wspierającego cały cykl życia produktów

Oferowanie rozwiązań związanych z chmurą zarządzaną w celu podtrzymania relacji z klientami



Silne ekosystemy partnerskie w celu wdrożenia podejścia hybrydowego w odpowiedzi na popyt na przechowywanie danych w chmurze

Nacisk na przetwarzanie brzegowe i wykorzystanie zalet 5G do tworzenia szans na rynku konsumenckim i biznesowym

Zaoferujemy przyszłościowe rozwiązania w oparciu o sieć 5G



Inteligentne miasta



Transport i logistyka



Lider w obszarze mobilnych prywatnych sieci 5G



Ekspert w obszarze Internetu Rzeczy dla inteligentnych miast i partner dla Przemysłu 4.0



Pełnoprawny partner w transformacji cyfrowej, nadążający za trendami w przetwarzaniu danych i sztucznej inteligencji



Przemysł 4.0



Służba zdrowia

Pytania do Bożeny Leśniewskiej

Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego



P: Co to właściwie znaczy, że Orange Polska jest dostawcą usług cyfrowych dla przedsiębiorstw?

W dzisiejszych czasach trudno wyobrazić sobie jakąkolwiek działalność gospodarczą bez technologii. Cyfryzacja podnosi efektywność w wielu obszarach, zmniejsza koszty, zapewnia nowe kanały sprzedaży oraz umożliwia analizę danych – żeby wymienić tylko kilka oczywistych powodów, dla których to tak istotny czynnik. Nie chodzi już tylko o koszty pracy, gdyż stopień cyfryzacji w dużym stopniu decyduje także o konkurencyjności. Do niedawna, liderem transformacji cyfrowej była branża usług finansowych; także branża sprzedaży detalicznej szybko podążyła tą drogą; obecnie, rozwój cyfrowy przechodzą transport i logistyka, a w kolejce czeka przemysł. Kluczowym czynnikiem, który ułatwi te przemiany, będzie wdrożenie technologii 5G. Według badań Google, w czasie pandemii koronawirusa procesy cyfryzacji przyspieszyły o dekadę. Pandemia zmusiła wiele przedsiębiorstw do przemyślenia na nowo modelu biznesowego i oparcia go na nowoczesnych technologiach.

Na czym polega cyfryzacja?

Ten termin ma różne znaczenie w poszczególnych gałęziach gospodarki, ale zasadniczym wspólnym mianownikiem jest po pierwsze: szybki dostęp do internetu, a po drugie: migracja danych oraz całych systemów i aplikacji do internetowych usług chmurowych. Niesie to szereg korzyści, takich jak elastyczność, sprawność i skalowalność działalności – a to wszystko przy niższych kosztach, pomimo wymaganych na początku inwestycji. Trzecim filarem cyfryzacji jest rozwój analityki danych i sztucznej inteligencji. Połączenie technologii 5G oraz rozwiązań z zakresu Internetu Rzeczy i sztucznej inteligencji będzie w przyszłości kluczem do automatyzacji procesów przemysłowych i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

W jaki sposób wspieramy klientów w procesie cyfryzacji

Mając bardzo mocną pozycję w usługach łączności (dzięki masowym inwestycjom w sieć światłowodową) oraz kompetencje w obszarze ICT (osiągnięte organicznie i poprzez przejęcia), jesteśmy jedyną firmą w Polsce, która jest w stanie dostarczyć przedsiębiorstwom z każdej branży kompleksowe rozwiązania umożliwiające transformację cyfrową. Nasza oferta obejmuje rozwiązania chmurowe, infrastrukturę i cyberbezpieczeństwo,

realizowane w modelu zintegrowanym, oraz oprogramowanie i aplikacje. Bardzo ważnym czynnikiem w umocnieniu naszej pozycji było nabycie spółek BlueSoft i Craftware. Pozwoliło to nam skorzystać z dynamicznych wzrostów – związanych z przyspieszeniem spowodowanym przez pandemię – na rynkach oprogramowania i aplikacji oraz systemów CRM. W 2021 roku, w obu tych spółkach wzrost przychodów przekroczył 25%.

P: Jak 5G może w przyszłości zmienić rynek biznesowy?

Poprzednie generacje technologii komórkowych (3G i 4G) wpłynęły na rynek biznesowy, ale przede wszystkim zrewolucjonizowały rynek konsumencki, umożliwiając przesyłanie zdjęć i oglądanie filmów. Wydaje się, że 5G radykalnie zmieni sytuację głównie na rynku biznesowym.

Co decyduje o odmienności tej technologii?

Oprócz większych szybkości, chodzi o znacznie niższe opóźnienie w sieci (czas wymagany do nawiązania komunikacji między dwoma urządzeniami) oraz znacznie większą pojemność. To drugie oznacza, że do sieci będzie można jednocześnie podłączyć znacznie więcej urządzeń – nawet do miliona obiektów na 1 m². To dziesięć razy więcej niż w technologii 4G. Te dwa czynniki łącznie mają krytyczne znaczenie dla otwarcia całkowicie nowych zastosowań dla przedsiębiorstw z wielu branż. Kolejną wyjątkową cechą jest segmentacja sieci, która umożliwia przypisanie segmentu pasma komórkowego do określonego zastosowania w konkretnym zakładzie konkretnego klienta. To oznacza, że sieć mobilna będzie mogła być wykorzystywana nie tylko publicznie, ale również „prywatnie”. Wdrażanie 5G będzie oddziaływać synergicznie na rozwój takich technologii jak uczenie maszynowe, sztuczna inteligencja (AI), wirtualna i rozszerzona rzeczywistość (VR/AR) czy analityka dużych zbiorów danych. Innym ważnym elementem są rozwiązania chmurowe. Sieć 5G będzie współlistnieć z systemami i usługami przesuniętymi do chmury – ten proces postępuje coraz szybciej w polskich przedsiębiorstwach.

Co to oznacza dla firm?

Otwiera to szeroką paletę nowych możliwości, które moim zdaniem będą się odslaniać jeszcze przez wiele lat. Nie jest przesadą stwierdzenie, że będzie to rewolucja. Dotyczy to zarówno sektora prywatnego jak i publicznego. Technologia 5G pozwoli na tworzenie ekosystemów rozwiązań cyfrowych dla transformacji biznesowej zwanych sieciami kampusowymi. Z tej możliwości skorzysta zapewne wiele branż, ale największy potencjał dostrzegamy w realizacji koncepcji Przemysłu 4.0 w takich obszarach jak centra logistyczne, porty czy rafinerie. Chociaż korzyści z tych rozwiązań odniesie wiele gałęzi przemysłu, to szczególnie

duży potencjał dotyczy procesów przemysłowych związanych z magazynowaniem i logistyką. Będzie postępować automatyzacja produkcji, a ponieważ roboty będą się komunikować ze sobą, to procesy produkcyjne staną się jeszcze efektywniejsze. Monitorowanie i analiza danych generowanych w trakcie tak zorganizowanej produkcji będą znacznie dokładniejsze i będą prowadzone w czasie rzeczywistym. To poprawi kontrolę jakości, zarządzanie łańcuchem dostaw i obsługę zapobiegawczą, a tym samym znacznie zwiększy wydajność i podniesie konkurencyjność na rynku. Co szczególnie istotne, taki prywatny ekosystem gwarantuje bezpieczeństwo sieci, gdyż jej elementy są odseparowane, umieszczone na terenie danego przedsiębiorstwa i wykorzystywane wyłącznie do celów wewnętrznych.

Inną kluczową grupą, która może odnieść korzyści z 5G, są miasta. Szybki wzrost liczby mieszkańców miast prowadzi do nawarstwiania się problemów związanych z komunikacją, zanieczyszczeniem środowiska, korkami czy gospodarką odpadami. Tak zwane inteligentne miasta, funkcjonujące w oparciu o Internet Rzeczy, to w dużej mierze droga do rozwiązania tych problemów. W skrócie, ta koncepcja sprowadza się do stworzenia sieci łączności pomiędzy olbrzymią liczbą podłączonych do niej urządzeń, co pozwala na analizę generowanych w tej sieci strumieni danych w celu podejmowania właściwych decyzji w czasie rzeczywistym. Technologia 5G umożliwi wdrożenie na dużą skalę takich rozwiązań jak zarządzanie sygnalizacją świetlną, inteligentne liczniki wody i prądu czy czujniki mierzące jakość powietrza. Te rozwiązania mogą przynieść oszczędności samorządom, a zarazem poprawić jakość życia mieszkańców.

Co to oznacza dla branży telekomunikacyjnej, w tym Orange Polska?

Dla naszej branży oznacza to pojawienie się zupełnie nowych rynków oraz szanse na wykorzystanie i monetyzację tych możliwości. Naturalnie, dotyczy to nie tylko operatorów telekomunikacyjnych, ale także dostawców sprzętu, integratorów systemów i innych dostawców zaawansowanych rozwiązań cyfrowych. W Orange Polska przygotowujemy się na tę rewolucję od kilku lat. Wdrożyliśmy już pierwsze prywatne sieci kampusowe, wykorzystujące technologię 5G. Nasze rozwiązania dla inteligentnych miast z obszaru Internetu Rzeczy skutecznie funkcjonują w kilkudziesięciu miejscowościach w Polsce. Wszystkie nasze rozwiązania oparte na technologii 5G można poznać i przetestować w nowo otwartym laboratorium Orange 5G Lab. Rozdysponowanie częstotliwości przeznaczonych dla 5G w pełni uwolni ten potencjał.

Rynek hurtowy: nowe możliwości biznesowe

Na rynku hurtowym współpracujemy z kilkudziesięcioma alternatywnymi operatorami telekomunikacyjnymi, udostępniając im własną infrastrukturę bądź korzystając z infrastruktury posiadanej przez innych. Taka współpraca pozwala uniknąć niepotrzebnego dublowania sieci. W czerwcu 2021 roku, dzięki takim umowom usługi światłowodowe Orange były dostępne dla około 1,1 mln gospodarstw domowych.

W ramach strategii .Grow naszą intencją jest szersze otwarcie na możliwości biznesowe na rynku hurtowym. Z jednej strony, to naturalna konsekwencja naszych inwestycji w sieć mobilną i stacjonarną (dysponujemy największą infrastrukturą telekomunikacyjną w Polsce) oraz chęć ich lepszej monetyzacji. Z drugiej strony, widzimy potencjał wynikający z rozwoju rynku szybkiego dostępu do internetu, wchodzenia innych graczy na rynek usług konwergentnych oraz stopniowego rozwoju sieci mobilnych w technologii 5G.

Będziemy dążyć do pozyskania większej liczby klientów na naszej sieci światłowodowej, obejmującej zasięgi wybudowane w latach poprzednich oraz budowane w ramach programu Polska Cyfrowa (POPC). Naszą ambicją jest zwiększenie liczbę klientów pochodzących od innych operatorów co najmniej sześciokrotnie w stosunku do końca 2020 roku, kiedy ich liczba wynosiła 26 tys. W 2021 roku liczba takich klientów wzrosła do 53 tys. Chcemy również w większym stopniu udostępniać infrastrukturę przesyłową. W ramach tego, będziemy świadczyć usługi dla spółki Światłowod Inwestycje. Widzimy tutaj również potencjał w odniesieniu do innych operatorów infrastruktury mobilnej zainteresowanych podłączeniem stacji bazowych do światłowodu.

W ramach rozwoju działalności hurtowej, w czerwcu przedłużyliśmy umowę roamingu krajowego z P4, operatorem sieci Play. Współpraca jest kontynuowana w formule „bierz lub płać”, która gwarantuje dodatkowy minimalny przychód dla Orange Polska w łącznej wysokości 300 mln zł w latach 2021-2025. Umowa dotyczy stosunkowo ograniczonego ruchu (w porównaniu do ruchu generowanego przez naszych własnych klientów) i posiada wbudowane mechanizmy kontroli w celu zapewnienia odpowiedniej jakości usług.

Chcielibyśmy również zaistnieć na hurtowym rynku MVNO, oferując swoją sieć inwestorom stacjonarnym, którzy chcą wejść na rynek usług komórkowych.

Nowe otwarcie w usługach hurtowych maksymalizujące monetyzację aktywów

Klienci hurtowi
usług światłowodowych

>6x



Nowe otwarcie w usługach światłowodowych, zapoczątkowane przez znacznie zwiększającą wartość projekt Światłowod Inwestycje



Usługi przesyłu danych/infrastrukturalne w odpowiedzi na nowy popyt



Rozszerzenie roamingu krajowego w celu monetyzacji istniejącej infrastruktury mobilnej



Wejście na rynek mobilnych operatorów wirtualnych (MVNO)

Pytania do Macieja Nowohońskiego Członka Zarządu ds. Rynku Hurtowego i Sprzedaży Nieruchomości



P: Jednym z elementów strategii .Grow jest nowe podejście do usług hurtowych. Dlaczego te usługi stały się obecnie ważniejsze dla Orange Polska?

Można powiedzieć, że złożyły się na to dwa elementy: podaż infrastruktury i popyt na nią.

Jesteśmy największym infrastrukturalnym operatorem telekomunikacyjnym w Polsce, z udziałem w rynku na poziomie około 40%. To jedna z konsekwencji bycia w przeszłości operatorem narodowym oraz efekt olbrzymich inwestycji w sieć światłowodową w ostatnich siedmiu latach. Na topologię naszej sieci składa się około 53 tys. km kanalizacji kablowej oraz 15 tys. km światłowodowej sieci szkieletowej, 92 tys. km światłowodowej sieci agregacyjnej i ponad 82 tys. km światłowodowej sieci dostępowej. A wszystkie te wielkości stale rosną. Sieć dostępowa jest budowana w coraz większym stopniu w technologii światłowodowej, podczas gdy udział łączy miedzianych systematycznie maleje. Oferując tę infrastrukturę innym operatorom, zwiększymy stopień jej wykorzystania – a im bardziej będzie wykorzystywana, tym większy zwrot osiągniemy z zainwestowanego kapitału. Udostępniając naszą infrastrukturę innym operatorom unikamy także dublowania przez nich istniejących zasobów, co wpisuje się w założenia Dyrektywy Kosztowej Komisji Europejskiej.

Z drugiej strony, dostrzegamy, że inni operatorzy mogą być potencjalnie zainteresowani naszą infrastrukturą. Do zwiększenia tego zainteresowania będzie się przyczyniać rozwój rynku szybkiego dostępu do internetu, wchodzenie nowych podmiotów na rynek konwergentny oraz budowa mobilnych sieci 5G (po rozdzieleniu nowych częstotliwości). Sieć 5G nie będzie skutecznie funkcjonować bez światłowodu. Ponieważ będzie wykorzystywać większą liczbę stacji bazowych i urządzeń radiowych, jej szkielet będzie w jeszcze większym stopniu oparty na kablu niż w przypadku sieci 4G. Z tego powodu, infrastruktura światłowodowa jest niezbędna, żeby w pełni wykorzystać zalety technologii 5G.

Istotne znaczenie dla całości obrazu ma nasza silna pozycja na rynku detalicznym. W ostatnich kilku latach przedstawiliśmy oferty detaliczne, które cieszą się dużą popularnością wśród klientów. Dysponujemy zatem narzędziami, żeby skutecznie konkutować o klientów detalicznych także po udostępnieniu infrastruktury innym operatorom. Poprzez to podejście pokazujemy, że ci operatorzy nie są dla nas wyłącznie konkurentami, ale również ważnymi partnerami biznesowymi.

P: Czy po okresie pandemii na rynku nieruchomości następuje odbicie? W jaki sposób pandemia zmieniła ten rynek?

W wyniku postępu technicznego, cyfryzacji i odchodzenia od łączy miedzianych stopniowo zwalniamy wykorzystywane powierzchnie lub optymalizujemy sposób ich użycia. Możemy dzięki temu monetyzować nieużywane nieruchomości, dając im drugie życie poprzez udostępnienie ich do innych celów, lepiej dostosowanych do lokalnych potrzeb. Sprzedaż nieruchomości przyczynia się do oszczędności w kosztach utrzymania, ogrzewania i energii elektrycznej, a jednocześnie pozwala lepiej wykorzystać kapitał, który zostaje przekierowany do podstawowych obszarów działalności, takich jak sieć światłowodowa i infrastruktura mobilna.

W ostatnich pięciu latach sprzedaliśmy nieruchomości w całej Polsce o łącznej wartości ponad 900 mln zł. Obecnie, portfel nieruchomości przeznaczonych do sprzedaży obejmuje około 400 budynków różnej wielkości i w różnych lokalizacjach, o łącznej wartości rynkowej około 1 mld zł. Zrealizowanie tej wartości w drodze sprzedaży zajmie wiele lat. Ponadto, w przygotowaniu mamy kolejną grupę około 500 budynków o znacznie niższej wartości. Zatem czeka nas jeszcze długa droga.

Nieruchomości są zbywane w ramach poszczególnych projektów, w ścisłej współpracy z przyszłymi nabywcami, w celu optymalizacji infrastruktury sieciowej, która zwykle pozostaje w zabezpieczonym obszarze na terenie nieruchomości. Obecność infrastruktury Spółki to cecha szczególna, która sprawia, że proces sprzedaży nieruchomości staje się bardziej złożony. W większości przypadków, doskonałe położenie (w lokalnych warunkach) równoważy tę trudność, lecz istniejąca sieć jest czynnikiem, który wydłuża proces sprzedaży przy prawie wszystkich transakcjach.

Około 80% naszego portfela nieruchomości przeznaczonych do sprzedaży stanowią powierzchnie biurowe, rozproszone po całym kraju. Pandemia wywarła znaczący wpływ na rynek nieruchomości biurowych w Polsce, a obecnie jeszcze daleko do ukształtowania się nowej, popandemicznej normalności w tym obszarze. Wśród osób podejmujących decyzje w branży nieruchomości, dodatkową niepewność – przynajmniej w krótkiej perspektywie – wprowadza konflikt na Ukrainie. Jednak wysoka inflacja wydaje się czynnikiem wspierającym długoterminowe inwestycje w powierzchnie biurowe, zakładając, że w dłuższym horyzoncie czasowym perspektywy biznesowe ustabilizują się na kontrolowanym poziomie.

Aby w tych złożonych uwarunkowaniach zintensyfikować proces sprzedaży, Orange Polska przyjął elastyczną postawę, podejmując intensywne działania marketingowe, stosując promocje oraz podchodząc z otwartością do rozwiązań proponowanych przez nabywców. To bezpośrednie zaangażowanie już zaczęło przynosić owoce. Stale poszukujemy także innych, korzystnych sposobów na przyspieszenie procesu monetyzacji nieruchomości.

Uwolnienie potencjału poprzez cyfryzację – ale budowaną wokół ludzi...



Aby wspierać klientów w rozwoju w realiach cyfrowego świata, sami musimy się stać bardziej cyfrowi. Naszym celem jest osiągnięcie pozycji najbardziej cyfrowego operatora w Polsce. Jako pierwsza spółka z Grupy Orange, powołaliśmy dyrektora ds. digitalizacji. Nowo utworzona jednostka organizacyjna pełni rolę centrum kompetencji, współpracując ze wszystkimi innymi działami i świadcząc na ich rzecz usługi. Dysponujemy znacznymi aktywami i doświadczeniem, na których możemy budować. Na przykład, nasza w pełni cyfrowa oferta Flex to całkowicie wyjątkowe rozwiązanie na polskim rynku; podobnie jak bot głosowy Max, który rozwiązuje proste sprawy zgłaszane przez klientów.

Przy projektowaniu Maxa wykorzystaliśmy do obsługi klientów rozwiązania oparte na przetwarzaniu dużych zbiorów danych (ang. big data – BD) i sztucznej inteligencji (ang. artificial intelligence – AI). Analiza dużych zbiorów danych pozwala nam lepiej pozycjonować i dostosowywać oferty dla konkretnych klientów, co między innymi przekłada się na większą lojalność. Narzędzia BD i AI mogą być również wykorzystywane do zarządzania sieciami i planowania ich rozwoju. Zastosowanie sztucznej inteligencji do diagnostyki sieci w oparciu o analizę danych o jej zachowaniu pomaga zapobiegać awariom. Może także wspierać procesy inwestycyjne, pomagając w wyborze konkretnych lokalizacji do rozbudowy sieci

na podstawie analizy rzeczywistego ruchu i potrzeb klientów. Chcemy wejść z tymi rozwiązaniami na rynek, żeby jeszcze bardziej zwiększyć monetyzację potencjału, jaki tkwi w obszarze BD i AI.

Dążymy do tego, aby do końca 2024 roku jedna czwarta transakcji sprzedażowych oraz trzy czwarte kontaktów związanych z obsługą klientów było realizowanych przez kanały cyfrowe. To duży krok w kierunku podniesienia efektywności: automatyzacji załatwiania rutynowych spraw, a także ułatwienia i usprawnienia kontaktów z Orange oraz lepszego dostosowania ich do potrzeb klientów – w każdym miejscu, gdzie się znajdują, i o każdej porze, kiedy chcą nawiązać kontakt.

Jednocześnie, jesteśmy świadomi, że nie każdy klient będzie chciał załatwiać wszystkie sprawy z Orange przez internet. Dlatego nastawiamy się na wielokanałowość, która ułatwia rozpoczęcie sprawy przez internet, a następnie dokończenie jej przez telefon lub w salonie, z pomocą innego człowieka. Wiemy bowiem, że relacje opierają się na empatii i towarzyszeniu – których nie da się symulować sztuczną inteligencją. Ta potrzeba kontaktu z ludźmi to kolejna rzecz, która w całej pełni ujawniła się w czasie pandemii koronawirusa. Chcemy zatem stawiać się coraz bardziej cyfrowi, ale wiemy, że cyfryzacja może być skutecznie budowana tylko wokół ludzi.

Zwrot ku cyfrowemu doświadczeniu klientów



Pytania do Artura Stankiewicza

Dyrektora Wykonawczego ds. Digitalizacji



Krótko przedstawie pewne podstawowe lecz bardzo ważne kwestie, jakie należy uwzględnić w tym procesie.

Po pierwsze, nasze usługi abonamentowe wymagają zawarcia umowy, co sprawia, że proces zakupowy staje się bardziej złożony niż, na przykład, kupno ubrania lub innego zwykłego towaru. Po drugie, w przypadku naszych usług często konieczne są decyzje w sprawie parametrów oferty, a czasem również proces instalacji. Klienci zazwyczaj uważają, że wymaga to kontaktu z człowiekiem. Są przyzwyczajeni do odwiedzania salonów lub dzwonienia na infolinię. Naturalnie, wraz z rozwojem narzędzi cyfrowych, ten sposób myślenia stopniowo się zmienia, ale zgodnie z naszymi obserwacjami, pomimo znacznie częstszego korzystania z aplikacji Mój Orange, liczba kontaktów w kanałach tradycyjnych niekoniecznie spada. Przy dokonywaniu zakupu około połowa klientów korzysta z więcej niż jednego kanału. Ponadto, barierą w korzystaniu z nowoczesnych technologii bywa często wiek. Musimy uwzględnić to, że średni wiek naszych klientów jest wyższy niż ogółu społeczeństwa.

P: Biorąc powyższe pod uwagę, w jaki sposób Spółka planuje osiągnięcie założonych celów?

Uważam, że są dwa kluczowe czynniki sukcesu. Po pierwsze, stawiamy aplikację Mój Orange w centrum wszystkich naszych działań. Każdy z nas stale nosi ze sobą smartfon. Chcemy, żeby ta aplikacja stała się w sposób naturalny pierwszym sposobem kontaktu z Orange, a korzystanie z niej weszło klientom w nawyk. Naszym punktem odniesienia jest w tym zakresie bankowość. Aby to osiągnąć, musimy poprawić funkcjonalność aplikacji Mój Orange oraz uczynić ją prostszą i atrakcyjniejszą dla klientów. Chcemy, na przykład, żeby proces utrzymywania wymagał tylko jednego kliknięcia. Popularyzujemy korzystanie z tej aplikacji, wprowadzając specjalne oferty dostępne wyłącznie przez internet. Po drugie, musimy przeprojektować nasze wewnętrzne procesy w oparciu o podejście cyfrowe. Kanały cyfrowe muszą być traktowane jako integralny element wielokanałowości, a nie tylko jej uzupełnienie. Dla osiągnięcia założonych celów będziemy stosować wysoce spersonalizowane oferty skierowane do konkretnych klientów, które będą tworzone przy użyciu metod sztucznej inteligencji, analizy dużych zbiorów danych i uczenia maszynowego. Rozwiązania cyfrowe, których naturalną cechą jest elastyczność, najlepiej nadają się do typowania propozycji do sprzedaży droższych opcji i dodatkowych usług. Aby skutecznie konkurować na rynku i jeszcze bardziej zwiększyć efektywność, musimy szybciej i skuteczniej digitalizować naszą działalność – zarówno w zakresie sprzedaży i obsługi klienta, jak i naszych wewnętrznych procesów.

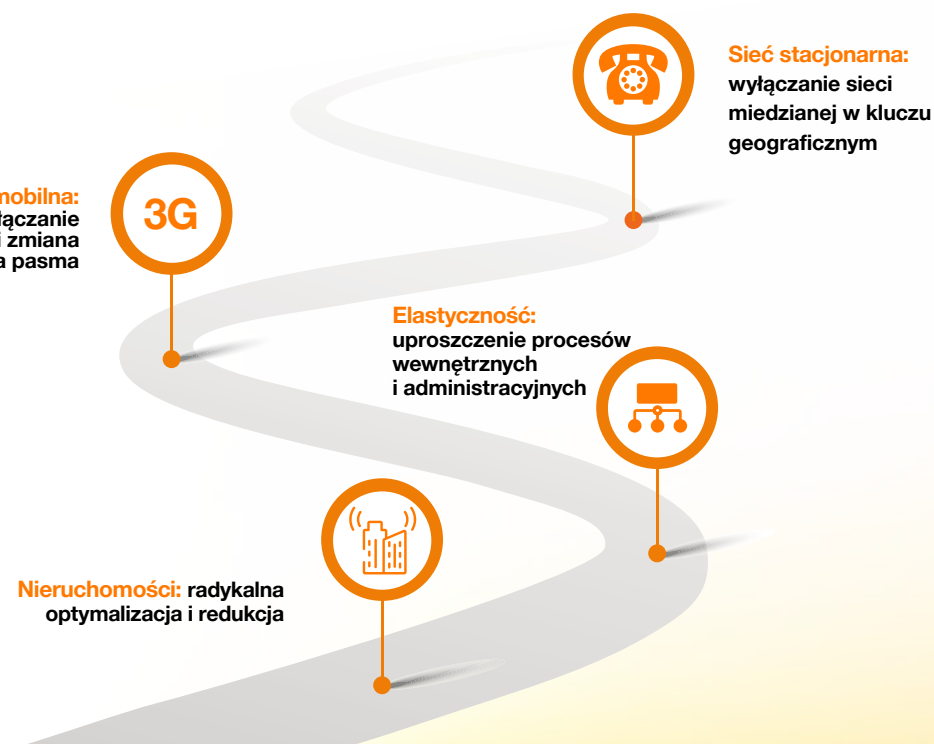
P: Jakie są kluczowe czynniki sukcesu – oraz najważniejsze wyzwania – związane z realizacją celów cyfrowych strategii .Grow?

Przemiany technologiczne znacząco wpływają na zachowania konsumentów, co oznacza konieczność rozwijania kanałów cyfrowych praktycznie we wszystkich branżach. Sprzedaż usług telekomunikacyjnych nie jest wyjątkiem, ale w tym przypadku pewne szczególne cechy jeszcze nasilają dynamikę tego procesu. Okazało się, że osiągnięcie nakreślonych w naszej poprzedniej strategii .One niezwykle ambitnych celów dotyczących rozwoju kanałów cyfrowych wymaga więcej czasu i wysiłku. W obecnej strategii .Grow digitalizacja zyskała nowy wymiar – zarówno pod względem rozwiązań organizacyjnych jak i narzędzi, jakimi dysponujemy.

...oraz uproszczenie portfela aktywów

Aby w pełni uwolnić potencjał, musimy również w dalszym ciągu upraszczać procesy oraz koncentrować się na budowaniu silnych fundamentów na przyszłość. Musimy zrobić miejsce dla transformacji cyfrowej. Będzie się to wiązać z wygaszaniem i stopniowym zastępowaniem starszych technologii dostępowych: 3G (do końca 2024 roku) i łączy miedzianych. Ich miejsce zajmą sieci mobilne i stacjonarne nowej generacji, co podniesie efektywność i ograniczy koszty utrzymania w porównaniu do starszych systemów. To samo dotyczy naszego portfela nieruchomości – będziemy w tym obszarze kontynuować realizację przyjętej strategii.

Mapa drogowa dalszego upraszczania procesów i wygaszania przestarzałych technologii



Pytania do Piotra Jaworskiego

Członka Zarządu ds. Sieci i Technologii



danych oraz zminimalizować konieczność budowania nowych stacji bazowych w przyszłości. Wszystkie nowo montowane urządzenia będą znacznie bardziej efektywne energetycznie, co przyczyni się do osiągnięcia naszych celów środowiskowych.

W przeszłości pokazaliśmy, że potrafimy monetyzować zwiększony popyt na transmisję danych poprzez wzrost wskaźnika ARPO. Jestem pewien, że również te inwestycje będą budować długoterminową wartość. Zgodnie z tym, co podaliśmy na spotkaniu prezentującym naszą strategię, zakres ekonomicznych nakładów inwestycyjnych Orange Polska nie zmieni się w stosunku do poprzednich kilku lat. W miejsce malejących nakładów na rozbudowę sieci światłowodowej zwiększymy inwestycje w sieć mobilną, które w ostatnich latach utrzymywały się na bardzo niskim poziomie.

P: Jaki wygląda ścieżka wygaszania starszych technologii?

Zastępowanie starszych, przestarzałych technologii nową generacją sieci mobilnych i stacjonarnych to normalna kolej rzeczy. Podnosi to efektywność i obniża koszty utrzymania systemów schyłkowych. Musimy zrobić miejsce na przyszłe rozwiązania.

W naszej strategii wskazaliśmy, że wygasimy technologię 3G do 2025 roku. Sieć 4G odpowiada za około 96% ruchu związanego z transmisją danych, podczas gdy na sieć 3G przypada jedynie 3%. W miarę stopniowej migracji do technologii VoLTE, spada także ruch głosowy w sieci 3G. Częstotliwości radiowe przypisane obecnie do obsługi sieci 3G zostaną wykorzystane do zwiększenia całkowitej pojemności i pokrycia sieci 4G i 5G zarówno na terenach miejskich jak i wiejskich. Wpłynie to na poprawę doświadczenia klientów usług mobilnych, dzięki wyższej jakości połączeń głosowych w technologii VoLTE, większej pojemności i mniejszemu opóźnieniu oraz zwiększonemu bezpieczeństwu.

W okresie objętym strategią .Grow planujemy także znacząco przyspieszyć wymianę łączy miedzianych na światłowodowe. Skupimy się na dostosowaniu pojemności sieci do zagęszczenia usług przy jednoczesnym nasileniu migracji usług do technologii FTTH lub LTE/5G w miejscach, gdzie parametry łączy miedzianych są ograniczone.

We wszystkich powyższych działaniach, priorytetem będą dla nas potrzeby klientów. Będziemy ich informować z wyprzedzeniem, zapewniając pomoc i wsparcie techniczne, aby proces migracji przebiegał jak najbardziej płynnie i bezproblemowo.

P: Dlaczego konieczna jest modernizacja radiowej sieci dostępowej?

Orange Polska zawsze pozycjonował się jako sieć numer 1 w Polsce – nie tylko ze względu na największą infrastrukturę, ale także z powodu stawiania na wysoką jakość sieci. Jednak technologie ewoluują, a potrzeby klientów się zmieniają, dlatego w celu utrzymania wysokiej jakości, do której przyzwyczailiśmy klientów, musimy inwestować.

W tym roku przystępujemy do głębokiej modernizacji radiowej sieci dostępowej, co ma nas kompleksowo przygotować nie tylko do wprowadzenia 5G, ale również stopniowego wygaszania w przyszłości starszych technologii. Projekt został rozłożony na kilka lat, a jego realizacja będzie zgrana w czasie z budową sieci 5G w paśmie C – które, jak mamy nadzieję, zostanie wkrótce rozdzielone.

Wymienię kilka najważniejszych działań w ramach tego projektu. Część urządzeń, które wykorzystujemy w radiowej sieci dostępowej (RAN), została zainstalowana kilkanaście lat temu, kiedy realizowaliśmy umowę z T-Mobile o współdzieleniu tych sieci. Te urządzenia trzeba wymienić, gdyż kończy się ich obsługa serwisowa przez dostawców. Ponadto, pasmo 2100 MHz będzie wykorzystywane do obsługi sieci 5G w trybie dynamicznego przydziału pasma (DSS). W istniejących lokalizacjach zwiększymy także znacząco pojemność sieci LTE w pasmach 1800 MHz i 2100 MHz, aby lepiej obsłużyć gwałtownie rosnący przesył

Odpowiedzialność: ambitne cele środowiskowe i społeczne

Chcemy, żeby rozwojowi pozostałych filarów naszej działalności towarzyszył wzrost odpowiedzialności społecznej – która od zawsze była dla nas bardzo ważna. Odpowiedzialność jest wpisana w DNA naszej Spółki i logikę naszej działalności. Uważamy, że tylko autentyczne zaangażowanie przynosi korzyści wszystkim interesariuszom. Wyzaczyliśmy sobie ambitne cele w obszarze środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego, a jako firma jesteśmy idealnie przygotowani do tego, żeby pomagać innym w ograniczaniu śladu środowiskowego oraz przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu. Jesteśmy przekonani, że branża telekomunikacyjna ma do odegrania istotną rolę w dochodzeniu do neutralności klimatycznej.

Naszym kluczowym celem jest osiągnięcie neutralności klimatycznej (neutralności węglowej netto) do 2040 roku, czyli dziesięć lat przed terminem zalecanym przez Unię Europejską. Neutralność obejmuje całość emisji Orange Polska, to jest zarówno Zakresy 1 i 2 (własne emisje bezpośrednie i pośrednie), jak i Zakres 3 (emisje w łańcuchu wartości – przez dostawców, pracowników i klientów). W pierwszym etapie działań, do 2025 roku, zmniejszymy emisję CO₂ w Zakresach 1 i 2 aż o 65% względem 2015 roku. Chcemy to osiągnąć głównie poprzez zwiększenie udziału energii odnawialnej w strukturze energetycznej z 0% w 2020 roku do co najmniej 60% w 2025 roku. Oznacza to, że musimy aktywnie wyszukiwać i wspierać projekty w tym obszarze. Będziemy także nadal optymalizować zużycie energii: przez ostatnich kilka lat co roku je zmniejszaliśmy pomimo stałego wzrostu transmisji danych w naszych sieciach. Do oszczędności energii przyczyni się także wprowadzenie nowych, znacznie efektywniejszych technologii, takich jak światłowody i 5G. Średnie zużycie prądu na jednego klienta jest w sieci światłowodowej o około 80% niższe niż w przypadku korzystania z łączy miedzianych.

Aby do 2040 roku osiągnąć założony cel, przyspieszymy działania w celu zmniejszenia emisji w całym łańcuchu wartości, w tym przez dostawców i klientów. Będzie to obejmować wdrażanie zasad gospodarki o obiegu zamkniętym. Na przykład, we wszystkich salonach Orange będziemy odkupywać używane smartfony oraz przyjmować stare lub zepsute telefony komórkowe do recyklingu.

Włączenie cyfrowe ma dziś istotny wymiar społeczny. To z jednej strony upowszechnianie dostępu do szybkiego internetu, a z drugiej edukacja i rozwój kompetencji cyfrowych. Aktywnie działamy na obu tych polach. Inwestujemy w sieć światłowodową, także z wykorzystaniem środków publicznych, aby dotrzeć również do terenów odległych od miast, gdzie często brakuje infrastruktury i dostępu do nowoczesnych usług. A poprzez naszą Fundację Orange od ponad 15 lat wspieramy edukację cyfrową Polaków. Fundacja realizuje w szkołach programy edukacji cyfrowej, w których co roku uczestniczy ponad 5 tys. dzieci. Wspólnie z partnerami społecznymi szkolimy też nauczycielki i nauczycieli w ramach projektu Lekcja:Enter, współfinansowanego przez UE. To największa w Polsce inicjatywa tego typu. Łącznie z programu skorzysta 75 tys. nauczycieli.

Równie istotna jest dla nas kultura otwartości i różnorodności: badania potwierdzają, że różnorodne zespoły lepiej i wydajniej pracują. Dotyczy to wszystkich szczebli organizacji: od styku z klientem po Zarząd. W poszukiwaniu nowych szans i poszerzaniu różnorodności, skupimy się na zwiększeniu udziału kobiet na kluczowych stanowiskach kierowniczych (do 35%) i wśród kadry zarządzającej (do 40%).

Pytania do Jacka Kowalskiego

Członka Zarządu ds. Human Capital



danych, sztuczna inteligencja, rozwiązania chmurowe, cyberbezpieczeństwo i 5G. Chcemy, żeby nasi pracownicy mieli szansę rozwijać się razem z firmą, odpowiadając na zmieniające się potrzeby rynku i klientów. Zamierzamy przyciągnąć nowe utalentowane osoby oraz zachęcić obecnych pracowników do rozwoju, a niekiedy zmiany roli zawodowej. Planujemy do 2024 roku wyposażyć 70% naszych pracowników w umiejętności cyfrowe. Wzmacniamy również innowacyjność wśród naszych zespołów, zapewniając im przestrzeń do nauki w ramach szerszych społeczności, oferując możliwość uczestnictwa w tzw. hackathonach (nowatorskich inicjatywach poświęconych rozwiązaniu konkretnych problemów biznesowych) oraz promując kulturę informacji zwrotnej. Ponadto, wprowadzamy elastyczne metody pracy oraz tworzymy przyjazne środowisko pracy, które sprzyja otwartej komunikacji i stałemu doskonaleniu.

Jako firma, rozwijamy się razem z naszymi zespołami. Jesteśmy przekonani, że tylko inwestując w ludzi możemy być liderem na rynku, w tym w obszarze nowych technologii. Nasi pracownicy są istotnym elementem sukcesu.

P: Dlaczego kultura korporacyjna jest tak istotna dla powodzenia strategii?

To bardzo proste: zdrowo funkcjonujące organizacje osiągają lepsze wyniki biznesowe. W Orange Polska doskonale wiemy, że kultura organizacyjna, która nie odpowiada wymaganiom strategii, może w istotny sposób blokować stały rozwój firmy i realizację celów biznesowych. Kultura musi być również dostosowana do ludzi, którzy tworzą daną organizację – musi być dla nich atrakcyjna, żeby chcieli się z nią identyfikować. Badania pokazują, że spółki, w których kultura organizacyjna wspiera innowacyjność, wymianę wiedzy, otwartą komunikację i wysokie standardy zarządzania, uzyskują na giełdzie nawet trzykrotnie lepsze wyniki (mierzone całkowitą stopą zwrotu dla akcjonariuszy) od spółek z tej samej branży, które zaniedbują ten obszar.

Dlatego w Orange Polska umieściliśmy transformację kulturową i zwiększenie potencjału naszych zespołów bardzo wysoko wśród celów strategii .Grow. W jaki sposób chcemy to osiągnąć? Po pierwsze, inwestujemy w rozwój przyszłościowych kompetencji, szczególnie związanych z nowymi technologiami, takimi jak systemy cyfrowe, analiza dużych zbiorów

P: W jaki sposób strategia .Grow odnosi się do różnorodności?

Zarządzanie różnorodnością to ważny aspekt naszej strategii. Jako firma technologiczna, działająca na skalę światową, zdajemy sobie sprawę, jak ważne jest pozytywne podejście do różnorodności. Traktujemy ją jako cenny zasób oraz chcemy w pełni wykorzystywać potencjał każdego pracownika i każdego zespołu. Z jednej strony oznacza to indywidualne podejście do rozwoju pracowników i ich ścieżek kariery oraz zwracanie uwagi na różne style pracy, kompetencje czy umiejętności i korzystanie z tych indywidualnych zdolności w różnorodnych zespołach. Z drugiej – dostrzeganie takich aspektów różnorodności jak płeć, (nie)sprawność czy wiek i podejmowanie konkretnych działań zapewniających równe traktowanie i przestrzeganie zasad niedyskryminacji. Dlatego w naszej strategii stawiamy sobie konkretne cele: chcemy, aby na stanowiskach menadżerskich było 40% kobiet – czyli tyle, ile wśród ogółu pracowników. Zachęcamy też kobiety do pracy w obszarze technologii i stawiania na kompetencje przyszłości. Wiemy, że właściwe zarządzanie różnorodnością to istotny element w budowaniu otwartej i włączającej kultury organizacyjnej.

Środowisko Społeczeństwo Zarządzanie

■ Cel neutralności klimatycznej do 2040 roku

- Redukcja emisji CO₂ o ~65% do 2025 roku głównie dzięki odnawialnym źródłom energii
- promocja gospodarki o obiegu zamkniętym (odkup i recykling używanych lub zepsutych smartfonów w każdym salonie Orange)

■ Zmniejszenie społecznego i cyfrowego wykluczenia wrażliwych grup: NPS #1 w segmencie seniorów

- Edukacja cyfrowa: >5 500 dzieci rocznie w programach edukacyjnych (bezpieczeństwo, programowanie) >75 000 nauczycieli w programie zwiększającym kompetencje cyfrowe w latach 2020-2023

■ Koncentracja na równości w zatrudnieniu:

- 35% kobiet na kluczowych stanowiskach kierowniczych
- 40% kobiet na stanowiskach menadżerskich
- Odpowiedzialne zarządzanie i nadzór w osiąganiu celów strategicznych
- Przejrzyste informowanie o naszych zobowiązaniach

Pytania do Witolda Drożdża

Członka Zarządu ds. Strategii i Spraw Korporacyjnych



P: Czym dla Orange jest społeczna odpowiedzialność biznesu?

Społeczna odpowiedzialność biznesu to dla nas taki sposób zarządzania i działania, w którym staramy się maksymalizować pozytywny, a minimalizować negatywny wpływ na otoczenie społeczne i środowisko. To takie spojrzenie na rozwój firmy i jej działalności, które uwzględnia w perspektywie korzyści dla wszystkich interesariuszy. Dlatego nasza strategia .Grow za jeden z czterech filarów ważnych dla rozwoju działalności biznesowej uznaje „odpowiedzialność”. Można powiedzieć, że chcemy rozwijać się w sposób odpowiedzialny. Naszą odpowiedzialność definiujemy w oparciu o obszary wpływu Orange jako firmy technologicznej – czujemy się odpowiedzialni za integrację cyfrową oraz oddziaływanie na klimat i środowisko. I w tych obszarach stawiamy sobie bardzo konkretne i wymierne cele, o czym świadczy chociażby nasza strategia klimatyczna.

P: A co dla Orange oznacza włączenie cyfrowe?

Postrzegamy naszą działalność jako szansę na to, żeby każdy miał dostęp do cyfrowego świata, niezależnie od miejsca zamieszkania, wieku, (nie)sprawności, umiejętności czy też zasobności portfela. Dlatego mówiąc o rozwoju cyfrowym, mamy również na myśli rozwój społeczny. Oznacza to, że nie tylko oferujemy usługi i technologie, ale jednocześnie pokazujemy, jak odpowiedzialnie i bezpiecznie ich używać, oraz wskazujemy na korzyści, jakie mogą przynieść każdemu z nas, społecznościom lokalnym i całemu społeczeństwu. W praktyce obejmuje to konkretne inwestycje w infrastrukturę i rozwój sieci światłowodowej, ale także współpracę z samorządami i lokalnymi firmami. To dostarczanie dobrych usług na każdą kieszeń, ale też dbanie o to, aby były dostępne dla klientów z niepełnosprawnościami czy osób starszych. To wreszcie bezpieczeństwo danych i zabezpieczenie sieci oraz troska o najmłodszych – aby świat cyfrowy był dla nich przyjazny i bezpieczny. Tak rozumiane włączenie cyfrowe jest dla nas nieodłączną częścią działalności. Wierzymy, że takie podejście przynosi korzyści firmie i jej otoczeniu, prowadzi do długofalowego rozwoju oraz przyczynia się do podnoszenia jakości życia nas wszystkich.

Cele finansowe strategii .Grow: wzrost wyników i powrót do wypłacania dywidend

Poprzednia strategia przyniosła odwrócenie wieloletnich negatywnych trendów w zakresie wyników finansowych oraz poprawiła strukturę naszego bilansu. Strategią .Grow wkraczamy na ścieżkę szybszego i stabilniejszego wzrostu, opartego na solidnych fundamentach.

Zwiększając przychody skorzystamy na wysokiej dźwigni operacyjnej, co przyspieszy wzrost EBITDAaL i przepływów pieniężnych. Generowanie stabilnych zwrotów to klucz do sukcesu strategii .Grow, a zarazem element, który odróżnia ją od naszych wcześniejszych działań. W poprzedniej strategii powrót do wzrostów wynikał z olbrzymich oszczędności w kosztach pośrednich, natomiast marża bezpośrednia cały czas spadała. W najbliższych latach EBITDAaL będzie rosnąć głównie w wyniku wzrostu przychodów, wspieranych przez działalność komercyjną. W efekcie, wzrost będzie miał fundamentalnie zdrowszy charakter.

Średnio, w latach 2020-2024 oczekujemy niskiego jednocyfrowego wzrostu przychodów. Zasadniczą rolę w realizacji tego celu odegra nasza kluczowa działalność (na którą przypada 75% całkowitych przychodów), w tym trzy główne obszary wzrostu: konwergencja, ICT i usługi hurtowe. Planujemy wzrost

przychodów z ofert konwergentnych i ICT odpowiednio na poziomie co najmniej 8% i około 10% rocznie (w ujęciu CAGR). W usługach schyłkowych, obejmujących głównie tradycyjne stacjonarne usługi głosowe i połączenia międzyoperatorskie, będą następowały spadki. Pod koniec realizacji obecnego planu strategicznego, na usługi schyłkowe będzie przypadać poniżej 10% całkowitych przychodów, co oznacza, że ich wpływ zostanie bardzo ograniczony. Będziemy także inwestować w nowe usługi i nowe obszary wzrostu. Choć obecnie odgrywają niewielką rolę, są bardzo przyszłościowe i będą się dynamicznie rozwijać. Przykładowo, można w tym kontekście wymienić usługi oparte na Internecie Rzeczy, przetwarzanie dużych zbiorów danych, sieci kampusowe oraz rozwiązania z zakresu rozszerzonego domu. Rozwój w tych obszarach nie będzie kluczowy dla naszych wyników finansowych do 2024 roku, ale zyska krytyczne znaczenie w kolejnych cyklach strategicznych.

Oczekujemy w kolejnych latach niskiego do jednocyfrowego wzrostu EBITDAaL. Przyczyni się do tego głównie rosnąca marża bezpośrednia, gdyż wyższe przychody przełożą się na jej wzrost dzięki wysokiej dźwigni operacyjnej. Wzrost będzie osiągnięty



Wzrost przychodów dzięki kluczowej działalności

Przewidywane trendy w latach 2021-2024

Usługi kluczowe

Love

Obszar wzrostu
Niski do średniego jednocyfrowy wzrost (CAGR)

Usługi schyłkowe

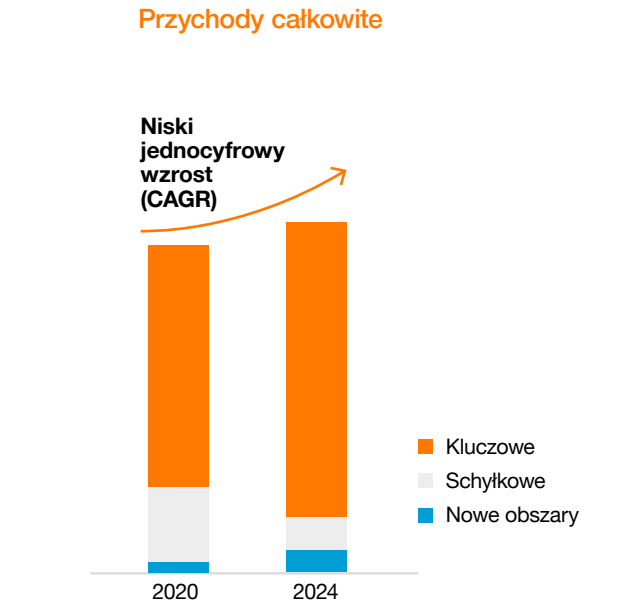
Spadek
PSTN/xDSL/hurtowe – utrzymanie trendów

Przychody z połączeń międzyoperatorskich – niekorzystny wpływ obniżenia stawek MTR/FTR (łącznie ok. 1 mld zł; przy bardzo niewielkiej utracie marży)

Nowe obszary

Zabezpieczenie na przyszłość
Wysoka dynamika wzrostu

w wyniku rozwoju działalności komercyjnej, co zapewni bardziej trwałe i solidne fundamenty w perspektywie długookresowej. Będziemy kontynuować transformację kosztową, a te same trendy w zakresie cyfryzacji, które otwierają nam możliwości wzrostu, przyczynią się także do dalszego ograniczania kosztów. Jednocześnie, korzystając ze sztucznej inteligencji i automatyzacji procesów, podniesimy jakość obsługi klientów – z korzyścią dla obu stron. Przewidujemy, że presja inflacyjna częściowo zniweluje efekty tych działań, tym niemniej oczekujemy, że przełożą się one na zysk operacyjny w takim stopniu, że wzrośnie marża EBITDAaL.



Nasza przemyślana strategia inwestycyjna będzie ukierunkowana na wzrost (zwłaszcza w usługach światłowodowych i 5G) oraz podnoszenie efektywności. Struktura nakładów inwestycyjnych będzie stopniowo ewoluować od zdominowanej przez światłowody w kierunku większego udziału sieci mobilnej. Zamierzamy przystąpić do radykalnej modernizacji tej sieci. To projekt o krytycznym znaczeniu, pozwalający nam sprostać gwałtownemu wzrostowi transmisji danych – który już ma miejsce, a w przyszłości jeszcze się nasili. Modernizacja infrastruktury mobilnej będzie prowadzona przy okazji budowy sieci 5G.

Główne obszary wzrostu przychodów z kluczowych usług

Konwergencja
strategia ukierunkowana na gospodarstwa domowe

Przyrost bazy klientów
(dzięki zwiększaniu zasięgu sieci światłowodowej)

Wzrost ARPO
(wartość, 5G i multiusługi)

Przychody >8% rocznie (CAGR)

ICT strategia
ukierunkowana na klientów biznesowych

Wzrost w usługach podstawowych:
(integracja, oprogramowanie i cyberbezpieczeństwo)

Nowy potencjał:
chmura, 5G, analiza danych, Internet Rzeczy

Przychody z ICT 9-10% rocznie (CAGR)

Nowe otwarcie hurtowe
monetyzacja aktywów

Światłowody w ramach obecnego i nowego zasięgu

Nowy wzrost (infrastruktura, MVNO)

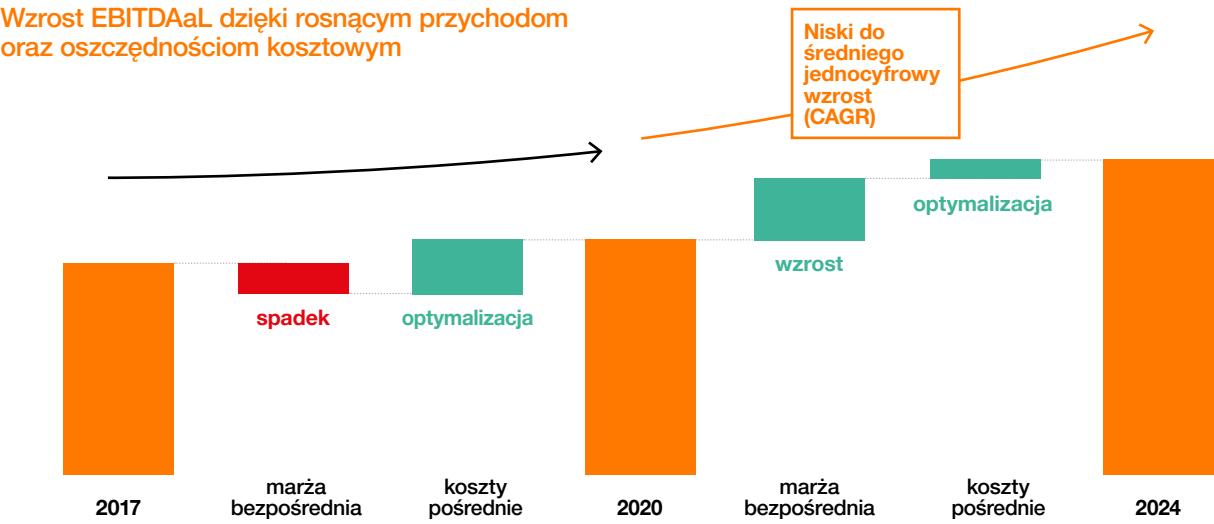
Nowe źródła przychodów

Będziemy nadal rozszerzać zasięg usług światłowodowych, ale nie będzie to od nas wymagać znaczących bezpośrednich nakładów, gdyż będzie realizowane głównie poprzez partnerstwa. Pomimo znaczącego poziomu inwestycji w wymienione obszary, chcemy utrzymać ekonomiczne nakłady inwestycyjne na stałym rocznym poziomie 1,7-1,9 mld zł – średnio dla całego okresu. W ten sposób wzrost przychodów przełoży się na wzrost poziomu generowanych środków pieniężnych.

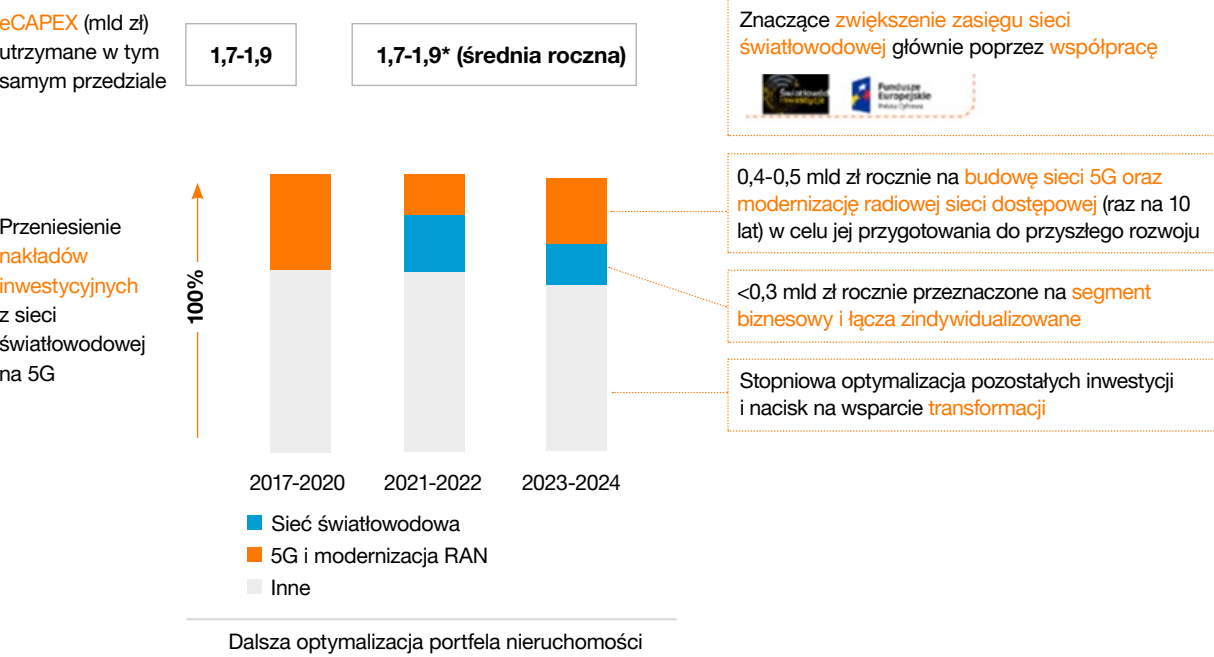
W ramach strategii .Grow, powróciliśmy do wypłacania dywidend i przedstawiliśmy przejrzystą politykę w tym obszarze. Przedstawiając w lutym bieżącego roku wyniki za 2021 rok,

Zarząd zarekomendował wypłatę w 2022 roku dywidendy pieniężnej w wysokości 0,25 zł na akcję z zysku za 2021 rok, co zostało zatwierdzone w kwietniu przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy. Powrót do wynagradzania akcjonariuszy to wyraz przekonania co do obiecujących perspektyw wzrostu oraz dobrej sytuacji bilansowej. Uznajemy dywidendę w wysokości 0,25 zł na akcję jako stabilny poziom bazowy na przyszłość. Przyszłe decyzje o zmianie wysokości dywidendy będziemy podejmować co roku, każdorazowo analizując przewidywane bazowe trendy finansowe oraz długookresowe prognozy dźwigni finansowej względem przyjętego korytarza 1,7-2,2x.

Wzrost EBITDAaL dzięki rosnącym przychodom oraz oszczędnościom kosztowym

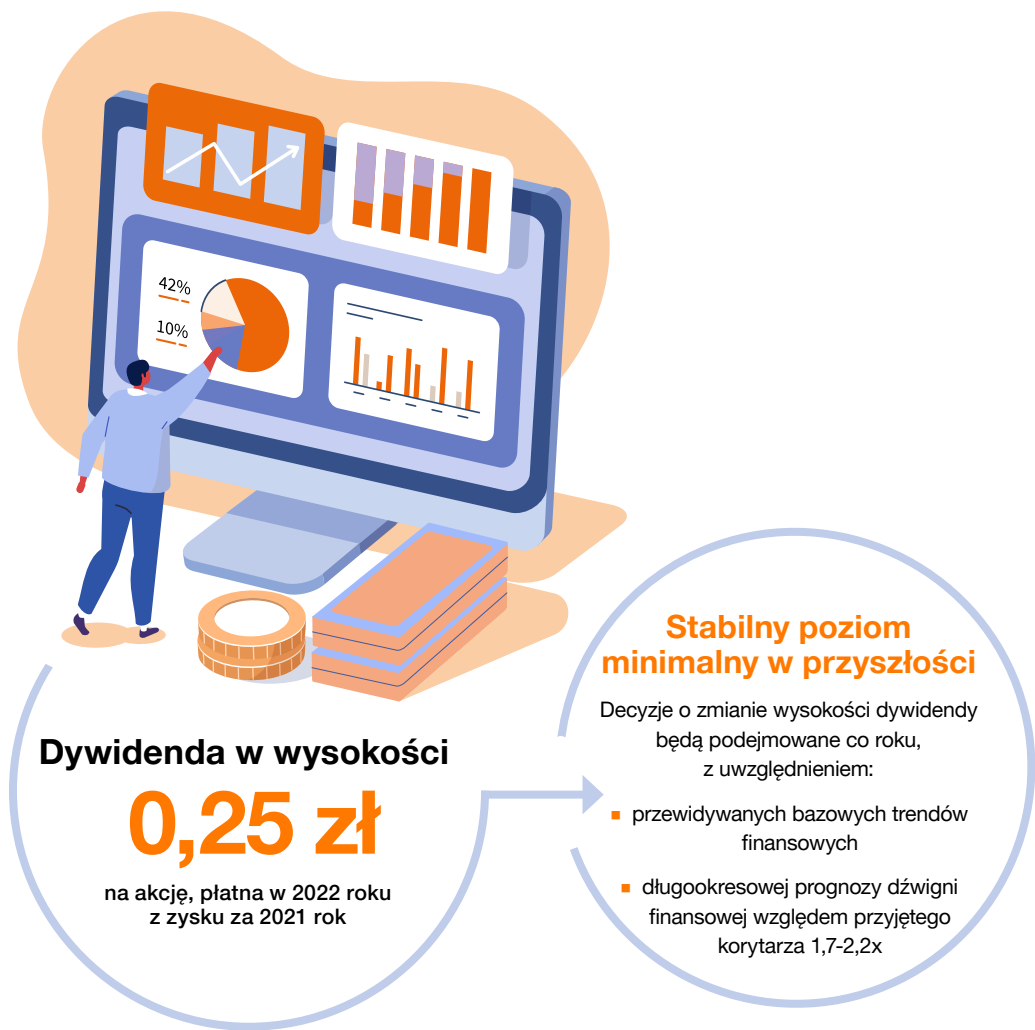


Ewolucja struktury eCapex przy utrzymaniu średniego rocznego poziomu



*Z zastrzeżeniem wpływu ustawy o cyberbezpieczeństwie; z wyłączeniem zakupu częstotliwości

Powrót do stabilnych dywidend



Średniokresowa prognoza finansowa – podsumowanie

	2021-2024 ¹
Wzrost przychodów	Niski jednocyfrowy (CAGR ²)
Wzrost EBITDAaL	Niski-średni jednocyfrowy (CAGR ²)
Ekonomiczne nakłady inwestycyjne (eCapex)	1,7-1,9 mld zł (średni roczny poziom)
ROCE ³	Wzrost 3-4x (z poziomu 1,6% w 2020 roku)
Dywidenda ⁴	Powrót do dywidendy począwszy od wyników za 2021 rok (płatnej w 2022 roku) Poziom bazowy 0,25 zł na akcję
Dług netto / EBITDAaL	Przedział 1,7-2,2x w długim okresie

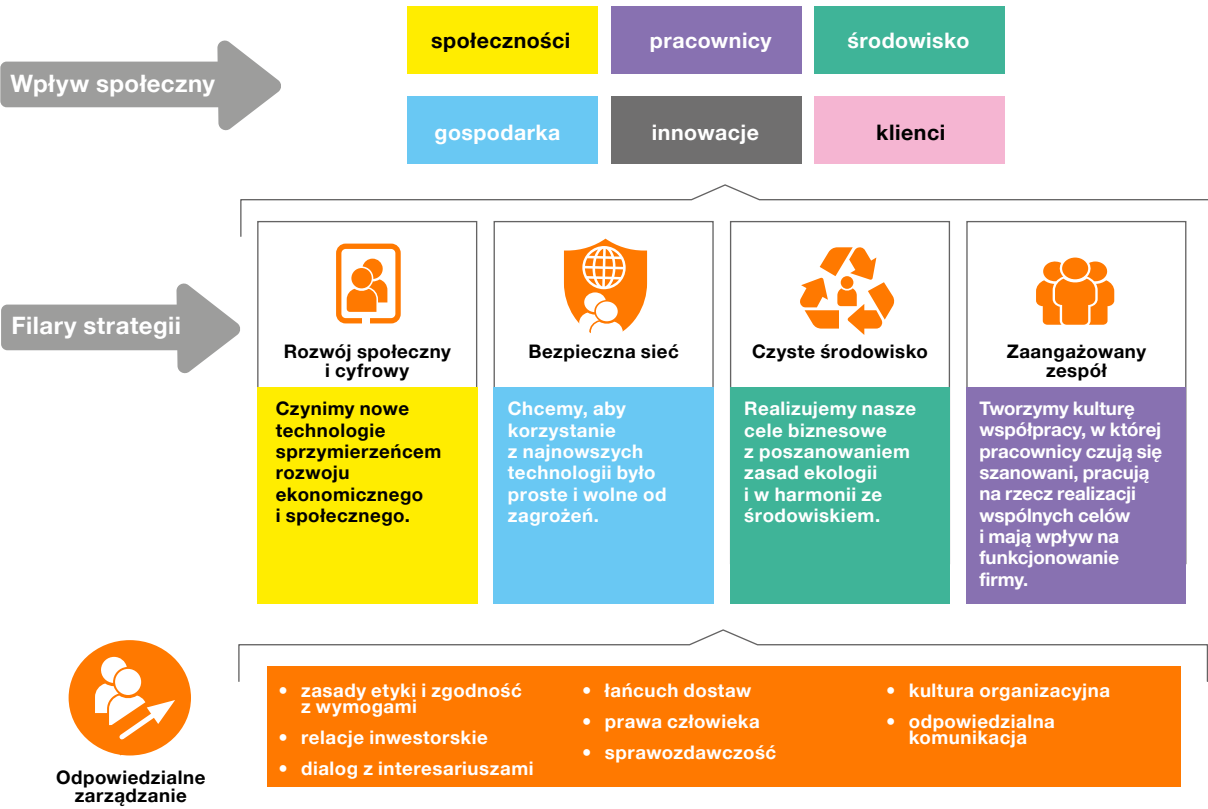
¹ Z zastrzeżeniem wpływu ostatecznych zapisów ustawy o cyberbezpieczeństwie oraz z wyłączeniem istotnych nieorganicznych zmian w strukturze Orange Polska; CAGR względem 2020 roku.
² Skumulowany roczny procentowy wskaźnik wzrostu (ang. compound annual growth rate).
³ Stopa zwrotu z kapitału zaangażowanego (ang. return on capital employed).

Strategia CSR: 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 2021 roku przyjęliśmy nową strategię społecznej odpowiedzialności na lata 2021-2025, która przewiduje kontynuację naszych wcześniejszych działań i zobowiązań w obszarze społecznym i ochrony środowiska.

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:





03 / 10

Orange Polska w 2021 roku

Wyniki

Pytania do Jacka Kunickiego,

Członka Zarządu Orange Polska
ds. Finansów



P: Wzrost EBITDAaL o prawie 6% w 2021 roku to naprawdę duże osiągnięcie. Jak udało się osiągnąć tak wysoką dynamikę wzrostu?

Istotnie, nasze wyniki za 2021 rok były bardzo dobre we wszystkich obszarach, a wzrost EBITDAaL o prawie 6% to wybitne osiągnięcie. Jednak warto zauważyć, że 2021 to już czwarty kolejny rok, w którym osiągamy wzrost rentowności operacyjnej. To oznacza, że nasz wzrost jest stabilny. W 2019 roku, wzrost wyniósł prawie 4%, więc ubiegłoroczna dynamika wpisuje się w ogólny trend. Ponadto, do wyższego wzrostu przyczyniła się również w pewnym stopniu niska baza porównawcza w 2020 roku, kiedy musieliśmy utworzyć określone rezerwy w związku z pandemią koronawirusa.

Obecna dynamika wzrostu jest naturalną konsekwencją szeregu działań strategicznych, podjętych przez nas ubiegłych latach, które teraz przynoszą owoce. Wśród nich należy wymienić rozbudowę na dużą skalę sieci światłowodowej, strategię ukierunkowaną na wartość w usługach konwergentnych i mobilnych, inteligentne poszerzanie kompetencji w usługach teleinformatycznych o wartości dodanej na rynku biznesowym oraz ogromną transformację kosztów. Szczególnie cieszy mnie to, że ubiegłoroczny wzrost po raz pierwszy wynikał ze wzrostu przychodów, a nie tylko oszczędności kosztowych – jak miało to miejsce w poprzednich latach.

Biorąc pod uwagę bardzo dobre wyniki za 2021 rok, jestem przekonany, że możemy osiągnąć wszystkie cele finansowe określone w strategii .Grow, pomimo oczywistych wyzwań, z jakimi musimy się mierzyć w 2022 roku.

Q: Skoro mowa o wyzwaniach, to jak na poziom kosztów Orange Polska w 2022 roku wpłynie inflacja?

Inflacja w Polsce jest najwyższa od ponad 20 lat, a sytuacja nadal pozostaje dynamiczna ze względu na wojnę na Ukrainie. Naturalnie, takie otoczenie znacząco wpłynie na nasze koszty operacyjne w tym roku.

W 2022 roku, ten wpływ jest przede wszystkim widoczny w kosztach energii elektrycznej. Obecne ceny na rynku spot są ponad dwa razy wyższe od zrealizowanych w 2021 roku. Do końca 2021 roku zabezpieczyliśmy około połowy zapotrzebowania na energię na 2022 rok po cenach znacznie wyższych niż zrealizowane za 2021 rok, ale znacznie niższych od dostępnych na rynku spot w końcówce roku. Na średnią cenę energii pozytywnie wpływa znacznie tańsza energia ze źródeł odnawialnych, która powinna pokryć około 10% naszego tegorocznego zapotrzebowania.

Większość naszych umów najmu infrastruktury telekomunikacyjnej, salonów sprzedaży i powierzchni biurowych jest indeksowana inflacją z poprzedniego roku, co dodatkowo przełoży się na wyższe koszty w 2023 roku. Podobnie, koszty zewnętrznych usług doradczych, wsparcia technicznego i obsługi klienta będą poddane presji inflacyjnej.

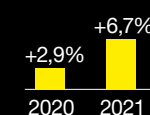
Innym obszarem poddanym presji inflacyjnej są oczywiście wynagrodzenia. Wraz z partnerami społecznymi uzgodniliśmy wysokość podwyżek płac w latach 2022-2023. Wynagrodzenia w Orange Polska są na poziomie rynkowym, co systematycznie monitorujemy. Od wielu lat stale je podwyższamy, niekiedy powyżej stopy inflacji. W tym kontekście, uzgodniona wielkość podwyżek na poziomie 4% rocznie wpisuje się w długofalową politykę wynagrodzeń i konstruktywny dialog z partnerami społecznymi.

Q: Jakie są możliwości przeniesienia wyższych kosztów na klientów?

Od lat w strategii komercyjnej kierujemy się tworzeniem wartości, zmieniając taryfy kluczowych usług w formule „więcej za więcej”. Będziemy nadal aktywnie realizować strategię ukierunkowaną na wartość, mając w pamięci, że ze względu na abonamentowy charakter naszych usług – co okazało się bardzo korzystne w trudnym czasie ograniczeń pandemicznych w latach 2020-2021 – potrzeba więcej wysiłku, by dostosować się do otoczenia inflacyjnego. Inflacja i osłabienie złotówki powodują również wzrost cen telefonów komórkowych. Jednak w tym przypadku jesteśmy w stanie szybko reagować i dostosowywać ceny w celu przeniesienia wzrostu kosztów na klientów. Większą elastycznością w podnoszeniu cen mamy także w odniesieniu do usług IT i integracyjnych – co jest bardzo istotne, gdyż w tym obszarze odczuwamy szczególnie dużą presję na koszty wynagrodzeń.

Doskonałe wyniki w 2021 roku to mocny pierwszy krok w realizacji strategii .Grow

Kluczowe osiągnięcia we wszystkich filarach strategii .Grow w 2021 roku



Dynamiczny wzrost przychodów z kluczowych usług telekomunikacyjnych



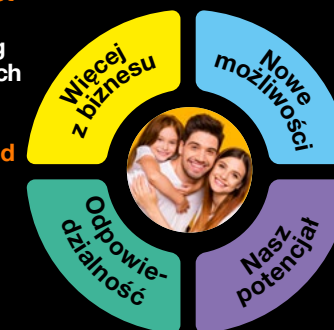
Zrealizowany projekt Światłowodów Inwestycje



Zmniejszenie emisji CO₂ o 9%



>6,8 tys. dzieci i >40 tys. nauczycieli w programach edukacji cyfrowej



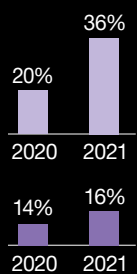
+18% przychody z usług ICT



Uruchomione pierwsze sieci kampusowe 5G

Rosnąca liczba użytkowników aplikacji Mój Orange

Rosnący udział kanałów cyfrowych w sprzedaży



Ludzie Orange

Nowa struktura organizacyjna z jednostką odpowiedzialną za cyfryzację





OPIS PROJEKTU: ŚWIATŁOWÓD INWESTYCJE

W 2021 roku podpisaliśmy umowę sprzedaży 50% udziałów w spółce Światłowód Inwestycje – podmiocie, przez który będzie realizowane wspólne przedsięwzięcie polegające na budowie infrastruktury światłowodowej oraz oferowaniu przez ten podmiot hurtowych usług dostępu. Światłowód Inwestycje zajmie się wybudowaniem do 2025 roku sieci światłowodowej dla około 1,7 mln gospodarstw domowych, głównie na obszarach o małej lub średniej konkurencji. Orange Polska wniósł do tej spółki istniejące łącza światłowodowe dla około 0,7 mln gospodarstw domowych. Dysponując docelowo łączami obejmującymi 2,4 mln gospodarstw domowych, Światłowód Inwestycje stanie się największym operatorem hurtowym sieci światłowodowej w Polsce. Spółka będzie działać w modelu otwartym, zapewniając Orange Polska i innym zainteresowanym operatorom dostęp do sieci na zasadach hurtowych. Orange Polska gwarantuje budowę sieci w ramach ustalonego budżetu. W ramach transakcji wyceniono Światłowód Inwestycje na 2 748 mln zł (bez uwzględniania gotówki i długu), a Orange Polska sprzedała APG 50% udziałów za łączną kwotę 1 374 mln zł.

Dlaczego to zrobiliśmy?

Rozbudowa sieci światłowodowej była kluczowym elementem naszej poprzedniej strategii i przyczyniła się do powrotu na ścieżkę wzrostu. Osiągnęliśmy założony cel w postaci objęcia zasięgiem 5 mln gospodarstw domowych. Chcieliśmy jednak dalej poszerzać ten zasięg – zwłaszcza wobec obserwowanego dużego popytu oraz satysfakcjonującej stopy zwrotu z dotychczasowych inwestycji.

Chociaż w centrach dużych miast pokrycie światłowodami jest już wysokie – przy czym zwykle dostępnych jest kilka konkurencyjnych sieci – w Polsce jest nadal wiele obszarów, w których dominują technologie miedziane i bezprzewodowy dostęp stacjonarny, oferujące znacznie mniejsze możliwości. W nowym projekcie, naszym głównym celem było zapewnienie dostępności usług światłowodowych na tego typu obszarach w mniejszych miastach i na obrzeżach dużych miast, gdzie istnieje duży popyt, a infrastruktura jest słabo rozwinięta.

W jaki sposób to zrobiliśmy?

Doszliśmy do wniosku, że model otwartego dostępu jest optymalny do budowy sieci na obszarach o małej i średniej konkurencji. Umożliwia maksymalizację liczby klientów poprzez działalność hurtową i detaliczną oraz zapobiega potencjalnemu dublowaniu infrastruktury przez innych operatorów. Ponadto, odnotowaliśmy aktywne zainteresowanie branżą telekomunikacyjną ze strony funduszy skłonnych do inwestowania w projekty infrastrukturalne o bardzo długim horyzoncie czasowym.

W ramach przejrzystego i konkurencyjnego procesu, wybraliśmy APG jako najlepszego partnera do realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Równie ważny był wybór finansujących projekt banków. Pozyskane finansowanie pokrywa ponad 80% przewidywanych łącznych nakładów na budowę sieci, szacowanych na 3 mld zł do 2025 roku, przy czym zadłużenie nie jest gwarantowane przez Orange Polska.

Ważnym elementem negocjacji były umowy określające szczegółowe zasady współpracy pomiędzy Orange Polska a nowo utworzoną spółką. Orange Polska jest wobec Światłowód Inwestycje naturalnym głównym odbiorcą usług (lecz brak zobowiązań co do minimalnego wolumenu nabywanych usług) oraz kluczowym partnerem technicznym – co jest całkiem oczywiste zważywszy na to, że zajmowaliśmy się budową łącz światłowodowych od sześciu lat i mamy w tym obszarze zdecydowanie największe doświadczenie w Polsce, obejmujące nie tylko aspekty techniczne, ale także równie ważną wiedzę na temat relacji z władzami samorządowymi, właścicielami infrastruktury i różnymi organami państwowymi.

Opracowanie i wdrożenie tego bardzo złożonego i przełomowego projektu – o charakterze podobnym do startupu – wymagało zaangażowania wielu różnych zespołów Orange Polska, które z wielkim zaangażowaniem dążyły do realizacji tego przedsięwzięcia.

Jakie korzyści z tego odniesiemy?

Orange Polska odniesie z tego projektu duże i różnorodne korzyści.

Przede wszystkim, projekt zapewnia realizację naszego głównego celu, jakim jest zapewnienie dalszej rozbudowy sieci światłowodowej, będącej kluczowym elementem naszej strategii komercyjnej. Do 2025 roku zapewnimy dostępność naszych usług dla dalszych 1,7 mln gospodarstw domowych, położonych na bardzo atrakcyjnych obszarach.

Po drugie, ponieważ budowa sieci będzie realizowana poza naszym bilansem, będziemy mogli równocześnie poszerzać zasięg usług światłowodowych oraz realizować projekty w innych obszarach bez zwiększania całkowitych nakładów inwestycyjnych.

Po trzecie, atrakcyjne warunki transakcji (wpływy w wysokości prawie 1,4 mld zł, z czego dwie trzecie otrzymaliśmy po jej finalizacji) ukazują bazową wartość naszych aktywów infrastrukturalnych oraz znacząco wzmacniają naszą sytuację bilansową. Projekt ma także ważny wymiar społeczny, gdyż przyczyni się w bardzo dużym stopniu do rozwoju infrastruktury cyfrowej i ograniczenia wykluczenia cyfrowego w Polsce.

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

- 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
 - odpowiednie produkty za odpowiednią cenę

Najlepsze doświadczenie klienta

- 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

Pełen łańcuch wartości w obszarze transformacji cyfrowej dla przedsiębiorstw

- Integrator i dostawca usług cyfrowych
 - doradztwo i integracja kompleksowych usług transformacyjnych dla przedsiębiorstw
 - cyfrowy partner w zakresie bezpieczeństwa, rozwiązań chmurowych, infrastruktury IT i sieci

Efektywność i odpowiedzialność w działaniu

- 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: 2019: 4,2 mln 2020: 5,0 mln 2021: 5,9 mln
Zwiększenie gęstości usług z agregacją pasma LTE równolegle do wdrażania technologii 5G	Pokrycie dla sieci 4G	Na zewnątrz budynków 2019: 99,9% 2020: 99,9% 2021: 99,9% Wewnątrz budynków 2019: 96,9% 2020: 97,3% 2021: 97,4% Agregacja pasma 4G: 87,64%

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 2021 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.

Poszerzamy zasięg usług światłowodowych nie tylko budując całkowicie nowe sieci, ale również zwiększając gęstość już wcześniej przez nas wybudowanych, które niewielkim wysiłkiem rozbudowujemy o nowe łącza do pobliskich budynków pozbawionych przedtem dostępu do sieci światłowodowej. Takie działania przyczyniają się do lepszego zarządzania istniejącymi zasobami, poprawy wyników finansowych i zwiększenia satysfakcji klientów.

Wykorzystujemy wszystkie dostępne kanały kontaktu z klientami i podwykonawcami w celu podniesienia jakości świadczonych usług, co znajduje odzwierciedlenie w wysokiej wartości wskaźnika NPS w porównaniu do innych operatorów. Wdrażamy nowoczesne technologie, które umożliwiają monitorowanie zamówień przez klientów i kontakt z monterami (poprzez aplikację mobilną), a naszą działalność opieramy na zaawansowanych rozwiązaniach z zakresu analityki biznesowej (BI).

Przewidując „nową normalność” po ustaniu pandemii COVID-19, tworzymy nowe możliwości techniczne dla klientów, dzięki którym mogą korzystać z usług i rozwiązywać problemy w trybie samoobsługi (bądź ze zdalną pomocą doradców) – co jest odpowiedzią na oczekiwania klientów oraz elementem strategii .Grow.

Od 2015 roku, zgodnie z poprzednią strategią, koncentrowaliśmy się na masowej budowie linii światłowodowych w technologii FTTH. Na koniec 2020 roku, osiągnęliśmy strategiczny cel w postaci 5 mln gospodarstw domowych w zasięgu naszej sieci, co stanowiło ponad jedną trzecią wszystkich gospodarstw domowych w Polsce. Na koniec 2021 roku zasięgiem usług światłowodowych było objętych ponad 5,9 mln gospodarstw domowych w 211 miastach Polski.

W ramach budowania zasięgu sieci światłowodowej wykorzystujemy również infrastrukturę innych operatorów. Tam gdzie jest to technicznie możliwe i biznesowo opłacalne, wchodzimy w porozumienia z innymi operatorami sieci światłowodowych w sprawie dostępu hurtowego i efektywnego wykorzystania istniejącej infrastruktury FTTH w danych lokalizacjach. Główną korzyścią z takiego rozwiązania jest szybszy dostęp do sieci światłowodowej. Takie działania wpisują się w założenia Dyrektywy Kosztowej Komisji Europejskiej, która rekomenduje unikanie dublowania istniejących zasobów. Na koniec 2021 roku wykorzystywaliśmy infrastrukturę ponad 50 operatorów (w tym Światłowod Inwestycje), obejmującą 2,2 mln gospodarstw domowych.

W ramach nowej strategii .Grow będziemy dalej intensywnie rozwijać zasięg naszego światłowodu, który jest jednym z głównych elementów budowania wartości i ekspansji usług konwergentnych. Natomiast w odróżnieniu od lat poprzednich będziemy w jeszcze większym stopniu polegać na porozumieniach z innymi operatorami, a budowa własnej sieci będzie ograniczana do projektów realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa. Jednym z naszych kluczowych partnerów jest spółka Światłowod Inwestycje, która w ciągu najbliższych lat wybuduje na obszarach o małej lub średniej konkurencji łącza światłowodowe obejmujące 1,7 mln gospodarstw domowych.

Jesteśmy największym w Polsce dostawcą usług hurtowych dla innych operatorów. Rośnie zapotrzebowanie klientów na pasmo transmisyjne, szczególnie na łącza o przepływnościach n×1 Gb/s i n×10 Gb/s. Wychodząc naprzeciw tym potrzebom, Orange Polska systematycznie rozbudowuje krajowy szkielet sieci transmisyjnej OTN (Optical Transport Network). W 2021 roku zwiększyliśmy ilość węzłów sieci OTN, dzięki czemu jej pojemność transportowa wzrosła z 7 Tb/s na koniec 2020 roku do 10 Tb/s na koniec 2021 roku.

Orange Polska jest jedynym operatorem w Polsce, do którego sieci są dołączone wszystkie Centra Powiadamiania Ratunkowego (CPR), obsługujące numery alarmowe 112, 997, 998, 999 oraz eCall. Do sieci Orange Polska jest dołączonych ok. 90% wszystkich numerów alarmowych w Polsce (ok. 500 lokalizacji). Korzyścią z tego są przychody od innych operatorów alternatywnych za zakańczanie połączeń ruchu alarmowego w sieci Orange oraz przychody abonamentowe.

Wskaźnik skuteczności połączeń telefonicznych (WSPT) w sieci stacjonarnej osiągnął na koniec 2021 roku wartość 98,84%, co świadczy o bardzo wysokiej jakości usług telefonii stacjonarnej Orange Polska.

Usługi telewizyjne

Na koniec 2021 roku liczba klientów usług telewizyjnych Orange Polska przekraczała milion. W sierpniu 2021 roku Spółka wprowadziła pierwszy dekodery telewizyjny oparty o system Android.

Orange, jako pierwszy operator w Polsce, wprowadził bramkę domową pracującą w ultraszybkim standardzie Wi-Fi 6 (1 Gb/s). W odpowiedzi na rosnące wymagania wobec sieci domowych urządzenie zapewnia szybsze i stabilniejsze parametry Wi-Fi – co jest kluczowym czynnikiem dla zapewnienia satysfakcji klientów.

Sieć mobilna

W odpowiedzi na dynamicznie rosnący wolumen przesyłanych danych, konsekwentnie zwiększamy liczbę oraz rozbudowujemy konfigurację stacji bazowych. W 2021 roku nasi klienci otrzymali możliwość korzystania z kolejnych 219 stacji. Na koniec 2021 roku w zasięgu technologii 4G, z wykorzystaniem wszystkich pasm, znajdowało się 99,89% mieszkańców na 98,50% terytorium Polski. Usługi 4G były świadczone za pomocą 11 844 stacji, z których 10 220 pozwalało na agregację pasma (wobec 9 831 takich stacji rok wcześniej).

W styczniu 2021 roku została uruchomiona usługa 5G w trybie DSS (Dynamic Spectrum Sharing) w paśmie 2100 MHz na terenie Trójmiasta, w czerwcu – w Lublinie, a w listopadzie – w Koninie. Oprócz tych miast, nasi klienci mogą korzystać z usług 5G w Łodzi, Krakowie, Górnośląskim Okręgu Przemysłowym, Poznaniu, Wrocławiu, Opolu, Częstochowie, Rzeszowie, Kielcach, Bielsku-Białej i Tychach. Na koniec 2021 roku liczba stacji świadczących usługi 5G DSS wynosiła 1 727.

Sukcesywnie wdrażamy technologię LTE-M w paśmie 800 MHz na potrzeby rozwoju usług Internetu Rzeczy. W chwili obecnej LTE-M jest dostępna w całej Polsce na 10 400 stacjach bazowych. W obszarach wykluczających wykorzystanie tego pasma (obszary przygraniczne wymagające koordynacji międzynarodowej) wykorzystujemy częstotliwość 1800 MHz. W celu przyspieszenia wykorzystania najnowszych technologii, intensywnie zwiększamy liczbę terminali, które umożliwiają korzystanie z technologii 4G/5G zamiast 2G/3G.

Ewolucja zasięgu LTE na zewnątrz budynków

Data	Zasięg – powierzchnia	Zasięg – populacja	System
31/12/2019	98,25%	99,86%	Wszystkie pasma LTE
31/12/2020	98,43%	99,88%	Wszystkie pasma LTE
31/12/2020	98,50%	99,89%	Wszystkie pasma LTE

Ewolucja zasięgu LTE wewnątrz budynków

Data	Zasięg – powierzchnia	Zasięg – populacja	System
31/12/2019	85,32%	96,90%	Wszystkie pasma LTE
31/12/2020	86,33%	97,27%	Wszystkie pasma LTE
31/12/2020	86,62%	97,41%	Wszystkie pasma LTE

Zapewnienie oferty usług dostosowanej do potrzeb klientów

KPI	Zakładane cele	Realizacja
Zapewnienie pełnego portfolio usług, wzbogaconego o produkty dodane, w celu umocnienia naszej pozycji jako unikalnego dostawcy usług konwergentnych w Polsce	Liczba indywidualnych klientów konwergentnych	2019: 1 369 tys. 2020: 1 483 tys. 2021: 1 552 tys.
	Liczba kart SIM	2019: 15 284 tys. 2020: 15 752 tys. 2021: 16 800 tys.
	Liczba kart SIM dla abonamentowych usług głosowych	2019: 7 748 tys. 2020: 8 095 tys. 2021: 8 424 tys.
	Liczba przedpłaconych kart SIM	2019: 5 047 tys. 2020: 4 860 tys. 2021: 4 953 tys.
	Liczba detalicznych klientów internetu stacjonarnego	2019: 2 607 tys. 2020: 2 702 tys. 2021: 2 746 tys.
	Liczba detalicznych klientów usług światłowodowych	2019: 520 tys. 2020: 725 tys. 2021: 945 tys.
	Liczba hurtowych klientów usług światłowodowych	2019: 5 tys. 2020: 26 tys. 2021: 53 tys.
	Udział ofert konwergentnych wśród indywidualnych klientów stacjonarnego internetu	2019: 62% 2020: 65% 2021: 67%
	Liczba klientów stacjonarnych usług głosowych	2019: 3 109 tys. 2020: 2 899 tys. 2021: 2 660 tys.

W 2021 roku nasza działalność komercyjna koncentrowała się nadal na dostarczaniu pakietu usług mobilnych i stacjonarnych, co określamy mianem konwergencji. Konwergencja decyduje o naszej przewadze nad konkurencją,

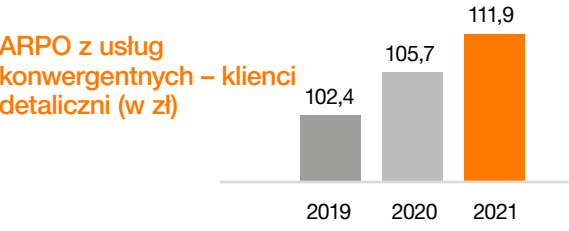
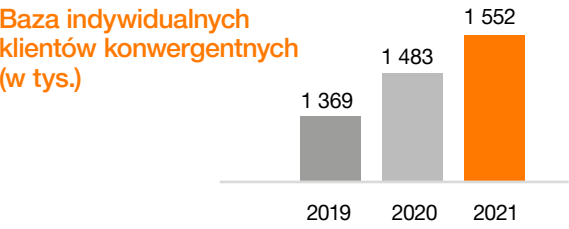
stanowi doskonałe narzędzie do budowania lojalności klientów oraz umożliwia dosprzedaż usług, pozwalając uzyskać większy udział w wydatkach gospodarstw domowych na usługi telekomunikacyjne i media.

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, czyli sprzedaż pakietów usług mobilnych i stacjonarnych, kompleksowo odpowiada na potrzeby gospodarstwa domowego w zakresie takich usług oraz przyczynia się do wzrostu satysfakcji klientów i zmniejszenia wskaźnika odejść (liczba rezygnacji klientów konwergentnych jest bowiem istotnie mniejsza niż w przypadku sprzedaży pojedynczych produktów). Konwergencja przyczynia się również do wzrostu przychodów oraz poprawy efektywności wydatków na IT i marketing. Poprzez ofertę konwergentną jesteśmy z jednej strony w stanie wejść z naszymi usługami do nowych gospodarstw domowych, a z drugiej strony dosprzedajemy kolejne usługi tam, gdzie już jesteśmy obecni.

W 2021 roku nasza flagowa oferta konwergentna Orange Love nie podlegała istotnym zmianom. Po spowodowanym pandemią bardzo wysokim wzroście sprzedaży w drugiej połowie 2020 roku, przyłączenia klientów w 2021 roku spowolniły. Liczba indywidualnych klientów konwergentnych wzrosła o 69 tys. (niecałe 5%) i osiągnęła 1,55 mln. Należy wspomnieć, że poziom nasycenia bazy klientów internetowych usługami konwergentnymi osiągnął już znaczący poziom (67%). W dalszym ciągu większość usług mobilnych oraz internetu stacjonarnego jest sprzedawanych w formule pakietów konwergentnych. Oferta konwergentna stanowi silny atut w konkutowaniu z operatorami telewizji kablowej, którzy bądź w ogóle nie świadczą usług komórkowych lub świadczą je w bardzo ograniczonym zakresie. Całkowita liczba usług świadczonych w ramach konwergencji wśród klientów indywidualnych osiągnęła 6,2 mln, co oznacza, że średnio każdy indywidualny klient konwergentny posiada ponad cztery usługi w Orange.

Średni przychód na ofertę (ARPO) z usług konwergentnych wzrósł o 5,9% rok-do-roku, głównie w wyniku podwyżek cen oraz zwiększającego się udziału klientów w technologii światłowodowej, która generuje najwyższy przychód.



Poprawa trendów w usługach mobilnych odbiciem strategii ukierunkowanej na wartość

W 2021 roku kontynuowaliśmy politykę wprowadzania podwyżek cen w formule „więcej za więcej”. W każdym planie abonamentowym dla klientów indywidualnych wprowadziliśmy podwyżkę o 5 zł, jednocześnie zwiększając pakiety danych do wykorzystania. Pakiety te można dodatkowo powiększyć korzystając z aplikacji Mój Orange, co ma zachęcić klientów do korzystania z cyfrowych kanałów sprzedaży i obsługi. Ponadto w dwóch najwyższych planach jest dostępna technologia 5G oraz istnieje możliwość dokupienia po niższej cenie usługi HBO GO. W ofercie pre-paid, w czerwcu dla klientów korzystających z usług według cenników po raz kolejny podnieśliśmy ceny połączeń i wiadomości tekstowych.

Na koniec 2021 roku liczba usług mobilnych Orange Polska wyniosła prawie 16,8 mln i zwiększyła się o 6,7% względem końca 2020 roku. Wzrost został wygenerowany głównie w usługach kontraktowych, a liczba usług przedpłaconych wzrosła tylko nieznacznie

- wolumen najistotniejszych biznesowo ofert głosowych wzrósł o ponad 4%, to jest prawie tyle samo co w poprzednim roku, co było wynikiem konsekwentnego wdrażania strategii komercyjnej opartej na wartości, skupienia się na pozyskaniu klientów w ramach oferty konwergentnej Orange Love, rosnącej liczby klientów oferty Orange Flex oraz pozyskania bardzo dużej liczby klientów na rynku biznesowym,

- liczba usług internetu mobilnego nadal spadała, co wynikało z rosnącej popularności ofert mobilnego Internetu do użytku stacjonarnego oraz wzrostu wielkości pakietów danych dla smartfonów w głosowych planach taryfowych,
- dynamicznie rosła liczba kart SIM związanych z usługami telemetrii – M2M (wzrost aż o 34%), w wyniku realizacji kontraktów na dostawę kart SIM do liczników prądu i gazu oraz dostawę rozwiązań dla systemu opłat drogowych e-Toll.

Aby lepiej odzwierciedlić strategię komercyjną, od 2018 roku prezentujemy osobno liczbę klientów mobilnych objętych konwergencją oraz korzystających wyłącznie z usług komórkowych. Należy podkreślić, że wzrosty wolumenowe obejmowały obie grupy klientów. Liczba tych pierwszych rośnie, co wynika ze wzrostu liczby klientów konwergentnych oraz dosprzedaży kolejnych kart SIM klientom oferty Orange Love. Wzrost liczby usług niekonwergentnych (z wyłączeniem telemetrii) wynikał głównie ze wzrostów w zakresie klientów biznesowych oraz wzrostu liczby klientów marek Flex i Nju Mobile.

Liczba usług przedpłaconych wzrosła o 1,9%, po spadkach w 2020 roku wywołanych głównie niższą liczbą aktywacji nowych kart, co wynikało przede wszystkim z czynników związanych z pandemią, do których należy zaliczyć ograniczenia w działalności drobnych przedsiębiorców, znacznie niższy wolumen sprzedaży dla obcokrajowców oraz wydatnie ograniczone wyjazdy wakacyjne.

Zagregowany wskaźnik ARPO z usług wyłącznie komórkowych wyniósł w 2021 roku 20,2 zł i był o 3,1% wyższy rok-do-roku. Wzrost ten został osiągnięty zarówno w usługach post-paid jak i pre-paid.

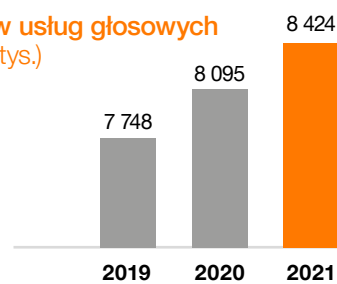
Wskaźnik ARPO z usług kontraktowych wzrósł o 1,6%, po spadku o ponad 4% w roku poprzednim. Na poprawę trendu miały wpływ następujące czynniki:

- nastawienie na wartość i związane z tym podwyżki cen (w ramach strategii „więcej za więcej”) zarówno na rynku konsumenckim (wprowadzone w maju 2019 roku i maju 2021 roku), jak i biznesowym (wprowadzone dla klientów z segmentu małych firm w listopadzie 2018 roku i lutym 2020 roku),
- mniej niż udział bazy klientów internetu mobilnego w całości usług mobilnych, w związku z czym znaczne spadki ARPO w tej kategorii (wynikające z dużo niższego zainteresowania tą usługą) w mniejszym stopniu przekładają się na spadki zagregowanego ARPO z usług abonamentowych,
- istotna odbudowa przychodów z roamingu po spadkach w 2020 roku, spowodowanych ograniczeniami w przemieszczaniu się, związanych z pandemią.

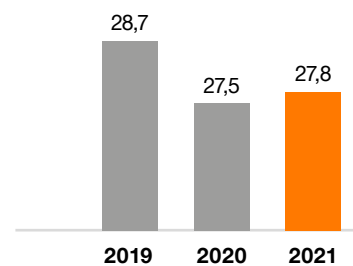
Internet stacjonarny: usługi światłowodowe źródłem przewagi konkurencyjnej i wsparciem konwergencji

Całkowita liczba klientów Internetu stacjonarnego zwiększyła się w 2021 roku o 44 tys. użytkowników, czyli niecałe 2%. Był to wolniejszy wzrost niż rok wcześniej, kiedy szczególnie w drugiej połowie roku nastąpiła eksplozja popytu w związku z pandemią i związaną z nią pracą i nauką zdalną – które spowodowały, że szybkie stałe łącze internetowe stało się dla wielu gospodarstw domowych usługą pierwszej potrzeby. Wzrost w całości wynikał z technologii światłowodowej: baza tych klientów wzrosła o 220 tys., czyli więcej niż w roku 2020.

Baza klientów usług głosowych post-paid (w tys.)



ARPO z usług głosowych post-paid (w zł)



Silny wzrost w usłudze światłowodu stymuluje transformację technologiczną naszej bazy klientów internetowych. Na koniec 2021 roku udział klientów światłowodowych osiągnął 34% w porównaniu do 27% rok wcześniej. Wyprzedził on udział niekonkurencyjnej technologii ADSL, który spadł z 30% do 25%.

W związku z wprowadzonym w 2018 roku układem raportowania przychodów, wydzielamy klientów internetu objętych konwergencją (ich liczba jest równa liczbie klientów konwergentnych) oraz pozostałych. Liczba usług niekonwergentnych spada wskutek migracji do konwergencji oraz rezygnacji z usług – jednak ten spadek utrzymuje się od początku 2020 roku na dość niskim poziomie, co wynika przede wszystkim z rozbudowy sieci światłowodowej oraz zwiększonego popytu na internet stacjonarny w okresie pandemii koronawirusa.

Pomimo niewielkiego spadku liczby klientów, przychody z usług wyłącznie szerokopasmowych utrzymały się praktycznie na niezmiennym poziomie w stosunku do

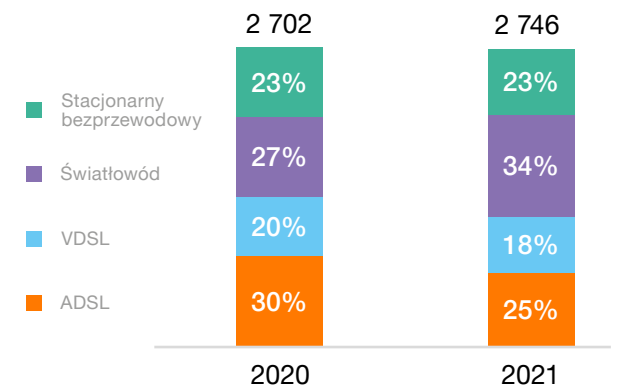
roku ubiegłego. Jest to konsekwencją wzrostu o ponad 2% wskaźnika ARPO, który w 2020 roku powrócił do wzrostów po wielu latach spadków. Miały na to wpływ następujące czynniki:

- nasza strategia ukierunkowana na wartość,
- rosnący udział klientów światłowodowych, którzy generują dużo wyższy średni przychód na abonenta z uwagi na większy udział usługi telewizyjnej, rosnący udział klientów z domów jednorodzinnych (gdzie cena usługi jest wyższa) oraz rosnący udział klientów korzystających z wyższych prędkości (600 MB/s i 1GB/s), które są droższe.

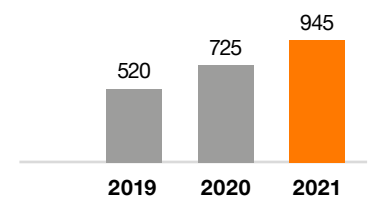
Stacjonarne usługi głosowe: kontynuacja niekorzystnych trendów

Utrata klientów telefonii stacjonarnej (z wyłączeniem technologii VoIP) wyniosła w 2021 roku 248 tys. i był to spadek na podobnym poziomie jak w 2020 roku. Do spadku liczby tych łączących przyczyniają się głównie strukturalne czynniki demograficzne oraz atrakcyjność usług mobilnych w opcji z nieilimitowanymi rozmowami do wszystkich sieci. Istotną rolę odgrywa również nasza strategia konwergentna, która powoduje częściową migrację klientów do technologii VoIP. Średni przychód na klienta pozostawał stabilny, na poziomie ok. 37 zł.

Baza klientów dostępu szerokopasmowego (w tys.)



Baza detalicznych klientów usługi światłowodowej (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	2019: 708
		2020: 687
		2021: 653
	% punktów sprzedaży przys- tosowanych do potrzeb klientów z niepełnosprawn- ością	2019: 20%
		2020: 20%
		2021: 21%
	Liczba zmodern- izowanych salonów (projekt Best Retail Network)	2019: 235
		2020: 317
		2021: 365
	% sprzedaży w kanałach cyfrowych	2019: 11%
		2020: 14%
		2021: 16%

Intensywne działania w celu optymalizacji ścieżki sprzedaży

Po doświadczeniach z 2020 roku – kiedy nastąpiła radykalna zmiana zachowań klientów i zwrot ku kanałom cyfrowym – postanowiliśmy jeszcze bardziej wykorzystać ten trend. W 2020 roku koncentrowaliśmy się na budowaniu doświadczenia klientów w wielokanałowym modelu obsługi, a w 2021 roku jeszcze wzmocniliśmy te działania. Ta strategia stawia klienta w centrum naszych działań i skupia się na zapewnieniu możliwie najdogodniejszej ścieżki zakupu.

Kontynuowaliśmy rozwój pięciu filarów obsługi wielokanałowej:

- **Personalizacja** – realizowana poprzez przewidywanie potrzeb klientów i oferowanie im odpowiednio dopasowanych usług;
- Zbieranie danych w czasie kontaktów z klientami i dbanie o to, aby w każdym punkcie kontaktu (sprzedaż, obsługa klienta, biling itp.) był dostępny **widok klienta 360°**;
- Wobec silnego trendu wśród klientów, którzy zwracają się ku obsłudze online, jeszcze większego znaczenia nabiera **kanał**

internetowy (z aplikacją Mój Orange stanowiącą jego serce), jako centralny węzeł cyfrowy w zarządzaniu relacjami z klientami;

- **Jednolite zarządzanie zapasami** w ramach wspólnego systemu umożliwia zarządzanie w czasie rzeczywistym dostępnością urządzeń w naszym magazynie centralnym oraz wybór opcji dostawy: odbiór w salonie, kurier, paczkomat;
- **Procesy i narzędzia**, umożliwiające kontynuowanie obsługi, takie jak „prowadzenie kontaktu”, „link z ofertą” (umożliwiający dokończenie zamówienia przez internet, jeżeli nie zostało dokończony przy pierwszym kontakcie ze sprzedawcą w salonie lub przez telefon) czy „umówienie wizyty w salonie”.

We strongly feel that the omnichannel direction is the key step to ensure the best shopping experience, especially in post-pandemic new-normal reality.

Optymalizacja i zwiększenie skuteczności działania kanałów sprzedaży

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

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

2021 to rok powolnego powrotu do normalności w wielu aspektach życia, w tym zakupach usług telekomunikacyjnych. Klienci w dużej mierze powrócili do korzystania z salonów sprzedaży, które są nadal największym kanałem dystrybucji.

Na koniec 2021 roku Orange Polska posiadał 653 salony sprzedaży na terenie kraju. Nasza sieć sprzedaży podlega ciągłej modernizacji i optymalizacji. Z jednej strony oznacza to mniejszą ich liczbę (na koniec 2020 roku było ich 687), z drugiej strony przeobrażenia w celu lepszego sprostania potrzebom klientów. Jesteśmy w trakcie realizacji projektu Best Retail Network (BRN, pol. najlepsza sieć sprzedaży). Rozwiązania znane wcześniej tylko z dużych salonów typu Smart Store, m.in. intuicyjne i funkcjonalne wnętrza, wykorzystujemy również w mniejszych salonach. Na koniec roku do nowej wizualizacji zostało łącznie zmodernizowanych aż 369 punktów sprzedaży (w porównaniu do 317 na koniec 2020 roku).

Projektu BRN to kompleksowy zestaw działań ukierunkowanych na poprawę efektywności sprzedaży i doświadczenia klientów, który obejmuje cztery strumienie:

- Best POS (najlepszy salon) – modernizacja sieci sprzedaży, która ma we wszystkich salonach wprowadzić wysoką funkcjonalność oraz wizualizację wspartą narzędziami informatycznymi,
- Best Location (najlepsza lokalizacja) – gruntowny przegląd sieci salonów Orange pod kątem potencjału i efektywności sprzedaży (indywidualna analiza dla poszczególnych miast),
- Best People (najlepsi ludzie) – nacisk na poprawę wskaźnika utrzymania pracowników oraz zwiększenie efektywności i zaangażowania sprzedawców,
- Best Quality (najlepsza jakość) – poprawa doświadczenia klientów i efektywności sprzedaży poprzez racjonalizację standardów pracy i kontroli jakości w salonach.

Wdrażane zmiany są doceniane przez naszych klientów – potwierdzają to wyniki badania Kantar, które kolejny rok z rzędu pokazują, że jesteśmy siecią nr 1 pod względem transakcyjnego NPS dla salonów (klienci odwiedzający salony Orange deklarują, że poleciliby wizytę w salonie Orange innym osobom, częściej, niż robią to klienci operatorów konkurencyjnych w stosunku do ich salonów).

W 2021 roku nastąpił dalszy rozwój sprzedaży w kanałach cyfrowych w ujęciu ilościowym i wartościowym. Klienci coraz chętniej korzystają z dostępnych narzędzi i platform, a transformacja cyfrowa postępuje m.in. także wskutek sytuacji pandemicznej, która przyspiesza procesy edukacji we wszystkich grupach społecznych. Z perspektywy Orange Polska, rok 2021 przyniósł szczególny rozwój sprzedaży i obsługi w aplikacji Mój Orange, która zapewnia dostęp do głównych informacji o koncie klienta, prezentuje nasze oferty, a także umożliwia realizację procesów obsługowych. Wysoką skuteczność sprzedaży online wspierały tegoroczne kampanie na bazie wydarzeń bieżących oraz profili behawioralnych klientów. Dzięki narzędziom opartym o sztuczną inteligencję i automatyzację marketingu, mogliśmy przedstawiać klientom oferty, które mogły ich najbardziej zainteresować. W celu zapewnianie klientom dodatkowych korzyści przy sprzedaży online, wdrożyliśmy pod koniec pierwszego półroczu dedykowaną ofertę online z dodatkowym bezpłatnym miesiącem. Popularność kanałów cyfrowych budują kanały tradycyjne, które wykorzystujemy do promocji aplikacji Mój Orange. Dodatkowo, intensywnie edukujemy klientów w zakresie wykorzystania kanałów samoobsługowych. W efekcie tych działań, udział sprzedaży przez kanały cyfrowe odnotował dalszy wzrost do poziomu 16%, co jest zgodne z naszym celem strategicznym dojścia do poziomu 25% w roku 2024.

W 2021 roku nasza w pełni cyfrowa komórkowa oferta głosowa Orange Flex nadal znajdowała się na szczycie wzrostu, a liczba klientów tej usługi zwiększyła się o ponad 30%. Do wzrostu przyczyniły się inteligentnie kierowane kampanie, w tym dedykowana oferta dla studentów (w tym cudzoziemców, dla których skorzystanie z usługi Flex jest łatwiejsze dzięki cyfrowej weryfikacji tożsamości) oraz oferta świąteczna oparta na kodach promocyjnych. Wskaźnik NPS dla Orange Flex jest nadal najwyższy wśród wszystkich produktów Orange – co jest w dużym stopniu powiązane z działaniami angażującymi klientów, transparentną komunikacją i pozycjonowaniem oferty jako przyjaznej środowisku (Orange Flex ogłoszono pierwszą w Polsce usługą telekomunikacyjną neutralną klimatycznie).

Dobre wyniki odnotowała także Telesprzedaż, która jest realizowana przez partnerów zewnętrznych oraz nasze własne centrum obsługi telefonicznej. W tym kanale koncentrujemy się na dedykowanych kampaniach, uwzględniających profile i zachowania klientów w celu jak najlepszego dostosowania oferty. Specjalizacja oraz rozwój kompetencji doradców pozwala nam osiągać wysoką skuteczność działania, a duża koncentracja na kampaniach utrzymaniowych pozwala efektywnie zabezpieczać bazę klientów i ograniczać ryzyko rezygnacji z usług. W 2021 roku istotnie poprawiliśmy dosprzedaż innych produktów, m.in. smartfonów, akcesoriów oraz Orange Energii.

Pracujemy również nad modelem pracy hybrydowej telesprzedawców – pracy zdalnej po ustaniu sytuacji pandemicznej. Pozwoli to na zwiększenie konkurencyjności naszych przedstawicieli na lokalnych rynkach pracy oraz dostosowanie się do oczekiwań rynku.

Klienci mogą również korzystać z bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami kanału Sprzedaży Aktywnej. Orange Polska wykorzystuje zaawansowane narzędzia geomarketingowe do efektywnego planowania obszarów pracy sprzedawców. Terenem ich pracy są najczęściej obszary inwestycji światłowodowych w miastach.

Doładowania kart przedpłaconych są dostępne w ponad 80 tysiącach detalicznych punktów sprzedaży (sklepy spożywcze, kioski, stacje paliw). Zachowania konsumenckie w zakresie sposobu doładowania konta zmieniają się – a pandemia wzmocniła te zmiany. Klienci coraz chętniej doładowują konta pre-paid w kanałach zdalnych (poprzez serwisy transakcyjne banków, stronę orange.pl oraz aplikację mobilną Mój Orange), które aktywnie wspieramy, promując jednocześnie ideę #OrangeGoesGreen – doładowań bez wydruków i kart zdrapek. W całym 2021 roku zanotowaliśmy wzrost o 17% rok do roku w zakresie sprzedaży doładowań we wszystkich kanałach online.

Orange Polska zapewnia dostępność wielu kanałów sprzedaży i spełnia dzięki temu oczekiwania różnych grup klientów, niezależnie od ich preferencji i potrzeb, a także w przypadku sytuacji losowych takich jak stan pandemii.



Zapewnienie klientom sprawnej i przyjaznej obsługi

Zakładane cele	KPI	Realizacja
Poprawa doświadczenia klientów poprzez oferowanie atrakcyjnych produktów i usług wraz z poprawą obsługi klienta i kanałów sprzedaży, zarówno tradycyjnych jak i online	NPS (Net Promoter Score)	Wskaźnik NPS dla Orange
Bycie innowacyjnym i elastycznym w reagowaniu na działania konkurencji		Liczba klientów ochronionych przez CyberTarczę 2019: 2,5 mln 2020: 3,5 mln 2021: 4,5 mln
Zagwarantowanie użytkownikom internetu bezpieczeństwa w sieci Orange Polska	Liczba aktywacji zabezpieczeń	

Budowanie pozytywnych doświadczeń klientów

W centrum wszystkiego, co robimy, są nasi klienci. Dlatego koncentrujemy się w naszych działaniach na budowaniu pozytywnych doświadczeń klientów oraz trwałych i silnych relacji z nimi, wykorzystując nowoczesne kanały cyfrowe. Skupiamy wszystkich pracowników wokół wspólnej idei zapewnienia klientom Orange najlepszych doświadczeń, poczynając od tworzenia oferty, poprzez planowanie procesów, aż po obsługę we wszystkich kanałach kontaktu.

Od wielu lat oceniamy jakość doświadczenia klientów z Orange za pomocą wskaźnika NPS (Net Promoter Score). Stale zwiększamy wartość tego wskaźnika, co potwierdza słuszność podejścia opartego na całkowitej koncentracji na klientach we wszystkich prowadzonych działaniach.

Poprawa wskaźnika NPS jest przede wszystkim wynikiem:

- rozwoju oferty (rosnąca liczba klientów usług światłowodowych i pakietu Orange Love, uproszczenie i lepsze dopasowanie do potrzeb klientów oferty mobilnej i stacjonarnej),
- rozwoju sieci (zwiększenie pojemności sieci 4G i 5G oraz poprawa zasięgu sieci mobilnej i stacjonarnej),
- poprawy doświadczeń klientów dzięki upraszczaniu i automatyzacji procesów, rozwojowi kanałów cyfrowych i cyfryzacji ścieżek klienckich, a także stale udoskonalanej obsłudze przez sprzedawców, techników i konsultantów infolinii w kanałach tradycyjnych,
- transparentnej komunikacji z klientami we wszystkich kanałach.

Podejście oparte na „podróży klienta” i cyfryzacji

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

W ostatnich latach koncentrowaliśmy się na rozwoju cyfrowych ścieżek podróży klienta, wprowadzając innowacyjne i często rewolucyjne na polskim rynku telekomunikacyjnym rozwiązania:

- **Biometria głosowa** – nie wymagające wysiłku uwierzytelnienie klienta na infolinii, zwiększające efektywność obsługi przez konsultanta. Ta funkcjonalność może być także potencjalnie wykorzystywana do potwierdzania tożsamości przy sprzedaży zdalnej.
- **Cyfryzacja kontaktu z pracownikami technicznymi** – klient ma podgląd statusu zlecenia, a także możliwość zmiany terminu oraz określenia aktualnej lokalizacji partnerów technicznych.
- **Zarządzanie zamówieniami z monitorowaniem statusu w aplikacji Mój Orange** – klient może sprawdzić szczegóły zamówionych usług, zestawienie opłat i status realizacji.
- **Autodiagnostyka usterek** – klient może samodzielnie zdiagnozować stan usług w aplikacji Mój Orange poprzez test szybkości.
- **Nowe funkcje płatnicze** – płatności BLIK w czasie rozmowy z Maxem dla klientów z kontem zablokowanym z powodu zadłużenia, dogodne płatności w sieci sklepów Żabka.
- **Bot głosowy i czatbot** – dalszy rozwój.

W rozwoju kanałów obsługi istotną rolę pełni wykorzystanie sztucznej inteligencji oraz robotyzacja. Od 2019 roku naszych klientów wspiera Max, sztuczna inteligencja Orange. Max odbiera wszystkie połączenia telefoniczne na infoliniach obsługowych oraz wspiera połączenia wychodzące dotyczące propozycji nabycia oferty, obsługi zaległych płatności oraz sytuacji, gdy klienci nie są zadowoleni ze sposobu załatwienia sprawy w tradycyjnych kanałach kontaktu. W 2021 roku Max skutecznie rozwiązał ponad 50% spraw zgłaszanych poprzez infolinię obsługową bez potrzeby kontynuacji rozmowy z konsultantem.

Kanały kontaktu

Zapewniamy klientom szeroki wybór dostosowanych do ich potrzeb kanałów kontaktu, które stale doskonalimy



Kanały cyfrowe

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



Centrum obsługi

- uzyskać informacje o produktach i płatnościach
- zlecić zmiany w zakresie usług i konta
- zakupić nowe usługi i przedłużyć umowę
- uzyskać wsparcie w zakresie reklamacji, kwestii technicznych i płatności



Salon

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



Media społecznościowe

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



Bezpieczeństwo danych osobowych

Jesteśmy administratorem wielu danych osobowych, w tym naszych klientów, pracowników, kontrahentów itp. Dane osobowe są jedną z kategorii informacji chronionych – wraz z danymi stanowiącymi tajemnicę telekomunikacyjną i tajemnicę przedsiębiorstwa. W celu zapobieżenia ewentualnym naruszeniom bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych, wdrożyliśmy zabezpieczenia zgodne z międzynarodowymi standardami. W Spółce działa certyfikowany System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, zgodny z normą ISO 27001. Orange Polska uzyskał także certyfikat zgodności z wymaganiami normy ISO 27018. Spółka regularnie odnawia certyfikaty FIRST oraz Trusted Introducer dla jednostki CERT Orange Polska.

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 2021 roku Urząd Ochrony Danych Osobowych udzielił Spółce upomnień w związku z naruszeniem przepisów o ochronie danych osobowych. Ze względu na charakter współczesnych zagrożeń w zakresie technologii informatycznych stosowanych do przetwarzania informacji, w tym danych osobowych, pomimo podejmowanych działań zapobiegawczych nie da się całkowicie wyeliminować ryzyka naruszenia bezpieczeństwa tych informacji.

Rozporządzenie ogólne o ochronie danych osobowych (RODO) ułatwia dochodzenie odszkodowań w ramach odpowiedzialności cywilnej. Ewentualne naruszenie bezpieczeństwa danych osobowych może mieć znaczące niekorzystne skutki dla wizerunku Spółki oraz wiązać się z poważną odpowiedzialnością (potencjalnie również karną), co może mieć negatywny wpływ na przyszłe wyniki finansowe Orange Polska.

Zgodnie z RODO i normą ISO 29134:2017 oraz wytycznymi Grupy Roboczej art. 29 wprowadziliśmy od 2018 roku proces oceny oraz przeciwdziałania skutkom naruszenia praw i wolności osób fizycznych, których dane są przetwarzane przez Orange Polska. Prowadzimy również odpowiednie szkolenia dla pracowników i współpracowników Orange Polska oraz szkolenia wstępne dla nowozatrudnionych pracowników Spółki, a ponadto wprowadziliśmy szkolenia e-learningowe z zakresu bezpieczeństwa informacji i ochrony danych osobowych.

Bezpieczna sieć

Jako operator największej w kraju liczby stacjonarnych łączy internetowych i jednocześnie operator sieci mobilnej, obserwujemy, że o ile liczba ataków na sieć mobilną wciąż pozostaje na stosunkowo niskim poziomie, to ich siła powoli zrównuje się z siłą ataków kierowanych do sieci stacjonarnej.

CyberTarcza działająca w Orange Polska to mechanizm, który na podstawie monitorowania ruchu sieciowego wychwytuje próby zestawienia połączeń do adresów sklasyfikowanych jako szkodliwe i blokuje je. W niektórych przypadkach użytkownik otrzymuje dodatkową informację, że jedno z jego urządzeń próbuje odwołać się do szkodliwego adresu. Mechanizmami CyberTarczy objęliśmy zarówno strony phishingowe, wytwarzające od użytkowników różnego

rodzaju dane (na przykład dane logowania do bankowości internetowej, portali społecznościowych, kont i serwisów internetowych), fałszywe bramki płatnicze, strony podszywające się pod znanych usługodawców i nakłaniające do instalacji złośliwego oprogramowania oraz adresy Command & Control botnetów (z którymi komunikuje się szkodliwe oprogramowanie).

W 2021 roku wśród zagrożeń w zakresie cyberbezpieczeństwa nie zabrakło motywu COVID-19, jednak wśród przestępców stracił on na popularności. Po niedługiej przerwie wróciły oszustwa na „przesyłkę wymagającą dopłaty”, dzięki którym oszuści pozyskiwali login i hasło do banku na stronie fałszywej bramki płatności. Popularne oszustwa dotyczyły osób sprzedających na platformie OLX, fałszywych aplikacji „firmy kurierskiej”, czy „poczty głosowej”. Przestępcy, uzyskując pełen dostęp do telefonu ofiary, mogli m.in. podsłuchiwać jej działania i wykraść loginy i hasła.

W 2021 roku CyberTarcza prawie 400 milionów razy uniemożliwiła wejście na strony phishingowe, a 4,5 miliona osób ochroniła przed utratą wrażliwych danych czy oszczędności.

Dopuszczalny poziom pól elektromagnetycznych w Polsce

Telefony komórkowe

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

Stacje bazowe

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

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

telekomunikacyjnych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2019 r., poz. 1815), na mocy art. 34 pkt 2.

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

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

Orange Polska oraz pozostali operatorzy komórkowi dostarczyli dane wejściowe (parametry stacji bazowych i wyniki pomiarów PEM) do Instytutu Telekomunikacji. Te dane umożliwiły uruchomienie systemu SI2PEM w dniu 20 lipca 2021 roku. System, dostępny przez internet, zawiera informacje o wynikach pomiarów i przewidywanych poziomach PEM w całej Polsce, a użytkownicy mogą otrzymać dane dotyczące wartości PEM w dowolnych interesujących ich miejscach.

Technologia 5G

Sieć 5G nie ma żadnego potwierdzonego negatywnego lub pozytywnego wpływu na ludzi – zarówno jeśli chodzi o natężenie pola elektromagnetycznego jak i zakres wykorzystywanych częstotliwości. Pod względem ekspozycji na pola elektromagnetyczne, sieci 5G mają ten sam wpływ co wcześniejsze sieci 2G, 3G i 4G. Stosowane w technologii 5G urządzenia nie spowodują przekroczenia obowiązujących w Polsce norm dotyczących natężenia pola elektromagnetycznego. Normy te zostały ustalone w oparciu o badania naukowe z takich dziedzin jak medycyna, epidemiologia, biologia i dozymetria, zgodnie z wytycznymi Międzynarodowej Komisji ds. Ochrony przed Promieniowaniem Niejonizującym (ICNIRP).

Fale radiowe to fale elektromagnetyczne o częstotliwości mniejszej niż podczerwień czy światło widzialne (które są również falami elektromagnetycznymi). Oznacza to, że fale radiowe nie są promieniowaniem jonizującym (jak np. promieniowanie rentgenowskie), a ich natężenie stosowane w sieciach komórkowych zapewnia bezpieczeństwo z dużym marginesem ochrony. Pola elektromagnetyczne wykorzystywane w telefonii komórkowej nie mają żadnego potwierdzonego niekorzystnego wpływu na człowieka. Fale radiowe i mikrofały nie są uznawane przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) za potencjalną przyczynę powstawania nowotworów. Zostały zaliczone do kategorii zjawisk i substancji, których wpływ na rozwój nowotworów wymaga dalszych badań, ale nie oznacza to, że zdaniem WHO taki wpływ istnieje.

Pełen łańcuch wartości w obszarze transformacji cyfrowej dla przedsiębiorstw



Zakładane cele	KPI	Realizacja
- Lider w obszarze doradztwa i integracji kompleksowych usług transformacyjnych dla przedsiębiorstw - Cyfrowy partner w zakresie bezpieczeństwa, rozwiązań chmurowych, infrastruktury IT i sieci	Przychody z usług ICT	Przychody z usług ICT (w mln zł) 2019: 719 2020: 930 2021: 1 094

Integrator i dostawca usług cyfrowych

Orange Polska jest liderem we wszystkich segmentach biznesowych rynku telekomunikacyjnego oraz czołowym graczem na rynku ICT. Realizacja strategii „Grow” zapewni nam pozycję lidera w zakresie doradztwa i integracji kompleksowych usług transformacyjnych dla biznesu, umożliwiających przedsiębiorstwom i instytucjom sprawne funkcjonowanie w nowym, cyfrowym świecie. Osiągniemy to dzięki wykorzystaniu naszych kluczowych zasobów, czyli sieci mobilnej i światłowodowej, wzbogaconej o szeroki portfel usług tworzących pełen łańcuch wartości w obszarze transformacji cyfrowej. Kluczową rolę będzie odgrywać dalszy stabilny rozwój naszej spółki Integrated Solutions – trzeciego największego integratora na rynku polskim. A przyspieszenie osiągniemy monetyzując inwestycje w nowe obszary i kompetencje, czyli spółki BlueSoft i Craftware. Największe wzrosty planujemy w obszarze cyberbezpieczeństwa oraz oprogramowania i aplikacji, korzystając zarówno z doświadczenia spółek zależnych jak i kompetencji budowanych na potrzeby wewnętrzne.

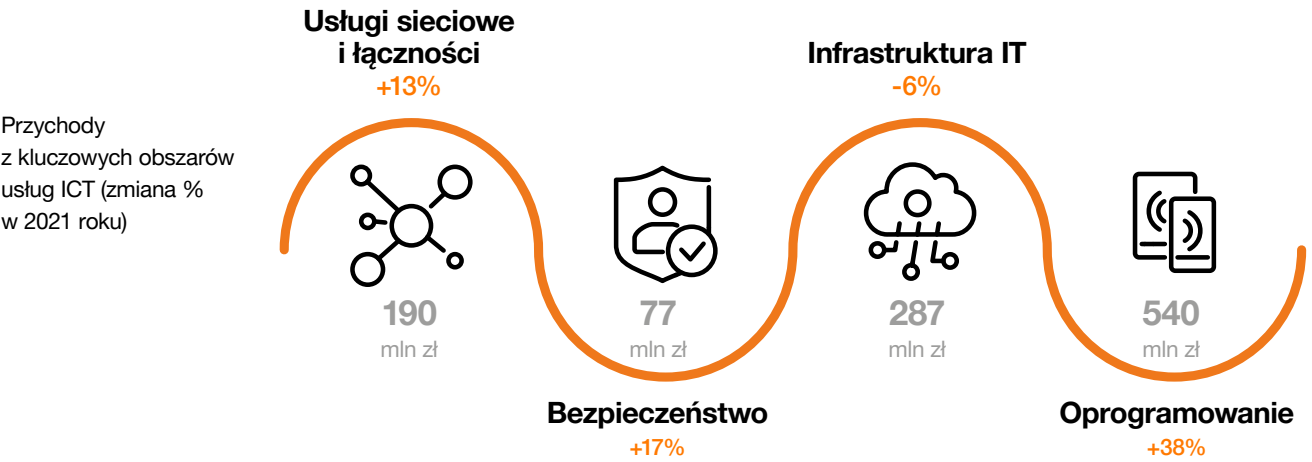
Rok 2021 po raz kolejny przyniósł bardzo dobre wyniki w usługach IT i integracyjnych, co umocniło naszą pozycję jako wiodącego integratora i dostawcy pełnego łańcucha wartości w obszarze transformacji cyfrowej dla przedsiębiorstw w Polsce.

Przychody z usług IT i integracyjnych wzrosły do 1,1 mld zł, tj. o 18% rok-do-roku, do czego przyczyniły się w równym stopniu wzrost organiczny oraz konsolidacja wyników spółki Craftware, przejętej w grudniu 2020 roku). Craftware specjalizuje się w systemach

zarządzania relacjami z klientami (CRM), zwłaszcza opartymi na technologii Salesforce. Integracja w ramach Grupy przebiega bardzo płynnie, a przychody tej spółki jeszcze dynamicznie wzrosły – o 27%, do poziomu prawie 100 mln zł. Bliska współpraca z firmą BlueSoft przyczyniła się do osiągnięcia synergii oraz pozyskania przez Craftware nowych klientów i poszerzenia zakresu działalności. Spółka BlueSoft potwierdziła silną pozycję w obszarze transformacji cyfrowej w branżach finansowej i farmaceutycznej. Ponadto, w 2021 roku spółka stała się ważnym dostawcą usług dla branży sprzedaży detalicznej – przychody z tych usług uległy podwojeniu – która przechodzi dynamiczną transformację w zakresie rozwiązań chmurowych, oprogramowania do zarządzania danymi oraz rozwiązań aplikacyjnych.

Jednocześnie, rok 2021 był znacznie trudniejszy dla działalności integracyjnej ze względu na kryzys na rynku układów scalonych i opóźnienia w dostawach sprzętu komputerowego. Zmusiło to nas do przestawienia działalności na usługi profesjonalne i sprzedaż oprogramowania. Ta zmiana przełożyła się na znacznie niższe niż rok wcześniej przychody ze sprzedaży infrastruktury, a jednocześnie znacznie wyższe przychody ze sprzedaży oprogramowania. W efekcie, łączne przychody Integrated Solutions oraz Orange Polska wzrosły o 4% w 2021 roku.

Ponadto, aktywnie wspieraliśmy przedsiębiorstwa w przejściu na pracę hybrydową oraz cyfryzacji środowiska pracy. Przyczyniło się to do znaczącego wzrostu przychodów w obszarach usług sieciowych i łączności oraz bezpieczeństwa. W ostatnim czasie, wszystkie trzy nasze spółki zależne świadczące usługi IT i integracyjne znalazły się wśród wyróżnionych Diamentami Forbesa 2022.



OPIS PROJEKTU: Platforma e-usług dla Miasta Stołecznego Warszawy

Tło projektu – wyzwania Miasta Stołecznego

Urząd Miasta Warszawy, chcąc zapewnić efektywny dostęp do usług kierowanych dla mieszkańców, uruchomił projekt stworzenia Platformy Elektronicznych Usług Miasta (PeUM), gdzie interesariusze, poprzez różne metody uwierzytelnienia, mieliby dostęp do poszczególnych usług znajdujących się na platformie. Platforma miała całkowicie zdigitalizować podejście do świadczenia usług mieszkańcom, pozwalając im na załatwianie spraw urzędowych online w modelu samoobsługowym. W szczególności miała umożliwiać wymianę korespondencji z pracownikami urzędów, opłacanie podatków, wypełnianie różnych formularzy i wniosków, a także – poprzez kartę miejską która miała być jej częścią – dostęp do takich usług jak zakup biletów komunikacji miejskiej, dokonanie opłaty parkingowej, wynajęcie roweru miejskiego czy wypożyczenie książki w bibliotece.

Wdrożenie

Na bazie opisanych przez Miasto funkcjonalności, Integrated Solutions zbudował **kompleksową Platformę e-usług (PeUM) dla Miasta St. Warszawy** o nazwie **Moja WARSZAWA** oraz zapewnia jej opiekę serwisową i utrzymanie w trybie 24/7. Platforma została uruchomiona na prywatnej chmurze obliczeniowej w modelu PaaS, zbudowanej i dostarczonej przez spółkę. Obejmuje ona infrastrukturę baz danych, obliczeniową, kontenerową i bezpieczeństwa, a także scentralizowane narzędzia do monitorowania zdarzeń i wydajności platform i aplikacji.

Dodatkowo, Integrated Solutions stworzył na PeUM **Centralną Kartotekę Mieszkańca**, która stanowi podstawę do jednolitego systemu obsługi użytkownika jako odbiorcy usług. Moduł uwierzytelniania umożliwia autoryzację użytkownika z Profilem Zaufanym nie tylko w aplikacjach będących w jurysdykcji Urzędu Miasta, ale i innych, takich jak system sprzedaży biletów komunikacji czy systemy Straży Miejskiej. Na portalu mieszkańcy mogą uzyskać dostęp do usług spółek miejskich, tj. instytucji kultury, sportu i oświaty.

Technologia

Platforma wykorzystuje różnorodne formy integracji, zarówno poprzez szyny usług i danych jak i mikrouslugi oraz mechanizmy zarządzania kontenerami aplikacyjnymi, dzięki czemu do systemu PeUM można dodawać kolejne aplikacje usługowe, udostępniając je mieszkańcom. Technologia kontenerowa OKD (Origin Kubernetes Distribution) ułatwia zarządzanie systemami oraz zapewnia pełną skalowalność i niezawodność usług.

Efekty i korzyści

Platforma stworzona przez Integrated Solutions realizuje w praktyce podstawowe założenia innowacyjnych e-usług dla nowoczesnego miasta:

- Usługi są samoobsługowe – w jednym miejscu mieszkańcy, przedsiębiorcy i pozostali użytkownicy mogą znaleźć wiele przydatnych dla siebie usług dostępnych online;
- Usługi są spersonalizowane – po autoryzacji użytkownik ma dostęp do wszystkich usług i aplikacji, do których jest uprawniony (pojedyncze logowanie);
- Usługi są otwarte – rozwiązanie technologiczne pozwala administratorom i dostawcom na dodawanie nowych usług do Platformy PeUM na bazie interfejsu REST API.

Dzięki dostarczonemu przez Integrated Solutions rozwiązaniu Miasto Stołeczne Warszawa wyznacza kierunek rozwoju technologicznego, wskazując innym samorządom drogę do transformacji cyfrowej.

Zbudowana przez Integrated Solutions dla Miasta St. Warszawy platforma pokazuje, że nowoczesne rozwiązania informatyczne stają się łatwo skalowalne i proste w obsłudze zarówno na etapie wdrożenia jak i utrzymania, co potwierdził audyt wykonany na zlecenie Urzędu Miasta.

Projekt „Moja Warszawa” znalazł się wśród laureatów konkursu The innovation in political awards 2021, w którym innowacyjność platformy PeUM została doceniona przez międzynarodowe jury złożone z 1032 ekspertów z 25 krajów UE.



Efektywność i odpowiedzialność
w działaniu

Nacisk na poprawę efektywności

Our commitment	KPI	Realizacja
Bycie elastyczną i cyfrową organizacją, stale szukającą pola do poprawy efektywności	Koszty pośrednie	Koszty pośrednie (w mln zł)
- ciągła transformacja kosztów pośrednich - optymalizacja i automatyzacja procesów - optymalizacja wydatków IT, a także ułatwienie procesu podejmowania inicjatyw komercyjnych, zwłaszcza w przypadku ofert konwergentnych		2019: 3 598 2020: 3 446 2021: 3 553

Chcemy być organizacją sprawną, cyfrową i elastyczną, silnie obecną w internecie i dysponującą wysoce zautomatyzowanymi procesami oraz zdolną do ograniczania kosztów i znajdowania oszczędności w wyniku poprawy efektywności. To podejście znajduje odzwierciedlenie w naszych działaniach komercyjnych i wynikach finansowych.

W 2021 roku utrzymaliśmy skorygowane podejście do strategii komercyjnej: bardziej selektywne i zachowujące równowagę pomiędzy ilością a wartością. W 2018 roku zdecydowaliśmy się na istotne posunięcie, wprowadzając po raz pierwszy w historii podwyżki cen na rynku konsumenckim zgodnie z formułą „więcej za więcej”. To kolejne z serii posunięć służących budowaniu wartości, które w ubiegłych latach obejmowały: obniżenie subsydiów do telefonów, uproszczenie oferty, wygaszanie promocji i bonusów rozważających wartość oraz zmiany w poszczególnych planach taryfowych zachęcające klientów do migracji do droższych opcji. W ubiegłym roku kontynuowaliśmy także optymalizację struktury kanałów sprzedaży.

W ubiegłym roku kontynuowaliśmy kompleksowy program transformacji działalności w celu uproszczenia oraz, gdzie to możliwe, automatyzacji i cyfryzacji procesów biznesowych. Pomimo kontynuowania transformacji kosztów, koszty pośrednie zwiększyły się w 2021 roku o 3% w ujęciu rocznym, na co złożyło się kilka kluczowych czynników. Po pierwsze, na koszty pośrednie korzystnie wpłynęła dalsza transformacja kosztów, obejmująca głównie oszczędności na kosztach pracy, kosztach usług zewnętrznych związanych z obsługą klientów i kosztach ogólnego zarządu. Po drugie, porównanie rok-do-roku odzwierciedla korzystny wpływ działań podjętych w 2020 roku przez Zarząd w celu zrównoważenia wpływu pandemii, w tym głównie jednorazowego ograniczenia systemu nagród jubileuszowych, co obniżyło koszty o 64 mln zł. Po trzecie, w 2021 roku zwiększyły się koszty reklamy i promocji, po wcześniejszym spowolnieniu związanym z pandemią w 2020 roku.

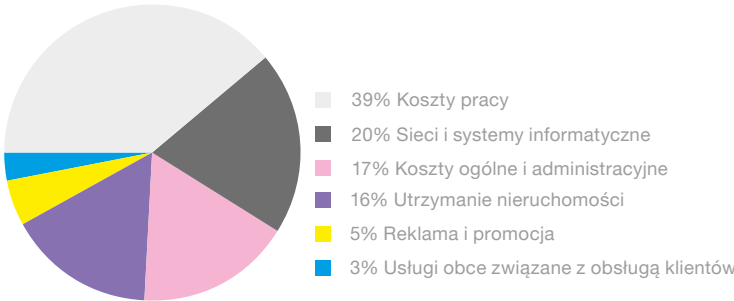
Według stanu na 31 grudnia 2021 r., zatrudnienie w Grupie Orange Polska wynosiło 10 452 etaty. W stosunku do stanu z końca 2020 roku, poziom zatrudnienia w Grupie Orange Polska obniżył się o 8%.

Zmniejszenie zatrudnienia w Orange Polska to głównie efekt realizacji Umowy Społecznej zawartej na lata 2020-2021. W ramach tej Umowy, w 2021 roku ze Spółki odeszło 885 osób. Wysokość średniej odprawy dla odchodzących pracowników Orange Polska S.A. wyniosła w ubiegłym roku 93,6 tys. zł. W dniu 7 grudnia 2021 r. Orange Polska zakończył negocjacje z Partnerami Społecznymi w zakresie zapisów nowej Umowy Społecznej, która będzie obowiązywać w latach 2022-2023. Umowa Społeczna na lata 2022-2023 ustala m.in. liczbę odejść dobrowolnych w ciągu najbliższych dwóch lat na poziomie 1400 osób oraz określa pakiet finansowy dla pracowników odchodzących z Orange Polska w ramach tego programu.

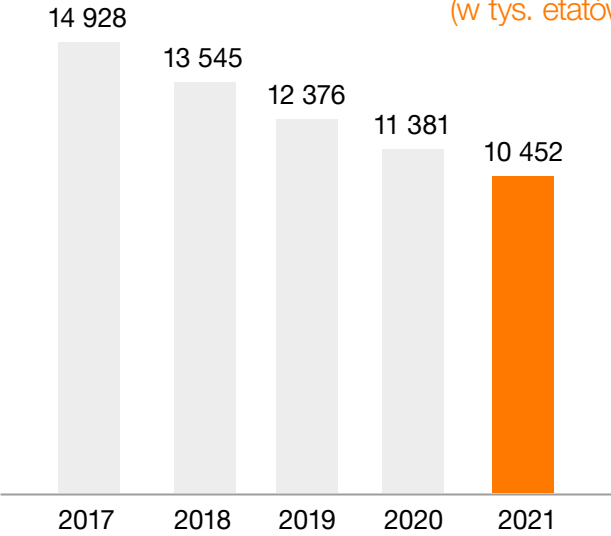
Marża bezpośrednia (różnica pomiędzy przychodami a kosztami bezpośrednimi) zwiększyła się o ponad 4%, głównie z powodu bardzo dobrej marży kluczowych usług telekomunikacyjnych oraz usług IT i integracyjnych. Do takiej dynamiki wzrostu przyczyniła się także niska baza porównawcza z 2020 roku, kiedy utworzyliśmy rezerwy związane z pandemią.

Będziemy kontynuować transformację kosztów zgodnie ze strategią „Grow”. Te same trendy w zakresie cyfryzacji, które otwierają nam możliwości wzrostu, przyczynią się także do dalszego ograniczania kosztów. Jednocześnie, korzystając ze sztucznej inteligencji i automatyzacji procesów, podniesiemy jakość obsługi klientów – z korzyścią dla obu stron. Przewidujemy, że presja inflacyjna częściowo zniweluje efekty tych działań; tym niemniej oczekujemy, że przełożą się one na zysk operacyjny na tyle, że wzrośnie marża EBITDAaL.

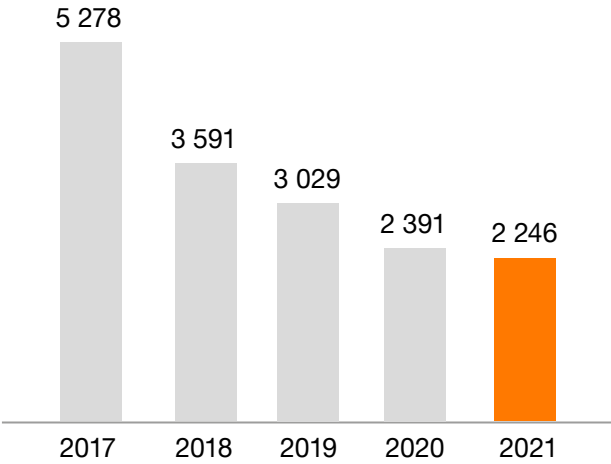
Struktura kosztów pośrednich w 2021 roku



Ewolucja zatrudnienia – pracownicy
(w tys. etatów)



Ewolucja zatrudnienia – współpracownicy
(w tys. etatów)



Minimalizacja wpływu na środowisko

Zakładane cele	KPI	Realizacja
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	Zużycie energii	Zużycie energii (GWh) 2019: 552 2020: 541 2021: 533
	Własne emisje CO2 (Zakresy 1 i 2)	Całkowita emisja CO₂ (tys. ton) 2019: 425 2020: 405 2021: 367
	Udział energii odnawialnej	2019: 0% 2020: 0% 2021: 6%
	Liczba utylizowanych i odnawianych urządzeń	Zbiórka telefonów (odkup i recykling) 2019: 36 671 2020: 33 609 2021: 37 765
		Sprzedaż odnowionych telefonów 2019: 8 561 2020: 11 515 2021: 12 628
		Odnowione urządzenia abonenckie 2019: 410 774 2020: 503 045 2021: 655 447

W Orange wierzymy, że postęp technologiczny musi być dostępny dla wszystkich, ale nie może się odbywać kosztem środowiska naturalnego. Przyjmujemy odpowiedzialność za nasz wpływ na klimat. Wyzaczyliśmy sobie konkretne, ambitne cele klimatyczne i inwestujemy w nowe, energooszczędne i bardziej wydajne technologie, takie jak światłowód. Szukamy także zielonych źródeł energii. Oprócz ograniczania własnych emisji, branża technologiczna ma do spełnienia szczególną rolę. Nowoczesne technologie cyfrowe i usługi, które oferujemy, wspierają zieloną transformację wielu innych branż. Angażujemy też klientów w działania na rzecz środowiska.

Orange Polska, podobnie jak cała globalna Grupa Orange, chce osiągnąć neutralność klimatyczną netto (Net Zero Carbon) do 2040 roku. Neutralność obejmie zarówno własne emisje

bezpośrednie i pośrednie (Zakresy 1 i 2 Protokołu GHG), jak i emisje w łańcuchu wartości (Zakres 3). Do 2025 roku Orange Polska planuje zmniejszyć emisje CO2 w zakresach 1 i 2 Protokołu GHG (tj. bezpośrednie i pośrednie emisje własne) o 65% w porównaniu do roku 2015. Cele Orange Polska w pełni wpisują się w globalne, potwierdzone naukowo (SBTi) cele klimatyczne Grupy Orange, które są zgodne z postanowieniami Porozumienia Paryskiego (ograniczenie globalnego ocieplenia w XXI wieku do poniżej 1,5°C w porównaniu do epoki przedindustrialnej).

Osiągnięcie celu, jaki wyznaczaliśmy do 2025 roku, będzie możliwe przede wszystkim dzięki zwiększaniu udziału energii odnawialnej w strukturze energetycznej – do co najmniej 60% w 2025 roku – w oparciu o długoterminowe umowy zakupowe zawierane bezpośrednio z producentami energii odnawialnej (PPA),

a także poprzez dalszą pracę nad efektywnością energetyczną sieci. Dzięki Programowi Oszczędności Energii sukcesywnie zmniejszamy zużycie energii. W 2021 roku zużycie energii w firmie wyniosło 533 GWh (wobec 541 GWh w 2020 roku). W strukturze energetycznej po raz pierwszy pojawiła się energia ze źródeł odnawialnych, która zaspokoiła 6% całkowitego zapotrzebowania. Spółka przyspiesza także działania zmierzające do zmniejszenia emisji w całym łańcuchu dostaw, tj. z uwzględnieniem dostawców i klientów.

To bezpośrednia kontynuacja dotychczasowych działań. Pomiędzy rokiem 2015 a 2021 Orange Polska zredukował własne emisje CO2 o 27%, pomimo zwielokrotnienia transmisji danych w sieciach. W 2021 roku emisje CO2 wyniosły 367 tys. ton (wobec 405 tys. ton w 2020 roku), co oznacza spadek w ujęciu rocznym o kolejne 9%.

W perspektywie 2025 roku Orange Polska skupia się wokół trzech priorytetów: odpowiedzialności za zmniejszanie emisji CO2; wartości, jakie chce zbudować dla klientów, akcjonariuszy i interesariuszy; oraz wpływu, jaki ma na zieloną i cyfrową transformację polskiej gospodarki.

Ponadto, Spółka wdraża zasady gospodarki o obiegu zamkniętym, starając się zredukować ślad klimatyczny w całości łańcucha wartości: odkupujemy starsze modele smartfonów, a niesprawne telefony komórkowe przyjmujemy do recyklingu w każdym salonie Orange; co roku odnawiamy i kierujemy do ponownego wykorzystania kilkaset tysięcy modemów

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	81 Pracownicy Orange w małych miejscowościach dla 711 tys. mieszkańców
Podnoszenie kompetencji cyfrowych dzieci i szkół	Liczba uczestników (szkół, dzieci) w programach edukacyjnych	150 szkół i 4 000 dzieci w programie MegaMisja 280 szkół i 2 839 dzieci w programie #SuperKoderzy
Organizowanie i wspieranie edukacji dzieci w szkołach i przedszkolach w całej Polsce w zakresie bezpiecznego korzystania z internetu	Liczba uczestników (dzieci) w programie bezpiecznego korzystania z internetu	522 505 dzieci korzystających z materiałów edukacyjnych

Jako dostawca infrastruktury teleinformatycznej, Orange Polska wpływa na atrakcyjność inwestycyjną poszczególnych regionów kraju i konkretnych lokalizacji jako miejsc do życia i prowadzenia biznesu.

Jako dostawca usług telekomunikacyjnych, ułatwiamy ludziom komunikowanie się między sobą. Ma to swoje konsekwencje społeczne – w tym procesie niektórzy zyskują, wykorzystując nowe technologie do poprawy funkcjonowania w życiu społecznym, a inni pozostają w tyle, z uwagi na wykluczenie cyfrowe.

i dekoderek; wprowadzamy innowacje w naszych urządzeniach, które wydłużają ich życie i zmniejszają zużycie energii; pracujemy nad rozszerzeniem oferty sprzedaży odnawianych smartfonów. W 2021 roku zebraliśmy z rynku ponad 37,7 tysięcy telefonów (co stanowi około 1% wszystkich sprzedanych telefonów), z czego odnowiono i ponownie wprowadzono na rynek ponad 12,6 tys. (co stanowi 59% wszystkich urządzeń wprowadzonych na rynek). Odnowiliśmy również w ciągu roku 655 tys. stacjonarnych urządzeń sieciowych (modemów, dekoderek telewizyjnych), które zostały przekazane w użytkowanie kolejnym klientom.

Orange Polska od wielu lat monitoruje swój wpływ na środowisko i zarządza nim. W firmie funkcjonuje System Zarządzania Środowiskiem, zgodny ze standardem ISO 14001 zarówno dla sieci stacjonarnej jak i mobilnej. System ten obejmuje między innymi działania związane z tworzeniem polityki środowiskowej firmy, określaniem aspektów środowiskowych związanych z jej funkcjonowaniem, określaniem obowiązujących wymogów prawnych dotyczących ochrony środowiska, wyznaczaniem celów środowiskowych, ich realizacją i monitorowaniem wyników oraz zarządzaniem ewentualnymi awariami groźnymi dla środowiska. Wszelkie działania Orange Polska związane z wpływem na środowisko są zgodne z obowiązującymi normami i regulacjami. Od 2008 roku Spółka posiada politykę ochrony środowiska. Jej celem jest ograniczenie wpływu na środowisko naturalne, przy jednoczesnym utrzymaniu poziomu świadczonych usług i satysfakcji klientów z ich jakości. Natomiast w 2021 roku Orange Polska przyjął politykę klimatyczną, która definiuje ambitne cele Spółki w zakresie zmniejszenia negatywnego oddziaływania na klimat.

» Więcej w rozdziale „Klimat i środowisko”.

Jako wielki podmiot gospodarczy, mamy bezpośredni wkład w rozwój konkretnych społeczności. Na rynkach lokalnych zatrudniamy pracowników i budujemy relacje z dostawcami i partnerami biznesowymi. Świadczymy też usługi telekomunikacyjne dla samorządów.

Jako jeden z liderów społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce, angażujemy się społecznie i inicjujemy wiele programów edukacyjnych i społecznych.

Dostęp do technologii, doświadczenia związane z ich wykorzystywaniem, kompetencje, jakich wymagają, wreszcie postawy i motywacje niezbędne, by się ich uczyć – stały się obecnie kluczowym kapitałem. Deficyt tego kapitału bardziej niż kiedykolwiek wcześniej przekłada się na szanse życiowe Polaków, gdyż oznacza brak szans na dostęp do istotnych informacji, skuteczną edukację, dobrą pracę, godne życie czy rozbudowane relacje społeczne.

Dlatego Orange Polska od wielu lat przykładą dużą wagę do edukacji w zakresie mądrego i odpowiedzialnego korzystania z nowych technologii. Jest to główny obszar działania Fundacji Orange.

Fundacja uczy, jak korzystać z nowych technologii w sposób odpowiedzialny i wartościowy. Prowadzi autorskie projekty edukacyjne, w których dba o cyfrowe kompetencje dzieci, młodzieży i nauczycieli. Programy Fundacji powstają w oparciu o badania, analizy i konsultacje eksperckie, aby skutecznie odpowiadać na potrzeby społeczne. Mają charakter darmowy i ogólnopolski, a podejmowane w ich ramach działania są zaplanowane w sposób długofalowy. Wszystkie podlegają też ewaluacji. W realizacji programów Fundacja współpracuje z nauczycielami i nauczycielkami w całej Polsce, liderami i liderkami z małych miejscowości, wolontariuszami i wolontariuszkami z Orange, a także innymi organizacjami pozarządowymi.

Od 2012 roku w małych miejscowościach działają Pracownie Orange, stworzone po to, aby ułatwić mieszkańcom dostęp do informacji, wiedzy i technologii. Te świetlice są otwarte dla wszystkich – nie tylko jako miejsce rozwijania kompetencji cyfrowych, ale także przestrzeń spotkań, integracji, kursów, warsztatów i ciekawych wydarzeń. Obecnie działa 81 pracowni, które są dostępne dla 711 tys. okolicznych mieszkańców. Od 2020

Przyjazny pracodawca w cyfrowym świecie

Zakładane cele	KPI	Realizacja
	Liczba pracowników*	2019: 12 058 2020: 10 967 2021: 10 144
Tworzenie kultury współpracy, w której wszyscy pracownicy czują się szanowani i swobodnie realizują swoje cele zawodowe i życiowe pasje	Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych	2019: 33% 2020: 33% 2021: 34%
Zapewnienie lepszych warunków pracy, stałe doskonalenie środowiska pracy i nacisk na rozwijanie talentów	Liczba godzin szkoleń rocznie na pracownika	2019: 25 2020: 24,1 2021: 24,7
Dalsza optymalizacja zatrudnienia we współpracy ze związkami zawodowymi	Wskaźnik satysfakcji pracowników (Międzynarodowy Barometr Społeczny)	2019: 31,1 2020: 33,9 2021: 43,6 (w skali od -100 do +100)

roku wyposażamy Pracownie Orange w makerspace. Chcemy przenieść doświadczenie FabLabów do mniejszych miejscowości i umożliwić organizowanie warsztatów z użyciem najnowszych technologii DIY (ang. do it yourself – zrób to sam).

Nasze programy społeczne kierujemy do szkół. MegaMisja to 10-miesięczny cykl zajęć dla klas 1-3 szkół podstawowych, który powstał po to, żeby pomóc dzieciom zadbać o równowagę i bezpieczeństwo online. Dzieci kształtują zdrowe nawyki cyfrowe i uczą się, jakie treści można publikować w sieci, jak chronić swoją prywatność, jak przestrzegać netykiety i praw autorskich, jak znaleźć w sieci wiarygodne informacje, jak dbać o internetowe manieri, jak zabezpieczać urządzenia oraz jak zachować umiar w spędzaniu online. W roku szkolnym 2020/2021, w programie wzięło udział 4000 dzieci ze 150 szkół.

Natomiast #SuperKoderzy to cykl zajęć dla klas 4-8 szkół podstawowych, obejmujący naukę podstaw programowania i robotyki. Program rozwija kreatywność, umiejętność logicznego myślenia i pracy w zespole. Dzieci uczą się kodowania nie tylko na informatyce, ale też na innych lekcjach. Jest również moduł dla dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Nowe kompetencje zyskują także nauczyciele, a szkoły – grant na zakup urządzeń. W ubiegłym roku szkolnym w programie wzięło udział 2839 dzieci z 280 szkół.

Dbamy też o to, aby dzieci były bezpieczne w sieci. Od kilkunastu lat współpracujemy w tym zakresie z Fundacją Dajemy Dzieciom Siłę, ucząc dzieci, nauczycieli i rodziców, jak ustrzec się przed niebezpieczeństwami cyfrowego świata. Szacujemy, że w minionym roku z naszych materiałów edukacyjnych – kursów, zabaw edukacyjnych, scenariuszy lekcji i publikacji – skorzystało ponad 522,5 tys. dzieci.

» Więcej w rozdziale „Społeczeństwo”.

Budowanie dobrego środowiska pracy to jedno z kluczowych wyzwań dla każdej firmy. Nasz cel w obszarze pracowniczym to tworzenie kultury współpracy, w której pracownicy czują się szanowani oraz realizują cele zawodowe i życiowe.

Orange Polska jest największym pracodawcą w sektorze telekomunikacyjnym i jedną z większych firm w kraju. Spółka oferuje pracownikom dobre warunki pracy i rozwoju. Szczyci się też jednym z najbardziej rozbudowanych programów socjalnych, włączając w to wyjątkowy w polskich warunkach program zabezpieczeń emerytalnych. Kładzie też duży nacisk na rozwój kompetencji zawodowych pracowników i kształtowanie wysokich standardów profesjonalnych i etycznych w pracy. Pracownicy w różnych obszarach i na różnych szczeblach struktury oraz osoby wykonujące prace na rzecz Orange Polska w ramach rozwijającego się outsourcingu niektórych obszarów działalności firmy mogą w różnym stopniu korzystać z oferowanych świadczeń. Globalny charakter firmy sprzyja korzystaniu przez pracowników z możliwości rozwoju także poza granicami kraju.

Dla każdej firmy wyzwaniem jest zapewnienie jak najbardziej atrakcyjnych warunków pracy – szczególnie w obliczu silnej, zaostrojonej kryzysem konkurencji rynkowej. Utrzymywanie wysokich standardów jest jednak koniecznością dla organizacji, która chce być uważana za bliską i pozytywną, działająca odważnie i w prosty sposób.

Orange Polska to ponad 10 tys. osób w całej Polsce, pracujących w ponad 140 lokalizacjach. Ponad połowa z nich (56%) to mieszkańcy pięciu największych polskich miast, pozostali pracują w mniejszych miejscowościach. Większość naszej załogi to mężczyźni, ok. 60%. Wśród nas są osoby z niepełnosprawnościami. Co roku około 500 pracowników zostaje rodzicami. Mamy wśród nas pracowników reprezentujących różne zawody i stanowiska. To wszystko sprawia, że jednym z kluczowych wyzwań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest zarządzanie różnorodnością.

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

Bardzo ważną kwestią jest uwzględnianie wszystkich tych aspektów w zarządzaniu różnorodnością – dbanie o pracowników z niepełnosprawnościami, umożliwianie międzypokoleniowej wymiany wiedzy czy też budowanie inkluzyjnej i otwartej kultury organizacyjnej.

Z punktu widzenia rozwoju firmy ważne jest zapewnienie pracownikom szerokiego dostępu do szkoleń i rozwoju. Wyzwania związane z niezwykle szybkim postępem technologicznym, cyfryzacją oraz rozwojem analizy dużych zbiorów danych, sztucznej inteligencji i rozwiązań chmurowych niosą za sobą zapotrzebowanie na nowe kompetencje. Dlatego dużą wagę przykładamy do tego, aby pracownicy mieli jak



najlepszy dostęp do oferty szkoleń. Średnio na pracownika przypada rocznie 24,7 godzin szkoleniowych. Zależy nam również na tym, aby pracownicy zdobywali kompetencje przyszłości i nowe kwalifikacje, które pozwolą im lepiej odpowiadać na szybko zmieniające się oczekiwania rynku telekomunikacyjnego i technologicznego.

Podstawą dla tworzenia przyjaznego i motywującego środowiska pracy jest słuchanie opinii pracowników na temat firmy, szukanie rozwiązań dla zgłaszanych przez nich problemów i proponowanie zmian na lepsze. Dlatego Orange Polska regularnie prowadzi badanie satysfakcji pracowników Nasz Barometr, które dzięki swojej cykliczności daje możliwość porównywania wyników rok do roku i wprowadzania na bieżąco usprawnień bazujących na tym, co przekazali pracownicy. Wyniki są przedstawiane całej organizacji. Celem badania jest określenie zadowolenia pracowników z codziennej pracy w Orange w trzech głównych wymiarach: kompetencje przyszłości, elastyczne metody pracy (agile) i zaangażowanie.

Ogólny wskaźnik satysfakcji pracowników w ostatniej edycji badania (styczeń 2021) wyniósł 43,6 punktu. W przeliczeniu na procenty oznacza to, że prawie 72% zespołu jest całkowicie zadowolonych i zadowolonych z pracy w Orange. Dumę z pracy w Orange deklaruje aż 89% pracowników (+7 pp. wobec 2020 roku), a 84%.(+11 pp.) rekomendowałoby nas jako pracodawcę. Pracownicy doceniają też starania firmy, aby zapewnić przyjazne i cyfrowe środowisko pracy – 91% pracowników ocenia Orange pozytywnie w tym obszarze (+10 pp.).

» Więcej w rozdziale „Kapitał ludzki”.

Wyniki finansowe

Finansowe wskaźniki KPI

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

KPI (w mln zł, o ile nie określono inaczej)	Prognoza i cel na 2021 rok	Wyniki	Prognoza i cel na 2022 rok	Cele strategii .Grow w okresie 2021-2024
Przychody	Niski jednocyfrowy wzrost względem 2020 roku	2019: 11 406 2020: 11 508 2021: 11 928	Niewielki spadek względem 2021 roku, wynikający z obniżek stawek MTR i FTR	Niski jednocyfrowy wzrost (CAGR)
EBITDAaL	Niski do średniego jednocyfrowy wzrost względem 2020 roku	2019: 2 718 2020: 2 797 2021: 2 963	Stabilna lub niski jednocyfrowy wzrost względem 2021 roku (ceny energii jako kluczowy czynnik niepewności)	Niski do średniego jednocyfrowy wzrost (CAGR)
Marża EBITDAaL		2019: 23,8% 2020: 24,3% 2021: 24,8%		
Ekonomiczne nakłady inwestycyjne (eCapex)	1,7-1,9 mld zł, w zależności od przychodów ze sprzedaży aktywów	2019: 1 701 2020: 1 801 2021: 1 737	W przedziale 1,7-1,9 mld zł	1,7-1,9 mld zł (średni roczny poziom)
Organiczne przepływy pieniężne (OCF)		2019: 737 2020: 642 2021: 867		
Zysk netto		2019: 82 2020: 46 2021: 1 672*		
ROCE		2019: 3,0% 2020: 1,6% 2021: 4,4%		Wzrost 3-4x (z poziomu 1,6% w 2020 roku)
Dług netto / EBITDAaL		2019: 2,2 2020: 2,0 2021: 1,4		Przedział 1,7-2,2x w długim okresie
Dywidenda na akcję – DPS (zł)		2019: 0 2020: 0 2021: 0,25**		Powrót do dywidendy począwszy od wyników za 2021 rok (płatnej w 2022 roku) Poziom bazowy 0,25 zł na akcję

* Z wyłączeniem zysku na sprzedaży udziałów w spółce Światłowod Inwestycje, zysk netto wyniósł 272 mln zł.
** Dywidenda z zysku za 2021 rok, płatna w 2022 roku.

Wzrost przychodów w 2021 roku o 3,6% rok-do-roku, dzięki kluczowym usługom telekomunikacyjnym oraz usługom IT i integracyjnym

Przychody w 2021 roku wyniosły 11 928 mln zł i w ujęciu rocznym zwiększyły się o 420 mln zł, tj. 3,6%. Dynamika wzrostu znacząco przyspieszyła względem 2020 roku, kiedy przychody wzrosły o 0,9% rok-do-roku.

Głównym motorem wzrostu są nasze kluczowe usługi telekomunikacyjne, czyli konwergencja oraz usługi wyłącznie komórkowe i wyłącznie stacjonarnego dostępu szerokopasmowego. Łączne przychody z tej grupy usług wzrosły o 6,7% rok-do-roku (w porównaniu do wzrostu o 2,9% w 2020 roku) i poprawiły się we wszystkich kategoriach. Jednak głównym motorem wzrostu była konwergencja, z której przychody wzrosły o 15%. Źródłem poprawy jest ciągły wzrost bazy klientów oraz rosnący średni przychód na klienta (ARPO), wynikający głównie z podwyżek cen oraz zwiększającego się udziału klientów sieci światłowodowej, którzy generują najwyższe ARPO. Przychody z usług wyłącznie komórkowych zanotowały wzrost po raz pierwszy jako kategoria w tym układzie raportowania, rosną o 3,1%. Wynikało to głównie ze wzrostu bazy klientów usług abonamentowych oraz poprawy w zakresie ARPO. Baza klientów, pomimo częściowej migracji tych usług do konwergencji, rośnie dzięki klientom biznesowym oraz markom Nju Mobile i Flex. Wskaźnik ARPO z usług abonamentowych wzrósł o ponad 1% (po wcześniejszych spadkach), do czego pozytywnie przyczyniły

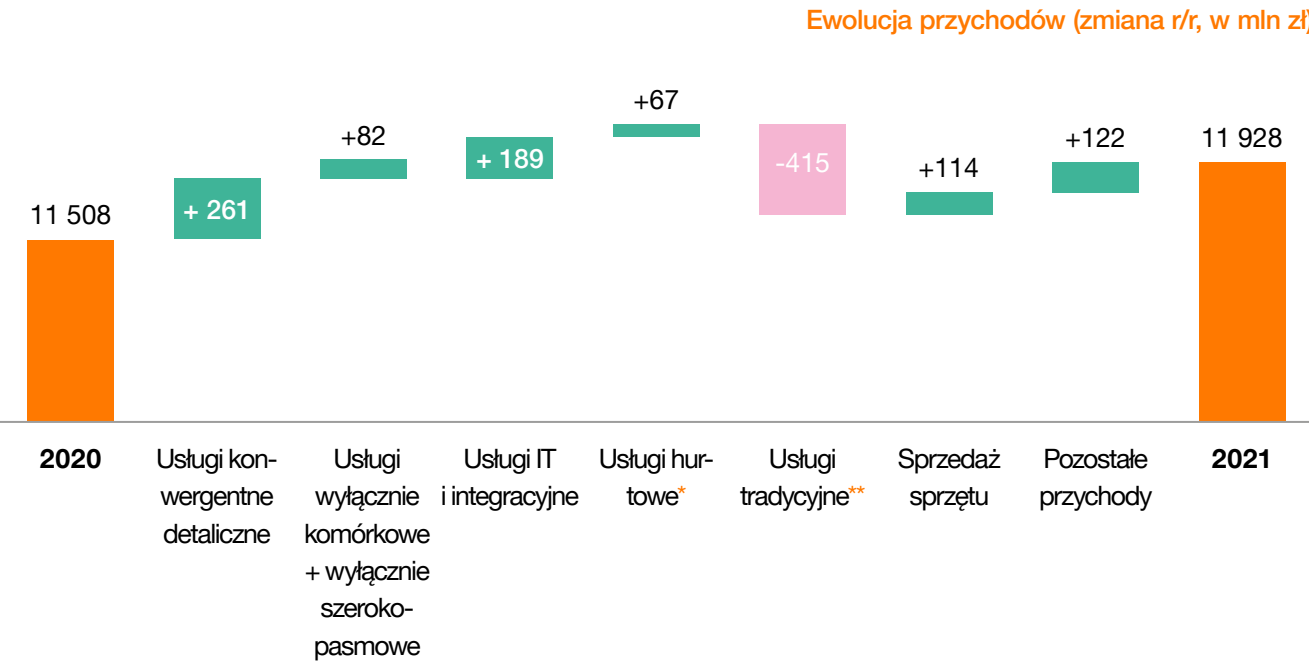
się nasza strategia budowania wartości oraz częściowa odbudowa przychodów z roamingu po wcześniejszych spadkach wynikających z pandemii koronawirusa.

W usługach IT i integracji utrzymała się bardzo silna dynamika wzrostu przychodów, na poziomie 19%, co było wynikiem zarówno wzrostu organicznego jak i nabycia spółki Craftware pod koniec 2020 roku.

W drugiej połowie roku na ewolucję przychodów negatywnie wpłynęły regulacyjne obniżki stawek za zakańczanie połączeń zarówno w sieci stacjonarnej (FTR) jak i mobilnej (MTR). Stawka FTR spadła o ok. 60%, a MTR – o 30%. Spowodowało to ubytek przychodów w wysokości około 170 mln zł i przyczyniło się do spadku całkowitych przychodów hurtowych w 2021 roku o 10%.

Na dynamikę przychodów w 2021 roku wpłynęły również następujące czynniki:

- Wzrost pozostałych przychodów o prawie 34%, dzięki wyższemu wolumenowi odsprzedaży energii elektrycznej w stosunku do 2020 roku;
- Dalszy strukturalny spadek przychodów z tradycyjnej telefonii głosowej (o 15% rok do roku);
- Wzrost przychodów ze sprzedaży sprzętu o 8% w wyniku częściowej odbudowy popytu na smartfony.



* Usługi hurtowe bez stacjonarnych oraz bez przychodów z połączeń międzyoperatorskich
** Wyłącznie wąskopasmowe + stacjonarne hurtowe bez światłowodu + przychody z połączeń międzyoperatorskich

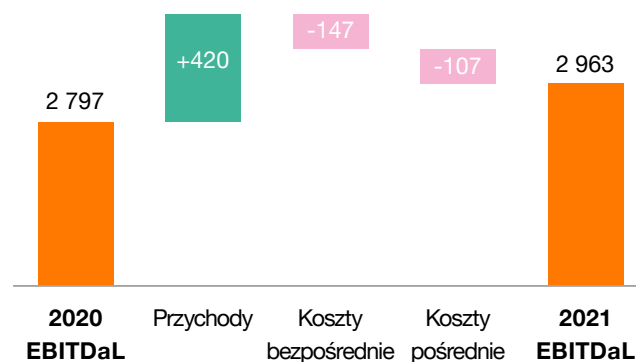
Wzrost EBITDAaL w 2021 roku o 5,9% (w górnym przedziale prognozy), dzięki dobrym wynikom w kluczowych usługach telekomunikacyjnych

EBITDAaL (EBITDA z uwzględnieniem kosztów leasingu) za 2021 rok wyniosła 2 963 mln zł i w ujęciu rocznym zwiększyła się o 166 mln zł, tj. 5,9%. Marża rentowności operacyjnej (EBITDAaL do przychodów) wzrosła do 24,8% wobec 24,3% w roku poprzednim. Wzrost EBITDAaL przyspieszył w porównaniu z 2020 roku, kiedy wyniósł 2,9%, przy czym, co równie istotne, zmieniła się jego struktura. W ubiegłym roku wzrost został wygenerowany przez marżę bezpośrednią, czyli wzrost przychodów, napędzany głównie przez skuteczną realizację strategii wartości w głównych usługach telekomunikacyjnych (zwłaszcza konwergencji) oraz w obszarze ICT. W poprzednich latach, kiedy powracaliśmy do wzrostów po latach spadków, ich motorem były oszczędności kosztowe. Ta zmiana, zgodna z celami określonymi w naszej nowej strategii, powoduje, że struktura wzrostu jest zdrowsza i ma silniejsze fundamenty.

Na ewolucję kosztów miały głównie wpływ:

- Spadek o 10% kosztów rozliczeń z innymi operatorami, głównie na skutek obniżenia stawek za zakańczanie połączeń w sieci stacjonarnej i mobilnej. Spadek ten odzwierciedlał spadek przychodów hurtowych;
- Wzrost kosztów sprzedaży o 8%, co wynikało ze wzrostu przychodów ze sprzedaży smartfonów oraz sprzętu ICT;
- Wzrost kosztów pozostałych usług obcych o 17%, głównie w wyniku wzrostu kosztów odsprzedaży energii elektrycznej, co wynikało ze wzrostu przychodów w tym obszarze oraz wyższych kosztów usług ICT (częściowo w wyniku nabycia spółki Craftware pod koniec 2020 roku);
- Spadek kosztów utraty wartości należności i aktywów kontraktowych o ponad połowę, głównie z powodu zawiązywania w 2020 roku rezerw na złe długi (w związku z pandemią).

Ewolucja EBITDAaL (zmiana r/r, w mln zł)



Wynik netto w 2021 roku powiększony przez jednorazowy zysk związany z transakcją dotyczącą spółki Światłowodów Inwestycje

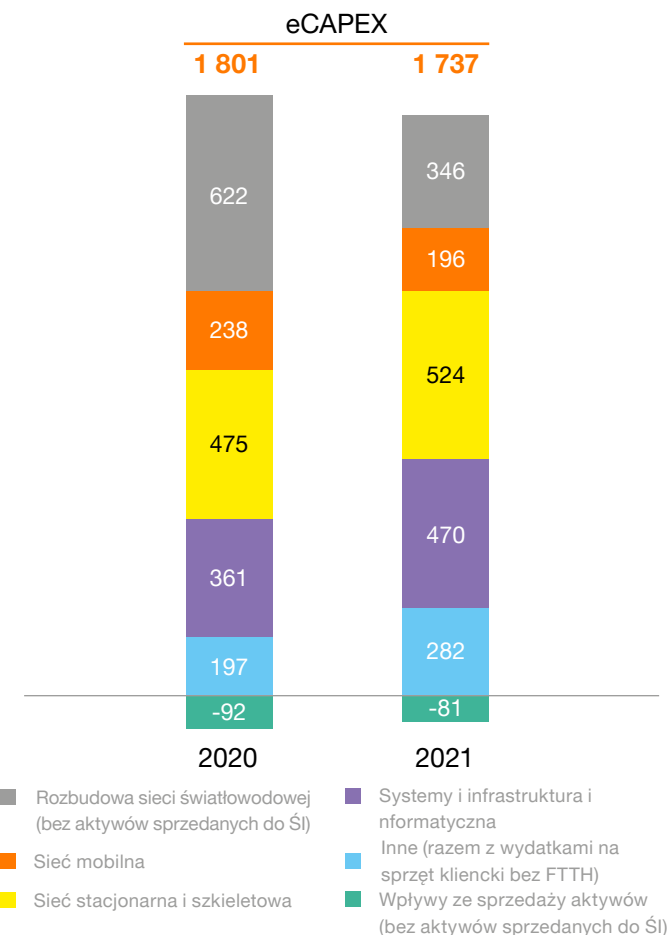
Zysk netto w 2021 roku wyniósł 1 672 mln zł i został znacznie powiększony przez jednorazowy zysk w wysokości 1 400 mln zł (po odliczeniu podatku) na sprzedaży 50% udziałów w spółce Światłowodów Inwestycje. Z wyłączeniem tego jednorazowego zdarzenia, zysk netto wyniósł 272 mln zł, co stanowi znaczący wzrost wobec 46 mln zł osiągniętych w 2020 roku. Do wzrostu zysku netto przyczyniły się wzrost EBITDAaL, zmniejszenie amortyzacji (dzięki wydłużeniu okresu ekonomicznej użyteczności niektórych składników majątku) oraz niższe koszty finansowe (które w 2020 roku wzrosły w wyniku ujemnych różnic kursowych, głównie z przeszacowania długoterminowych zobowiązań z tytułu leasingu denominowanych w euro). Wynik netto obniżyło natomiast zawiązanie rezerwy w wysokości 136 mln zł, wynikającej z nowej umowy społecznej.

eCapex w zakładanym przedziale, przy pozytywnym wpływie projektu Światłowodów Inwestycje

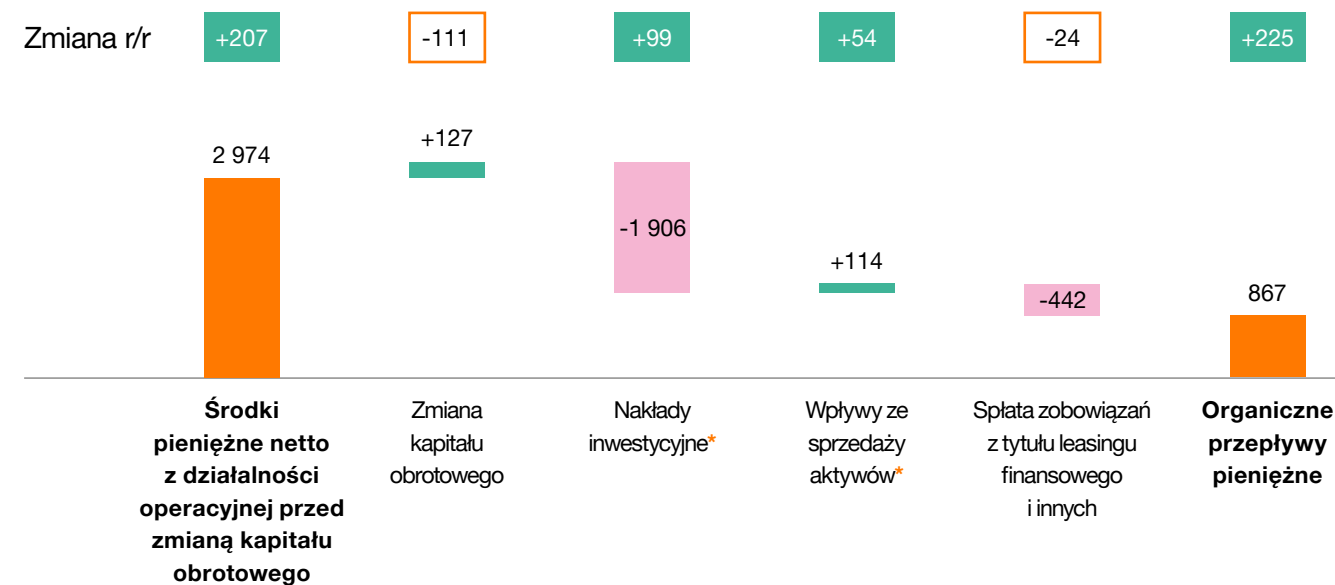
Ekonomiczne nakłady inwestycyjne Grupy w 2021 roku (od 2020 roku, miernik ten zawiera również naliczone wpływy ze sprzedaży aktywów) wyniosły 1 737 mln zł i w ujęciu rocznym były niższe o 64 mln zł. Nakłady te obejmowały przede wszystkim:

- nakłady na sieć światłowodową, które obejmowały zwiększanie liczby gospodarstw domowych w zasięgu, głównie w ramach umowy ze spółką Światłowodów Inwestycje (te aktywa zostały następnie sprzedane do tej spółki), dalszą komercjalizację wybudowanej sieci (sprzęt kliencki oraz podłączanie usług) oraz budowę dedykowanych łączy światłowodowych dla klientów biznesowych;
- nakłady związane ze zwiększeniem zasięgu usług LTE, a także poprawą jakości sieci mobilnej, pojemności i zasięgu usług GSM/UMTS oraz przystosowaniem mobilnej sieci dostępowej do technologii 4G – również w miejscach nieobjętych projektem konsolidacji dostępowej sieci mobilnej (rejon strategiczne lub niedoinwestowane);
- rozbudowę mobilnej sieci transportowej i rdzeniowej, aby sprostać rosnącemu wolumenowi przesyłu danych oraz zapewnić oczekiwaną przez klientów jakość usług;
- realizację programów transformacji działalności;
- realizację inwestycji związanych z rozwojem oferty, sprzedażą i procesem obsługi klienta jak również modernizacją i rozwojem technicznej infrastruktury informatycznej;
- z wyłączeniem odsprzedaży części infrastruktury światłowodowej do spółki Światłowodów Inwestycje, wpływy ze sprzedaży aktywów były nieznacznie niższe rok-do-roku i odzwierciedlały wciąż trudną sytuację na rynku nieruchomości biurowych, związaną z pandemią.

Podział ekonomicznych wydatków inwestycyjnych (w mln zł)



Ewolucja przepływów pieniężnych (w mln zł)



* Nakłady inwestycyjne pomniejszone o wpływy ze sprzedaży aktywów sieci światłowodowej spółce Światłowodów Inwestycje (wyłączone z przychodów ze sprzedaży aktywów)

Organiczne przepływy pieniężne w 2021 roku odzwierciedlają wysokie środki pieniężne z działalności operacyjnej oraz wyższe wpływy ze sprzedaży aktywów

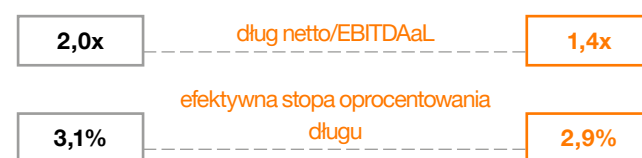
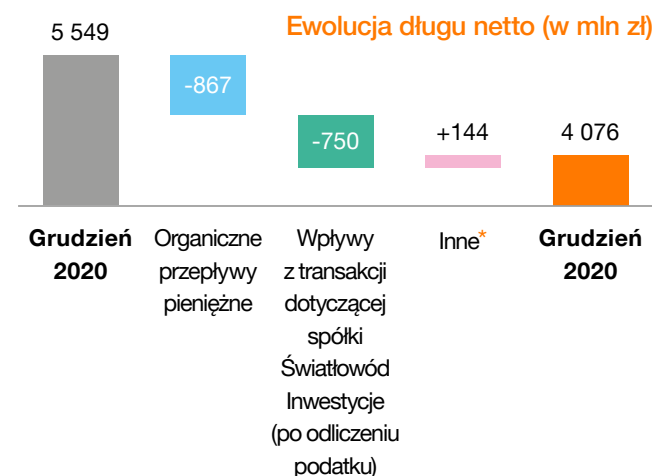
Organiczne przepływy pieniężne w 2021 roku wyniosły 867 mln zł, co oznacza wzrost o 225 mln zł, tj. 35% rok-do-roku. Na ten wynik złożyły się trzy zasadnicze czynniki:

- Po pierwsze, wzrost środków pieniężnych netto z działalności operacyjnej (przed zmianą kapitału obrotowego) o ponad 200 mln zł odzwierciedlał wzrost EBITDAaL;
- Po drugie, wpływy pieniężne ze sprzedaży aktywów wyniosły 196 mln zł i w ujęciu rocznym były znacznie wyższe, do czego przyczyniło się lepsza sprzedaż nieruchomości (w porównaniu z bardzo niskim poziomem, wynikającym z pandemii, w 2020 roku) oraz zbycie aktywów sieciowych spółce Światłowodów Inwestycje (Orange Polska sprzedał aktywa związane z siecią światłowodową, którą zaczął budować przed podpisaniem umowy);
- Te dwa bardzo korzystne czynniki, zostały jednak częściowo zrównoważone przez większe zapotrzebowanie na kapitał obrotowy o 111 mln zł w ujęciu rocznym, wynikające głównie z większego wzrostu należności odzwierciedlającego wzrost ratalnej sprzedaży sprzętu.



Spadek dźwigni finansowej do poziomu 1,4x

W 2020 roku zadłużenie netto Spółki zmniejszyło się o około 1 473 mln zł, do poziomu 4 076 mln zł, głównie w wyniku solidnych wygenerowanych przepływów pieniężnych oraz transakcji dotyczącej spółki Światłowod Inwestycje. Dźwignia finansowa osiągnęła na koniec roku poziom 1,4x, po znacznym spadku w okresie poprzednich dwunastu miesięcy. Odzwierciedla to poprawę fundamentów biznesowych oraz działania w zakresie optymalizacji bilansu. Cały dług jest denominowany w złotych, dzięki czemu zmiany kursów walutowych nie wpływają na jego wysokość. Na dzień 31 grudnia 2021 r. stosunek długu opartego na stałej stopie procentowej do długu opartego na zmiennej stopie procentowej (z uwzględnieniem zabezpieczeń) wyniósł 91/9% wobec 99/1% na dzień 31 grudnia 2020 r. Dzięki tak wysokiemu poziomowi zabezpieczeń stopy procentowej, zmiany rynkowych stóp procentowych będą miały istotnie ograniczony wpływ na koszt długu Grupy w perspektywie do połowy 2024 roku.



* Obejmuje głównie rozliczenia dotacji w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa oraz płatności związane z nabyciem i integracją spółek zależnych

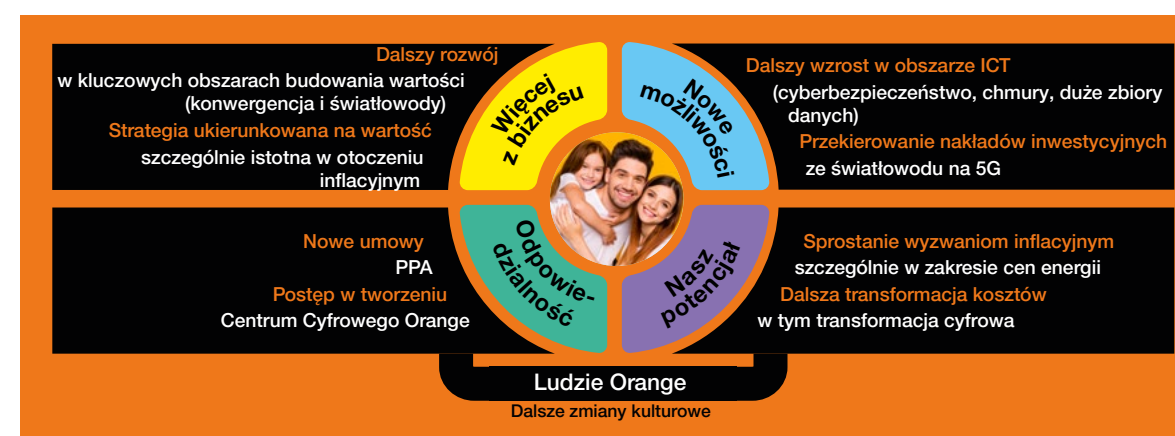
Powrót do wypłacania dywidendy

Mając na uwadze sukces zakończonej strategii Orange. one oraz nowy plan strategiczny .Grow, który zakłada stabilny wzrost wyników finansowych Spółki, Zarząd jest przekonany, że Orange Polska jest na właściwej drodze do powrotu do trwałego wynagradzania akcjonariuszy. Zarząd zarekomendował wypłatę w 2022 roku dywidendy pieniężnej w wysokości 0,25 zł na akcję z zysku za 2021 roku, co zostało zatwierdzone przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy. Spółka uznaje dywidendę w wysokości 0,25 zł na akcję jako stabilny poziom bazowy na przyszłość. Wszelkie decyzje o zmianie wysokości dywidendy będą podejmowane co roku, z uwzględnieniem przewidywanych bazowych trendów finansowych oraz długookresowej prognozy dźwigni finansowej (stosunek długu netto do EBITDAaL) względem przyjętego korytarza 1,7-2,2x.

Perspektywy na 2022 rok: realizacja celów strategii .Grow w wymagającym otoczeniu makroekonomicznym

Priorytety na 2022 rok wynikające ze strategii .Grow

Kluczowe priorytety na 2022 rok



Rok 2022 będzie drugim rokiem realizacji naszej strategii .Grow. Nie ma wątpliwości, że będzie to miało miejsce w zmiennym i często wymagającym otoczeniu makroekonomicznym – charakteryzującym się presją inflacyjną, kryzysem na rynku energii oraz zawirowaniami politycznymi. Pomimo to, jesteśmy bardziej niż kiedykolwiek przekonani, że nasza strategia pozwala w optymalny sposób wykorzystać nasze aktywa, wiedzę i wartości.

Będziemy nadal realizować strategię komercyjną ukierunkowaną na budowanie wartości, co jest szczególnie istotne w otoczeniu inflacyjnym. Należy jednak pamiętać, że ze względu na abonamentowy charakter naszych usług – co okazało się bardzo korzystne w trudnym czasie ograniczeń pandemicznych w latach 2020-2021 – potrzeba więcej wysiłku, by dostosować się do otoczenia inflacyjnego, zwłaszcza w perspektywie krótkookresowej.

Mamy nadzieję, że rok 2022 okaże się rokiem 5G. Liczymy na rozstrzygnięcie aukcji na częstotliwości 5G, co umożliwi nam przystąpienie do budowy tej sieci przy wykorzystaniu przeznaczonego na nią pasma. Będzie to bardzo ważny element, otwierający nowe perspektywy dla usług i wzrostu zarówno na rynku konsumenckim jak i biznesowym.

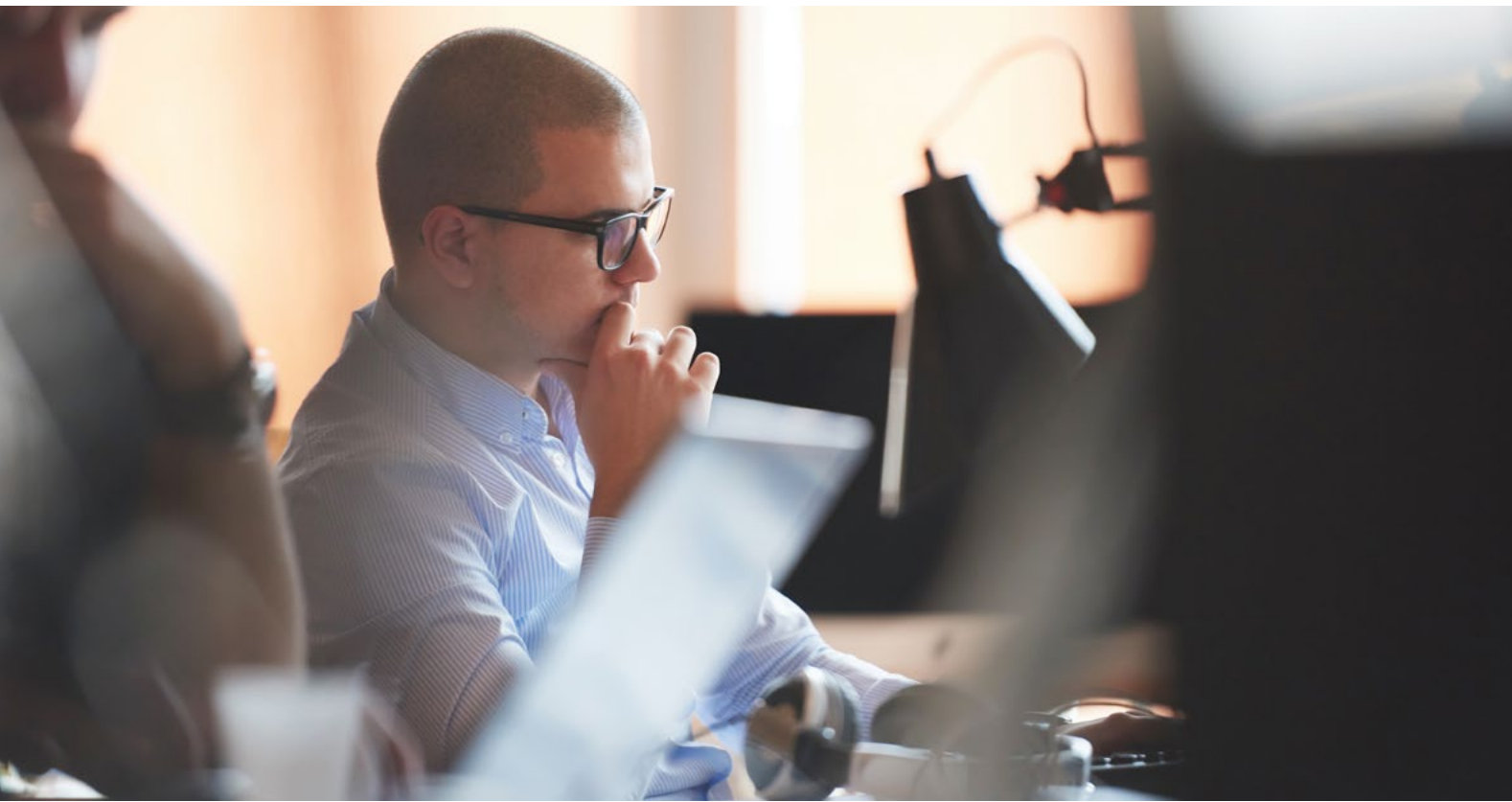
Ekologia pozostanie wysoko na liście naszych priorytetów, zarówno w wymiarze środowiskowym jak i społecznym.

Zawarcie nowych umów bezpośrednio z dostawcami energii odnawialnej (PPA) nabiera jeszcze większego znaczenia wobec kryzysu na rynku energii. Będziemy się także przygotowywać do otwarcia nowego ośrodka koordynującego kompetencje cyfrowe – Centrum Cyfrowego Orange.

Ponadto, będziemy kontynuować przekształcanie kultury organizacyjnej w kierunku zwiększenia elastyczności i efektywności kosztowej. Proces ten będzie obejmował dalszą cyfryzację procesów biznesowych. Zgodnie z założeniami strategii .Grow, chcemy inwestować w nasz kluczowy zasób – ludzi, w tym rozwijać nowe formy współdziałania i środowisko pracy. Jest to szczególnie istotne w okresie po pandemii.

Wpływ inflacji na wzrost; niezmiennione cele strategiczne

Przewidujemy, że trendy biznesowe, które pozytywnie wpłynęły na nasze ubiegłoroczne wyniki, utrzymają się w 2022 roku. W szczególności, oczekujemy, że EBITDAaL zostanie wsparta przez wzrost przychodów we wszystkich kluczowych obszarach naszej działalności, stałe ukierunkowanie na wartość oraz dalszą optymalizację kosztów. Jednak wyzwaniem dla wzrostu EBITDAaL są zewnętrzne czynniki makroekonomiczne. Inflacja w Polsce wzrosła do 9%, a konsensus prognoz wskazuje, że w skali całego roku przekroczy 10%. Z naszej perspektywy,



kluczowym wyzwaniem jest ogromny wzrost cen energii, z jakim mamy do czynienia od kilku miesięcy nie tylko w Polsce, ale w całej Europie – przy czym sytuację pogarsza wojna na Ukrainie. Jest to przyczyną większej niż zwykle niepewności. Z tego względu, przewidujemy, że w 2022 roku EBITDAaL będzie na poziomie stabilnym lub odnotuje niski jednocyfrowy wzrost procentowy.

Prognozujemy niewielki spadek przychodów w 2022 roku. Spadek ten będzie wynikiem regulacyjnych obniżek stawek za zakańczanie połączeń w sieciach komórkowych i stacjonarnych, które wpływają negatywnie na przychody z usług hurtowych (lecz tylko w ograniczonym stopniu na marżę zysku). Z wyłączeniem wpływu tych decyzji regulacyjnych, oczekujemy wzrostu przychodów, wspieranego głównie przez

dalsze wzrosty w kluczowych usługach telekomunikacyjnych (konwergentnych, wyłącznie komórkowych i wyłącznie dostępu szerokopasmowego), usługach IT i integracyjnych oraz sprzedaży sprzętu.

Przewidujemy, że ekonomiczne nakłady inwestycyjne (eCapex) będą się mieścić w tym samym przedziale co w roku ubiegłym. Jednak zmianie ulegnie ich struktura: zwiększy się udział nakładów na sieć mobilną, jako że planujemy rozpoczęcie budowy sieci 5G oraz poważnej modernizacji radiowej sieci dostępowej.

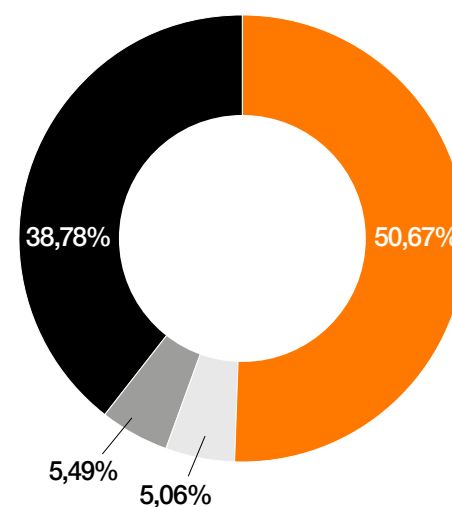
Pokładając zaufanie w sile naszych aktywów, rosnącym popycie oraz jakości naszych usług, w pełni potwierdzamy wszystkie długoterminowe ambicje strategiczne.

	Przychody	EBITDAaL	eCAPEX
Wyniki w 2021 roku: mocny pierwszy krok w realizacji strategii .Grow	+3,6% r/r	+5,9% r/r	1,74 mld zł
Perspektywy na 2022 rok	Niewielki spadek wynikający z obniżek stawek MTR i FTR	Stabilna lub niski jednocyfrowy wzrost (ceny energii jako kluczowy czynnik niepewności)	1,7-1,9 mld zł
Potwierdzone cele strategii .Grow w okresie 2021-2024	Niski jednocyfrowy wzrost (CAGR)	Niski do średniego jednocyfrowy wzrost (CAGR)	1,7-1,9 mld zł (średni roczny poziom)

Orange Polska na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w 2021 roku

Struktura własnościowa

Udział w kapitale
zakładowym
(%) *



Liczba posiadanych akcji**

Orange S.A.	664 999 999
Aviva Otwarty Fundusz Emerytalny	72 053 524
Nationale-Nederlanden Otwarty Fundusz Emerytalny	66 448 705
Pozostali akcjonariusze	508 855 251
Razem	1 312 357 479

* Stan na dzień 25 kwietnia 2022 r. ** 1 akcja = 1 głos na WZA

Notowania akcji Orange Polska S.A. na GPW

Od listopada 1998 roku akcje Orange Polska S.A. (wcześniej Telekomunikacji Polskiej S.A.) są notowane na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. w systemie notowań ciągłych.

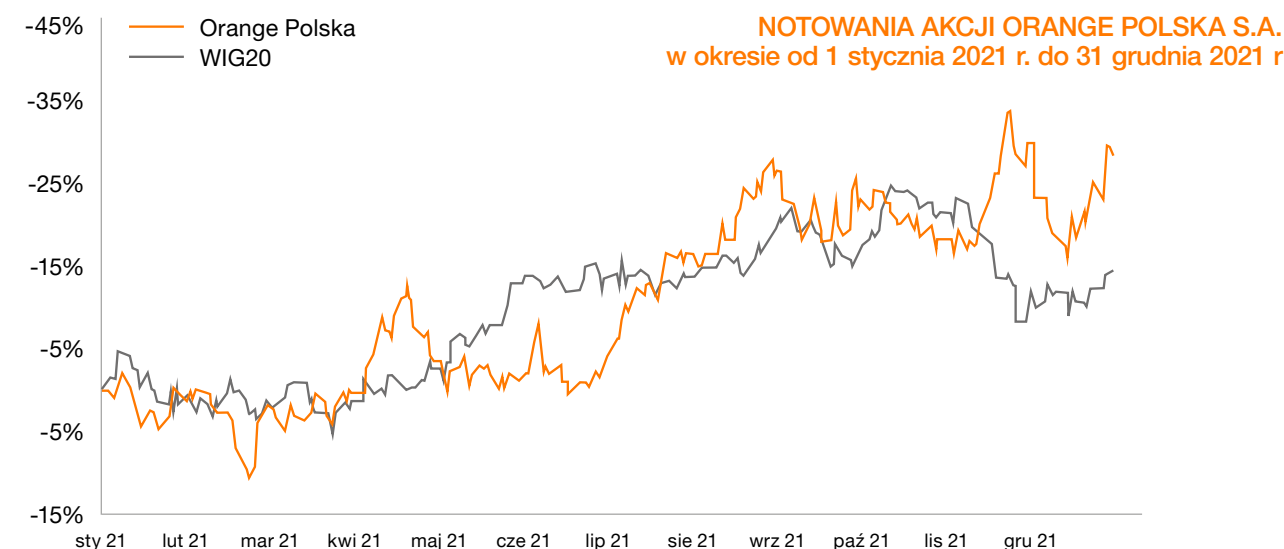
Akcje Spółki wchodzą w skład następujących indeksów:

- największych spółek WIG20 oraz WIG30,
- szerokiego rynku WIG,
- spółek zaangażowanych w społeczną odpowiedzialność biznesu WIG-ESG.

W 2021 roku Orange Polska S.A. ponownie znalazł się w prestiżowym gronie giełdowych spółek odpowiedzialnych społecznie. W ogłoszonym przez Giełdę Papierów Wartościowych składzie indeksu WIG-ESG znalazło się 60 spółek. Orange Polska S.A. jest obecny w tym zestawieniu od pierwszej edycji. Indeks WIG-ESG cieszy się coraz większym zainteresowaniem przedsiębiorców i inwestorów, dostrzegających zależność między uwzględnianiem aspektów społecznych i środowiskowych a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa.

Ponadto, Orange Polska S.A. jest notowany jest w globalnym indeksie FTSE Russell ESG Ratings, który uwzględnia wyniki ESG (środowiskowe, społeczne i zarządcze) poszczególnych firm.

W 2021 roku indeksy na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych zanotowały wzrosty. Akcje Orange Polska S.A. wzrosły w tym czasie o 28%, a indeks dużych spółek giełdowych WIG20 zanotował wzrost o 14%.



Rekomendacje oraz raporty dla akcji Orange Polska S.A. są wydawane przez następujące instytucje finansowe (według wiedzy Spółki na dzień publikacji niniejszego sprawozdania)*:

Nazwa instytucji

Citigroup
Dom Maklerski Banku Ochrony Środowiska
Dom Maklerski mBanku
Dom Maklerski Pekao S.A.
Dom Maklerski Santander
Erste Bank Investment
Haitong Bank
Ipopema Securities
Trigon Dom Maklerski S.A.
Wood & Company

* Aktualna lista brokerów wraz z danymi instytucji znajduje się na stronie internetowej Spółki: <https://www.orange-ir.pl/pl/analitcy/>

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, a także zapewnieniu wykonywania obowiązków informacyjnych w ramach obowiązujących aktów prawnych. Relacje Inwestorskie wraz z osobami reprezentującymi Spółkę regularnie odbywają liczne spotkania z inwestorami i analitykami krajowymi i zagranicznymi oraz uczestniczą w większości regionalnych i branżowych konferencji inwestorskich.

Wyniki finansowe Grupy Kapitałowej Orange Polska są prezentowane kwartalnie w ramach konferencji transmitowanych równocześnie z wykorzystaniem sieci internetowej. W 2021 roku odbyły się cztery konferencje poświęcone prezentacji wyników. Najważniejszym wydarzeniem ubiegłego roku była prezentacja nowej strategii .Grow, czemu było poświęcone osobne wydarzenie w czerwcu.

Działalność oraz wyniki Spółki są na bieżąco monitorowane przez analityków reprezentujących polskie i zagraniczne instytucje finansowe. W 2021 roku kilkanaście instytucji finansowych opublikowało raporty i rekomendacje dotyczące Spółki.

» Aktualna lista analityków jest dostępna naszej stronie internetowej <https://www.orange-ir.pl/analysts/>

W marcu i wrześniu Jacek Kunicki, Członek Zarządu ds. Finansów, prezentował działalność Spółki oraz odpowiadał na pytania inwestorów indywidualnych podczas konferencji online przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych.

Działania podejmowane przez Relacje Inwestorskie w kontaktach z inwestorami mają przede wszystkim na celu umożliwienie rynkowi przeprowadzenia rzetelnej oceny sytuacji finansowej Spółki, jej pozycji rynkowej i skuteczności przyjętego modelu biznesowego z uwzględnieniem strategicznych kierunków rozwoju w kontekście rynku telekomunikacyjnego oraz sytuacji makroekonomicznej w gospodarce krajowej i na rynkach międzynarodowych.

Udostępniamy społeczności inwestorów stronę internetową poświęconą relacjom inwestorskim www.orange-ir.pl/pl oraz cotygodniowy biuletyn zawierający ważne informacje dotyczące Orange Polska i całego rynku telekomunikacyjnego w Polsce.

Przestrzeganie Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW

Orange Polska S.A., jako emitent papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., jest zobowiązany do podejścia „przestrzegaj lub wyjaśnij” w odniesieniu do Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016, a od 1 lipca 2021 r. – Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021.

W 2021 roku Spółka przestrzegała Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016, a także wszystkich zasad Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021 z wyjątkiem jednej – dotyczącej posiadania oddzielnej polityki różnorodności w odniesieniu do Rady Nadzorczej. Orange Polska planuje opracować i przyjąć Politykę Różnorodności dla Rady Nadzorczej na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy w 2022 roku. Obecnie, udział kobiet w Radzie Nadzorczej wynosi 36%.

Pełny tekst Oświadczenia Spółki o stosowaniu zasad i zaleceń dotyczących ładu korporacyjnego określonych w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2021 jest dostępny na stronie internetowej www.orange-ir.pl/pl/lad-korporacyjny/.





04 / 10

Kapitał ludzki

Kultura organizacyjna Orange Polska



Co robimy, aby być blisko, prosto, odważnie i pozytywnie - priorytety zmiany kulturowej

Budujemy naszą kulturę organizacyjną w otwartym dialogu z pracownikami, szczególnie przez dwa globalne badania opinii pracowników (Badanie kultury organizacyjnej i Nasz Barometr), regularne informacje zwrotne i otwarte spotkania.

Zdefiniowaliśmy cztery obszary priorytetowe dla naszej zmiany kulturowej:

- Kultura innowacji
- Motywacja i dobre samopoczucie
- Efektywna współpraca
- Rozwój i mobilność

Kultura innowacji

Naszą idea jest ...

Budowanie kultury innowacyjnej w odniesieniu do całego środowiska organizacyjnego, która będzie pobudzać kreatywność, zwiększać odwagę w podejmowaniu ryzyka, gotowość do popełniania błędów i uczenia się na nich.

Nasze inicjatywy

- Kluby słuchamy i odpowiadamy – projekt zachęcający pracowników do proponowania i wdrażania usprawnień w firmie
- Tablica pomysłów – inicjatywa wspierająca innowacyjność i współpracę między pracownikami
- Inspirujące webinaria i oferta rozwojowa dotycząca kreatywności i innowacji
- Hackathony

Motywacja i dobre samopoczucie

Naszą idea jest...

Po pierwsze, budować kulturę doceniania poprzez przejrzystą komunikację i wspólne świętowanie sukcesów pracowników. Po drugie, wspieranie dobrego samopoczucia pracowników i ich zaangażowania poprzez dostarczanie im odpowiednich narzędzi do dbania o kondycję fizyczną i psychiczną.

Nasze inicjatywy

- Docenienie (finansowe i niefinansowe)
- Coroczne gale wręczenia nagród (CEO i szefów funkcji)
- O!klaski – aplikacja umożliwiająca pracownikom wyrażenie wdzięczności, podziękowanie za współpracę i docenienie codziennych sukcesów
- Webinaria dotyczące dobrego samopoczucia i dedykowane programy promujące zdrowy styl życia, m.in. Power Meetings, Akademia Lekkiej Głowy
- Wzmacnianie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz odporności psychicznej

Efektywna współpraca

Naszą idea jest...

Zapewnienie tego, że nasza codzienna współpraca i komunikacja jest efektywniejsza, bardziej bezpośrednia, prostsza i szybsza, aby nasza firma stała się organizacją zwinną i innowacyjną.

Nasze inicjatywy

- Uproszczenie procesów w całej organizacji
- Hybrydowy model pracy (2 dni w biurze / 3 dni w domu)
- Wdrażanie modelu pracy agile

- Dynamiczne i efektywne spotkania
- Kultura informacji zwrotnej (informacja zwrotna 360° raz na 2 lata; comiesięczny Pulsometr – badanie opinii zespołu, nastawione na współpracę i osiągnięcie celów)
- Zarządzanie zadaniami przy użyciu nowoczesnych narzędzi (Jira itp.)
- #bezcukru – cykliczne spotkania Członków Zarządu z pracownikami (średnio co dwa tygodnie – ponad 2000 pracowników uczestniczy w streamingu wideo online)

Rozwój i mobilność

Naszą idea jest...

Budowanie organizacji uczącej się poprzez zapewnienie rozwoju pracowników, z naciskiem na kompetencje przyszłości, wzmacniane przez szkoły zawodowe, nowe programy rozwojowe, mobilność wewnętrzną i uczenie się w ramach społeczności.

Nasze inicjatywy

- Jump – program mobilności wewnętrznej
- Szkoły zawodowe – Data & AI, IT Academy
- Narzędzia programistyczne – Orange Learning, Coursera, e-learning, webinaria
- Czas na rozwój (zarezerwowany czas w kalendarzu co piątek)
- Profesjonalne społeczności edukacyjne – Data Freaks, Lider w akcji

W 2021 roku po raz kolejny otrzymaliśmy tytuły Top Employer Polska, Top Employer Europe i Top Employer Global oraz certyfikat HR Najwyższej Jakości. Są one potwierdzeniem naszego zaangażowania w tworzenie odpowiednich warunków pracy, dbałości o rozwój pracowników oraz wdrażania dobrych praktyk w zakresie kapitału ludzkiego i nieustannego ich doskonalenia.



Zarządzanie różnorodnością

Orange Polska posiada Politykę Zarządzania Różnorodnością, która została przyjęta decyzją Prezesa Zarządu w 2016 roku (nr 36/16 z dnia 19.09.2016 r.).

Polityka zarządzania różnorodnością wspiera realizację celów biznesowych i wartości zawartych w „Kodeksie Etyki”, celów odpowiedzialności społecznej oraz zobowiązań zawartych w Karcie Różnorodności. Polityka odnosi się również do Globalnej Polityki zarządzania różnorodnością i włączenia w Orange.

Polityka Zarządzania Różnorodnością w Orange Polska za kluczowe wymiary różnorodności w firmie przyjmuje: 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 i pochodzenie etniczne.

Polityka Zarządzania Różnorodnością obejmuje następujące obszary:

- tworzenie środowiska pracy otwartego na różnorodne sposoby myślenia,
- budowanie kultury organizacyjnej czerpiącej z różnorodności,
- zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków do rozwoju,
- wspieranie zaangażowania wszystkich pracowników,
- podnoszenie jakości zarządzania ludźmi w firmie.

Realizacja Polityki jest wspierana przez Komitet ds. równości płci w miejscu pracy oraz różnorodności. Potwierdzeniem jakości zarządzania różnorodnością jest międzynarodowy certyfikat – Gender Equality European and International Standard (GEEIS).

Polityka zarządzania różnorodnością wspiera realizację naszych celów biznesowych, odpowiada na zmiany na rynku pracy i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom pracowników. Polityka wspiera także przestrzeganie wartości zawartych w Kodeksie Etyki, celów odpowiedzialności społecznej oraz zobowiązań zawartych w Karcie Różnorodności, której Orange Polska jest sygnatariuszem.

Karta Różnorodności to międzynarodowa inicjatywa podjęta w 24 krajach Europy. Jest zobowiązaniem podpisywanym przez organizacje, firmy i instytucje, które chcą wprowadzić zakaz dyskryminacji w miejscu pracy i podjąć działania na rzecz tworzenia i promocji różnorodności oraz wyrażają gotowość do zaangażowania w te działania wszystkich pracowników oraz partnerów biznesowych i społecznych. Organizacje, które decydują się wprowadzić to narzędzie, działają na rzecz spójności i równości społecznej.

Razem.One

W odpowiedzi na potrzebę zapewnienia kobietom większego wsparcia w rozwoju, dostępu do stanowisk, ale także możliwości godzenia roli zawodowej i rodzinnej, stworzyliśmy program Razem.One.

Razem.One to program, który wpisuje się w zmianę kulturową i jest skierowany do wszystkich pracowników Orange Polska. Jego celem jest ukazanie, jak ważne dla działalności biznesowej jest wykorzystanie potencjału każdego z nas poprzez budowanie zrównoważonych zespołów złożonych z kobiet i mężczyzn.

Misją programu jest zapewnienie równej roli kobiet i mężczyzn w Orange poprzez:

- wspieranie kobiet w rozwoju zawodowym i osobistym,
- budowanie świadomości i potrzeby funkcjonowania zrównoważonych zespołów,
- kulturę równych szans jako warunek dla realizacji celów biznesowych.

Są to działania wzmacniające potencjał kobiet, ich odwagę do podejmowania nowych wyzwań oraz możliwości rozwoju kariery i promocji, a także zwiększenie liczby kobiet w obszarach technologicznych. Działamy również w obszarze świadomości nas wszystkich, pokazując, jakie konsekwencje mogą za sobą nieść stereotypy i uprzedzenia. Zależy nam na wzmocnieniu świadomości nas wszystkich, jak istotna jest rola kobiet w biznesie.

Cele programu Razem.One:

- Wzmacnianie roli kobiet w Orange
 - 40% kobiet na stanowiskach managerskich i 50% kobiet w sukcesji do roku 2025
 - równe płace
- Zwiększenie liczby kobiet w obszarach technicznych
 - 25% kobiet w obszarach technicznych do roku 2025
- Dbałość o równość/różnorodność w zespołach
 - Różnorodne zespoły – we wszystkich rekrutacjach minimum 1 kobieta w komisji
 - Wśród kandydatów na krótkiej liście reprezentanci obu płci
- Budowa świadomości i zaangażowanie większej liczby mężczyzn w program
 - Zwiększenie udziału mężczyzn aktywnie działających w programie

Obszary działania Razem.One

JA	FIRMA
Zaangażowanie społeczności kobiet, które podejmują działania, mogą wzajemnie na siebie liczyć oraz dzielić się wiedzą i doświadczeniem.	Budowanie mechanizmów wspierających różnorodne zespoły oraz eliminujących ryzyko dyskryminacji ze względu na płeć; działania porządkujące..
RYNEK / TECHNOLOGIE	SPOŁECZNOŚĆ
Orange jako firma dbająca o różnorodne zespoły, świadoma, przyjazna kobietom; zachęcanie kobiet do pracy w obszarach technicznych.	Zaangażowanie społeczności kobiet i mężczyzn, którzy podejmują działania, mogą wzajemnie na siebie liczyć oraz dzielić się wiedzą i doświadczeniem.

■ Liderki Razem

W 2021 roku uruchomiliśmy specjalny program rozwojowy Liderki Razem, którego celem jest przygotowanie kobiet do bycia nowoczesnymi liderkami. Program zapewnia dedykowane szkolenia i udział w spotkaniach z ekspertami, a także zajęcia o zarządzaniu firmą, myśleniu strategicznym oraz szerszym kontekście przywództwa – społecznej odpowiedzialności, różnorodności czy transformacji. W pierwszej 11-miesięcznej edycji programu bierze udział 37 kobiet z różnych części firmy, 9 coachów oraz 15 menterek i mentorów.

Orange Polska jest członkiem 30% Club Poland. Ten klub wspiera ideę równowagi płci w zarządach, radach nadzorczych i na wyższych stanowiskach. Misją organizacji jest osiągnięcie co najmniej 30% reprezentacji kobiet w zarządach i radach nadzorczych firm na całym świecie, w tym w Polsce.

■ Kobiety w technice

Dużym wyzwaniem z uwagi na naszą branżę jest kolejny cel – 25% kobiet w obszarach technicznych. Wiąże się to nie tylko z pozyskaniem specjalistek i ekspertek, przebranzowieniem i przysposobieniem do zawodów przyszłości i zawodów technologicznych, ale też walką ze stereotypami.

W Orange Polska działa społeczność „Kobiety w technice”, która stawia sobie za cel wspieranie się i dodawanie odwagi kobietom w obszarach technicznych. Społeczność tworzy przyjazną przestrzeń do wymiany doświadczeń, dzielenia się wiedzą, wzajemnych inspiracji i rozwijania kompetencji. Obecnie uczestniczy w niej 196 kobiet.

Rozwijamy też specjalny program „Włącz One” motywujący kobiety do pracy w obszarach technicznych. Zależy nam na wzmocnieniu wizerunku kobiet profesjonalistek w technologiach, a w praktyce – na zwiększeniu liczby zgłoszeń do pracy ze strony utalentowanych absolwentek uczelni wyższych oraz kobiet posiadających już doświadczenie w tym obszarze. W nowej odsłonie tego programu proponujemy „Przewodniczkę po karierze w technologiach”. To interaktywny przewodnik w formie przestrzeni 360, pozwalający osobom zainteresowanym rozwojem w branży tech dowiedzieć się, jak wygląda praca w wybranych obszarach technicznych dzięki specjalnym przewodniczkom - ekspertkom pracującym w dziedzinach takich jak: Data Science, UX Design, Machine Learning, DevOps, Telekomunikacja czy Rekrutacja. (www.hitechwoman.pl)

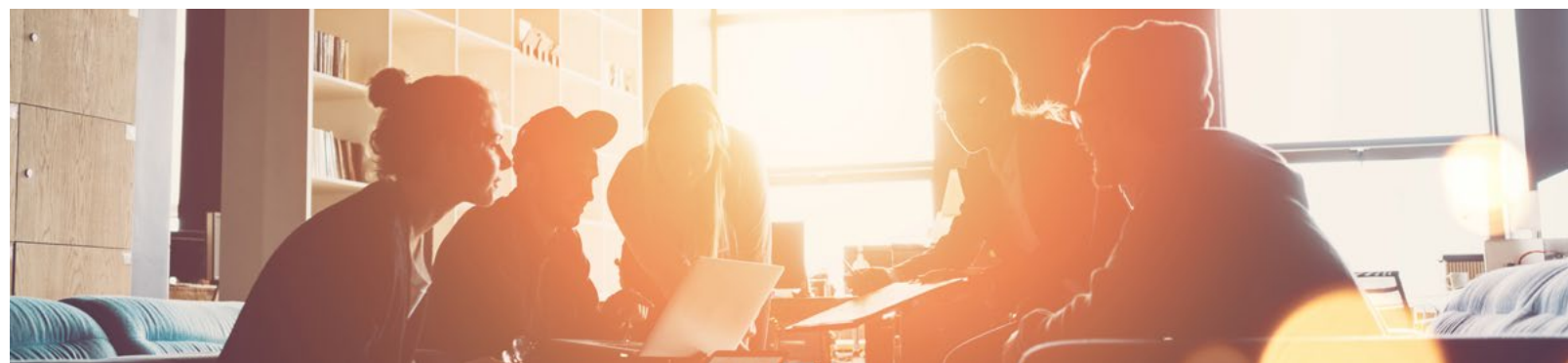
Zdrowie na TAK

Orange Polska jako pracodawca społecznie odpowiedzialny i Opiekun Karty Różnorodności działa na rzecz równego traktowania w zatrudnianiu i pracy zawodowej oraz zapobiega wykluczeniu społecznemu osób z niepełnosprawnościami zgodnie z hasłem: „W pracy jesteśmy tacy sami”. W Orange Polska pracuje 2% pracowników z niepełnosprawnościami.

Program Zdrowie na TAK ma na celu budowanie otwartego i przyjaznego środowiska pracy, w szczególności dla pracowników z niepełnosprawnościami. Jest częścią programu #dbamyosiebie oraz Polityki inwestycji w jakość zdrowia i samopoczucia pracowników w Orange Polska.

W ramach programu mamy specjalną ofertę dla pracownic i pracowników z niepełnosprawnościami, zawierającą wsparcie finansowe (pakiet adaptacyjny), pakiet dodatkowych usług medycznych, dodatkowe wyposażenie stanowiska pracy i możliwość uzyskania miejsca parkingowego na wewnętrznych parkingach.

Ważnym elementem programu jest edukacja dotycząca zarówno aspektów prawnych zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, jak również kwestii savoir-vivre. Został powołany wewnętrzny zespół ekspercki, który służy pracownikom i menadżerom poradami i konsultacjami oraz wspiera menadżerów w zarządzaniu różnorodnym zespołem. W sieci wewnętrznej utworzono stronę programu Zdrowie na TAK z najważniejszymi kwestiami dotyczącymi m.in. uprawnień osób z niepełnosprawnościami wynikających z przepisów prawa, zakresu wsparcia ze strony pracodawcy oraz savoir-vivre. Dla menadżerów mających w zespołach osoby z niepełnosprawnościami opracowano poradnik z najważniejszymi informacjami.



Miejsce pracy

Staramy się, aby nasz model i miejsce pracy było przyjazne dla pracowników, zapewniało im odpowiedni komfort i warunki pracy, także w trudnym czasie pandemii.

Model pracy SMILE

Hybrydowy sposób pracy jest jednym z filarów nowego modelu pracy, który nazwaliśmy SMILE (Spokojni o bezpieczeństwo, Mobilni, Integracja w zespołach, Liderzy, Efektywni i Zaangażowani). Przyjęliśmy zasadę: 3 dni w domu, 2 dni w biurze. Rytm biuro/dom może się zmieniać w zależności od tego, jakie zadania realizuje zespół. Wprowadziliśmy też aplikację do rezerwacji biurek i miejsc parkingowych.

Z uwagi na zwiększenie zachorowań na COVID-19 w 2021 roku, oprócz pracy hybrydowej okresowo – tam, gdzie to było możliwe – wprowadzano także całkowitą pracę zdalną, a niektóre z budynków lub ich części wyłączano z użytkowania.

Program Smart Office, będący częścią SMILE, ma za zadanie przygotować pracowników i biura Orange do nowego, hybrydowego modelu pracy.

Projekty realizowane w ramach Smart Office swoim zakresem obejmują 5 głównych obszarów:

- Nowy format biura – nowa funkcja biura wspierająca pracę zespołową, wdrożenie nowych standardów oraz zmiana aranżacji zwiększająca udział przestrzeni do współpracy
- Doświadczenia cyfrowe – rozwiązania wspierające efektywne i elastyczne planowanie miejsca do pracy: indywidualnej i zespołowej
- Biuro przyjazne dla środowiska – lokalizacje z zielonym certyfikatem, dostęp do ekologicznych środków transportu oraz minimalizacja śladu węglowego generowanego przez nasze biura
- Odpowiedzialność społeczna – powoływanie Rad Miasteczkowych, aktywizacja lokalnych społeczności Orange oraz współpraca z samorządami lokalnymi
- Efektywność – optymalne wykorzystanie przestrzeni biurowej oraz ponowne wykorzystanie zasobów środowiska pracy, w tym zbędnego wyposażenia biurowego

Zmiany w modelu pracy są wspierane przez edukację pracowników. Zapewniliśmy szkolenia i inne działania rozwojowe związane z pracą zdalną i umiejętnościami cyfrowymi, a także narzędzia wspierające stały kontakt i pracę zespołową. Naszych pracowników zapraszamy też na cykliczne webinaria dotyczące organizacji pracy zdalnej, kondycji psychicznej i fizycznej, zdrowego stylu życia oraz zarządzania relacjami z bliskimi i swoimi emocjami w okresie izolacji.

W odpowiedzi na głosy pracowników, którzy narzekali na nieustanne spotkania online, wprowadziliśmy zasadę spotkań nie dłuższych niż godzina oraz zaproponowaliśmy wspólną „godzinę bez spotkań” w ciągu dnia.

Środowisko pracy

W Orange Polska zapewniamy pracownikom przyjazne i bezpieczne środowisko pracy, które sprzyja integracji i wpływa na lepsze samopoczucie w miejscu pracy. Wdrażamy konkurencyjny pakiet działań wspierających zdrowie i dobrostan pracowników w celu stworzenia warunków do rozwoju, większej kreatywności i zaangażowania w realizowane zadania. To z kolei pozwala na budowanie wartościowej oferty wspierającej pozyskiwanie i przywiązanie pracowników do firmy.

Cele określone w Polityce inwestycji w jakość zdrowia i samopoczucia pracowników Orange Polska realizujemy poprzez całościowe podejście do potrzeb pracowników w zakresie dobrostanu:

- fizycznego – zapewniamy pracownikom kompleksową opiekę medyczną, wspieramy aktywność fizyczną pracowników, w tym także działalność klubów sportowych, promujemy zdrowy styl życia i tworzymy przyjazne i bezpieczne środowisko pracy, szczególnie w okresie pandemii koronawirusa,
- psychicznego – edukujemy w zakresie metod zmniejszania stresu, podejmujemy działania wspierające zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, dbamy o zdrowe relacje w pracy, wdrażamy kulturę informacji zwrotnej i doceniania, zapewniamy wsparcie psychologiczne w trudnych sytuacjach,
- społecznego – tworzymy kulturę współpracy, w której wszyscy pracownicy są szanowani oraz swobodnie realizują cele zawodowe i pasje życiowe, a także wspieramy zaangażowanie pracowników w działania społeczne w ramach wolontariatu pracowniczego.

Pracownicy Orange mogą korzystać z następujących świadczeń:

- kompleksowa opieka medyczna – w PZU Zdrowie i placówkach współpracujących na terenie całego kraju,
- Pracowniczy Program Emerytalny,
- Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, który stanowi formę pomocy socjalnej skierowanej do potrzebujących wsparcia pracowników i emerytów,
- Centralne Fundusze: Mieszkaniowy i Pomocy Społecznej,
- zniżki na produkty i usługi Orange oraz u partnerów Grupy w ramach programu Oferta dla Ciebie,
- imprezy sportowe, turystyczne i kulturalne, a także karta FitProfit,
- praca zdalna i telepraca,
- działania promujące zdrowy styl życia – webinaria, wyzwania, konsultacje ze specjalistami,
- wsparcie psychologiczne ze strony wewnętrznego zespołu psychologów i specjalistów zewnętrznych.

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, jednakże nie są dostępne świadczenia wymagające długookresowych zobowiązań – typu Fundusz Świadczeń Socjalnych i Program Emerytalny.

W związku z wciąż trwającą sytuacją pandemii, przez większą część roku pracownicy Orange Polska wykonywali pracę w formie zdalnej. Pracownikom na pierwszej linii (służby techniczne, obsługa salonów sprzedaży), którzy nie mogli skorzystać z tej formy, zapewniliśmy środki ochrony indywidualnej lub możliwość rozpoczynania pracy z domu (technicy). Wprowadziliśmy również specjalne zasady bezpiecznej pracy. Pracownikom, którzy z różnych przyczyn nie mogli świadczyć pracy zdalnie, udostępniliśmy część naszych lokalizacji przy zachowaniu wymogów bezpieczeństwa, tj. dystans, dezynfekcja rąk, maseczki i przestrzeganie zasad organizowania spotkań stacjonarnych. W firmie działa Zespół ds. Monitorowania Sytuacji Nadzwyczajnej, który na bieżąco monitoruje sytuację sanitarną i prawną w Polsce, podejmuje działania zapobiegawcze w przypadku zgłoszenia zachorowania lub podejrzenia koronawirusa, a także ustala zasady bezpieczeństwa. Dodatkowo zapraszaliśmy pracowników na spotkania online ze specjalistami, którzy przekazywali informacje na temat najnowszych wyników badań związanych z COVID-19 oraz wyjaśniali kwestie związane z bezpieczeństwem szczepionek. Zorganizowaliśmy również



kampanię zachęcającą pracowników do szczepień.

Bezpieczeństwo i Higiena Pracy (BHP)

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

W 2021 roku działania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy skupiły się przede wszystkim na zapewnieniu pracownikom bezpieczeństwa w pracy i na ochronie ich zdrowia w czasie pandemii. Zapewniono środki do dezynfekcji oraz środki ochrony indywidualnej. Opiniowano i koordynowano procesy pracy według przyjętych na czas pandemii zasad bezpieczeństwa.

Wynagrodzenia

Polityka wynagrodzeń określa główne kierunki i zasady kształtowania wynagrodzeń w Orange Polska, wspierając pozyskiwanie, utrzymywanie oraz motywowanie najlepszych menadżerów i profesjonalistów. 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. Zasady wynagrodzeń dla pracowników Orange Polska S.A., którzy są objęci Ponadzakładowym Układem zbiorowym Pracy, powstają we współpracy ze związkami zawodowymi.

System wynagrodzeń składa się z:

- wynagrodzenia zasadniczego – uwzględniającego rynkowe standardy wynagrodzeń dla poszczególnych stanowisk, oraz indywidualne kompetencje i wkład pracowników oraz zasady braku dyskryminacji,
- premii – system premiowania jest dedykowany dla stanowisk specjalistycznych i sprzedażowych oraz całej kadry menadżerskiej i ma za zadanie motywowanie pracowników do osiągania wysokich wyników w pracy poprzez realizację wyznaczonych i uzgodnionych celów, wspierających wdrażanie strategii Spółki,
- nagród uznaniowych,
- świadczeń,
- składki na PPE – w Orange Polska składka wynosi 7%.

Rozwój i szkolenia

Orange Polska, jako firma technologiczna, stawia na rozwój pracowników dostosowany do wyzwań zmieniającego się świata. Rozwój ludzi, szczególnie w obszarze kompetencji specjalistycznych, to fundament strategii .Grow 2021-2024. Aby sprostać nowym ambicjom, zdefiniowaliśmy kluczowe obszary kompetencyjne mające największe przełożenie na realizację celów biznesowych. Wśród nich są: zarządzanie danymi i sztuczna inteligencja, wirtualizacja i rozwiązania w chmurze, programowanie, cyberbezpieczeństwo, technologie sieciowe, cyfrowa sprzedaż i obsługa, agile i zarządzanie projektami oraz ekologia i odpowiedzialność społeczna. Celem rozwoju jest zarówno upskilling (podnoszenie kwalifikacji) jak i reskilling (przygotowanie do nowej roli zawodowej). Podejście do rozwoju zakłada jego długofalowość oraz korzystanie z różnorodnych metod rozwojowych na różnych poziomach zaawansowania – szkolenia, kursy online, platformy edukacyjne, filmy, dzielenie się wiedzą w ramach programu Eksperci dla ekspertów, peer mentoring i aktywność w społecznościach edukacyjnych. W 2021 roku w związku z pandemią szczególny nacisk podobnie, jak w roku ubiegłym postawiliśmy również na szkolenia wspierające pracę zdalną i hybrydowy model pracy.

W 2021 roku zaoferowaliśmy naszym pracownikom szkolenie Visa CSR, które wyjaśnia zasady społecznej odpowiedzialności biznesu i nasze cele w zakresie zrównoważonego rozwoju. Szkolenie jest obowiązkowe dla wszystkich pracowników; do tej pory ukończyło je ponad 8 700 osób. Przygotowaliśmy również szkolenie #OrangeGoesGreen, które tłumaczy ograniczenia wynikające z wyzwań dla świata, Polski i naszej firmy. Wzięło w nim udział 6 000 pracowników.

Rozwój menadżerów jest oparty o model lidera, na który składa się 10 zasad Lidera w akcji. W oparciu o te zasady oferujemy menadżerom dedykowane ścieżki rozwojowe oraz wspieramy społeczność liderów. W trafnym określeniu celów rozwojowych i wyborze działań rozwojowych pomaga budowana w firmie kultura informacji zwrotnej oraz narzędzia, tj. informacja zwrotna 360 oraz Pulsometr, czyli comiesięczne badanie dotyczące realizacji celów i atmosfery w zespołach.

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

Dialog społeczny

Szanujemy prawo pracowników do zrzeszania się w związkach zawodowych i prowadzimy stały dialog z Partnerami Społecznymi. W ramach tego dialogu zawierane są między innymi porozumienia, umowy i inne dokumenty, których sygnatariuszami są organizacje związkowe działające w Orange Polska S.A. W firmie działa także Rada Pracowników, z którą zgodnie z powszechnie obowiązującymi przepisami są konsultowane stan, struktura i przewidywane zmiany zatrudnienia oraz działania mające na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia, a także istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia.

W Orange Polska S.A. obowiązuje Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Orange Polska S.A. (PUZP), zawarty z Partnerami Społecznymi, który 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.

Zarząd Orange Polska S.A. zawiera również Umowę Społeczną z Partnerami Społecznymi. Obecna Umowa Społeczna została podpisana w dniu 7 grudnia 2021 r. i obowiązuje na lata 2022-2023. Umowa określa m.in. wielkość odejść dobrowolnych, pakiet finansowy dla pracownika odchodzącego z firmy w ramach odejść dobrowolnych, przewiduje możliwość podwyżek wynagrodzeń zasadniczych, wysokość dodatkowego odszkodowania dla pracowników, którzy osiągną wiek emerytalny w ciągu najbliższych czterech lat, miejsce i rolę mobilności wewnętrznej przy wsparciu programu alokacyjnego czy możliwość skorzystania z udziału w programie wsparcia w poszukiwaniu pracy (outplacement). Zapisy Umowy Społecznej 2022-2023 przewidują również działania na rzecz przyjaznego środowiska pracy oraz utrzymanie pakietu opieki medycznej. Orange Polska S.A. zadeklarował również utrzymanie budżetu szkoleniowego w latach 2022-2023 na poziomie ubiegłorocznego.

W dniu 7 grudnia 2021 r. zostało również zawarte Porozumienie z Partnerami Społecznymi, które określa szczegółowe zasady postępowania w sprawach realizacji Umowy Społecznej 2022-2023 w roku 2022. W ramach tego Porozumienia określono limit odejść pracowników w 2022 roku na poziomie 760, zasady odejść dobrowolnych oraz wysokości odpraw i dodatkowych odszkodowań dla pracowników odchodzących w 2022 roku. Porozumienie określa również zasady i kryteria doboru, jakie pracodawca stosuje wobec pracowników, którym wypowiada umowy o pracę z przyczyn nie dotyczących pracowników.

Dodatkowo w TP Teltech sp. z o.o. obowiązuje Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy.

Zaangażowanie



Program wolontariatu pracowniczego

W Orange Polska od 18 lat działa największy w Polsce program wolontariatu pracowniczego. Nasi pracownicy dzielą się wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem i dobrym sercem z innymi. Wolontariusze włączają się w programy społeczne Fundacji Orange.

Realizują także autorskie projekty dla lokalnych społeczności przy wsparciu Fundacji. Co roku organizowany jest konkurs grantowy, dzięki któremu wolontariusze pozyskują finansowanie na realizację własnych pomysłów na pomaganie. Fundacja Orange zapewnia im także wsparcie organizacyjne i merytoryczne poprzez działania koordynatora wolontariatu. Co roku Fundacja wręcza wyróżnienia „Razem dla innych” dziesięciu najbardziej zaangażowanym osobom, nominowanym do tego wyróżnienia przez koleżanki i kolegów z pracy.

Pracownicy Orange mają do dyspozycji specjalną aplikację, aby śledzić na bieżąco akcje, w które mogą się włączać w ramach wolontariatu, zgłaszać swoje inicjatywy oraz publikować relacje z prowadzonych projektów.

Nasi wolontariusze działają samodzielnie i w grupach, często również w ramach wyjazdów integracyjnych. Uczą najmłodszych, jak bezpiecznie korzystać z Internetu i radzić sobie z hejtem w sieci, pomagają stawiać pierwsze kroki w obsłudze komputera i wirtualnych narzędzi oraz wprowadzają dzieci w świat programowania. Ale także poprzez różne działania wspierają dzieci w domach dziecka oraz lokalne fundacje i stowarzyszenia, a także

udzielają się na rzecz społeczności lokalnych – od prac remontowych, przez prowadzenie aukcji charytatywnych, po zbiórki potrzebnych rzeczy. Pomagają też seniorom.

W każdym roku średnio 3000 osób angażuje się w inicjatywy charytatywne. Od 2020 roku, z uwagi na pandemię, zakres wolontariatu i jego charakter uległy zmianie ze względu na ograniczenia dotyczące bezpieczeństwa, a liczba wolontariuszy zmalała. O ile w 2020 roku ich zaangażowanie dotyczyło głównie tematów „covidowych”, w tym roku wolontariusze wrócili też do innych działań. Wiosną organizowali pikniki charytatywne, spotkania, remonty, prace porządkowe i liczne inicjatywy na rzecz ekologii w nurcie #OrangeGoesGreen. Powrócili też do realizowania zajęć z zasad bezpiecznego internetu dla dzieci i młodzieży tam, gdzie szkoły nie były w nauce zdalnej. Łącznie z nauką zdrowych nawyków cyfrowych dotarli w tym roku do ponad 1300 dzieci. Zgłosili się też do świątecznej akcji Gwiazdka – w rekordowej liczbie 167 drużyn. Łącznie 1200 wolontariuszy i wolontariuszek z Orange dotarło ze świąteczną pomocą do domów dziecka, świetlic środowiskowych oraz osób

starszych i przewlekle chorych.

Orange Polska jest partnerem Koalicji Liderzy Pro Bono. Celem Koalicji jest prowadzenie dyskusji na temat społecznego zaangażowania wśród liderów biznesu, a także propagowanie postaw i zachowań prospołecznych poprzez pokazywanie przykładów menadżerów wysokiego szczebla, którzy dzielą się swoim czasem, doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami w ramach akcji wolontariackich.

Program wolontariatu pracowniczego w Orange Polska otrzymał Certyfikat „Wolontariat pracowniczy wysokiej jakości”, potwierdzający zgodność tego programu z Kartą Zasad Wolontariatu Pracowniczego. Oznacza to, że przestrzegamy fundamentalnych zasad, chronimy wartości wolontariatu oraz wspieramy pracowników w działaniach społecznych. Potwierdził to audyt ze strony ekspertów – Komisji Certyfikacyjnej powołanej przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce. Obejmował analizę ankiety i dokumentów, a także rozmowę z koordynatorem wolontariatu i kilkoma wolontariuszami.



1 958

wolontariuszy



15 000

godzin wolontariackich

Przedstawicielem Orange Polska w Koalicji jest Jacek Kowalski, Członek Zarządu ds. Human Capital.

Innowacje pracownicze

W Orange Polska działają wewnętrzne inkubatory innowacji – specjalne programy, które zachęcają pracowników do zgłaszania innowacji, oferują odpowiednie narzędzia i wsparcie do ich tworzenia oraz nagradzają i wdrażają najlepsze pomysły.

■ Kluby „Słuchamy i Działamy”

Kluby „Słuchamy i Działamy” to kompleksowa platforma do wdrażania usprawnień w firmie. Pracownikom dajemy wiedzę i narzędzia oraz przeprowadzamy ich przez cały proces od stworzenia pomysłu do jego wdrożenia. Każdy pracownik może w dedykowanej aplikacji wewnętrznej uruchomić usprawnienie, znaleźć chętnych do współpracy i skutecznie przeprowadzić cały pomysł od a do z. Dodatkową zachętą jest ogólnofirmowy konkurs z nagrodami, jako sposób doceniania inicjatyw i celebrowania tych najlepszych. Uczestnicy Klubów mają też możliwość prezentowania swoich pomysłów Zarządowi. W 2021 roku powstały 184 kluby „Słuchamy i Działamy”, które angażowały ponad 800 osób. Usprawnienia dotyczą różnych obszarów – procesów, technologii, robotyzacji, oszczędności, działań proklienckich, ale także środowiska pracy, innowacji i ekologii.

■ Tablica pomysłów

Inną firmową zachętą dla innowacji pracowniczych jest Tablica pomysłów. Na tej wirtualnej tablicy można zgłaszać pomysły na innowacje w dwóch obszarach – doświadczeń klienta i doświadczeń pracownika. Pomysły są komentowane przez pracowników, którzy oddają też głosy za lub przeciw.

Te pomysły, które zbiorą 100 punktów lub więcej (średnio 42% wszystkich zgłoszonych), są kierowane do oceny przez właścicieli biznesowych. Każdy nowo zgłoszony pomysł otrzymuje status Active (aktywny), który następnie jest systematycznie aktualizowany na: Under review (w trakcie oceny przez właściciela biznesowego), In progress (z pozytywną oceną przez właściciela biznesowego, przyjęty do wdrożenia), Delivered (wdrożony) lub Archived (nie będzie wdrażany, ponieważ otrzymał zbyt mało punktów i/lub właściciel biznesowy po analizie podjął taką decyzję). Średnio wdrażanych jest 22% pomysłów, które uzyskały 100 lub więcej punktów. Na tablicy pomysłów ogłaszamy też Wyzwania tematyczne. W 2021 roku przeprowadziliśmy trzy wyzwania: dotyczące walki z mitami nt. szkodliwości technologii 5G, działań ekologicznych oraz usług dla seniorów. Rok 2021 był rekordowy pod względem zaangażowania pracowników: 329 pracowników zgłosiło 634 pomysły (wzrost o 141% względem 2020 roku). Zebrali one blisko 18 tys. interakcji (13,5 tys. głosów i 4,2 tys. komentarzy) od 2,5 tys. pracowników Orange Polska. (wzrost o 56% w porównaniu do roku ubiegłego).

■ Hackathon

Hackathon to nowa inicjatywa dla pracowników promująca innowacyjność i współpracę, kompetencje uczenia maszynowego i analizy danych na potrzeby realizacji konkretnego celu biznesowego. W listopadzie 2021 roku został zorganizowany pierwszy hackathon, wykorzystujący realne dane i środowisko analityczne. Do udziału zgłosiło się 221 osób z 10 różnych obszarów firmy. Uczestnicy pracowali przez 2 tygodnie w 46 zespołach. Ich zadaniem było stworzenie i wytrenowanie modeli za pomocą uczenia maszynowego dla zwiększenia sprzedaży usług przez aplikację Mój Orange. 27 zespołów dostarczyło swoje modele do potencjalnego wykorzystania przez biznes.





05 / 10

Społeczeństwo

Wpływ ekonomiczny

Orange Polska jest polską firmą działającą pod globalną marką i mocno zakorzenioną w polskiej gospodarce. Jest też stabilnym i długofalowym inwestorem. Nasza infrastruktura jest nierozdzielnie związana z Polską. Oprócz zatrudnionych bezpośrednio nieco ponad 10 tys. pracowników, pośrednio działalność Orange Polska tworzy ponad 40 tys. miejsc pracy u dostawców, poddostawców i partnerów w całym kraju. Dużą część potrzebnych nam usług i urządzeń kupujemy w Polsce. Także wydarzenia ostatnich miesięcy, związane z epidemią COVID-19, pokazały, jak bardzo Orange jest zaangażowany w dobro państwa. Skutecznie zareagowaliśmy na potrzeby i wyzwania społeczno-ekonomiczne, które dotknęły polską gospodarkę i społeczeństwo.

Sprzedawane przez naszą firmę produkty i usługi oraz wielomiliardowe inwestycje, zwłaszcza w nowoczesną sieć światłowodową i mobilną, współtworzą polski produkt krajowy brutto (PKB). Do wzrostu PKB przyczyniają się pośrednio także płacone przez Orange Polska podatki, wydatki na pensje pracowników czy zakup produktów i usług u lokalnych dostawców. Są to środki, które dalej krążą w gospodarce i dzięki którym kolejne podmioty tworzą swoje produkty i usługi.

Inwestycje w szerokopasmowy internet przekładają się wprost na wzrost PKB. Według ekonomistów Banku Światowego, wzrost penetracji szerokopasmowego internetu o 10 punktów procentowych powoduje przyspieszenie potencjalnego tempa wzrostu gospodarczego o 0,3-1,5 pkt. proc. Na tej podstawie szacujemy, że dzięki szerokopasmowemu internetowi od Orange Polska potencjalny PKB Polski wzrósł w latach 2004–2021 o 8,7% (w oparciu o szacunki OECD sprzed pandemii).

Inwestycje w rozwój sieci

Orange Polska bardzo świadomie poprzez swoje działania uczestniczy w budowie społeczeństwa informacyjnego, zdając sobie sprawę, że ważnym elementem dla rozwoju gospodarczego Polski jest dalsza cyfryzacja kraju, opierająca się na rozwijaniu nowoczesnych sieci telekomunikacyjnych.

W 2021 roku Orange Polska przeznaczył na inwestycje 1,74 mld zł. W latach 2016-2021 suma inwestycji firmy w cyfryzację Polski wyniosła ok. 12 mld zł.

W latach 2005-2020 Orange Polska wydał 43,5 mld złotych na zakup środków trwałych i niematerialnych (inwestycje). Szeroki dostęp do internetu zapewnia szybki rozwój gospodarki cyfrowej i szybszy wzrost gospodarczy. Internet staje się jednym z zasobów wpływających na potencjał rozwoju gospodarki. W samym 2021 roku na światłowód wydaliśmy 346 mln zł.

W zasięgu superszybkiego internetu światłowodowego od Orange znajduje się obecnie ponad 5,8 mln gospodarstw domowych, a z usług korzysta milion klientów, którzy cieszą się dzięki temu dostępem do internetu o prędkości nawet do 1 Gb/s. Od 2015 roku w rozwój sieci światłowodowej Orange zainwestował blisko 4 mld zł. Zasięg Orange Światłowodu to zarówno sieć wybudowana przez operatora, jak i łączy dostępne dzięki współpracy z kilkudziesięcioma firmami posiadającymi sieci FTTH. Z drugiej strony, wybudowane przez Orange światłowody są udostępniane na rynku hurtowym innym operatorom. Rozwój współpracy międzyoperatorskiej to istotny element ogłoszonej w ubiegłym roku strategii .Grow. Ambicją Orange Polska jest sześciokrotny wzrost liczby hurtowych klientów światłowodowych do końca roku 2024. Dalsze zwiększanie dostępności usług światłowodowych będzie realizowane głównie w oparciu o współpracę z innymi operatorami, w tym z operatorem hurtowym Światłowód Inwestycje.

Orange Polska rozbudowuje sieć światłowodową nie tylko w dużych miastach, ale również w małych ośrodkach i na terenach wiejskich. Inwestycje otwierają nowe możliwości rozwoju lokalnym społecznościom i przedsiębiorcom.

Na koniec 2024 roku Orange Światłowód będzie dostępny dla około 7-8 mln gospodarstw domowych, czyli ponad połowy wszystkich w kraju. Zasięg będzie rozwijany głównie w oparciu o współpracę z innymi operatorami, w tym z utworzoną w 2021 roku spółką Światłowód Inwestycje.

Orange jest liderem jeśli chodzi o dostarczanie szerokopasmowych usług w małych lokalizacjach w Polsce. 38% szybkich stacjonarnych łączy internetowych na wsi w Polsce to łączy dostarczane przez Orange. Z łączy Orange Polska korzysta 35% szkół w Polsce.

Dostarczyliśmy już szybkie łączy do 3140 szkół działających w Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej (OSE). Łączy zostały zrealizowane na bazie przetargów rozpisanych przez NASK, który jest operatorem OSE. Orange Polska podłącza placówki w ramach inwestycji własnych oraz uczestnicząc w POPC (Program Operacyjny Polska Cyfrowa), największym publicznym programie budowy infrastruktury szerokopasmowej, budując sieć szybkiego internetu tam, gdzie brakuje nowoczesnej infrastruktury – na terenach tzw. białych plam, z wykorzystaniem środków unijnych. W ponad 100 szkołach zostały zainstalowane łączy tymczasowe (nie gwarantujące przepływności 100 Mb/s).

Orange Polska uczestniczy w POPC w wyniku rozstrzygnięć kolejnych konkursów o dofinansowanie. Od 2016 roku realizujemy inwestycje światłowodowe, których celem jest wyeliminowanie terytorialnych różnic w możliwości dostępu do internetu szerokopasmowego. We wnioskach konkursowych Orange Polska zadeklarował objęcie zasięgiem sieci 404 tys. gospodarstw domowych w obszarach klasyfikowanych jako białe plamy na internetowej mapie Polski. Na koniec 2021 roku inwestycjami POPC objęliśmy już 324 tys. gospodarstw domowych (a w samym 2021 r. zwiększyliśmy zasięg sieci o 126 tys.).



Te inwestycje mają ogromny wpływ na poprawę jakości życia na wsiach i w obszarach mniej zurbanizowanych, rozwój lokalnych społeczności oraz wzrost konkurencyjności obszarów pozbawionych wcześniej możliwości, jakie daje cyfryzacja. Pozwalają przełamać bariery dostępu do edukacji, e-usług, zdalnej pracy czy innych aktywności, które do tej pory były ściśle związane z fizyczną obecnością w miastach.

Wartość łańcucha dostaw

Na działalności dużych firm korzystają inne firmy – mogą się rozwijać, dawać zatrudnienie, inwestować. Zdecydowaną większość towarów i usług, których Orange potrzebuje do prowadzenia biznesu w Polsce, kupuje w kraju. Aż 91% krajowych dostawców Orange Polska to firmy polskie lub z przewagą własności polskiej.

W samym 2021 roku ponad 87% wydatków Orange Polska stanowiły zakupy u firm polskich lub polskich oddziałów firm zagranicznych. Zamówienia w kwocie ponad 4,8 mld złotych popłynęły do blisko 3 tysięcy firm. Pomimo pandemii, Orange wciąż zasilal polską gospodarkę, przyczyniając się

do jej stabilności – wartość zamówień w 2020 roku była zbliżona do ich przeciętnej skali w poprzednich trzech latach (93%). Szacunkowo, Polska zawdzięcza zakupom Orange średniorocznie 0,2% wzrostu PKB.

Te wydatki zasilają naszą gospodarkę i napędzają popyt. Zgodnie z tak zwanym modelem przepływów międzygałęziowych, który opisuje efekty popytowe zakupów całym łańcuchem dostaw, oszacowaliśmy, że wydatki Orange Polska wygenerowały w latach 2005-2021 łączny wzrost popytu na towary i usługi polskich przedsiębiorstw aż o ponad 200 mld zł.

Ponad 1/4 (26%) wydatków Orange Polska na zakupy w Polsce zasila firmy sektora wysokich technologii (klasyfikowane przez Eurostat jako high technology albo high tech knowledge intensive services). Kolejne 16% wydatków zasililo firmy z branż knowledge intensive, czyli opartych na wykorzystaniu zaawansowanej wiedzy. W 2021 roku było to łącznie ponad 2 miliardy złotych. 15% środków na zakupy Orange Polska zasililo zlokalizowane w Polsce przedsiębiorstwa sektora ICT, będące kluczowym zasobem nowoczesnej gospodarki.

Zaangażowanie społeczne

Włączenie cyfrowe

Włączenie społeczno-cyfrowe to ważna część strategii społecznej odpowiedzialności Orange Polska.

Dziś, w dobie społeczeństwa informacyjnego, nierówności w dostępie do internetu i umiejętnościach cyfrowych oraz różnice w poziomie świadomości i motywacji do korzystania z usług cyfrowych prowadzą do różnicowania się szans życiowych jednostek w wielu wymiarach (od edukacji, przez pracę, po konsumpcję), w tym większym stopniu, im bardziej rośnie znaczenie usług cyfrowych w życiu społecznym i gospodarczym. Ma to tym większe znaczenie, że nierówności społeczne i ekonomiczne (dysproporcje dochodowe, nierówności edukacyjne, różnice w kapitale kulturowym) same także warunkują dostęp do nowych technologii i możliwości ich wykorzystania.

W 2021 roku Orange Polska, wspólnie z Fundacją Orange i Fundacją Stocznia, przygotował raport „Wykluczenie społeczno-cyfrowe w Polsce – stan zjawiska, trendy, rekomendacje”. Terminem „wykluczenie społeczno-cyfrowe” określiliśmy zjawisko trwałego, strukturalnego ograniczenia szans życiowych poszczególnych ludzi oraz społeczności lokalnych w wyniku nakładania się na siebie i wzajemnego wzmocnienia niekorzystnych uwarunkowań społecznych i ekonomicznych oraz deficytów związanych z możliwością korzystania z usług cyfrowych.

W Raporcie wskazano na konkretne grupy, do których w dobie pandemii i po jej zakończeniu należałoby w pierwszym rzędzie adresować konkretne działania wspierające włączenie cyfrowe. Wśród grup najbardziej narażonych na wykluczenie społeczno-cyfrowe znalazły się osoby starsze, osoby z niskim wykształceniem, mieszkańcy wsi, osoby z niepełnosprawnościami, osoby z w kryzysie bezdomności i dzieci w wieku szkolnym.

Wyniki raportu służą do planowania działań na rzecz włączenia cyfrowego w obszarze klienckim (działania na rzecz klientów starszych i z niepełnosprawnościami) oraz społecznym. Zależało nam na tym, aby myślenie o wykluczeniu społeczno-cyfrowym znalazło swój praktyczny wymiar także w naszych

działaniach prospołecznych. Fundacja Orange od kilkunastu lat prowadzi programy edukacji cyfrowej, kierując swoją ofertą do szkół i małych społeczności, a za ich pośrednictwem do dzieci, rodziców, edukatorów czy liderów społecznych i mieszkańców małych miejscowości.

Postanowiliśmy przyjrzeć się naszym programom skierowanym do szkół – MegaMisja i #SuperKoderzy – z punktu widzenia dotarcia do tych rejonów, w których wskaźnik wykluczenia społeczno-cyfrowego jest najwyższy.

Dzięki zespołowi badaczy Fundacji Stocznia zbudowaliśmy Indeks Wykluczenia Lokalnego oparty na analizie blisko 30 wskaźników opisujących kondycję społeczną, demograficzną i ekonomiczną społeczności lokalnych (gmin) w Polsce, obejmujących 4 wymiary:

- wykluczenia społecznego – obejmujący różnice związane z natężeniem problemów ubóstwa, bezrobocia i niskiego stanu kapitału ludzkiego;
- wykluczenia ekonomicznego – informujący o różnicach w kondycji lokalnej gospodarki, aktywności przedsiębiorstw i koniunktury;
- wykluczenia cyfrowego – opisujący lokalne dysproporcje w dostępie do infrastruktury telekomunikacyjnej oraz możliwościach oferowanych przez tę infrastrukturę;
- wykluczenia edukacyjnego – opisujący różnice w wykształceniu rodziców dzieci w wieku szkolnym (ponieważ działania Fundacji Orange dotyczą głównie tej grupy docelowej) oraz wynikach edukacyjnych na poziomie szkół podstawowych.

Ten wskaźnik nałożyliśmy na mapę Polski, aby zobaczyć, gdzie powinniśmy trafić z naszymi programami edukacyjnymi, aby pomagać tym, którzy bardziej potrzebują tej pomocy.

“**Kluczową formą wykluczenia cyfrowego decydującą o niekorzystaniu z internetu jest wykluczenie motywacyjne.**

Raport „Wykluczenie społeczno-cyfrowe w Polsce”

55%

osób, które nigdy nie korzystały z sieci, mieszka na obszarach wiejskich

Blisko

66%

osób niekorzystających z sieci uzasadnia to brakiem potrzeby

Ponad

52%

gospodarstw domowych bez dostępu do jako powód niekorzystania z internetu wskazuje brak odpowiednich umiejętności.

Fundacja Orange wykorzystała wyniki Indeksu w działaniach wokół rekrutacji szkół do programów. W edycji 2021/22 zintensyfikowała działania informacyjne dotyczące obu tych inicjatyw w regionach szczególnie zagrożonych wykluczeniem społeczno-cyfrowym.

Indeks Wykluczenia Lokalnego pokazał, że ponad 20% gmin w Polsce jest szczególnie zagrożonych wykluczeniem (gminy z najwyższą wartością Indeksu). Placówki z tych obszarów zyskują dodatkowe szanse w programach edukacyjnych Fundacji Orange.

W rezultacie, prawie 1/5 placówek zakwalifikowanych do udziału w obu programach to szkoły położone w miejscach najbardziej zagrożonych wykluczeniem. Odsetek ten jest ponad dwukrotnie większy niż w poprzedniej edycji. Szkoły z obszarów zagrożonych wykluczeniem występują teraz wśród odbiorców programów o 40% częściej niż wynikałoby to z udziału placówek z tych terenów wśród wszystkich szkół w kraju.

Fundacja Orange

Działania Fundacji Orange, która realizuje cele społeczne w imieniu Grupy Orange Polska, definiuje Strategia na lata 2021-2023. Obejmuje ona realizację celów w zakresie edukacji cyfrowej i zapobiegania wykluczeniu cyfrowemu poprzez prowadzenie długofalowych programów społecznych, opartych na rzetelnej diagnozie społecznych potrzeb i oczekiwań. Najważniejsze programy Fundacji Orange to: MegaMisja, #SuperKoderzy i Pracownie Orange, a ich uzupełnieniem jest program wolontariatu pracowniczego oraz działania z obszaru bezpiecznego korzystania z nowych technologii przez dzieci i młodzież. Strategia kontynuuje realizację długofalowych programów realizowanych w latach wcześniejszych.

■ MegaMisja

MegaMisja to ogólnopolski program edukacyjny dla szkół podstawowych. Może być realizowany w ramach zajęć lekcyjnych, dodatkowych lub w świetlicy szkolnej. Adresujemy go do nauczycieli oraz dzieci w klasach 1-3. Naszym celem jest podniesienie wiedzy i cyfrowych kompetencji nauczycieli, wychowawców świetlic oraz ich uczniów. Zależy nam, by najmłodszy byli bezpiecznymi i świadomymi użytkownikami multimediów, a nauczyciele mieli dostęp do sprawdzonych materiałów, dzięki którym mogą prowadzić nowoczesne zajęcia dla dzieci. MegaMisja daje solidną bazę do mądrego i bezpiecznego poruszania się po świecie, w którym nie obędziemy się bez technologii. Ze względu na zamknięcie szkół i potrzebę wsparcia nauczycieli, w programie prowadzono szereg dodatkowych webinarów dla nauczycieli, wspierających ich w radzeniu sobie z wyzwaniami edukacji zdalnej.

Kluczowe wskaźniki i cele dla programów MegaMisja i #SuperKoderzy

MegaMisja	2020	2021
Liczba przeszkolonych dzieci	3.000	4.000
Liczba przeszkolonych nauczycieli	150	150



■ #SuperKoderzy

#SuperKoderzy to ogólnopolski program edukacyjny skierowany do uczniów szkół podstawowych z klas 4-8. Jego kluczowym elementem jest nauka programowania, ale realizowana w innowacyjny sposób, ponieważ nie tylko na lekcjach informatyki, ale również na zajęciach przedmiotowych, np. przyrodzie, matematyce, historii, muzyce czy języku polskim. Wszystkie materiały dydaktyczne są przygotowywane w oparciu o obowiązującą podstawę programową. Młodzież #SuperKoderzy uczy się pracy zespołowej, rozwijają kreatywność i umiejętności logicznego myślenia. Została również uruchomiona ścieżka dla dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych. Nauczyciele biorący udział w programie uczestniczą w profesjonalnych szkoleniach i zawsze mogą liczyć na wsparcie merytoryczne profesjonalnych edukatorów. Ze względu na zamknięcie szkół prowadzono też cykl dodatkowych zajęć zdalnych dla dzieci – Poranki z #SuperKoderami.

#SuperKoderzy	2020	2021
Liczba przeszkolonych dzieci	2.866	2.839
Liczba przeszkolonych nauczycieli	280	280

■ Lekcja:Enter

Lekcja:Enter to projekt edukacji cyfrowej skierowany do nauczycieli, którego celem jest doskonalenie ich kompetencji cyfrowych. W latach 2020-2023 zostanie przeszkolonych ponad 75 tys. nauczycieli (15% z każdego województwa). W ramach projektu nauczyciele są przygotowywani do korzystania z aktywizujących metod nauczania. W czasie szkoleń uczą się korzystać w sposób odpowiedzialny i kreatywny, z zachowaniem zasad bezpieczeństwa, ze stron i portali edukacyjnych, e-zasobów oraz różnego rodzaju aplikacji. Praktycznym elementem szkoleń jest tworzenie przez nauczycieli własnych treści cyfrowych, które mogą w przyszłości wykorzystywać podczas prowadzonych przez siebie lekcji.

Projekt jest realizowany we współpracy z Fundacją Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego oraz Instytutem Spraw Publicznych. Działania w systemie regrantingowym realizowane są przez placówki doskonalenia nauczycieli we współpracy z samorządami lub organizacjami pozarządowymi. W 2021 roku udzieliłimy dofinansowania i wspieraliśmy merytorycznie 99 projektów grantowych. Do projektu dołączyło 4990 szkół, a szkolenia rozpoczęło 39 616 nauczycieli i nauczycielek. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa. Kwota dofinansowania to niemal 49 mln złotych.

■ Pracownie Orange i FabLaby

By ułatwić mieszkańcom małych społeczności dostęp do informacji, wiedzy i technologii, stworzyliśmy Pracownie Orange. Są to multimedialne pracownie zlokalizowane w małych miejscowościach. Firma je wyposaża i pomaga w ich prowadzeniu. Ich zadaniem jest zapewnienie członkom

społeczności dostępu do nowych technologii, szkoleń i warsztatów. Wspieramy animatorów w kierowaniu tymi nowoczesnymi i atrakcyjnymi placówkami poprzez profesjonalne szkolenia i pomoc finansową. Dotąd powstało 100 Pracowni Orange w całej Polsce. Liderzy i liderki Pracowni Orange korzystają z internetowej platformy wymiany wiedzy wraz z bazą gotowych do wdrożenia projektów i modulem grywalizacji, który wykorzystuje mechanizm gier do podnoszenia kompetencji społecznych i motywowania mieszkańców do działania na rzecz swojej okolicy. Realizowane w pracowniach projekty są skierowane do różnych grup odbiorców, których największą grupę stanowią dzieci. W 2021 roku przeprowadzono proces wymiany sprzętu w 15 pracowniach (łącznie w ciągu dwóch lat nowy sprzęt zyskały 34 pracownie). W kolejnych 5 Pracowniach Orange uruchomiono makerspace – przestrzeń, która wspiera wykorzystanie nowych technologii w duchu DIY (łącznie funkcjonuje już 10 tego typu przestrzeni).

Dodatkowo w dwóch miastach, Warszawie i Gdańsku, działają FabLaby – otwarte miejsca skierowane do osób, które chcą nauczyć się twórczo korzystać z nowych technologii. W FabLabie oferujemy wsparcie doświadczonych edukatorów, profesjonalny sprzęt oraz bezpłatne warsztaty dla dzieci, młodzieży i dorosłych. Jednym z projektów realizowanych przez FabLab w Gdańsku jest projekt wspierający kobiety na rynku pracy (druga edycja). W 2021 roku w bezpłatnych warsztatach i projektach społecznych w FabLabach uczestniczyło 2341 osób.

Kluczowe wskaźniki i cele dla Programu Pracownie Orange

Pracownie Orange	2020	2021
Utrzymanie aktywnych Pracowni	81	79
Liczba mieszkańców miejscowości z dostępem do Pracowni	729.000	711.000



Rozwiązania dla społeczności

Z autorskich rozwiązań Smart City od Orange korzysta już ok. 80 polskich miast. Umożliwiamy naszym klientom sprawne zarządzanie infrastrukturą, taką jak liczniki wody, czujniki dymu, czy rowery miejskie. Rozwiązania Smart Water wdrożyliśmy już w 34 miastach i miasteczkach w całym kraju. Integrujemy usługi i technologie w jedną platformę, która wpisuje się w ideę „inteligentnego miasta”, pozwalając na zarządzanie pełnym środowiskiem usług IoT (Internetu Rzeczy).

Smart City to:

- **Ekologia**
Rozwiązania IoT pomagają lepiej gospodarować zasobami naturalnymi i zmniejszać emisję CO₂ – z korzyścią dla klimatu.
- **Efektywne zarządzanie**
Innowacyjne technologie sieciowe oparte o infrastrukturę operatorską, analityka w czasie rzeczywistym.
- **Oszczędność**
Realne oszczędności i niższe koszty eksploatacji energii, poprawa płynności finansowej poprzez ciągłe zbieranie danych o zużyciu wody.

Nowoczesne miasto to złożony ekosystem, który łączy ludzi, środowisko i technologię. Orange jest partnerem samorządów w przemianie miast w Smart Cities z inteligentną infrastrukturą miejską bazującą na Internecie Rzeczy. Służy ona mieszkańcom i pomaga miastom rozwijać się w sposób zrównoważony. Już ponad 2 miliony kart M2M od Orange w czujnikach i inteligentnych urządzeniach ułatwiają codzienne życie oraz pomagają rozwijać biznes, dbać o ekologię i usprawniać funkcjonowanie miast.

Smart City obejmuje wiele podstawowych usług miejskich:

- **SMART Water** – rozwiązanie do zdalnego odczytu wody, wykorzystujące sieć GSM, przeznaczone dla przedsiębiorstw wodno-kanalizacyjnych, a także gmin i miast.
- **SMART Lights** – rozwiązanie do zarządzania oświetleniem wykorzystujące sieć GSM, przeznaczone dla opraw zewnętrznych; współpracuje z oprawami LED wielu producentów.
- **SMART Energy** – oferta instalacji fotowoltaicznych i zarządzania przepływem energii. Smart Energy wykorzystuje system do zdalnego monitorowania paneli, który dostarcza informacji na temat zużycia i produkcji energii oraz działania paneli.
- **SMART Bike** – system wypożyczalni rowerów miejskich czwartej generacji (bez stacji dokujących). Rowery wyposażone w moduł GSM i GPS można wypożyczać nie tylko z fizycznych stacji bazowych, ale w dowolnym miejscu.
- **SMART Waste Managment & Bins** – inteligentny śmietnik monitorujący poziom zapelnienia odpadami, z którym można się komunikować za pomocą sieci GSM.
- **SMART Charger** – gama inteligentnych ładowarek produkowanych w Polsce, zgodnych z ustawą o Elektromobilności.
- **SMART Sensor Air & Noise** – inteligentne czujniki jakości powietrza i wody oraz pomiaru hałasu.

W Orange dysponujemy siecią przewodową i mobilną w całym kraju, a jako pierwszy operator w Polsce dostarczamy otwarte i bezpieczne środowisko API IoT dla Internetu Rzeczy. Bazuje na nim nasza platforma Live Objects, dzięki której zintegrowane zarządzanie usługami miejskimi jest przyjazne i możliwe z poziomu smartfona czy komputera.

Orange Lab

Polski rynek startupowy, mimo okresu pandemicznego, jest w okresie rozwoju. Zgodnie z raportem „Polskie Startupy 2021” dla 37% startupów wpływ pandemii na biznes był pozytywny, a dla 40% w zasadzie nieodczuwalny. Równocześnie bardzo aktywny był rynek venture capital: spółka Docplanner stała się polskim jednorożcem, a większość korporacji rozwijała programy współpracy ze startupami. Dla nas miniony okres był czasem kontynuacji prac nad cyfrową transformacją biznesu. Pracowaliśmy także nad nowymi projektami, głównie związanymi z technologią 5G. Nasze działania służyły zarówno zaspokajaniu wewnętrznych potrzeb Orange, jak i przygotowaniu produktów i usług dla naszych klientów.

Kontynuując zainicjowane w 2020 roku prace nad cyfrową transformacją biznesu nawiązaliśmy m.in. współpracę z firmą z obszaru e-commerce, której rozwiązanie daje nowe możliwości w dziedzinie obsługi klientów online – pozwala na swobodne przełączanie się konsultanta między urządzeniem stacjonarnym i mobilnym bez potrzeby przerywania połączenia z klientem.

W ramach współpracy po okresie akceleracji ugruntowaliśmy relacje z firmami w takich obszarach, jak IoT, szkolenia w wirtualnej rzeczywistości czy energetyka. Jeśli chodzi o tę ostatnią, to skoncentrowaliśmy się na dostarczeniu rozwiązania Smart Energy Controller. To urządzenie do monitorowania zużycia energii ze źródeł tradycyjnych i odnawialnych oraz zarządzania nim. Pomaga zwiększać efektywność wykorzystania paneli fotowoltaicznych i dzięki temu skrócić czas zwrotu z inwestycji. Ponadto, uruchomiliśmy narzędzie CoreFlow usprawniające procesy utrzymania i rozwoju środowiska IT. Zastosowanie oprogramowania CoreFlow, przygotowanego wspólnie z firmą CoreDF, pozwala na szybszą analizę przepływu danych i, co za tym idzie, skrócenie czasu rozwiązywania problemów i wprowadzania zmian w zintegrowanym środowisku danych Orange Polska.

Szukamy także nowych rozwiązań, zwłaszcza wykorzystujących technologię 5G. Dotychczas szczegółowo przeanalizowaliśmy ponad 200 projektów i w efekcie nawiązujemy współpracę z pięcioma firmami. Rozwijane przez nie produkty dotyczą takich dziedzin jak lokalizacja wewnątrzbudynkowa, wirtualna rzeczywistość, analityka wideo czy wizualizacja procesu produkcyjnego (tzw. „cyfrowy bliźniak”). Analizujemy także rozwiązania wykorzystujące drony. Zajmujemy się również testowaniem usług polegających na zdalnym wsparciu pracowników



w terenie przy użyciu rozszerzonej rzeczywistości.

Sporo energii poświęcamy promocji startupów z Orange Fab poza granicami Polski. Intensyfikujemy w tym celu współpracę w ramach Grupy Orange, co już przyniosło wymierne korzyści naszym startupom. Przykładem może być choćby dołączenie firmy SEZO do grona partnerów technologicznych rekomendowanych przez Orange w obszarze IoT i wyszczególnionych na foreground. orange.com, czy rozpoczęcie z Orange we Francji rozmów na temat wdrożenia rozwiązania VR przez polski startup. Firmy z Orange Fab mogły także, jak co roku, uczestniczyć w konferencji Viva Technology w Paryżu, podczas której wielu z nich udało się pozyskać nowe, cenne kontakty biznesowe.

Cały czas rozwijamy ekosystem wsparcia firm i szukamy nowych rozwiązań do współpracy w ramach Orange Fab. Podjęliśmy rozmowy z Orange Ventures na temat zwiększenia aktywności tego funduszu w naszym kraju. Rozwijamy także współpracę z innymi instytucjami otoczenia biznesu. Dobrym przykładem są działania w ramach programu „S5 – Akcelerator Technologii 5G” czy „Space3ac Poland Prize II”. „Działanie w ramach ekosystemu wspierającego odbiorców technologii i startupy stanowi dużą wartość dla Orange Fab i jednostek biznesowych Orange. Wspólnie

z akceleratorem Space3ac zrealizowaliśmy wiele udanych projektów, m.in. wdrażając rozwiązania Smart Energy Controller i CoreFlow.

Model działania Orange Fab opiera się na starannym dopasowywaniu startupów i jednostek biznesowych w Orange już na etapie podejmowania współpracy. W połączeniu z dodatkowymi korzyściami dla startupów, jakie oferujemy w ramach Orange Fab, skutkuje to dużą efektywnością współpracy i wysokim wskaźnikiem sukcesu. W ciągu ostatnich trzech lat nawiązaliśmy współpracę z 22 firmami. Z 13 z nich współpracujemy do dziś. Oznacza to niemal sześćdziesięcioprocentową skuteczność rozwoju biznesu razem z Orange.

Wsparcie dla startupów

Orange Polska jest od czterech lat partnerem Funduszu Sektor 3.0. Program wspiera tworzenie nowych narzędzi, aplikacji i produktów cyfrowych, które wpisują się w ideę #TechForGood, oraz transformację cyfrową organizacji społecznych. Fundusz to połączenie wsparcia finansowego oraz wiedzy i doświadczenia, niezbędnych do wdrożenia nowej technologii. Wśród osób, które edukują i doradzają startupom w zakresie realizacji i wdrożenia ich pomysłów, znajdują się także eksperci z Orange Polska.

Orange Polska jest też partnerem projektu Startupy Pozytywnego Wpływu. Program jest skierowany do przedsiębiorstw powstałych w ciągu ostatnich pięciu lat, które realizują innowacyjne modele

biznesowe generujące jednocześnie korzyści ekonomiczne i społeczne. Startup pozytywnego wpływu to innowacyjna forma przedsiębiorczości, która tworzy wartość zrównoważoną i jest skierowana na zmiany jakości i stylu życia oraz wzorców produkcji i konsumpcji. W Akademii Leona Koźmińskiego jest rozwijany ekosystem pozytywnego wpływu, z udziałem liderów Rankingu Odpowiedzialnych Firm oraz najlepszych startupów pozytywnego wpływu w Polsce.

Współpraca z partnerami

Orange od lat współpracuje z wieloma organizacjami społecznymi i instytucjami. Nasze partnerstwa opierają się na długofalowej i systematycznej współpracy. Wspierając organizacje społeczne uczymy się, jak lepiej i bardziej efektywnie pomagać w rozwiązywaniu problemów społecznych.

■ Współpraca z organizacjami pozarządowymi

Co roku współpracujemy z wieloma organizacjami społecznymi. Niektóre z nich są naszymi partnerami od wielu lat.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu – Stowarzyszenie wspiera firmy w stawianiu się bardziej odpowiedzialnymi, buduje koalicje firm wokół rozwiązywania problemów społecznych oraz tworzy społeczność firm zaangażowanych społecznie i przestrzeń do wymiany doświadczeń pomiędzy firmami, administracją publiczną, środowiskiem akademickim i organizacjami społecznymi. Orange Polska jest partnerem FOB i opiekunem Karty Różnorodności w Polsce.

Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę – Od ponad 30 lat chroni dzieci przed przemocą. Zapewnia dzieciom i ich opiekunom wsparcie, profesjonalną pomoc psychologiczną i prawną. Uczy dorosłych, jak mądrze i skutecznie reagować na przemoc wobec dzieci oraz co robić, gdy podejrzewają, że dziecko jest krzywdzone. Orange Polska współpracuje z Fundacją w zakresie bezpieczeństwa dzieci w sieci i jest partnerem technologicznym Telefonu zaufania dla dzieci i młodzieży -116 111.

Fundacja Dorastaj z nami – Fundacja pomaga dzieciom i rodzinom bohaterów, którzy zginęli lub zostali poszkodowani na służbie, oraz buduje szacunek dla służb publicznych. Fundacja Dorastaj z Nami została powołana została w 2010 roku przez 27 czołowych polskich firm w uznaniu pracy i poświęcenia ludzi, którzy stracili życie lub zdrowie w służbie publicznej. Jednym członków założycieli jest Orange Polska.

Fundacja Itaka – Centrum Poszukiwań Ludzi Zaginionych jest organizacją pozarządową, która szuka zaginionych oraz wspiera ich rodziny. Orange Polska udziela wsparcia technologicznego i finansowego dla telefonu w sprawie zaginionego dziecka – 116 000.

Fundacja Integracja i Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji – To organizacje pożytku publicznego, które od 28 lat działają na rzecz osób z niepełnosprawnościami. Celem Fundacji jest tworzenie sprzyjających warunków, dzięki którym osoby z niepełnosprawnością będą mogły uczestniczyć w życiu społecznym w jak najszerszym wymiarze. Orange Polska jest partnerem technologicznym Fundacji oraz wspiera Gałę Przyjaciół Integracji i konkurs Człowiek bez barier.

Fundacja Widzialni – Od 2009 roku zajmuje się przeciwdziałaniem wykluczeniu cyfrowemu i społecznemu. Orange Polska współpracuje z Fundacją w zakresie dostępności stron internetowych, edukacji w tym zakresie oraz popularyzacji standardów dostępności w Polsce.

Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej – Misją Fundacji jest gromadzenie wiedzy i przygotowywanie rozwiązań mających na celu dostosowanie gospodarki i społeczeństwa do długowieczności. Organizacja prowadzi działania na rzecz seniorów. Orange Polska współpracuje z KIGS w zakresie edukacji cyfrowej seniorów.

■ Współpraca z instytucjami państwowymi

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

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

Orange Polska podpisał Deklarację uczestników Okrągłego Stołu Rzecznika Praw Obywatelskich do walki z patotreściami w internecie, w tym ograniczenia zjawiska patostreamingu oraz jego destrukcyjnych skutków społecznych i wychowawczych. Członkami tej koalicji są prawnicy, naukowcy, przedstawiciele władz publicznych, organizacji pozarządowych i firm technologicznych oraz youtuberzy i dziennikarze.



Klienci o specjalnych potrzebach

■ Orange dla seniora

Orange Polska otrzymał certyfikat jakości OK Senior, nadawany przez Krajowy Instytut Gospodarki Senioralnej, za obsługę na infolinii i w salonach sprzedaży. Wychodząc naprzeciw potrzebom seniorów, którzy nie zawsze radzili sobie z bogatym menu infolinii, wprowadziliśmy szereg udogodnień. Automatyczne menu zostało skrócone do minimum; zapewniamy też dedykowanych doradców i nieograniczony czas rozmów. Dodatkowo wszystkie listy adresowane do seniorów są drukowane większą czcionką.

Wiemy, że osoby starsze są grupą najbardziej narażoną na wykluczenie cyfrowe. Badania pokazują, że seniorzy nie korzystają z nowych technologii, bo nie widzą takiej potrzeby. Pandemia spowodowała, że potrzeba dostępu do nowych technologii stała się koniecznością. Wielu seniorów zaczęło stawiać pierwsze kroki w cyfrowym świecie. Chcemy towarzyszyć seniorom w tej podróży, dając im wiedzę i umiejętności, jak poruszać się w sieci, oraz usługi i narzędzia, które mogą im to ułatwić.

Z myślą o seniorach przygotowaliśmy portal internetowy www.orange.pl/dlaseniora, na którym zgromadziliśmy nasze filmy edukacyjne oraz wszelkie informacje o rekomendowanych dla seniorów urządzeniach czy usługach. W przygotowaniu materiałów pomogła nam Fundacja Zaczyn. Do tej pory stronę odwiedziło ponad 35 tys. użytkowników, a z filmów edukacyjnych skorzystało 34 tys. osób. Z okazji Dnia seniora (14 listopada) zorganizowaliśmy tydzień seniora. Przygotowaliśmy też specjalną ulotkę „Przewodnik od Orange dla Seniora” z informacjami dotyczącymi pierwszych kroków w sieci. Jest ona dostępna w naszych salonach. W ofercie wyodrębniamy telefony, które polecamy starszym klientom, a także specjalne promocje na wybrane akcesoria przydatne dla starszych.

Seniorów zapraszamy również na kursy online „Mój pierwszy smartfon”, organizowane na platformie ABC Senior wspólnie z Krajowym Instytutem Gospodarki Senioralnej. Na webinarach pokazujemy, jak internet pomaga w codziennym życiu oraz jak bezpiecznie z niego korzystać. O tym, jak włączyć internet w telefonie, wysłać maila, zainstalować aplikację czy porozmawiać z bliskimi na czacie komunikatora dowiedziało się na kursach online ponad 750 seniorów.

W firmie działa specjalny program, który w kompleksowy sposób zajmuję się kwestiami dostosowania usług, oferty i komunikacji do potrzeb starszych klientów.

■ Orange bez barier

Jednym z ważnych zadań w zakresie integracji cyfrowej, będącej częścią strategii społecznej odpowiedzialności Orange Polska, jest odpowiedź na potrzeby klientów z niepełnosprawnościami.

Klientom z niepełnosprawnościami zapewniamy możliwość korzystania ze 144 dostępnych salonów, które znajdują się w całej Polsce (1/5 salonów). W salonach tych zapewniamy:

■ swobodny dostęp bez barier architektonicznych;

■ dodatkowo przeszkolonych konsultantów;

■ możliwość skorzystania z tłumacza polskiego języka migowego lub systemu językowo-migowego online w godzinach 9.00-17.00;

■ możliwość otrzymania wydrukowanych powiększoną czcionką dokumentów, takich jak regulaminy, cenniki i wzory umów;

■ możliwość otrzymania informacji o oferowanych udogodnieniach dla klientów z niepełnosprawnościami w formie drukowanej powiększoną czcionką, elektronicznej lub poprzez wskazanie na stronie internetowej.

Wejście do dedykowanych salonów Orange zostało oznaczone odpowiednimi symbolami oraz dodatkowo znakiem certyfikatu OK Senior.

W każdym salonie zapewniamy możliwość:

■ złożenia zlecenia na otrzymywanie faktury i najważniejszych dokumentów wydrukowanych powiększoną czcionką lub w alfabecie Braille’a bądź w pliku elektronicznym;

■ wybór telefonu z udogodnieniami dla osób z niepełnosprawnościami;

■ skorzystania z pomocy doradcy w konfiguracji urządzenia.

Klienci niesłyszący mogą też skorzystać z usługi tłumacza migowego podczas kontaktu z naszymi infoliniami. Tłumacz zadzwoni na naszą infolinię i pomoże w uzyskaniu potrzebnych informacji. Z usługi tłumacza migowego można skorzystać od poniedziałku do piątku, w godzinach 9.00-17.00.

Przygotowaliśmy również filmy instruktażowe, które pokazują, jakie udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami posiadają smartfony działające z systemem Android, iOS i Windows. Na kanale YouTube Orange Ekspert są sukcesywnie udostępniane filmy instruktażowe dotyczące naszych usług i ofert z napisami i tłumaczeniem migowym. Pracujemy też nad tym, aby nasza strona internetowa www.orange.pl była dostosowana do potrzeb klientów z niepełnosprawnościami.

Dzieci w internecie

Jednym z ważnych dla nas tematów jest bezpieczeństwo dzieci i młodzieży w internecie i przygotowanie młodych ludzi do świadomego korzystania z nowych mediów. Cele te są realizowane poprzez działania edukacyjne Fundacji Orange oraz usługi Grupy związane z bezpieczeństwem klientów. Wspieramy edukację dzieci ze szkół i przedszkoli w całej Polsce w kwestii zasad bezpiecznego korzystania z internetu.

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. Dorośli, zwłaszcza nauczyciele i specjaliści od edukacji, mogą uczestniczyć w konferencjach, seminariach i warsztatach, a także skorzystać z internetowego kursu dla rodziców i opiekunów, który pokazuje, jak chronić dzieci w internecie.

Ponadto w 2021 roku była kontynuowana kampania Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę „Zadbaj o dziecięcy mózg!”, promująca wprowadzanie domowych zasad ekranowych. W listopadzie 2021 roku rozpoczęto też kampanię uświadamiającą „Ciało nie definiuje”.

Kampanie, których partnerem była Fundacja Orange, dotarły do 9 168 300 osób.

Na naszej stronie internetowej uruchomiliśmy specjalny serwis razem w sieci, w którym rodzice mogą znaleźć kompleksowe informacje o tym, jak chronić dzieci przed niebezpiecznymi treściami w sieci, jak zabezpieczyć urządzenie oraz jak radzić sobie w trudnych sytuacjach zagrożenia (www.orange.pl/razemwsieci).

Oferujemy również opcje kontroli rodzicielskiej oraz dedykowane usługi związane z odpowiednimi zabezpieczeniami dla dzieci.

Usługa Chroni Dzieci w Sieci to kompleksowa ochrona online dla dzieci korzystających ze smartfonów oraz tabletów, także w sieci Wi-Fi. Program służy do filtrowania treści stron w internecie, ustalania czasu korzystania z aplikacji i przeglądania stron oraz weryfikacji uruchamianych programów. Aplikacja Chroni Dzieci w Sieci pomaga rodzicom zachować odpowiedni poziom bezpieczeństwa, jednocześnie nie ograniczając w całości swobody dziecka. Nie tylko chroni dziecko przed niewłaściwymi treściami, ale daje też możliwość regulacji odpowiedniego czasu na korzystanie z internetu. W 2021 roku z usługi skorzystało 233 tys. klientów.

Bezpieczne korzystanie z nowych technologii	2020	2021
Liczba rodziców i wychowawców, którzy skorzystali z materiałów edukacyjnych	174.917	255.868
Liczba dzieci korzystających z działań edukacyjnych	984.029	522.505
Liczba szkół, które uczestniczą w działaniach	4.600	4.960

Oferujemy również Bezpieczny Starter, który działa na zasadzie kategoryzacji stron www. Wszelkie zabezpieczenia są zainstalowane na poziomie sieci – co z jednej strony nie pozwala na ich odinstalowanie, a z drugiej nie obciąża telefonu. Starter blokuje niebezpieczne treści, m.in. dostęp do pornografii, złośliwego oprogramowania, witryn spamowych i phishingowych, treści ekstremalnych i obrzydliwych czy witryn o charakterze pedofilskim. Bezpieczny Starter zapewnia też możliwość kontaktu z rodzicem nawet przy braku środków na koncie, Usługę uruchomiło w 2021 roku 43 613 klientów.

Sponsoring i darowizny

■ Sponsoring

Orange Polska posiada politykę w zakresie sponsoringu. Strategia sponsoringowa Orange Polska jest pochodną globalnej strategii sponsoringowej Grupy Orange. W strategicznym obszarze sponsoringu, jakim jest obecnie muzyka, Orange Polska tworzy projekty ogólnopolskie, kompleksowe, długofalowe i skierowane do jak najszerszego grona klientów (obecnych i potencjalnych). Orange Polska S.A. angażuje się w projekty długofalowo, a nie jednorazowo. Realizacja kluczowych projektów sponsoringowych jest zatwierdzana przez Zarząd Orange Polska. W celu realizacji strategii centralizacji zarządzania projektami sponsoringowymi w Grupie Orange Polska został powołany Komitet ds. Sponsoringu.

Ze względu na pandemię COVID-19, w 2021 roku nie odbyły się regularne festiwale muzyczne: Orange Warsaw Festival, Open'er Festival Powered by Orange oraz Kraków Live Festival. Zostało zrealizowane wydarzenie jednorazowe: Open'er Park Powered by Orange – najdłużej trwający festiwal muzyczny w Polsce. Podczas 6 tygodni i 23 dni koncertowych w Gdyni bawiło się ponad 75 tysięcy osób.

Sponsoring	2020	2021
Sponsoring muzyczny –Open'er Park Powered by Orange		
Liczba uczestników	n/d	75.000
Ekwiwalent reklamowy publikacji (w mln zł)	n/d	2,3
Liczba publikacji	n/d	132

■ Darowizny

W ramach polityki darowizn Orange Polska posiada sformalizowane zasady funduszu darowizn, które określa decyzja Członka Zarządu ds. Strategii i Spraw Korporacyjnych.

Orange Polska przestrzega jasnych i przejrzystych zasad przyznawania darowizn:

■ każda darowizna wymaga analizy i rekomendacji,

■ każda darowizna jest akceptowana 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 realizacji darowizny zgodnie z przedmiotem darowizny.

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

Od wielu lat udostępniamy SMS charytatywny m.in. Caritas Polska, Fundacji Polsat, Fundacji TVN, Wielkiej Orkiestrze Świątecznej Pomocy i Fundacji Dzieło Nowego Tysiąclecia. W 2021 roku takie numery zostały uruchomione dla 15 organizacji, które otrzymały łącznie ponad 6,2 mln zł.

Podane niżej darowizny obejmują wydatki ponoszone na wspieranie instytucji charytatywnych, organizacji społecznych w zakresie pomocy społecznej, edukacji, zdrowia, kultury, działalności sportowej i innych.

Darowizny	2020	2021
Wysokość udzielonego wsparcia w postaci darowizn (w mln zł)	11,3	11,6



06 / 10

Klimat i środowisko

Pytania do Jacka Hutery

doradcy ds. strategii klimatycznej

Działania na rzecz klimatu to kwestia odpowiedzialności czy szansa?



Jedno i drugie.

Przede wszystkim ponosimy odpowiedzialność za szybkie sprowadzenie emisji gazów cieplarnianych do zera netto. Emisje te napędzają globalne zmiany klimatu. Musimy działać tu i teraz, żeby rozwiązać ten problem – to wspólny obowiązek wszystkich, ale w szczególności dotyczy dużych firm. W Polsce stoimy przed szczególnym wyzwaniem: około 80% energii produkowane jest z paliw kopalnych, zwłaszcza węgla. Wydobywanie i spalanie paliw kopalnych to bez najmniejszych wątpliwości najważniejsza przyczyna przyspieszającego globalnego kryzysu klimatycznego. A ponieważ energia jest kluczowym zasobem w telekomunikacji, to właśnie w tym obszarze skupiamy nasze działania w pierwszej kolejności.

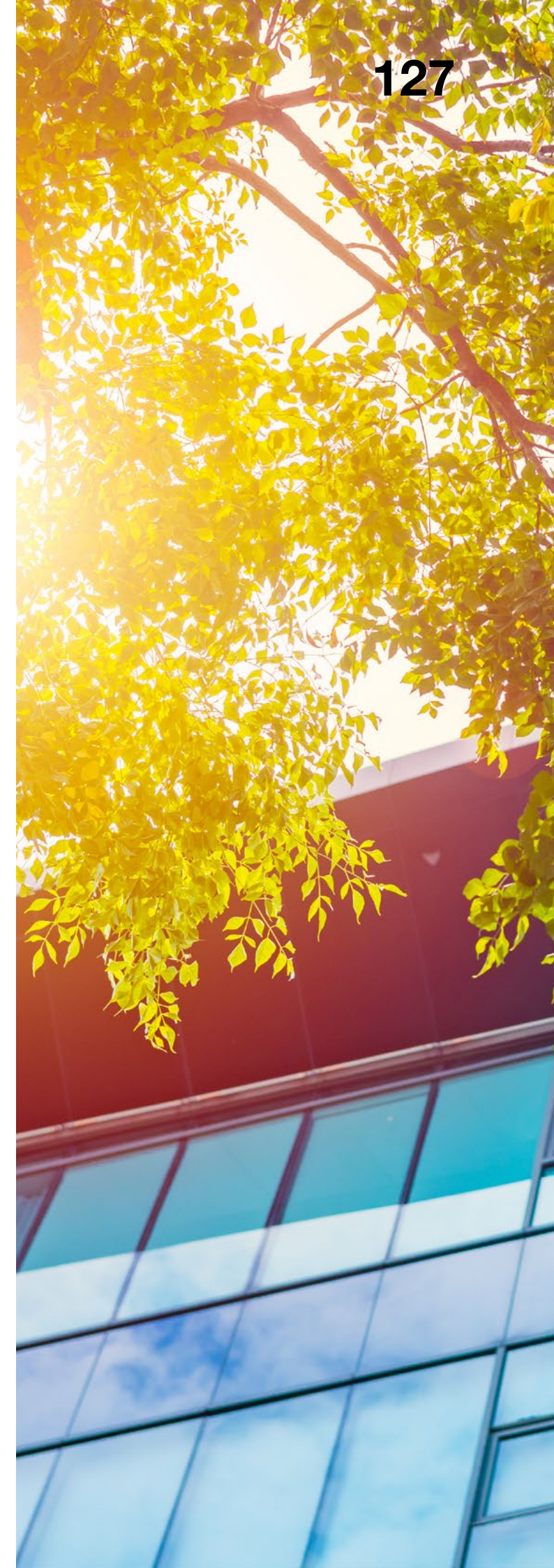
Zwiększymy udział odnawialnych źródeł energii w naszej konsumpcji od 0% do przynajmniej 60% w 2025 roku (w 2021 podjęliśmy pierwsze działania i osiągnęliśmy 6%). W najbliższym czasie to właśnie będzie najważniejszy czynnik redukcji naszych emisji własnych (zakresy 1 i 2 emisji) – do roku 2025 zetniemy je o przynajmniej 65% w porównaniu do 2015 roku, w pełni zgodnie z globalnymi, potwierdzonymi naukowo celami klimatycznymi Grupy Orange.

Nie zapominamy oczywiście o naszej współodpowiedzialności za całościowe emisje naszego łańcucha wartości, generowane przez dostawców czy klientów (zakres 3). Nasz cel neutralności klimatycznej netto do 2040 roku obejmuje również zakres 3 emisji. Pracujemy nad operacjonalizacją ambicji Orange Polska

w tym zakresie na 2025 rok i wkrótce będziemy szerzej o nich informować. I już działamy, żeby te emisje obniżyć, zwłaszcza jeśli chodzi o gospodarkę o obiegu zamkniętym (GOZ) – zarówno dla urządzeń sieciowych jak i klienckich. Kilka przykładów: ponowne używanie sprzętu sieciowego; zbiórka używanych smartfonów do odnowy lub recyklingu; rozszerzanie oferty proponowanych naszym klientom urządzeń odnawianych; czy wreszcie odzyskiwanie i odnowa każdego roku co najmniej pół miliona stacjonarnych urządzeń klienckich (modemy, dekodery telewizyjne). W kwietniu 2022 roku uruchomiliśmy w Polsce parasolowy program Re (recykling, renowacja, regeneracja), którego celem jest przyspieszenie wdrażania zasad GOZ oraz promowanie jej wśród klientów i zachęcanie ich do włączenia się w działania.

Ale nasze „zielone” działania to więcej niż tylko odpowiedzialność. Jesteśmy częścią sektora cyfrowego, możemy i wręcz musimy być częścią rozwiązania kryzysu klimatycznego. Możemy budować wartość dla naszych interesariuszy, pomagając im w ich własnych wyzwaniach dekarbonizacyjnych i przyspieszając zieloną, cyfrową transformację. Od łączności pozwalającej na redukcję czy optymalizację fizycznego przemieszczania się (a więc i użycia paliw!) poprzez rozwiązania inteligentnych miast dla bardziej efektywnych, bardziej przyjaznych środowisku i mieszkańcom obszarów miejskich, poprzez instalacje fotowoltaiczne i inteligentne zarządzanie energią, aż po nowe zastosowania przemysłowe możliwe dzięki 5G, otwierające możliwości zdecydowanych redukcji emisji w innych sektorach gospodarki – odpowiedzialne cyfrowe technologie są kluczowe dla lepszego świata, mniej obciążającego naszą planetę.

Nikt i nic nie może zwolnić nas z odpowiedzialności za jak najszybsze sprowadzenie całości naszych emisji do zera netto – po prostu musimy to zrobić. Ale powinniśmy też kreować wartość – odpowiedzialność klimatyczna nie może być postrzegana jako problem, musimy ją traktować jako szansę i jako naszą przyszłość. Łączenie odpowiedzialności i wartości to podstawa naszego podejścia #OrangeGoesGreen.



Priorytety #OrangeGoesGreen

Trzy priorytety klimatyczne w drodze do 2025

REDUKCJA EMISJI CO₂ I ZUŻYCIA ZASOBÓW

Zużycie energii elektrycznej odpowiada za >90% emisji własnych Orange Polska, więc jest naszym priorytetem

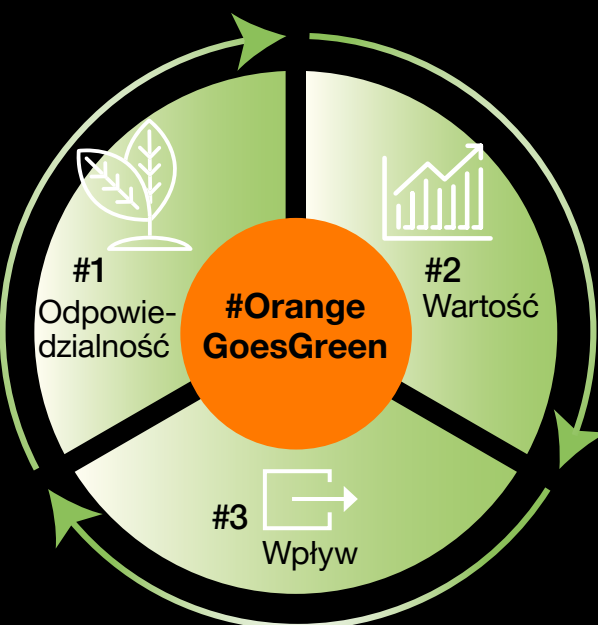
Zakres 1
redukcja
emisji z paliw, opału, ułatniania się gazów cieplarnianych z instalacji klimatyzacyjnych

Zakres 2
redukcja
emisji ze zużycia energii:

- odnawialne źródła energii (długoterminowe kontrakty z producentami, własne)
- efektywność energetyczna i optymalizacja zużycia (w tym nowe, bardziej wydajne energetycznie technologie)

Zakres 3
redukcja
emisji w łańcuchu wartości (dostawcy, klienci):

- oszacowanie punktu wyjścia i ogłoszenie celów redukcyjnych
- wzmacnianie obecnych i wprowadzanie nowych działań redukcyjnych



SPÓJNOŚĆ, ZAANGAŻOWANIE, WIZERUNEK, WIARYGODNOŚĆ

- komunikacja wewnętrzna i edukacja, zaangażowanie pracowników: e-szkolenia, innowacyjność pracownicza, regularna komunikacja wewnętrzna (newslettery, webinaria, podcasty), „zielona” społeczność, wolontariat...
- spójność i symbole
- komunikacja zewnętrzna wspierająca pozycję Orange Polska jako lidera odpowiedzialności klimatycznej
- otoczenie rynkowe i regulacyjne
- raportowanie finansowe i pozafinansowe

KREOWANIE WARTOŚCI (KLIENCI INDYWIDUALNI I BIZNESOWI)

- nasze usługi komercyjne wspierające zielone wyzwania i transformację naszych klientów (sektor cyfrowy jako część rozwiązania kryzysu klimatycznego), np. usługi Smart City, fotowoltaika, energia ze źródeł odnawialnych od Orange Energia
- specjalne zielone oferty i informowanie klientów o elementach naszej działalności związanych z odpowiedzialnością klimatyczną, np. Orange Flex – pierwsza w Polsce neutralna klimatycznie usługa telekomunikacyjna
- gospodarka o obiegu zamkniętym (GOZ) w celu wydłużenia życia sprzętu dla lepszego wykorzystania zasobów i zmniejszenia emisji:

- zbiórka urządzeń (odkup, recykling)
- oferta urządzeń odnowionych
- odnowa sprzętu abonenckiego – modemy i dekodery
- GOZ w sieciach

#OrangeGoesGreen

#1 Odpowiedzialność za redukcję emisji gazów cieplarnianych oraz zużycia zasobów

Przejawem naszego negatywnego wpływu na środowisko są przede wszystkim emisje gazów cieplarnianych, zwłaszcza pochodzące ze zużycia energii. Osiągnięcie neutralności klimatycznej netto do 2040 roku jest naszym nadrzędnym celem klimatycznym i środowiskowym.

W pierwszy okresie, do 2025 roku, w szczególności będziemy się skupiać na redukowaniu naszych bezpośrednich i pośrednich emisji własnych (zakresy 1 i 2 emisji). Naszym celem jest obniżenie ich o co najmniej 65% w porównaniu do 2015 roku.

Cel ten będziemy realizować dzięki następującym działaniom:

- Zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii w naszym zużyciu do minimum 60% w 2025 roku, dzięki zawieraniu długoterminowych umów zakupowych bezpośrednio z wytwórcami energii odnawialnej (tzw. umowy PPA);
- Dalsza optymalizacja wydajności energetycznej naszych sieci;
- Wprowadzanie i rozwój nowych, bardziej wydajnych energetycznie technologii np. światłowodu czy 5G;
- Dalsza optymalizacja naszego portfolio nieruchomości (w tym konsolidacja pracowników w bardziej nowoczesnych, wygodniejszych i bardziej efektywnych energetycznie lokalizacjach) oraz poprawa wydajności zasobowo-energetycznej zajmowanych budynków;
- Kontynuacja optymalizacji i elektryfikacji floty samochodowej.

Cel neutralności klimatycznej do 2040 roku obejmuje emisje całego naszego łańcucha wartości, a więc również emisje naszych dostawców, klientów i pracowników związane z działalnością Orange Polska (tzw. zakres 3 emisji). Finalizujemy prace nad oszacowaniem i ogłoszeniem naszych emisji w zakresie 3 oraz ustaleniem celu redukcyjnego na 2025 rok zgodnie z globalnym, potwierdzonym naukowo celem Grupy Orange (min. 14% redukcji w 2025 roku w porównaniu do 2018 roku). Istotnym elementem naszych działań w zakresie 3 będzie przyspieszanie akcji dotyczących GOZ i ekoprojektowania, a także wzmacnianie współpracy z dostawcami oraz edukacja klientów.

Redukcja zużycia przez Orange Polska innych zasobów (np. papieru, plastiku) ma znaczenie drugorzędne dla kluczowego celu neutralności klimatycznej netto, ale jest również objęta niniejszym priorytetem. Działamy na jej rzecz m.in. poprzez upraszczanie i cyfryzację procesów czy przeglądy i usprawnianie praktyki obsługi klientów (np. fakturowanie, dostawy), a także promując opcje mniej obciążające klimat i środowisko.

#2 Wartość dla klientów i wszystkich akcjonariuszy

Sektor cyfrowy może i powinien być częścią rozwiązania kryzysu klimatycznego. Nie zwalnia nas to z odpowiedzialności za redukcję emisji całego naszego łańcucha wartości (priorytet #1 powyżej), ale powinno być istotnym elementem naszej strategii. Dlatego podejmujemy następujące działania:

- Rozwój i sprzedaż komercyjnych usług wspierających wyzwania klimatyczno-środowiskowe naszych klientów indywidualnych i biznesowych (w tym pozwalających na redukcję emisji gazów cieplarnianych czy zużycia zasobów).
- Specjalne oferty oraz informowanie klientów na temat śladu klimatycznego usług oraz możliwości jego zmniejszenia lub neutralizacji.
- Wprowadzanie i wzmacnianie całościowego zarządzania problematyką środowiskową w doświadczeniu klientów Orange Polska.
- Działania z zakresu gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ) (jednocześnie wspierające nasze ambicje dotyczące redukcji emisji w zakresie 3, opisane w priorytecie #1 powyżej):
 - wydłużanie cykli życia telefonów komórkowych, zwłaszcza dzięki naprawie, odzyskiwaniu (w drodze odkupu lub zbiórki do recyklingu) czy oferowania urządzeń odnowionych,
 - odnowa stacjonarnych urządzeń klienckich (modemy, dekodery telewizyjne),
 - wykorzystywanie odnowionego sprzętu w sieciach Orange Polska.

#3 Wpływ na zieloną, cyfrową transformację polskiej gospodarki

Jesteśmy wiodącą, odpowiedzialną i wiarygodną firmą na rynku polskim – mamy miliony klientów, tysiące pracowników i partnerów. Dlatego chcemy być kluczowym graczem w niezbędnej transformacji polskiej gospodarki, a dla realizacji tego celu podejmujemy szereg działań wewnętrznych i zewnętrznych:

- Komunikacja wewnętrzna i edukacja w celu informowania oraz budowania zaangażowania naszych pracowników i współpracowników.
- Komunikacja, współpraca, edukacja i angażowanie interesariuszy zewnętrznych, szczególnie klientów i dostawców.
- Budowanie pozycji Orange Polska jako jednego z polskich „zielonych liderów”.
- Relacje rynkowe i regulacyjne wspierające zmiany korzystne dla klimatu i środowiska.
- Spójne, rzetelne i całościowe raportowanie finansowe i pozafinansowe na temat klimatu, wpisujące się w najlepsze praktyki rynkowe.
- Systemowe i systematyczne uwzględnianie kryteriów środowiskowo-klimatycznych w podejmowaniu decyzji.

Grupa Zadaniowa ds. Ujawniania Informacji Finansowych Związanych z Klimatem (TCFD)

Ujawnianie informacji związanych z klimatem, zgodnie z zaleceniami

Rośnie świadomość klientów, inwestorów i innych interesariuszy na temat zmian klimatycznych, a także presja regulacyjna związana z celami neutralności klimatycznej wprowadzonymi przez UE i jej państwa członkowskie. Jednocześnie, w sektorze telekomunikacyjnym rozbudowa infrastruktury sieciowej i wzrost natężenia ruchu danych powoduje wzrost zużycia energii, która w Polsce w większości produkowana jest z paliw kopalnych, co generuje emisje gazów cieplarnianych.

To właśnie zużycie energii (przede wszystkim na potrzeby sieciowe) jest głównym źródłem emisji operatora telekomunikacyjnego (Zakresy 1 i 2 emisji wg Protokołu GHG – bezpośrednie i pośrednie emisje własne). Kluczowe są zarówno działania dotyczące optymalizacji wolumenu, jak i struktury pochodzenia energii.

W celu poprawienia efektywności energetycznej i zmniejszenia negatywnego oddziaływania na klimat Orange Polska prowadzi szereg działań, głównie skupionych wokół optymalizacji zużycia energii oraz zwiększania udziału energii odnawialnej w całości zapotrzebowania na energię.

Od 2014 roku Orange Polska realizuje Program Optymalizacji Energii (Energy Optimisation Programme). Wdrożono dotąd ok. 200 inicjatyw oszczędnościowych w różnych obszarach sieciowych, które przełożyły się na łączną oszczędność energii w latach 2014-2020 przekraczającą 700 GWh.

Wszystkie działania realizowane w ramach Programu zostały podzielone na cztery obszary:

1. FIX Legacy Decommissioning to inicjatywy dotyczące starszych technologii stacjonarnych, czyli PSTN czy ATM. W ramach tych inicjatyw klienci są przełączani na nowsze i bardziej efektywne energetycznie technologie. Optymalizowane są też starsze urządzenia poprzez „zageszczenie” dostępów dla klientów na kartach i wyłączanie nadmiarowych kart.
2. Poprawa efektywności sieci RAN to szereg działań zmniejszających zużycie energii w mobilnej radiowej sieci dostępowej przy zachowaniu najlepszej jakości usług dla klientów. W okresie niższej aktywności abonentów, np. w nocy, potrzebnych jest mniej zasobów radiowych do zapewnienia połączeń i transferu danych, dlatego czasowo zostają wyłączone, co zmniejsza zużycie energii.
3. Modernizacja środowiska technicznego ma

zapewnić optymalne warunki dla pracy urządzeń telekomunikacyjnych, dzięki systemom klimatyzacji, zasilania, ogrzewania itp. Główne działania to wymiana klimatyzacji na efektywniejszą i doposażenie pomieszczeń w układy chłodzenia systemami wentylacji (tzw. Free Cooling).

4. Big Data – Energy. Dostępne dane energetyczne są pozyskiwane, przetwarzane i analizowane przy wykorzystaniu narzędzia Business Intelligence. Dzięki temu można wykryć anomalie, zoptymalizować koszty i zużycie energii. Przykładem jest cykliczny, indywidualny dobór taryf energetycznych dla każdego obiektu znajdującego się w sieci Orange Polska.

Spółka podjęła działania w celu zwiększenia udziału odnawialnych źródeł energii w strukturze energetycznej poprzez bezpośrednie kontraktowanie odnawialnej energii u jej producentów w oparciu o długoterminowe umowy zakupowe (Power Purchase Agreement – PPA). Pierwszą taką umowę zawarto w 2020 roku. Dzięki niej na potrzeby Orange Polska zbudowano dwie farmy wiatrowe, które rozpoczęły działalność wiosną 2021 roku – będą dostarczać ok. 10% energii niezbędnej Orange Polska w ciągu roku i przełożą się na ok. 30 tysięcy ton eCO2 mniej każdego roku. W grudniu 2021 roku Orange Polska zawarł kolejną umowę PPA, dzięki której powstaną następne instalacje wiatrowe, które od 2024 roku zabezpieczą kolejne ok. 20% zapotrzebowania firmy na energię. Orange Polska planuje, że w 2025 roku co najmniej 60% całkowitego zużycia energii będzie pochodziło z takich źródeł odnawialnych.

Orange Polska optymalizuje także flotę transportową i portfel nieruchomości, co przekłada się na mniejsze zużycie paliw i energii. Ponadto firma podejmuje działania z zakresu gospodarki o obiegu zamkniętym, m.in. prowadząc odkup i zbiórkę używanych telefonów, proponując klientom telefony odnawiane, a także co roku odnawiając i kierując do ponownego wykorzystania około 500 tys. sztuk klienckich urządzeń sieciowych (modemów internetowych, dekodów telewizyjnych).

Pomimo rosnącej transmisji danych w swoich sieciach, przede wszystkim dzięki opisanym powyżej działaniom dotyczącym energii, Orange Polska zredukował emisje własne w 2021 roku o 27% w porównaniu do 2015 roku (rok bazowy dla emisji w Grupie Orange), a cel redukcyjny w tym zakresie na 2025 rok to 65%

w porównaniu do roku 2015. Został on przyjęty przez Zarząd Orange Polska i ogłoszony w kwietniu 2021 roku, wraz z potwierdzeniem nadrzędnego celu klimatycznego firmy: całkowitej neutralności klimatycznej do 2040 roku, zarówno dla emisji własnych, jak i całego łańcucha wartości (czyli Zakresy 1, 2 i 3 emisji gazów cieplarnianych wg Protokołu GHG).

W przypadku niepowodzenia realizacji inicjatyw redukujących negatywny wpływ na klimat, Orange Polska, jako firma odpowiedzialna społecznie, byłaby narażona na straty wizerunkowe. Dodatkowo, nieosiągnięcie przez Orange Polska zakładanego udziału energii ze źródeł odnawialnych mogłoby spowodować wyższe niż zaplanowano wydatki na energię elektryczną i w konsekwencji przełożyć się negatywnie na wyniki finansowe.

1 Zarządzanie organizacją w zakresie zagrożeń i szans związanych z klimatem

Aby lepiej zarządzać wpływem na klimat, Orange Polska utworzył w 2020 roku stanowisko doradcy ds. strategii klimatycznej Orange Polska (climate officer), który odpowiada za koordynację działań firmy w zakresie realizacji celów klimatycznych. Jego rolą jest opracowanie polityki klimatycznej oraz nadzorowanie jej realizacji w ścisłej współpracy z całą organizacją. Doradca ds. strategii klimatycznej podlega bezpośrednio Członkowi Zarządu ds. Strategii i Spraw Korporacyjnych.

Cele klimatyczne zostały włączone do strategii biznesowej Orange Polska. Grow, a ich realizacja jest kwartalnie raportowana Zarządowi. Został stworzony specjalny program #OrangeGoesGreen, prowadzony przez doradcę ds. strategii klimatycznej Orange Polska. Program ma za zadanie przyspieszenie działań na rzecz klimatu i realizację celów klimatycznych. Nadzór nad realizacją programu sprawują Prezes Zarządu i Członek Zarządu ds. Strategii i Spraw Korporacyjnych.

Został powołany dedykowany zespół złożony z przedstawicieli różnych jednostek firmy, w ramach którego realizowanych jest obecnie 13 projektów. Za realizację projektów odpowiadają dyrektorzy: Zakupów Technologicznych i Sieciowych, Środowiska Pracy, Zarządzania Łańcuchem Dostaw, Zarządzania Zasobami Sieci i IT, Zakupów, Rozwoju i Zarządzania Terminalami, Zarządzania Zasobami Operacyjnymi Sieci i IT, Marketingu Rynku Biznesowego, Centrum Doświadczeń Klientów oraz Orange Energia. Zespół spotyka się raz na dwa miesiące, a realizacja celów jest raportowana Zarządowi.

Zarząd zatwierdził cele klimatyczne Orange Polska 2025/2040 w formalnej uchwale i co najmniej dwa razy w roku dokonuje przeglądu postępów w realizacji tych celów.

Redukcja emisji z Zakresu 1 i 2 jest uwzględniona jako KPI w systemie celów MBO dla kluczowych menadżerów zajmujących się tym tematem, w szczególności odpowiednich Członków Zarządu (Prezes Zarządu, Członek Zarządu ds. Sieci i Technologii, Członek Zarządu ds. Strategii i Spraw Korporacyjnych) i osób bezpośrednio im podlegających. Jest to również część długoterminowego programu motywacyjnego dla całego najwyższego kierownictwa firmy.



2 Zarządzanie ryzykami klimatycznymi

W Orange Polska funkcjonuje system zarządzania ryzykiem, który zapewnia identyfikację, ocenę i zarządzanie czynnikami ryzyka. System ten został opracowany na podstawie normy ISO 31000:2018. Przy ocenie ryzyka jest uwzględniane prawdopodobieństwo oraz wpływ zajścia określonych zdarzeń na sytuację finansową, wizerunek przedsiębiorstwa, ciągłość działania oraz życie i zdrowie ludzi. W przypadku, gdy konsekwencje wystąpienia ryzyka mają wpływ zarówno np. finansowy jak i wizerunkowy wycenia się je według najbardziej negatywnego skutku.

Identyfikowane ryzyka są agregowane w grupy sobie podobnych (tzw. klastry). Proces oceny ryzyk jest zarządzany przez koordynatorów poszczególnych domen. Podział ryzyk na domeny ryzyk operacyjnych, utraty informacji, ciągłości działania, Compliance, nadużyć oraz społecznych zapewnia jednolite i obiektywne podejście do oceny ryzyk o zbliżonych konsekwencjach (analiza przyczynowo-skutkowa). Ryzyka klimatyczne zostały wpisane w domenę ryzyk społecznych i stanowią oddzielny klaster. Za ocenę i zarządzanie ryzykiem, w tym identyfikację nowych i nasilających się czynników, monitorowanie ryzyka i skuteczności mechanizmów kontrolnych oraz przekazywanie odpowiednich raportów odpowiadają osoby kierujące danym obszarem i funkcjami biznesowymi, a za koordynację tego procesu odpowiada opiekun domeny ryzyk społecznych.

Ryzyka oraz przypisane im działania ograniczające stanowią jedno ze źródeł wykorzystywanych do przygotowania Roczno Planu Audytu Wewnętrzno. Do wyceny i raportowania ryzyka stosowane są m.in. mapy ryzyka (ang. Heat map), które ilustrują stopień zagrożenia ze strony poszczególnych zdarzeń. Rada Nadzorcza otrzymuje coroczne sprawozdania z wynikami oceny kluczowych ryzyk, wśród których znalazło się jedno ryzyko klimatyczne.

“Risk of loss of reputation due to negative climate impact



Odniesienie do najbardziej istotnych ryzyk wpływu firmy na klimat

Utrata reputacji z powodu negatywnego wpływu na klimat

Brak sukcesu w realizacji strategii klimatycznej Orange Polska może mieć niekorzystny wpływ na reputację firmy oraz skutkować wzrostem kosztów operacyjnych i utratą części inwestorów i klientów. Może prowadzić do zmniejszenia zainteresowania inwestorów Spółką, a w dłuższym okresie przełożyć się na mniejszą satysfakcję i lojalność klientów. Stąd konieczność zmniejszenia negatywnego wpływu działalności Spółki oraz oferowanych przez nią produktów i usług na środowisko naturalne.

Chociaż technologia 5G jest efektywniejsza energetycznie od starszych technologii, stale rosnący ruch transmisji danych zwiększa całkowite zużycie prądu, co może powodować wzrost emisji CO₂ (zużycie energii elektrycznej jest głównym źródłem emisji w branży telekomunikacyjnej). W związku z tym, zwiększenie udziału energii odnawialnej wykorzystywanej na potrzeby Orange Polska poprzez długoterminowe umowy na zakup energii (PPA) ma kluczowe znaczenie dla zmniejszenia emisji CO₂ pomimo wzrostu ruchu.

Celem Spółki jest osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2040 roku oraz znaczące zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych do 2025 roku. Realizacja tego celu będzie możliwa poprzez zakup zielonej energii w oparciu o długoterminowe umowy bezpośrednio z producentami oraz działania optymalizujące zużycie energii, między innymi poprzez ewolucję technologiczną oraz wdrażanie efektywniejszych energetycznie rozwiązań. Wsparciem dla tych działań jest otwarty dialog z interesariuszami w sprawie zaangażowania Orange Polska na rzecz klimatu oraz pozytywnego wpływu branży telekomunikacyjnej na zmniejszenie emisji w innych sektorach.

Ryzyko krótkoterminowe.

Analiza oraz określenie poziomu i charakteru znaczenia zmian klimatycznych

W 2021 roku został przeprowadzony proces służący określeniu ryzyk i szans oraz determinant i elementów budowy scenariuszy postępowania w odniesieniu do tych ryzyk (i szans) w układzie macierzowym: odniesienie do poszczególnych lokalnych scenariuszy klimatycznych dla Polski (pozytywnego, neutralnego, negatywnego, bardzo negatywnego) (ujęcie scenariuszowe) oraz odniesienie krótko- (do 2025), średnio- (do 2050) i długoterminowe (2100) (ujęcie czasowe). W całym procesie uczestniczył zespół złożony z przedstawicieli kierownictwa i różnych obszarów firmy, które uznane zostały za najważniejsze z uwagi na aktualny i potencjalny wpływ na środowisko.

Proces obejmował następujące etapy:

Etap 1. Ocena narażenia Orange Polska na zmiany klimatu (w rozumieniu analizy istotności finansowej takiego narażenia) w zakresie poszczególnych scenariuszy klimatycznych.

- Znaczenie negatywnych czynników klimatycznych dla Orange Polska dla poszczególnych scenariuszy klimatycznych.

Cel:

Określenie najistotniejszych negatywnych czynników klimatycznych oraz szans, które wpływają, w zależności od scenariuszy klimatycznych, na podatność i przystosowanie w danym obszarze oraz łańcuchu budowania wartości

Rezultat:

Lista najważniejszych negatywnych czynników klimatycznych i szans stojących przed Polską oraz przed Orange Polska w całym łańcuchu wartości w aspekcie poszczególnych scenariuszy klimatycznych.

- Znaczenie negatywnych czynników społeczno-gospodarczych dla Polski w odniesieniu do Orange Polska dla poszczególnych scenariuszy klimatycznych.

Cel:

Opisanie najważniejszych negatywnych czynników społeczno-

gospodarczych oraz szans wpływających na Polskę oraz branżę telekomunikacyjną.

Rezultat:

Lista najważniejszych wyzwań społeczno-gospodarczych i możliwości wpływających na podatność na zmianę klimatu w Polsce oraz branży telekomunikacyjnej. Określenie potrzebnych informacji lub szczegółowych analiz konkretnych negatywnych czynników społeczno-gospodarczych lub szans tworzonych przez zmianę klimatu, aby ocenić ogólną podatność na zmiany klimatu.

Etap 2. Ocena wrażliwości Orange Polska na zmiany klimatu (w rozumieniu analizy ryzyk klimatycznych) w zakresie poszczególnych scenariuszy klimatycznych.

- Analiza wrażliwości Orange Polska na negatywne czynniki klimatyczne w aspekcie zmian społeczno-ekonomicznych dla poszczególnych scenariuszy klimatycznych.

Cel:

Określenie najwrażliwszych działań w obszarach lub sektorach, które zostaną najbardziej dotknięte przez negatywne czynniki klimatyczne i społeczno-gospodarcze.

Rezultat:

Lista najwrażliwszych działań lub wpływu negatywnych czynników klimatycznych i społeczno-gospodarczych na pogorszenie lub odciążenie celów i działań Orange Polska. Określenie możliwych braków Orange Polska w zakresie wiedzy dotyczącej wpływu zmian klimatu oraz zmian społeczno-gospodarczych na konkretne działania.

Etap 3. Określenie i klasyfikacja zdolności przystosowawczej Orange Polska do zmian klimatu (w rozumieniu analizy ryzyk klimatycznych) w zakresie poszczególnych scenariuszy klimatycznych.

- Analiza zdolności przystosowawczej Orange Polska do zmian klimatu w aspekcie ryzyk i szans klimatycznych dla poszczególnych scenariuszy klimatycznych.

Cel:

Określenie i sklasyfikowanie wewnętrznych i zewnętrznych czynników zdolności przystosowawczej, aby wybrać najbardziej istotne czynniki do oceny podatności na zmianę klimatu na obszarze Polski oraz w branży telekomunikacyjnej.

Rezultat:

Lista czynników mających największy wpływ na zdolność przystosowawczą na lokalnym obszarze lub w danym sektorze gospodarki.

Etap 4. Przygotowanie dostosowawczego planu działania Orange Polska do zmian klimatu (w rozumieniu analizy ryzyk klimatycznych) w zakresie poszczególnych scenariuszy klimatycznych).

- Określenie zintegrowanej oceny podatności oraz planu działania Spółki.

Cel:

Określenie czynników ograniczających oraz wspomagających procesy.

Rezultat:

Lista zhierarchizowanych środków przystosowania i kapitalizacji, potencjalnych konfliktów, czynników ułatwiających

i wspólnych korzyści oraz przeszkód utrudniających wdrożenie określonych środków.

Plan działania zawierający zhierarchizowane środki, w tym konkretne kroki.

Metodologia

Metodologia identyfikacji, wyceny i działań łagodzących ryzyka dla Orange Polska została opracowana w oparciu o wytyczne TCFD (Grupa Zadaniowej ds. Ujawniania Informacji Finansowych Związanych z Klimatem), raporty IPCC (Międzyrządowy Panel ds. Zmian Klimatu) oraz regulacje taksonomiczne zrównoważonych środowiskowo inwestycji, związane z Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej 2020/852.

Ryzyka wyceniono w 4 scenariuszach wzrostu temperatury w odniesieniu do stanu sprzed rewolucji przemysłowej (XIX w.), w tym zgodnie z 2 skrajnymi scenariuszami przedstawionymi na Szczycie Klimatycznym w Paryżu w 2015 roku. Ryzyka wyceniono dla 3 okresów: 2022-2025 (okres strategii Orange Polska), 2025-2050 (cel UE osiągnięcia neutralności klimatycznej) i 2100 (prognoza szczytu klimatycznego w Paryżu przedstawiona na ten okres).

Przedstawiona metodologia została wykorzystana przy wsparciu prof. P. Bogacza z Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

W ramach analizy zostały dla Orange Polska opracowane 4 scenariusze:

1. Scenariusz pozytywny RCP2,6 – dynamika ocieplenia klimatu do 2100 roku poniżej 1,5°C w stosunku do ery przedindustrialnej;
2. Scenariusz neutralny RCP4,5 – dynamika ocieplenia klimatu do 2100 roku pomiędzy 1,5 a 2°C w stosunku do ery przedindustrialnej;
3. Scenariusz negatywny RCP6 – dynamika ocieplenia klimatu do 2100 roku pomiędzy 2 a 3°C w stosunku do ery przedindustrialnej;
4. Scenariusz bardzo negatywny RCP8,5 – dynamika ocieplenia klimatu do 2100 roku powyżej 3°C w stosunku do ery przedindustrialnej.

Na tej podstawie przyjęto następujący horyzont czasowy ryzyk:

- Krótkoterminowe (do 2025 r.),
- Średnioterminowe (do 2050 r.),
- Długoterminowe (do 2100 r.).

Ryzyka środowiskowe i klimatyczne, podobnie jak inne ryzyka społeczne, podlegają raz w roku standardowemu przeglądowi ryzyk oraz są raportowane Zarządowi i Radzie Nadzorczej. Ryzyka kluczowe podlegają dodatkowej procedurze nadzoru i mogą stanowić podstawę do sporządzenia corocznego planu audytów wewnętrznych i oceny przez Komitet Audytowy. Jak wskazano powyżej wśród ryzyk kluczowych znalazło się ryzyko dotyczące utraty reputacji z powodu negatywnego wpływu na klimat. Ryzyka wpływu klimatu na Orange Polska zostały powiązane z wybranymi ryzykami kluczowymi jako czynniki materializujące się w dłuższej perspektywie.

Odniesienie do najbardziej istotnych ryzyk wpływu klimatu na firmę

Grupa dokonała analizy wpływu zmian klimatu na sprawozdanie finansowe i stwierdziła, że nie ma mają one wpływu na wartość bilansową aktywów i zobowiązań na dzień 31 grudnia 2021 r. Określono, że ryzyka krótkoterminowe wiążą się przede wszystkim z niekorzystnym wpływem Orange Polska na środowisko. Ryzyka dotyczące wpływu klimatu na Spółkę są więc rozpatrywane przede wszystkim w perspektywie średnio- i długoterminowej.

Zmiany klimatu, tj. klęski żywiołowe, a także inne zdarzenia losowe związane ze zmianami klimatu, mogą doprowadzić do znacznego obniżenia wartości aktywów firmy poprzez ich zniszczenie lub uszkodzenie, co będzie skutkować zarówno przerwami w świadczeniu usług jak i wysokimi kosztami napraw. Częstotliwość i intensywność zjawisk meteorologicznych związanych z obecną zmianą klimatu (powódzie, burze, fale upałów) stale rośnie, zaostrzając katastrofy i zwiększając związane z nimi szkody. W perspektywie średnioterminowej, wzrost poziomu morza wywołany topieniem się lodowców i lądolodów może częściej wpływać na miejsca i instalacje w pobliżu wybrzeża. Chociaż ochrona ubezpieczeniowa roszczeń może się dalej zmniejszać, szkody spowodowane katastrofami o dużej skali mogą skutkować znacznymi kosztami, z których część może nadal obciążać Orange Polska, a tym samym wpłynąć na sytuację finansową i perspektywy rozwoju Spółki.

Eksperci Orange Polska zidentyfikowali zagrożenia związane ze zmianami klimatu, które mogą znacząco wpłynąć na Spółkę. Ryzyka te zostały wycenione pod względem wartości i prawdopodobieństwa. Wycenę tych ryzyk oparto na



zdyskontowanych przyszłych przepływach pieniężnych za okres do 2100 roku. Z kilkunastu zidentyfikowanych potencjalnie ryzyk jako materialne uznano 4 ryzyka, które mają największy poziom prawdopodobieństwa i największy wpływ na firmę. Opisano je poniżej, łącząc je także w przedstawionej tabeli z poszczególnymi czynnikami klimatycznymi i skutkami ich zadziałania.

Czynnik klimatyczny oparty na długoterminowych prognozach w różnych scenariuszach temperaturowych (2-4°C)	Ryzyko (opisane poniżej)	Ryzyko wynikające z czynnika klimatycznego	Wartość ryzyka = przyszłe przepływy pieniężne wynikające z:
fale upałów, ulewnych deszczy/ burz, powodzi rzecznych	a)	uszkodzenie sprzętu spowodowane wysokimi temperaturami, falami upałów, powodziami i innymi ekstremalnymi warunkami pogodowymi	koszt napraw uszkodzonych aktywów
wzrost poziomu morza	a)	uszkodzenie sprzętu z powodu wzrostu poziomu morza	koszt odbudowy i relokacji majątku
wzrost temperatury	b)	zwiększona ilość wymaganej energii	koszt dodatkowej ilości energii
fale upałów	b)	przerwy w dostawie prądu	utracone przychody oraz koszty kar i odszkodowań wynikających z przerw w dostawie prądu
brak określonego czynnika klimatycznego	c)	braki sprzętu i opóźnienia w dostawach	utracone marże na sprzedaży wynikające z braków i opóźnień w dostawach,
brak określonego czynnika klimatycznego	d)	dodatkowe koszty, opłaty i podatki wynikające ze zmiany prawa, kar, migracji, braków wykwalifikowanych pracowników, chorób	niewyceniony

a) Ryzyka fizyczne ostre i długotrwałe

Uszkodzenia infrastruktury lub nieprawidłowe działanie spowodowane zmianą klimatu

Zmiany klimatu mogą skutkować uszkodzeniami lub nieprawidłowym działaniem infrastruktury, powodując awarie. Kluczowymi zagrożeniami są w tej kwestii: podwyższone temperatury (długotrwałe, częstsze fale upałów lub wyższe temperatury dzienne), ekstremalne zdarzenia pogodowe (np. burze, wichury, błyskawice), zalanie terenu (i infrastruktury) w wyniku ciężkich lub przewlekłych zmian klimatycznych (ulewne deszcze, wylewy rzek, przejściowe lub trwałe zmiany poziomu morza), które w skrajnych przypadkach mogą prowadzić do niedostępności niektórych obszarów. Ze strony firmy takie sytuacje wymagają zmian w planowaniu lub parametrach inwestycji.

Głównym podejściem do zarządzania tym ryzykiem jest zrozumienie, pomiar, monitorowanie i łagodzenie możliwych wpływów w różnych scenariuszach klimatycznych/ temperaturowych w krótkim, średnim i długim okresie, z uwzględnieniem wpływu na kwestie finansowe i ciągłość działania. Zidentyfikowaliśmy obszary wysokiego ryzyka na terenie kraju, aby móc uwzględniać informacje o ryzyku klimatycznym w decyzjach inwestycyjnych (planowanie przyszłych lub przenoszenie obecnych lokalizacji, wybory projektowe, dodatkowe środki ochrony lub reagowania).

Przeglądamy i monitorujemy możliwy wpływ czynników klimatycznych na infrastrukturę, aby w uzasadnionych przypadkach wdrażać nowe rozwiązania przy projektowaniu i budowie infrastruktury (np. optymalizacja sprzętu aktywnego, umieszczanie sprzętu wyżej nad ziemią, instalacje ruchome, izolacja, systemy chłodzenia) lub zapewnić odpowiednie rozwiązania ochronne (np. pompy).

Ryzyko średnio- i długoterminowe.

b) Ryzyka związane z przejściem

Wpływ zmian klimatycznych na dostarczanie, zużycie i koszty energii

Zmiana klimatu (a w szczególności rosnące temperatury i ekstremalne zjawiska pogodowe) będą miały prawdopodobnie znaczny wpływ na dostarczanie energii, jej wykorzystanie i koszty. Wpływ ten będzie wzrastał wraz z pogarszającym się stanem systemów zasilania i chłodzenia. Ryzyko to może mieć dwie formy: ostrą (związaną ze zdarzeniami ekstremalnymi) – np. podwyższona średnia dobowa temperatura, intensywna burza i deszcz albo przewlekłą (długotrwałą) – np. częstsze fale upałów lub intensywne burze. Oba te rodzaje ryzyka mają podobny, istotny wpływ na dostarczanie, zużycie i koszty energii dla Orange Polska.

Dodatkowo, zwiększa się obciążenie krajowego systemu energetycznego (więcej energii potrzebnej do chłodzenia i zwiększone prawdopodobieństwo awarii związanych z wyższymi temperaturami), co może skutkować niższymi dostawami energii i wyższymi cenami, a w poważniejszych przypadkach nawet lokalnymi przerwami w dostawie prądu. Należy również uwzględnić zwiększone wymagania dotyczące chłodzenia samej infrastruktury firmy ze względu na wyższe temperatury otoczenia.

Zarządzanie i podejście Orange Polska do tego ryzyka obejmuje utrzymywanie zaktualizowanych scenariuszy ciągłości procedur dotyczących przerw w dostawach prądu lub innych zakłóceń w dostawach energii, ze szczególnym uwzględnieniem przechowywania energii i innych niskoemisyjnych rozwiązań zasilania awaryjnego (zarówno ze względu na koszty jak i dostawy). Orange Polska optymalizuje także zużycie energii w celu zmniejszenia zapotrzebowania (wielkości zużycia). Program Optymalizacji Energii obejmuje optymalizację zużycia energii dla nieruchomości nietechnicznych oraz ewolucję w kierunku bardziej energooszczędnych technologii. Koncentrujemy się także na technologiach chłodzenia (ograniczenie zużycia energii; połączone rozwiązania pasywne/aktywne). Podejmujemy też starania o pozyskanie energii odnawialnej od dostawców (umowy PPA), uzupełniając to działanie o własne źródła (Solar as a Service), gwarantujące długoterminowy dostęp do niezbędnych ilości energii.

Ryzyko krótko-, średnio- i długoterminowe.

c) Zakłócenia łańcuchów dostaw spowodowane kwestiami związanymi ze zmianami klimatu

Zakłócenia łańcuchów dostaw mogą być spowodowane kwestiami związanymi ze zmianami klimatu, a w szczególności niewystarczającą dostępnością kluczowych zasobów lub zakłóceniami dostaw od dostawców ze stref niestabilnych. Możliwe jest wystąpienie braków w zakresie dostępności niektórych kluczowych zasobów – zwłaszcza tych, które pochodzą z obszarów podatnych na ekstremalne zjawiska pogodowe (niedobory produkcji, zakłócenia szlaków transportowych) lub zakłócenia społeczno-polityczne (zakłócenia w pozyskiwaniu). W przypadku niektórych zasobów istnieje obecnie tylko ograniczona dywersyfikacja, która może potencjalnie stanowić problem w nadchodzących latach, jeśli będzie miała miejsce nadmierna zależność od dostawców z niektórych stref. Może to powodować trudności w świadczeniu usług Orange Polska z uwagi na braki sprzętu lub opóźnienia w dostawach sprzętu, m.in. elementów infrastruktury spoza Europy. Z uwagi na opóźnienia w dostawach sprzętu mogą też potencjalnie wystąpić problemy w funkcjonowaniu systemów teleinformatycznych. Istnieje też prawdopodobieństwo zmniejszonego dostępu do sprzętu i/lub wyższych cen produktów z dotychczasowych źródeł. Może to spowodować konieczność przejścia na inne technologie (wysokie koszty modernizacji).

Z punktu widzenia zarządzania, zidentyfikowaliśmy kluczowe dla ciągłości działania zasoby, których dostępność jest potencjalnie zagrożona zakłóceniami związanymi ze zmianą klimatu. W odpowiedzi na potencjalne zakłócenia zaopatrzenia podejmujemy szereg działań w postaci dywersyfikacji dostawców, pozyskania tzw. dostawców zapasowych, tworzenia zapasów, poszukiwania alternatywnych technologii oraz korzystania z innych tras transportowych. Kwestie związane z wpływem na klimat i środowisko są uwzględniane w weryfikacji i ocenie dostawców. Szukamy również rozwiązań w oparciu o gospodarkę o obiegu zamkniętym. Współpracujemy także z Grupą Orange (w tym BuyIn) w celu wdrożenia odpowiednich rozwiązań na poziomie międzynarodowym.

Ryzyko średnio - i długoterminowe.

d) Skutki regulacyjne i społeczno-gospodarcze związane ze zmianą klimatu

Skutki społeczne, demograficzne, gospodarcze i regulacyjne związane ze zmianą klimatu będą z czasem coraz bardziej widoczne. W krótkim okresie można oczekiwać, że zmiany prawne i regulacyjne będą odpowiedzią na potrzeby adaptacji do zmian klimatu. Zmiany te mogą mieć istotny wpływ na wymagania wobec największych przedsiębiorstw w zakresie kosztów operacyjnych lub finansowych (np. w zakresie wymaganej obowiązkowej redukcji emisji, wykorzystania energii odnawialnej, zarządzania środowiskowego, rozwiązań gospodarki o obiegu zamkniętym itp.). W dłuższej perspektywie, w zależności od powagi rzeczywistego scenariusza zmian klimatycznych, można spodziewać się zmian demograficznych i społeczno-gospodarczych (w szczególności masowych migracji wpływających na strukturę klientów lub potrzeby i możliwości zakupowe czy też sytuację makroekonomiczną w Polsce).

Obecnie nie zidentyfikowano poszczególnych ryzyk, które można zaliczyć do głównych ryzyk w tym obszarze. Jednak całościowe zjawisko zmian społeczno-gospodarczych i regulacyjnych związanych z klimatem jest dynamiczne, wielowymiarowe. Wpływ poszczególnych zdarzeń, w szczególności związanych z przyszłymi zmianami prawnymi, jest każdorazowo oceniany przez odpowiednich ekspertów. Wstępnie oceniamy, że wpływ ten zostanie w dużej mierze złagodzony przez wysokie standardy i ambitne cele wyznaczone we własnej strategii Orange. Obszary o możliwym największym wpływie na działalność firmy dotyczą: oczekiwanych regulacji UE dotyczących efektywności energetycznej centrów danych, rewizji przepisów dotyczących gospodarowania opakowaniami i odpadami, możliwych regulacji dotyczących odporności i ciągłości usług telekomunikacyjnych w przypadku ekstremalnych warunków pogodowych, oczekiwań regulacyjnych UE skutkujących wyższymi kosztami materiałów wysokoemisyjnych, takich jak stal czy beton, wzrostu cen energii elektrycznej, zwłaszcza opartej na paliwach kopalnych a także zmian w strukturze społecznej oraz sytuacji gospodarczej i politycznej.

Z tego powodu stale monitorujemy sytuację prawno-regulacyjną z perspektywy zmian klimatu, czym zajmuje się dedykowany zespół ekspertów. Systematycznie informujemy i angażujemy kluczowych interesariuszy wewnętrznych, aby z wyprzedzeniem i jak najlepiej odpowiadać na zachodzące zmiany. Współpracujemy także z zewnętrznymi interesariuszami (władzami europejskimi, krajowymi i lokalnymi oraz otoczeniem biznesowym) w celu przewidywania, przygotowania i reagowania na zmieniające się przepisy i standardy.

Na bieżąco monitorujemy szersze zmiany społeczno-gospodarcze i demograficzne w Polsce i na świecie, które mogą mieć istotny wpływ na sytuację i działalność Orange Polska.

Ryzyko średnio- i długoterminowe.

3 Strategia klimatyczna

Wpływ ryzyk i szans związanych z klimatem na strategię firmy

W ramach podejścia #OrangeGoesGreen, Spółka przyjęła strategię klimatyczną, której kluczowym celem jest osiągnięcie neutralności klimatycznej (Net Zero Carbon) do 2040 roku. Neutralność obejmie zarówno własne emisje bezpośrednie i pośrednie gazów cieplarnianych (Zakresy 1 i 2 śladu węglowego w ujęciu Protokołu GHG), jak i emisje w łańcuchu wartości (Zakres 3).

Pierwszy etap działań obejmuje okres do 2025 roku. W tej perspektywie działania skupiają się wokół trzech priorytetów: Priorytet 1: **Odpowiedzialność** za redukcowanie emisji CO₂ i zużycia zasobów. Priorytet 2: **Wartość** dla klientów i wszystkich interesariuszy dzięki działaniom na rzecz klimatu.

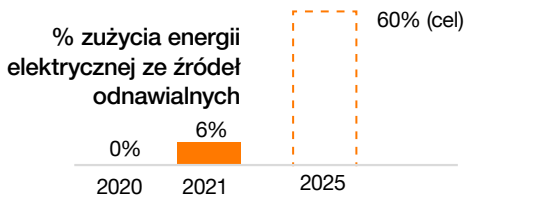
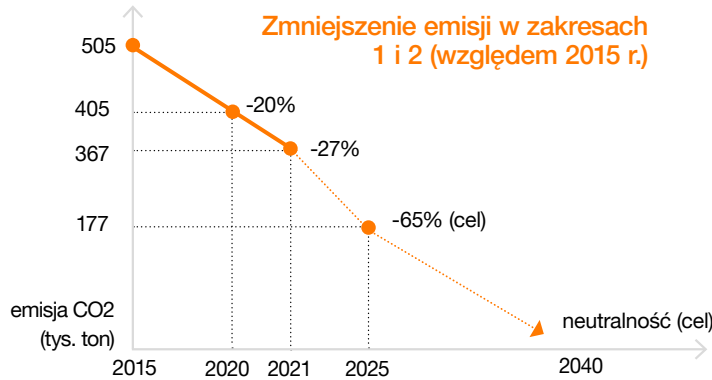
Priorytet 3: **Wpływ** na zieloną, cyfrową transformację polskiej gospodarki. Miary redukcji CO2 do 2025 roku zostały opisane na str. 129.

4 Kluczowe cele polityki klimatycznej i środowiskowej oraz ich realizacja w 2021 roku

Cele i mierniki ich realizacji

Kluczowe cele w zakresie oddziaływania na środowisko zdefiniowane w strategii Orange Polska, wpisujące się w globalne cele klimatyczne Grupy Orange (objęte strategią Engage 2025), są oparte o naukę i potwierdzone przez Science-Based Targets Initiative jako realizujące zapisy Porozumienia Paryskiego (ograniczenie globalnego ocieplenia w XXI wieku do maksymalnie 1,5°C w porównaniu do epoki przedprzemysłowej).

W 2021 roku zmniejszyliśmy emisję CO2 o 9%, co stanowiło przyspieszenie w porównaniu z poprzednimi latami. Ubiegłoroczna redukcja była pierwszą, jaką osiągnięto przy wsparciu energii odnawialnej. Energia odnawialna stanowiła w 2021 roku około 6% naszego rocznego zużycia energii. Nasza emisja w 2021 roku była o 27% niższa od poziomu z 2015 roku. Jesteśmy na dobrej drodze do osiągnięcia naszego celu na 2025 rok.



Taksonomia

Zgodnie z art. 8 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje (Rozporządzenie 2020/852) oraz Rozporządzeniem Delegowanym Komisji UE 2021/2139z dnia 4 czerwca 2021 r. ustanawiającym techniczne kryteria kwalifikacji służące określeniu warunków, na jakich dana działalność gospodarcza kwalifikuje się jako wnosząca istotny wkład w łagodzenie zmian klimatu lub w adaptację do zmian klimatu, a także określeniu, czy ta działalność gospodarcza nie wyrządza poważnych szkód względem żadnego z pozostałych celów środowiskowych (Techniczne kryteria kwalifikacji), a także w oparciu o rozporządzenie delegowane Komisji UE 2021/2178 z dnia 6 lipca 2021 r., uzupełniające rozporządzenie 2020/852 przez sprecyzowanie treści prezentacji informacji dotyczących zrównoważonej środowiskowo działalności gospodarczej, które mają być ujawniane przez przedsiębiorstwa podlegające art. 19a lub 29a dyrektywy 2013/34/UE, oraz określenie metody spełnienia tego obowiązku ujawniania informacji (Rozporządzenie dotyczące ujawnień) – regulacje zwane dalej Taksonomią – Orange Polska ujawnił udział procentowy działalności gospodarczej kwalifikującej się oraz działalności gospodarczej niekwalifikującej się do systematyki Taksonomii w łącznym obrocie, nakładach inwestycyjnych i wydatkach operacyjnych oraz wymagane informacje jakościowe (kluczowe wskaźniki wyników, kluczowe wskaźniki).

Taksonomia ma na celu określenie systemu klasyfikacji działalności, który zapewni jasność co do tego, która działalność kwalifikuje się jako zrównoważona, a która nie. Ustanowienie kryteriów dotyczących zrównoważonej środowiskowo działalności gospodarczej jest istotne z punktu widzenia celu Unii Europejskiej, którym jest osiągnięcie zrównoważonego rozwoju oraz przejście na bezpieczną, neutralną dla klimatu, odporną na zmiany klimatu i bardziej zasobooszczędną gospodarkę o obiegu zamkniętym.

Zgodnie z Rozporządzeniem 2020/852, zrównoważona środowiskowo działalność to działalność, która wnosi istotny wkład w realizację co najmniej jednego ze wskazanych w dokumencie celów środowiskowych, nie szkodzi pozostałym celom środowiskowym, spełnia minimalne gwarancje, w tym z zakresu praw człowieka, oraz spełnia wymogi Technicznych kryteriów kwalifikacji.

Zgodnie z Taksonomią niektóre przedsiębiorstwa, w tym Orange Polska, powinny zaraportować po raz pierwszy za rok 2021 kluczowe wskaźniki dotyczące działalności realizującej dwa spośród sześciu celów środowiskowych, tj. łagodzenie zmian klimatu i adaptację do zmian klimatu. Działalność realizująca kolejne cele środowiskowe będzie raportowana przez przedsiębiorstwa w okresie późniejszym, po uzupełnieniu Taksonomii o pozostałe cele.

Zarząd Orange Polska po raz pierwszy dokonał analizy działań za rok 2021 w zakresie zakwalifikowania prowadzonej przez Grupę działalności zgodnie z Taksonomią i przedstawił kluczowe

wskaźniki wyników dotyczące proporcji obrotów (przychodów), nakładów inwestycyjnych i wydatków operacyjnych związanych z tą działalnością.

Orange Polska zamieścił komentarz do kwalifikacji i kluczowych wskaźników dotyczących działalności Grupy, ponieważ system identyfikacji i klasyfikacji działalności zrównoważonej uregulowany w Taksonomii wymaga interpretacji i nie odzwierciedla wszystkich działań podejmowanych przez firmy w obszarze środowiskowym.

Komisja Europejska przebadala 13 sektorów biznesu, które są opisane w Załącznikach 1 i 2 Technicznych kryteriów kwalifikacji. Podejście Komisji Europejskiej jest progresywne – obecnie za priorytetowe uznano sektory biznesu odpowiedzialne za wyższe emisje gazów cieplarnianych, a analiza kwalifikacji innych sektorów będzie podlegać dalszym pracom Komisji. Nie dokonano zatem przeglądu wszystkich sektorów gospodarki, w tym sektora telekomunikacyjnego, i w związku z tym tylko nieliczne obszary działalności tego sektora zostały objęte Taksonomią, co ma wpływ na niski poziom ujawnionych wskaźników wyników przez Orange Polska.

Większość działalności Orange Polska w zakresie usług telekomunikacyjnych na rzecz klientów indywidualnych, biznesowych i operatorów telekomunikacyjnych nie jest obecnie objęta zakresem Załącznika nr 1 i 2 Technicznych kryteriów kwalifikacji, choć Orange Polska uważa, że jej działania mogą się pozytywnie przyczynić do adaptacji i łagodzenia zmian klimatu w zakresie redukcji śladu węglowego.

W przyszłości zmiany regulacyjne mogą spowodować, że inne rodzaje działalności w zakresie usług informacji i komunikacji, poza obecnie sklasyfikowanymi usługami przetwarzania danych za pośrednictwem ośrodków przetwarzania i opartymi na danych rozwiązaniami na potrzeby redukcji emisji gazów cieplarnianych, zostaną objęte systematyką Taksonomii, w tym usługi stanowiące główną działalność Orange Polska, która jest istotna z punktu widzenia zapewnienia zrównoważonego i trwałego rozwoju Unii Europejskiej.

Innym przykładem istotnej z punktu widzenia Orange Polska działalności – poza telekomunikacyjną – która nie może zostać zakwalifikowana zgodnie z naszą interpretacją obecnie obowiązującej Taksonomii, jest zakup na potrzeby własne energii ze źródeł odnawialnych, tj. farm wiatrowych w ramach długoterminowych umów z dostawcami.

Działania prowadzone przez Orange Polska w obszarze środowiska wraz z celami klimatycznymi, ryzykami klimatycznymi oraz inicjatywami w zakresie poprawy efektywności energetycznej i gospodarki o obiegu zamkniętym w celu zmniejszania negatywnego oddziaływania na klimat zostały przedstawione w punkcie 10.

Powyższe wyjaśnienia są istotne dla dobrego zrozumienia zaprezentowanych poniżej wskaźników zrównoważonej działalności, które wykazują niskie kluczowe wskaźniki wyników działalności Orange Polska zgodnie z naszą interpretacją Taksonomii, ze względu na ograniczony udział działalności uznanych w ramach technicznych kryteriów jako kwalifikowane.

1 Analiza kwalifikowanych przez Taksonomię działań

Orange Polska dokonał przeglądu wszystkich swoich działań w odniesieniu do wskazanych w Taksonomii dwóch pierwszych celów środowiskowych, aby określić, które z nich mogą znacząco przyczynić się do łagodzenia zmian klimatu lub dostosowania się do zmian klimatu, na podstawie opisu zawartego w Taksonomii. Podczas przeglądu oparto się na opisach działalności kwalifikowanych zawartych w Technicznych kryteriach kwalifikacji.

Działania Orange Polska generujące przychody kwalifikowane zgodnie z definicją Taksonomii są następujące:

Cel środowiskowy	Działalność wg Taksonomii	Definicja działalności Orange Polska
Łagodzenie zmian klimatu	6.4 Transport Obsługa urządzeń mobilności osobistej, logistyka rowerowa.	System wypożyczania rowerów czwartej generacji (bez stacji dokujących)
	7.6 Działalność budowlana związana z nieruchomościami Montaż, konserwacja i naprawa technologii energii odnawialnej.	Usługi profesjonalne w zakresie oferty fotowoltaiki dla klientów* * Przychody obejmują montaż instalacji fotowoltaicznych wraz z przychodami ze sprzedaży sprzętu
	8.1 Przetwarzanie danych, hosting i powiązane działania Przechowywanie, przetwarzanie, zarządzanie, przemieszczanie, sterowanie, wyświetlanie, przełączanie, wymiana, transmisja lub przetwarzanie danych przez centra danych, w tym przetwarzanie brzegowe.	Usługi hostingu i przetwarzania danych w centrach danych* * Kalkulacja przychodów na podstawie informacji pochodzących z systemów raportowych
	8.2 Oparte na danych rozwiązania na potrzeby redukcji emisji gazów cieplarnianych Rozwój lub wykorzystanie rozwiązań teleinformatycznych, które mają na celu zbieranie, przesyłanie, przechowywanie danych oraz ich modelowanie i wykorzystanie, w przypadku gdy działania te mają na celu przede wszystkim dostarczanie danych i analiz umożliwiających redukcję emisji GHG.	Inteligentne usługi oparte o Internet Rzeczy

Działalność Orange Polska w zakresie nakładów inwestycyjnych i wydatków operacyjnych związanych z działalnością gospodarczą, którą można zakwalifikować, przedstawia się następująco:

Cel środowiskowy	Działalność wg Taksonomii	Definicja działalności Orange Polska
Łagodzenie zmian klimatu	6.4 Transport Obsługa urządzeń mobilności osobistej, logistyka rowerowa.	System wypożyczania rowerów czwartej generacji (bez stacji dokujących)
	7.6 Działalność budowlana i związana z nieruchomościami Montaż, konserwacja i naprawa technologii energii odnawialnej.	Usługi profesjonalne w zakresie oferty fotowoltaiki dla klientów* * Wydatki związane z usługą montażu i zakupem instalacji fotowoltaicznych dostarczanych klientom
	8.1 Przetwarzanie danych, hosting i powiązane działania Przechowywanie, przetwarzanie, zarządzanie, przemieszczanie, sterowanie, wyświetlanie, przełączanie, wymiana, transmisja lub przetwarzanie danych przez centra danych, w tym przetwarzanie brzegowe.	Usługi hostingu i przetwarzania danych w centrach danych*, ** * Wydatki operacyjne obejmujące monitoring infrastruktury IT, utrzymanie środowiska technicznego w centrach danych, z wyłączeniem kosztów energii ** Nakłady inwestycyjne związane z nakładami w centrach danych
	8.2 Oparte na danych rozwiązania na potrzeby redukcji emisji gazów cieplarnianych Rozwój lub wykorzystanie rozwiązań teleinformatycznych, które mają na celu zbieranie, przesyłanie, przechowywanie danych oraz ich modelowanie i wykorzystanie, w przypadku gdy działania te mają na celu przede wszystkim dostarczanie danych i analiz umożliwiających redukcję emisji GHG.	Inteligentne usługi oparte o Internet Rzeczy

Lista działań kwalifikujących się do objęcia systematyką Taksonomii została określona w wyniku kompleksowego przeglądu działalności Orange Polska z udziałem menadżerów i ekspertów obszarów biznesowych, finansowych i CSR oraz ekspertów zewnętrznych.



2 Obliczanie kluczowych wskaźników wyników

Orange Polska obliczył kluczowe wskaźniki wyników zgodnie z Rozporządzeniem dotyczącym ujawnień, w oparciu o swoje procesy, istniejące systemy raportowania i przyjęte założenia.

Orange Polska zastosował metodologię opisaną w załącznikach 1 i 2 Rozporządzenia dotyczącego ujawnień w celu wyliczenia kwalifikowanej części przychodów, nakładów inwestycyjnych i wydatków operacyjnych. W przypadku działalności zakwalifikowanej w oparciu o Techniczne kryteria kwalifikacji, ale nieistotnej w 2021 roku z punktu widzenia wielkości przychodów, nakładów inwestycyjnych lub wydatków operacyjnych, Orange Polska nie uwzględnił tej części swojej działalności we wskaźnikach.

2.1. Proporcja przychodów związanych z kwalifikującymi się działaniami do całości przychodów

Wskaźnik proporcji przychodów związanych z działalnością kwalifikowaną został policzony przez podzielenie sumy przychodów z działalności kwalifikowanej opisanej w pkt. 1 powyżej przez przychody określone w skonsolidowanym rachunku zysków i strat w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy Kapitałowej Orange Polska za rok zakończony 31 grudnia 2021 r. (skonsolidowane przychody).

	31.12.2021
Przychody z działalności kwalifikowanej	33 mln zł
Skonsolidowane przychody	11.928 mln zł
Wskaźnik przychodów związanych z działalnością kwalifikowaną	0,28%
Odsetek przychodów z działalności niekwalifikowanej do systematyki Taksonomii	99,72%

Odsetek przychodów związanych z działalnością kwalifikowaną wynosi 0,28%, co odzwierciedla niewielki odsetek działalności w zakresie usług telekomunikacyjnych objętych obecnym zakresem Taksonomii.

Należy zauważyć, że przychody brane pod uwagę w ramach działania „Rozwiązania oparte na danych na potrzeby redukcji emisji GHG” dotyczą całości przychodów usług opartych o Internet Rzeczy (ang. IoT, z wyłączeniem przychodów związanych ze sprzedażą sprzętu), biorąc pod uwagę, że działanie to umożliwia innym sektorom gospodarki ograniczenie emisji gazów cieplarnianych.

Usługi oparte o IoT obejmują rozwiązania umożliwiające zarządzanie rowerami publicznymi, sterowanie oświetleniem, kontrolowanie jakości powietrza czy odczyt wodomierzy, a także wspierają rozwój inteligentnych miast. Inteligentne rozwiązania pozwalają optymalizować korzystanie z wytwarzanych dóbr lub wspomagają ich używanie oraz przyczyniają się do lepszego gospodarowania zasobami naturalnymi, a w konsekwencji zmniejszają emisję CO₂ z korzyścią dla klimatu.

2.2. Proporcja nakładów inwestycyjnych związanych z kwalifikowaną działalnością do całości nakładów inwestycyjnych

Wskaźnik nakładów inwestycyjnych Orange Polska związanych z działaniami kwalifikowanymi został obliczony przez podzielenie sumy nakładów inwestycyjnych związanych z działaniami kwalifikowanymi, opisanymi w pkt. 1 powyżej przez sumę nakładów inwestycyjnych ujętych w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy Kapitałowej Orange Polska za 2021 r., obliczoną według definicji Taksonomii, zgodnie z którą suma inwestycji obejmuje zwiększenie:

- wartości niematerialnych (nabycie wartości niematerialnych w Nocie 11 – Pozostałe wartości niematerialne, w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy Kapitałowej Orange Polska za 2021 r.),
- środków trwałych (nabycie środków trwałych w Nocie 12 – Środki trwałe, w sprawozdaniu skonsolidowanym Grupy Kapitałowej Orange Polska za 2021 r.),
- aktywów z tytułu prawa do użytkowania (zwiększenia w Nocie 14.1 – Grupa jako leasingobiorca, w sprawozdaniu skonsolidowanym Grupy Kapitałowej Orange Polska za 2021 r.).

Suma nakładów inwestycyjnych zdefiniowanych jak wyżej różni się od wskaźnika e-CAPEX zaprezentowanego w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy Kapitałowej Orange Polska za rok zakończony 31 grudnia 2021 r., przede wszystkim ponieważ e-CAPEX nie zawiera zwiększenia aktywów z tytułu prawa do użytkowania i jest pomniejszony o naliczone wpływy ze sprzedaży aktywów.

Wskaźnik nakładów inwestycyjnych związanych z działalnością kwalifikowaną wynosi 6%, co odpowiada niewielkiej części nakładów inwestycyjnych w zakresie działalności telekomunikacyjnej Orange Polska.

Wynika to z tego, że Taksonomia w obecnym kształcie nie uwzględnia wszystkich działań sektora telekomunikacyjnego podejmowanych w celu łagodzenia lub adaptacji do zmian klimatu, w tym działań realizowanych przez Orange Polska na rzecz klimatu i środowiska.

Wzrostowi popytu na usługi cyfrowe, niezbędne dla zapewnienia zrównoważonego i trwałego rozwoju, musi towarzyszyć poprawa efektywności energetycznej sektora telekomunikacyjnego. Inwestując w rozbudowę infrastruktury swoich sieci Orange Polska dba o zwiększanie ich efektywności energetycznej. Nakłady inwestycyjne na działalność sklasyfikowaną obejmują nakłady na centra danych.

	31.12.2021
Nakłady inwestycyjne związane z działalnością kwalifikowaną	140 mln zł
Suma nakładów inwestycyjnych	2.356 mln zł
Wskaźnik nakładów inwestycyjnych związanych z działalnością kwalifikowaną	6%
Odsetek nakładów inwestycyjnych związanych z działalnością niekwalifikowaną	94%

2.3. Proporcja wydatków operacyjnych związanych z działalnością kwalifikowaną do całości wydatków operacyjnych

Zgodnie z definicją Rozporządzenia dotyczącego ujawnień, wydatki operacyjne uwzględniane w celu obliczenia wskaźnika wydatków operacyjnych Orange Polska związanych z działaniami kwalifikowanymi, definiowane jako kwalifikowane wydatki operacyjne w liczniku wskaźnika oraz suma wydatków operacyjnych w mianowniku, obejmują:

- nieskapitalizowane koszty dotyczące badań i rozwoju,
- prace remontowe budynków,
- najem krótkoterminowy,
- konserwację i naprawę,
- wszelkie inne bezpośrednie wydatki związane z bieżącą obsługą aktywów trwałych przez przedsiębiorcę lub osobę trzecią, której zleca się czynności niezbędne do zapewnienia ciągłości i efektywności funkcjonowania tych aktywów.

Zgodnie z definicją Rozporządzenia dotyczącego ujawnień, Orange Polska nie wziął pod uwagę m.in. wydatków na energię, ponieważ nie są one bezpośrednimi wydatkami związanymi z bieżącą obsługą składników rzeczowych aktywów trwałych.

Wskaźnik wydatków operacyjnych Orange Polska związanych z działalnością kwalifikowaną został obliczony przez podzielenie wydatków operacyjnych związanych z działalnością kwalifikowaną opisaną w pkt. 1 przez sumę wydatków operacyjnych w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy Kapitałowej Orange Polska za rok zakończony 31 grudnia 2021 r. odpowiadających powyższej definicji (suma wydatków operacyjnych).

	31.12.2021
Wydatki operacyjne związane z działalnością kwalifikowaną	7 mln zł
Suma wydatków operacyjnych	956 mln zł
Wskaźnik wydatków operacyjnych związanych z działalnością kwalifikowaną	0.7%
Odsetek wydatków operacyjnych związanych z działalnością niekwalifikowaną	99,3%

Wydatki operacyjne wchodzące w skład wskaźnika ujęte są w kosztach zakupów zewnętrznych, pozostałych przychodach i kosztach operacyjnych oraz kosztach świadczeń pracowniczych w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy Kapitałowej Orange Polska za rok zakończony 31 grudnia 2021 r. i zgodnie z definicją Rozporządzenia dotyczącego ujawnień nie zawierają bardzo dużej części kosztów operacyjnych wchodzących w skład skonsolidowanego zysku z działalności operacyjnej Grupy Kapitałowej Orange Polska.

Niska wartość wskaźnika wynika z tego, że Taksonomia w obecnym kształcie nie uwzględnia wszystkich działań sektora telekomunikacyjnego podejmowanych w celu łagodzenia lub adaptacji do zmian klimatu, w tym działań realizowanych przez Orange Polska na rzecz klimatu i środowiska.

Ze względu na niskie wartości, Orange Polska zdecydował się nie ujmować we wskaźniku wydatków operacyjnych działań podlegających Taksonomii związanych z montażem i wykorzystywaniem instalacji fotowoltaicznych wytwarzających energię na własny użytek, wydatków związanych z wykorzystaniem dzierżawionych paneli fotowoltaicznych oraz doposażenia floty samochodów służbowych samochodami elektrycznymi.





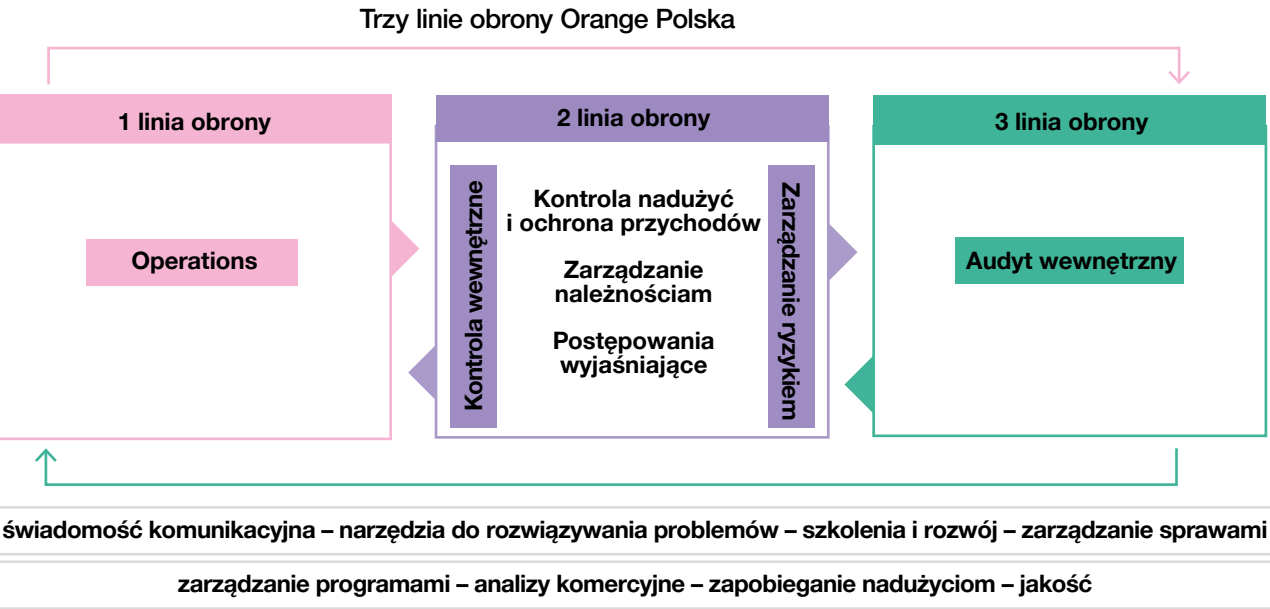
07 / 10

Zarządzanie ryzykiem

System zarządzania ryzykiem

Orange Polska jest narażona na ryzyko zewnętrzne i wewnętrzne o wielorakim charakterze, które może mieć wpływ na realizację założonych celów. W związku z tym, w Orange Polska funkcjonuje system zarządzania ryzykiem, który zapewnia identyfikację, ocenę i zarządzanie czynnikami ryzyka. System ten został opracowany na podstawie norm ISO 31000:2018 oraz ISO 27005 (tylko w odniesieniu do Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji).

Osoby 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 Grupy.



Apetyt na ryzyko

Przy ocenie ryzyka uwzględniamy prawdopodobieństwo i wpływ zajścia określonych zdarzeń na sytuację finansową, wizerunek przedsiębiorstwa, ciągłość działania oraz życie i zdrowie ludzi. W przypadku, gdy konsekwencje wystąpienia ryzyka mają na przykład wpływ zarówno finansowy jak i wizerunkowy, wycenia się je według najbardziej negatywnego skutku. Do ryzyk, których negatywny wpływ na Spółkę został oceniony powyżej dopuszczalnego poziomu, są przypisywane działania mitygujące, które mają na celu zapobieżenie stratom lub ich zminimalizowanie. Skuteczność tych działań jest weryfikowana na bieżąco, a w razie potrzeby są one korygowane. Ryzyka oraz przypisane do nich działania mitygujące stanowią jedno ze źródeł wykorzystywanych do przygotowania Rocznej Planu Audytu Wewnętrznego.

Klasy i domeny

Dodatkowo, zidentyfikowane czynniki ryzyka o podobnym charakterze są łączone w grupy (tzw. klasy) w celu zapewnienia spójnego i efektywnego zarządzania ryzykiem w całej Grupie Orange Polska. Procesem oceny ryzyka (zob. schemat poniżej) zarządzają koordynatorzy poszczególnych domen. Podział czynników ryzyka na domeny ryzyk operacyjnych, utraty informacji, ciągłości działania, zapewnienia zgodności, nadużyć oraz ryzyk społecznych zapewnia jednolite i obiektywne podejście do oceny ryzyk o zbliżonych konsekwencjach (analiza przyczynowo-skutkowa). Klaster ryzyk społecznych jest powiązany z Planem Nadzoru, który obejmuje wszystkie spółki i kontrahentów w ramach międzynarodowej Grupy Orange i dotyczy ryzyk związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem ludzi, szkodami w środowisku naturalnym oraz poważnymi naruszeniami praw człowieka i podstawowych wolności.

Proces zarządzania ryzykiem

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

Proces zarządzania ryzykiem w Orange Polska



Sprawozdawczość

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

Przykładowa mapa ryzyka

Prawdopodobieństwo	5					
	4					
	3	PR		BC		
	1					
	1					
		1	2	3	4	5
		Impact				

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

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

Ryzyka kluczowe są omawiane podczas posiedzeń Zarządu oraz Rady Nadzorczej.

Ryzyka kluczowe

Ryzyka kluczowe, przedstawione w tabeli na stronach 148-163, 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 2020 roku ze względu na rosnące znaczenie zmian klimatu i ich wpływ na funkcjonowanie Spółki i całego społeczeństwa, ryzyko klimatyczne zaliczono do ryzyk kluczowych.

Ponadto, w 2021 roku został przeprowadzony proces służący określeniu ryzyk i szans związanych z wpływem klimatu na Spółkę. Proces zrealizowano zgodnie z zaleceniami Grupy Zadaniowej ds. Ujawniania Informacji Finansowych Związanych z Klimatem (TCFD), a jego szczegółowy opis przedstawiono na stronach 132-133. Natomiast najważniejsze ryzyka związane zarówno z wpływem Spółki na klimat jak i wpływem klimatu na Spółkę przedstawiono w tabeli poniżej.

Plan Czujności Orange Polska (Vigilance Plan)

Identyfikujemy i monitorujemy ryzyka związane z naszym wpływem Spółki na środowisko naturalne i społeczeństwo. Jest to związane z obowiązkiem realizowania Planu Czujności, wprowadzonym francuską ustawą 2017-399 z dnia 27 marca 2017 r.

FN* - finansowy,
HR* - zasoby ludzkie
PR - wizerunkowy,
BC - ciągłość świadczenia usług.

* W pokazanym przykładzie brak tego wpływu.

Plan Czujności musi wprowadzać skuteczne środki w celu identyfikacji ryzyka i zapobieganiu poważnym skutkom w odniesieniu do praw człowieka i środowiska naturalnego wynikających z działalności danej firmy i podmiotów pozostających pod jej bezpośrednią lub pośrednią kontrolą (tj. spółek zależnych w rozumieniu francuskiego prawa handlowego) oraz podwykonawców i dostawców, z którymi firma utrzymuje relacje handlowe – w zakresie, w jakim ich działalność ma związek z tymi relacjami. Przewidziane środki obejmują tworzenie map ryzyka oraz podejmowanie odpowiednich działań w celu zapobieżenia lub ograniczenia skutków ryzyka.

Plan Czujności został wprowadzony w Orange Polska w 2019 roku i objął ryzyka związane z prawami człowieka i podstawowymi wolnościami, bezpieczeństwem i higieną pracy oraz środowiskiem. Plan został zatwierdzony przez Zarząd i Komitet Audytowy Rady Nadzorczej. Objęte tym Planem ryzyka zostały włączone do systemu zarządzania ryzykiem w Spółce. Sprawozdanie z obowiązkowej realizacji Planu Czujności jest sporządzane zbiorczo dla całej Grupy Orange.

Nowe otoczenie rynkowe w związku z wojną na Ukrainie i pandemią

Pandemia COVID-19, która rozpoczęła się na początku 2020 roku, oraz przedłużająca się wojna na Ukrainie dogłębnie przeobraziły otoczenie, w jakim Orange Polska prowadzi działalność telekomunikacyjną. Choć oba te czynniki nie stanowią już obecnie ryzyka, to mogą pociągać za sobą nowe ryzyka dla naszej działalności, z których niektóre opisano w tabeli poniżej. W odniesieniu do pozostałych ryzyk należy podkreślić, że pandemia i wojna na Ukrainie są uwzględniane przy ich ocenie także wtedy, gdy nie zostało to wyraźnie wspomniane.



Ekspozycja na ryzyko

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



Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko (zmiana rok-do-roku)	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności	Potencjalny wpływ	Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka
Wojna na Ukrainie	Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw	nowe	Ryzyko ataków i cyberataków na kluczową infrastrukturę Polski jako członka NATO, ograniczenie dostępnej pojemności sieci ze względu na zwiększony dwustronny ruch (głosowy i transmisji danych) z wschodnią częścią Polski.	Tocząca się w sąsiednim kraju wojna może wpłynąć na działalność Orange Polska i innych operatorów telekomunikacyjnych w Polsce w wyniku bezpośrednich i fizycznych ataków lub cyberataków na elementy infrastruktury lub aplikacje. Ogromny i szybki wzrost ruchu generowanego przy wschodniej granicy przez licznych uchodźców może ograniczyć dostępną pojemność sieci i utrudnić świadczenie usług telekomunikacyjnych w tej części kraju.	Zespoły reagujące na incydenty naruszające cyberbezpieczeństwo w Orange Polska monitorują przez całą dobę cały ruch sieciowy, w tym incydenty cybernetyczne, odpowiednio reagując na wszelkie wykryte zagrożenia. Aby zapewnić płynne świadczenie usług telekomunikacyjnych, Orange Polska dostosowuje parametry swojej sieci do zwiększonego ruchu.

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



- Spadek popytu na produkty i usługi telekomunikacyjne,
- zwiększenie konkurencji oraz presji na usługi i ceny,
- zwiększenie konkurencji na rynku ofert konwergentnych,
- niezrealizowanie zakładanego zwrotu z inwestycji w światłowody oraz utrata części rynku dostępu szerokopasmowego,
- zwiększona presja na operatorów telekomunikacyjnych uczestniczących w przetargach w sektorze publicznym,
- zakłócenie globalnych łańcuchów dostaw,
- pojawienie się nowych typów nadużyć towarzyszących rozwojowi nowych technologii.

Ze względu na niestabilną sytuację rynkową, spowodowaną głównie rosnącą inflacją (zwłaszcza cenami energii) oraz wprowadzeniem nowych regulacji fiskalnych i podatkowych, obecni i potencjalni klienci mogą dysponować mniejszym dochodem rozporządzalnym oraz mogą być mniej skłonni do zaciągania długoterminowych zobowiązań finansowych. Może to spowodować, że Orange Polska nie osiągnie założonych wielkości sprzedaży i marży.

Główne rynki, na których Orange Polska prowadzi działalność, znajdują się pod rosnącą presją konkurencyjną w związku z wejściem nowych operatorów oraz rosnącą liczbą operatorów realizujących strategię konwergencji usług mobilnych i stacjonarnych. W szczególności, nabycie UPC (największego operatora kablowego) przez Play (wiodącego operatora komórkowego) skutkuje powstaniem nowego, potencjalnie silnego operatora konwergentnego.

Te trendy i zmiany rynkowe mogą ograniczyć możliwość realizacji celów w zakresie konwergencji przez Orange Polska ze względu na zagęszczenie rynku i wpływ naszej strategii ukierunkowanej na wartość – silniejsze podmioty mogą bowiem wywierać presję na rynkowe ceny detaliczne. Zmiany na rynku mogą się także przyczynić do zmniejszenia zwrotu z inwestycji Spółki w sieć światłowodową w wyniku przejęcia części popytu przez nowych dostawców wykorzystujących otwarty dostęp hurtowy. Ponadto, zwiększenie obecności państwa w branży telekomunikacyjnej może mieć bezpośredni wpływ na przychody Orange Polska z sektora publicznego.

Sytuacja pandemiczna spowodowała pogłębiający się spadek efektywności działania producentów sprzętu elektronicznego. Okres oczekiwania na dostawę określonych urządzeń wydłużył się nagle aż o 180 dni. Taka sytuacja może skutkować brakiem urządzeń elektronicznych w kilku obszarach biznesowych Orange Polska – zarówno na potrzeby własne jak i dla klientów.

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 koncentruje się na procesie transformacji działalności i kosztów w celu osiągnięcia odporniejszego i efektywniejszego modelu biznesowego, który zapewni większą elastyczność w przypadku zawirowań na rynku, takich jak spadek sprzedaży czy zakłócenie łańcuchów dostaw. Jesteśmy przekonani, że dzięki atrakcyjności naszej oferty i wieloletniemu doświadczeniu w świadczeniu usług konwergentnych mamy narzędzia pozwalające różnicować ofertę w celu utrzymania jej konkurencyjności i optymalnego dopasowania do potrzeb klientów.

Orange Polska zdecydował się rozważyć większą otwartość na rynku hurtowym, umożliwiając innym operatorom (np. T-Mobile) sprzedaż usług w oparciu o sieć światłowodową Spółki w celu znacznego zwiększenia rentowności tej sieci. Aby jeszcze zwiększyć zasięg naszych usług światłowodowych, zawarliśmy umowę o współpracy w ramach projektu Światłowód Inwestycje (FiberCo), którego celem jest budowa sieci światłowodowej dla dalszych 1,7 mln gospodarstw domowych do 2025 roku. Spółka Światłowód Inwestycje będzie świadczyć usługi hurtowe, zapewniając Orange Polska i innym zainteresowanym operatorom dostęp do sieci na równych warunkach. Orange Polska aktywnie wykorzystuje również infrastrukturę innych operatorów do zwiększenia zasięgu swoich usług światłowodowych, aby utrzymać przewagę skali nad innymi podmiotami.

Ponadto, stale inwestujemy w jakość kanałów sprzedażowych i obsługi klientów.



Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko (zmiana rok-do-roku)	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności	Potencjalny wpływ	Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka
Usługi telekomunikacyjn 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, - przerwy w dostawie prądu, - narażenie Orange Polska na ataki cybernetyczne, - wykładniczy wzrost ruchu sieciowego, - wystąpienie błędów ludzkich bądź aktów terroru lub sabotażu, - zwiększenie częstotliwości lub nasilenia określonych zjawisk pogodowych, - narażenie techników i inżynierów usuwających w terenie usterki sieci na zakażenie, - obniżenie jakości lub zaprzestanie świadczenia usług na skutek zależności od partnerów zewnętrznych.	Takie zdarzenia mogłyby wpłynąć na ciągłość i jakość świadczenia usług przez Orange Polska oraz wydłużyć przerwy w działaniu usług i harmonogram usuwania usterek. To 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. Infrastruktura krytyczna jest zabezpieczona przed potencjalnymi ograniczeniami w dostawie energii. Biorąc pod uwagę analizy dotyczące długoterminowych skutków zmian klimatycznych, Spółka koryguje plany rozbudowy infrastruktury z uwzględnieniem możliwego gwałtownego nasilenia określonych zjawisk pogodowych w ciągu najbliższych dziesięcioleci. Orange Polska posiada certyfikat zgodności z normą ISO 22301:2019 dla Systemu Zarządzania Ciągłością Działania w zakresie świadczonych usług telekomunikacyjnych, teleinformatycznych i cyberbezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo informacji

Naruszenie bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych

Efektywność i odpowiedzialność w działaniu

Najlepsze doświadczenie klienta



- Naruszenie bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych.

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

Za nieprzestrzeganie postanowień RODO mogą być nakładane kary administracyjne w wysokości do 4% wartości rocznego globalnego obrotu przedsiębiorstwa. Ewentualne naruszenie bezpieczeństwa danych osobowych może mieć 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.

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

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

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

Ponadto, Spółka regularnie odnawia certyfikaty FIRST oraz Trusted Introducer dla zespołu CERT Orange.



Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko (zmiana rok-do-roku)	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności	Potencjalny wpływ	Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka
Ryzyko finansowe Ryzyka związane z rynkami finansowymi	Efektywność i odpowiedzialność w działaniu		- Wzrost stóp procentowych, - osłabienie kursu rodzimej waluty, - dalszy wzrost inflacji, zwłaszcza kosztów energii.	W 2021 roku Rada Polityki Pieniężnej zaczęła podnosić stopy procentowe, zwiększając je z 0,10%, tj. najniższego poziomu w historii, do 2,25% na koniec roku. W 2022 roku, rynek spodziewa się dalszych podwyżek stóp przez Radę do momentu znaczącego spowolnienia inflacji. Wahania kursów walutowych mają wpływ na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych, a także na wysokość rozliczeń z operatorami zagranicznymi. Wzrost cen energii wynika z kilku czynników. Po pierwsze, ceny uprawnień do emisji CO2 wzrosły ze 100 zł za tonę w maju 2019 roku do 310 zł za tonę w listopadzie 2021 roku. Spowodowało to skokowy wzrost ceny hurtowej kontraktów terminowych na dostawę energii elektrycznej ze 150 zł/MWh w kwietniu 2021 roku do 495 zł/MWh na koniec roku. Kolejnymi czynnikami są: wzrost cen gazu w 1 kw. 2022 (o 500% względem sierpnia 2021), niższa od oczekiwanej produkcja energii ze źródeł wiatrowych (spadek w ujęciu rocznym o 13% w pierwszym półroczu 2021) oraz wzrost zapotrzebowania na energię w Polsce (o 5% rok-do-roku). Dalsze podwyżki cen energii elektrycznej mogą spowodować znaczący wzrost kosztów operacyjnych, powodując dodatkową presję na rentowność operacyjną.	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, m.in. ze względu na utrzymywany wysoki poziom zabezpieczeń. Zgodnie ze strategią .Grow, Orange Polska będzie zwiększać udział energii ze źródeł odnawialnych w całkowitym zapotrzebowaniu na energię w celu znaczącego ograniczenia emisji CO2, co przełoży się również na spadek całkowitych kosztów energii elektrycznej. Spółka stara się pozyskać krótko- i długoterminowe umowy z dostawcami energii ze źródeł odnawialnych, które nie obejmują kosztów pozwoleń na emisję CO2. Pozwoli to nam w najbliższych latach zmniejszyć ryzyko dla budżetu. Ponadto, podjęliśmy szereg działań w celu podniesienia efektywności energetycznej i ograniczenia zużycia energii elektrycznej na własne potrzeby.
Ład korporacyjny oraz otoczenie regulacyjne, podatkowe i prawne Obowiązki regulacyjne wynikające ze zmiany prawa, a także decyzji administracyjnych	Efektywność i odpowiedzialność w działaniu		- Ryzyko związane z pozyskaniem nowych pasm na potrzeby świadczenia zaawansowanych usług telekomunikacyjnych (w tym 5G), - potencjalne konsekwencje sporu USA – Chiny, - proces legislacyjny ustawy –Prawo komunikacji elektronicznej (które ma zastąpić obecne Prawo telekomunikacyjne), - postępowania UOKiK i Komisji Europejskiej w sprawie współdzielenia sieci, - korekty finansowe i obniżenie dofinansowania w przypadku opóźnień inwestycji w ramach POPC, - wzrost obciążeń podatkowych i presji fiskalnej w wyniku zmian w prawie, - wzrost opłat za używanie gruntu stron trzecich na potrzeby budowy i utrzymania infrastruktury Orange Polska, - straty wizerunkowe i finansowe na skutek udziału pracowników Orange Polska w działaniach o charakterze korupcyjnym.	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 2022 roku Spółka będzie musiała dostosować działalność do postanowień Prawa komunikacji elektronicznej. Nowa ustawa (obecnie na etapie prac legislacyjnych) zastąpi Prawo telekomunikacyjne, wyznaczając nowe ramy prawne dla operatorów telekomunikacyjnych. Na szczeblu rządowym trwają prace legislacyjne nad projektem ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Projekt zakłada m.in. wprowadzenie mechanizmu oceny tzw. dostawców wysokiego ryzyka, przy czym jednym z kryteriów oceny ma być to, czy dany dostawca znajduje się pod kontrolą państwa spoza UE lub NATO. Dla operatorów telekomunikacyjnych, takich jak Orange Polska, wprowadzenie takich przepisów może ograniczyć pulę dostawców sprzętu telekomunikacyjnego dostępnych na rynku, co może spowodować opóźnienie lub zwiększenie kosztów wdrożenia sieci 5G. Nowe przepisy mogą także pociągnąć za sobą dodatkowe koszty związane z obowiązkiem wycofania produktów, usług i procesów dostarczanych przez dostawcę wysokiego ryzyka. W ramach POPC, istnieje ryzyko nieosiągnięcia zakładanego zwrotu z inwestycji w wyniku konieczności realizacji dodatkowego zakresu inwestycji. 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 2021 roku nastąpiły zmiany otoczenia prawnego zarówno w zakresie prawa ogólnego jak i przepisów odnoszących się bezpośrednio do branży telekomunikacyjnej. W 2020 roku rozpoczął się proces legislacyjny dotyczący Prawa komunikacji elektronicznej; prace trwają, a ustawa powinna wejść w życie prawdopodobnie w 3 kw. 2022 roku. Zmiany w otoczeniu prawnym i regulacyjnym wymagają stałego i starannego monitorowania, jak również zapewnienia środków na wdrożenie nowych regulacji, aby zapobiec niezgodności z przepisami. Na poziomie UE, w 2019 roku podjęto prace nad określeniem wspólnego podejścia do bezpieczeństwa sieci 5G, w ramach których przeprowadzono proces oceny ryzyka oraz zidentyfikowano główne zagrożenia w sieci 5G. W wyniku tych prac, w styczniu 2020 roku opublikowano dokument pt. „Unijny zestaw narzędzi ograniczających zagrożenia w obszarze cyberbezpieczeństwa sieci 5G”, który określa ogólne podejście do tej kwestii. Chociaż dokument nie wyklucza żadnego konkretnego dostawcy, to za istotne ryzyko uznaje uzależnienie od jednego dostawcy oraz zagrożenia związane z łańcuchem dostaw, w tym ingerencją państw spoza UE. Ponadto, przewiduje, że państwa członkowskie powinny dokonać analizy profili ryzyka dostawców i, w zależności od jej wyników, zastosować odpowiednie ograniczenia i wyłączenia, zwłaszcza w odniesieniu do kluczowych zasobów. Prace w tym zakresie trwają także na poziomie krajowym, czego wyrazem jest m.in. podpisanie Wspólnej Deklaracji USA i Polski na temat 5G w 2019 roku, a także rozpoczęcie w 2020 roku prac legislacyjnych w zakresie określenia nowych wymagań dotyczących bezpieczeństwa i integralności sieci telekomunikacyjnych, w tym sieci 5G. Orange Polska monitoruje potencjalne regulacje w tym obszarze i podejmuje odpowiednie działania w celu dostosowania się do wszelkich nowych obowiązków, jakie mogą zostać wprowadzone. W Orange Polska wdrożono Politykę Antykorupcyjną oraz 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. W 2019 roku, w Orange Polska wprowadzono nowy program szkoleń „Zero tolerancji dla korupcji”. Szkolenia były profilowane stosownie do ekspozycji danej grupy pracowników 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	Potencjalny wpływ	Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka
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.	W przyszłości mogą się nasilić obawy o niekorzystny wpływ pól elektromagnetycznych (PEM) na zdrowie ludzi. Na podstawie oceny dowodów naukowych przez rząd, od 1 stycznia 2020 roku obowiązujące w Polsce ograniczenia w zakresie dopuszczalnego poziomu pól elektromagnetycznych zostały zrównane z Zaleceniem Rady 1999/519/WE, co oznacza, że obecnie odpowiadają limitom stosowanym w większości krajów europejskich. Gdyby w przyszłości nowe badania naukowe w pewnym stopniu potwierdziły słuszność powyższych obaw, spowodowałyby 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, potwierdzono zgodność systemu zarządzania środowiskowego w Orange Polska z normą ISO 14001:2015 dla obszaru świadczenia usług telefonii mobilnej.
Skutki dalszych ograniczeń związanych z pandemią COVID-19			■ Zakłócenia kluczowych procesów w wyniku niedostępności krytycznych pracowników Orange Polska, ■ spadek przychodów z usług roamingu.	Zamrożenie gospodarki w wyniku kolejnych fal pandemii może stanowić zagrożenie zarówno dla funkcjonowania jak i wyników działalności biznesowej i modelu działania Orange Polska. Ograniczenia w zakresie turystyki i podróży służbowych mogą skutkować zmniejszeniem przychodów z roamingu.	Orange Polska stosuje się do wszystkich wprowadzonych przez państwo ograniczeń. Do wszystkich biur i salonów są na bieżąco dostarczane środki sanitarne i ochronne, przeznaczone dla pracowników i klientów.



Ryzyka klimatyczne, społeczne, środowiskowe i związane z prawami człowieka

Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko (zmiana rok-do-roku)	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności	Potencjalny wpływ	Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka
Skutki nieosiągnięcia celów klimatycznych Brak sukcesu w realizacji strategii klimatycznej Orange Polska może mieć niekorzystny wpływ na wizerunek oraz skutkować wzrostem kosztów operacyjnych i utratą części inwestorów i klientów	Efektywność i odpowiedzialność w działaniu		- Straty wizerunkowe w wyniku faktycznego lub domniemanego nieosiągnięcia celów i ambicji klimatycznych (szczególnie w zakresie ograniczenia emisji CO₂), - niewystarczające wsparcie regulacyjne dla rozwoju energetyki odnawialnej w Polsce, - małe zainteresowanie klientów wyborem rozwiązań neutralnych klimatycznie lub ograniczających emisję CO₂, - brak polskiej narodowej strategii neutralności klimatycznej.	Konieczne staje się zmniejszenie wpływu działalności Spółki oraz oferowanych przez nią produktów i usług na środowisko naturalne. Jeżeli Orange Polska nie będzie nadążać za zmieniającymi się oczekiwaniami interesariuszy dotyczącymi ograniczenia wpływu na środowisko, może utracić udziały w rynku oraz zaufanie inwestorów, klientów i innych interesariuszy. Ponadto, w najbliższej przyszłości należy się spodziewać rosnącej presji regulacyjnej zgodnie z celami neutralności klimatycznej przyjętymi przez UE i państwa członkowskie. Chociaż technologia 5G jest efektywniejsza energetycznie od starszych technologii, stale rosnący ruch transmisji danych zwiększa całkowite zużycie prądu, co może powodować wzrost emisji CO₂ (zużycie energii elektrycznej jest głównym źródłem emisji w branży telekomunikacyjnej). W związku z tym, zwiększenie udziału energii odnawialnej wykorzystywanej na potrzeby Orange Polska poprzez długoterminowe umowy na zakup energii (PPA) ma kluczowe znaczenie dla zmniejszenia emisji CO₂ pomimo wzrostu ruchu.	Ekologia znalazła się w centrum strategii biznesowej Grupy Orange oraz Orange Polska. Celem Spółki jest osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2040 roku oraz znaczące zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych do 2025 roku. Powołanie doradcy ds. strategii klimatycznej (który w szczególności odpowiada za określanie celów środowiskowych, ściśle zharmonizowanych ze strategią biznesową Grupy oraz realizację pilotażowych planów działań związanych z celami do roku 2025) oraz opracowanie strategii klimatycznej i planu działania (#OrangeGoesGreen). Otwarty dialog z interesariuszami w sprawie zaangażowania i działań Orange Polska oraz pozytywnego wpływu branży telekomunikacyjnej na zmniejszenie emisji w innych sektorach. Zakup zielonej energii w oparciu o długoterminowe umowy bezpośrednio z producentami w celu zwiększenia jej udziału w strukturze zużycia do 60% do 2025 roku. Kontynuacja działań optymalizujących zużycie energii, w tym między innymi poprzez ewolucję technologiczną oraz wdrażanie efektywniejszych energetycznie rozwiązań (np. 5G zamiast 4G, światłowody zamiast łączy miedzianych).

Niekorzystny wpływ zmian klimatu na działalność Orange Polska	Efektywność i odpowiedzialność w działaniu	nowe	- Uszkodzenia lub nieprawidłowe działanie infrastruktury, - ciągłość dostaw, zużycie i koszty energii, - zakłócenie łańcuchów dostaw spowodowane kwestiami związanymi ze zmianami klimatu, - skutki regulacyjne i społeczno-gospodarcze związane ze zmianami klimatu.	Ciężkie lub przewlekłe zmiany klimatu (w szczególności rosnące średnie i maksymalne temperatury oraz rosnąca częstotliwość i intensywność ekstremalnych zdarzeń pogodowych) mogą zwiększać ryzyko uszkodzeń lub nieprawidłowego działania infrastruktury Orange Polska. Rosnące obciążenie krajowego systemu energetycznego może skutkować niższymi dostawami energii i wyższymi cenami, a w poważniejszych przypadkach nawet lokalnymi przerwami w dostawie prądu. Wyższe temperatury otoczenia mogą powodować zwiększone wymagania dotyczące chłodzenia infrastruktury Orange Polska. Braki sprzętu lub opóźnienia w jego dostawach mogą powodować trudności w świadczeniu usług przez Orange Polska. Z powodu opóźnień w dostawach sprzętu mogą potencjalnie wystąpić problemy w funkcjonowaniu systemów teleinformatycznych. Związane ze zmianami klimatu wymagania regulacyjne wobec największych przedsiębiorstw (konieczność ograniczeń i dostosowania) mogą wpłynąć na wyniki finansowe. Można się spodziewać zmian demograficznych i społeczno-gospodarczych.	Zasadniczym podejściem do zarządzania tym ryzykiem jest zrozumienie, pomiar, monitorowanie i łagodzenie możliwych konsekwencji w różnych scenariuszach klimatycznych w krótkim, średnim i długim okresie, z uwzględnieniem wpływu na kwestie finansowe i ciągłość działania. Informacje o ryzyku klimatycznym są uwzględniane w decyzjach inwestycyjnych (planowanie przyszłych lub przenoszenie obecnych lokalizacji, wybory projektowe, dodatkowe środki ochrony lub reagowania). Analizujemy możliwy wpływ czynników klimatycznych na infrastrukturę, odpowiednio dostosowując rozwiązania projektowe. Ze względu na znaczenie dostępności energii, opracowujemy scenariusze i procedury utrzymania ciągłości i na wypadek przerw w dostawach prądu lub innych zakłóceń w dostawach energii, ze szczególnym uwzględnieniem przechowywania energii i innych niskoemisyjnych rozwiązań zasilania awaryjnego. W celu zmniejszenia zapotrzebowania (wielkości zużycia) jest realizowany Program Optymalizacji Energii. Ponadto, podejmujemy też starania o pozyskanie energii odnawialnej bezpośrednio od dostawców w oparciu o umowy długoterminowe (PPA), uzupełniając te działanie o własne źródła (Solar as a Service). Zidentyfikowano kluczowe dla ciągłości działania zasoby. Aby zapewnić ich dostępność pomimo potencjalnych zakłóceń, przewidziano szereg środków zapobiegawczych (m.in. dywersyfikacja, dostawcy zapasowi, tworzenie zapasów, alternatywne technologie, inne trasy transportu). Wpływ na środowisko jest uwzględniany w procesie weryfikacji i oceny dostawców. Spółka wprowadza również rozwiązania oparte o gospodarkę o obiegu zamkniętym jako potencjalne niezależne źródło pozyskiwania zasobów. Ponadto, stale monitorujemy sytuację prawno-regulacyjną z perspektywy zmian klimatu, analizujemy długofalowe zmiany społeczno-gospodarcze i demograficzne w Polsce oraz angażujemy się w dialog z interesariuszami.
--	--	-------------	---	---	---



Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko (zmiana rok-do-roku)	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności	Potencjalny wpływ	Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka
Zdrowie i bezpieczeństwo ludzi Ryzyko obrażeń fizycznych lub problemów psychicznych	Efektywność i odpowiedzialność w działaniu		- Zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa ludzi wynikające z działalności Spółki oraz jej własnych działań i zaniedbań, - mniej kontrola nad warunkami pracy w globalnych łańcuchach dostaw, - zwiększone obciążenia psychiczne w związku z pandemią, - restrukturyzacja Orange Polska.	Praca w Orange Polska charakteryzuje się niskim ryzykiem wypadków przy pracy, co potwierdzają statystyki. Stosunkowo niewielkie wypadki zwykle należą do lekkich. Dlatego ryzyko związane z tradycyjnie rozumianym zdrowiem i bezpieczeństwem należy uznać za stosunkowo niewielkie. Ze względu na warunki pandemiczne, zwiększyło się ryzyko problemów psychologicznych. W niektórych obszarach usług zewnętrznych (np. outsourcing kadr i procesów, partnerzy techniczni), pracownicy podwykonawców mogą być również narażeni na to ryzyko.	W Orange Polska funkcjonuje polityka w zakresie zdrowia, bezpieczeństwa oraz jakości życia. Wszyscy pracownicy przechodzą obowiązkowe i regularne szkolenia z zakresu BHP, a wypadki przy pracy oraz nieobecności w pracy są monitorowane i analizowane. Firma zapewnia swoim pracownikom opiekę medyczną, dofinansowanie aktywności fizycznej, a dodatkowo oferuje program prozdrowotny „Zdrowie na Tak”, który w szczególności jest skierowany do pracowników z niepełnosprawnościami. W czasie pandemii Spółka dodatkowo oferowała pracownikom szkolenia i wsparcie w zakresie organizacji pracy zdalnej, kondycji psychicznej i fizycznej, zdrowego stylu życia oraz zarządzania relacjami z bliskimi i swoimi emocjami w okresie izolacji. Kwestie zdrowia i bezpieczeństwa ludzi są również uwzględnione w umowach z dostawcami poprzez zapisy klauzuli CSR oraz Kodeksu dla dostawców.
Czynniki ryzyka związane z zasobami ludzkimi i dostosowaniem struktury organizacyjnej			- Zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa ludzi wynikające z działalności Spółki oraz jej własnych działań i zaniedbań, - restrukturyzacja Orange Polska.	Proces przekształceń w Orange Polska trwa od wielu lat, a związana z nim restrukturyzacja może budzić obawy u części pracowników. To niestety może się przekładać na spadek wydajności pracy i pogorszenie ogólnego stanu psychicznego pracowników. Ze względu na pandemię, dostępnych jest mniej możliwości na rynku pracy.	Orange Polska i jego kierownictwo kontynuują proces zmiany kultury organizacyjnej w celu motywowania pracowników i promowania kultury ciągłego doskonalenia, a także usprawniania organizacji i infrastruktury tak, aby móc sprostać konkurencji oraz wdrażać nowe technologie i nowe, bardziej wydajne modele biznesowe w ramach programu transformacji. Ewentualne niepowodzenie tej transformacji będzie miało negatywny wpływ na marżę operacyjną, pozycję i wyniki finansowe Orange Polska, dlatego Spółka realizuje proces odejść dobrowolnych i proces optymalizacji zatrudnienia. Regularne badania satysfakcji pracowników są przeprowadzane przez zewnętrznego konsultanta. W Spółce została opracowana Polityka inwestowania w jakość zdrowia i dobre samopoczucie pracowników Orange Polska. Pracownikom są oferowane szerokie usługi medyczne w PZU Zdrowie, w tym opieka psychologiczna. Dla pracowników odchodzących z firmy opracowano program outplacementu.
Poważne naruszenia praw człowieka i podstawowych wolności Negatywny wpływ nowych technologii na dzieci i młodzież			- Rosnący udział technologii w życiu społecznym, - zdalna nauka w szkołach w czasie pandemii, - uzależnienie młodzieży od internetu, gier komputerowych i mediów społecznościowych.	Istnieje ryzyko, że Orange Polska będzie postrzegany jako operator dostarczający usługi, które mają niekorzystny wpływ na zachowania i zdrowie dzieci i młodzieży. Temat negatywnego wpływu nowych technologii na dzieci i młodzież jest coraz częściej obecny w mediach i może wpłynąć na decyzje zakupowe nowych i satysfakcję obecnych klientów.	Poprzez programy edukacyjne Fundacji Orange, tj. MegaMisja, #SuperKoderzy, Pracownie Orange i działania na rzecz bezpieczeństwa dzieci w sieci, oraz współpracę z partnerami społecznymi i instytucjami publicznymi, Orange Polska edukuje dzieci, rodziców i nauczycieli na temat mądrego i bezpiecznego korzystania z nowych technologii, upowszechniając materiały edukacyjne, scenariusze lekcji i poradniki dla wszystkich grup wiekowych oraz wspierając kampanie informacyjne. Firma wspiera też badania na temat postaw dzieci i młodzieży wobec nowych technologii, aby lepiej odpowiadać na potrzeby społeczne. Dodatkowo, Orange Polska oferuje usługi kontroli rodzicielskiej w telefonach, tj. Chroń dzieci w sieci czy Bezpieczny Starter. Orange Polska stworzył także platformę internetową www.orange.pl/razemwsieci, gdzie można znaleźć informacje na temat odpowiedzialnego i bezpiecznego korzystania z mediów cyfrowych.

Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko (zmiana rok-do-roku)	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności	Potencjalny wpływ	Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka
Niewolnictwo, praca przymusowa i praca dzieci		→	Mniejsza kontrola nad warunkami pracy w globalnych łańcuchach dostaw.	Ryzyko pracy niewolniczej lub przymusowej jest marginalne (niematerialne) w przypadku operacji wewnętrznych i głównych dostawców krajowych, natomiast może się pojawić w globalnym łańcuchu dostaw.	Polityka w obszarze praw człowieka została sformułowana i jest wdrażana przez Grupę Orange na poziomie międzynarodowym. Na szczeblu krajowym, w Orange Polska umowy zakupowe z dostawcami zawierają klauzulę CSR i zgodności, Kodeks etyki oraz Kodeks postępowania dostawców, obejmujący między innymi kwestie zdrowia ludzkiego, bezpieczeństwa i ochrony. Dla dostawców i innych interesariuszy jest dostępny lokalny system informowania o nieprawidłowościach „Zapytaj etyka”.
Ryzyko złych warunków pracy		↗	Mniejsza kontrola nad warunkami pracy w globalnych łańcuchach dostaw.	Ryzyko złych warunków pracy w Orange Polska jest oceniane jako niskie, ale może wystąpić w łańcuchach dostaw. Ze względu na pandemię, ryzyko związane z bezpiecznymi warunkami pracy wzrosło.	Ryzyko złych warunków pracy w Orange Polska jest oceniane jako niskie. Spółka wprowadziła Politykę inwestowania w jakość zdrowia i dobre samopoczucie pracowników Orange Polska, której jednym z elementów jest przestrzeganie zasad BHP oraz tworzenie przyjaznego środowiska pracy. Potencjalnie ryzyko może wystąpić na poziomie dostawców świadczących usługi na rzecz Orange Polska – w obszarach takich jak outsourcing kadr i procesów oraz partnerzy techniczni. Kwestie zdrowia i bezpieczeństwa ludzi są uwzględnione w umowach z dostawcami poprzez zapisy klauzuli CSR, Kodeks dla dostawców oraz Kodeks etyki. Nieprawidłowości w tym obszarze mogą być zgłaszane poprzez lokalny system informowania „Zapytaj etyka”, który jest dostępny dla pracowników i dostawców.
Naruszenie wolności wypowiedzi		→	- Rosnący udział technologii w życiu społecznym, - dostępność treści i mechanizmów śledzenia użytkowników w internecie, - budzenie niepokojów społecznych i dezinformacja w sieci.	Jako operator telekomunikacyjny, Orange pragnie zapewnić przestrzeganie praw człowieka, zwłaszcza przy korzystaniu z technologii teleinformatycznych. Podobnie jak wszyscy operatorzy telekomunikacji, Orange musi się stosować do nakazów zawartych w krajowych przepisach dotyczących bezpieczeństwa. To powszechny obowiązek określony w ustawodawstwie poszczególnych krajów oraz pozwoleniach na prowadzenie działalności telekomunikacyjnej na całym świecie. Bardzo ważne jest zagwarantowanie przejrzystości w zakresie monitorowania żądań organów państwowych w obszarze praw człowieka, zwłaszcza związanych z branżą teleinformatyczną.	Wyraźnie określono, zidentyfikowano i zaktualizowano wymagania związane z udostępnianiem danych osobowych i telekomunikacyjnych upoważnionym organom wynikające z obowiązujących ustaw, regulacji międzynarodowych oraz wytycznych organów nadzoru. W Spółce obowiązują zasady / procedury udostępniania danych upoważnionym organom, które zostały zatwierdzone przez Zarząd, opublikowane i udostępnione wszystkim pracownikom oraz właściwym podmiotom zewnętrznym. Zdefiniowano, przypisano i sformalizowano wszelkie obowiązki związane z przekazywaniem danych upoważnionym organom. Dane i informacje w posiadaniu Spółki są klasyfikowane ze względu na wymogi prawne, wartość, znaczenie krytyczne oraz wrażliwość na nieuprawnione ujawnienie lub modyfikację. Użytkownicy mają dostęp do informacji i danych wyłącznie w zakresie, w jakim są do tego uprawnieni. Zgodnie z polityką kontroli dostępu, dostęp do informacji jest ograniczony. Wprowadzono formalne zasady, procedury i zabezpieczenia w celu ochrony danych i informacji przekazywanych wszelkimi metodami komunikacji. Proces udostępniania danych upoważnionym organom podlega regularnemu monitorowaniu, analizie i kontroli przez audytorów wewnętrznych i zewnętrznych.
Dyskryminacja .		↗	- Mniejsza kontrola nad warunkami pracy w globalnych łańcuchach dostaw, - nowe regulacje prawne dotyczące wymagań w zakresie dostępności dla klientów z niepełnosprawnościami, - wyłączenie cyfrowe osób starszych.	Kwestie związane z dyskryminacją pracowników lub klientów należą do bardzo wrażliwych. Mogą nie tylko naruszać prawo i pociągać za sobą kary, ale także wpływać niekorzystnie na wizerunek Spółki jako firmy odpowiedzialnej społecznie, obniżając wartość jej marki.	Polityka zarządzania różnorodnością (przyjęta w 2016 roku) wspomaga osiąganie celów biznesowych oraz stanowi odpowiedź na zmiany na rynku pracy i oczekiwania pracowników. Wspiera także realizację wartości zawartych w Kodeksie Etyki, celów odpowiedzialności społecznej oraz zobowiązań zawartych w Karcie Różnorodności, której Orange Polska jest sygnatariuszem. Za kluczowe wymiary różnorodności w Grupie przyjęto: płeć, wiek, kompetencje / wiedzę / doświadczenie / sposób myślenia, zdolności psychofizyczne – (nie)pełnosprawność oraz status rodzicielski. Pozostałe zdiagnozowane wymiary to: religia / światopogląd, lokalizacja miejsca pracy (centrala / region), rodzaj zatrudnienia oraz narodowość / pochodzenie etniczne. Spółka wdraża także programy dla klientów o specjalnych potrzebach, w tym ułatwienia dla osób starszych i z niepełnosprawnościami.

Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy / odniesienie do strategii	Ekspozycja na ryzyko (zmiana rok-do-roku)	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności	Potencjalny wpływ	Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka
Szkody w środowisku Ryzyko utraty zaufania i reputacji z powodu niewłaściwego przetwarzania odpadów niebezpiecznych	Efektywność i odpowiedzialność w działaniu	➔	- Coraz ostrzejsze przepisy i wymagania dotyczące elektrośmieci, - obowiązki w zakresie stosowania gospodarki o obiegu zamkniętym	Kwestie ochrony środowiska i stosowania zasad gospodarki o obiegu zamkniętym nabierają coraz większego znaczenia ze względu na regulacje prawne i oczekiwania społeczne. Nieprawidłowości w gospodarowaniu elektrośmieciami i odpadami niebezpiecznymi mogą narazić Spółkę na postępowania sądowe oraz niekorzystną ocenę społeczną, obniżając wartość marki w oczach klientów i inwestorów.	Działania Orange Polska w zakresie zarządzania odpadami są prowadzone od lat we współpracy ze sprawdzonymi partnerami biznesowymi, dlatego takie ryzyko należy uznać za niskie. W firmie obowiązuje Polityka ochrony środowiska, która identyfikuje niekorzystny wpływ procesów Orange Polska na środowisko naturalne, kategoryzuje i monitoruje rodzaje odpadów, w tym niebezpiecznych. Spółka nadzoruje procesy mogące mieć wpływ na środowisko zgodnie z wymogami prawa i innymi regulacjami dotyczącymi środowiska naturalnego oraz stosuje rozwiązania technologiczne pozwalające na ograniczanie negatywnego oddziaływania na środowisko. Odpady ZSEE (zużyty sprzęt elektryczny i elektroniczny), zużyte baterie i akumulatory, kable i słupy telegraficzne utylizujemy pod ścisłą kontrolą, we współpracy z podmiotami, które w pełni przejmują odpowiedzialność za dalsze postępowanie z odpadami i dokumentują poszczególne etapy oraz mają pozwolenie na gospodarowanie odpadami (rejestracja przez Główny Inspektorat Ochrony Środowiska). Kwestie środowiskowe są również uwzględnione w umowach z dostawcami poprzez zapisy klauzuli CSR oraz Kodeks dla dostawców.
Ryzyko nieefektywnych procesów zbierania zużytego sprzętu elektronicznego		➔	- Coraz ostrzejsze przepisy i wymagania dotyczące elektrośmieci, - obowiązki w zakresie stosowania gospodarki o obiegu zamkniętym.	W przypadku Polski występują dwójakie trudności: po pierwsze, niska świadomość ekologiczna, a po drugie, niechęć do pozbywania się starych, ale działających urządzeń. Ponadto, istnieje znaczący rynek używanych telefonów, zdominowany przez niewielkie podmioty, które je kupują i sprzedają. W niektórych obszarach usług zewnętrznych (np. outsourcing kadr i procesów, partnerzy techniczni), pracownicy podwykonawców mogą być również narażeni na to ryzyko.	Wypełniamy ustawowy obowiązek w zakresie nieodpłatnego przyjęcia starego sprzętu w punktach sprzedaży oraz w zakresie osiągnięcia poziomów recyklingu dla danej kategorii odpadów. Orange Polska zarządza procesem odzysku urządzeń elektronicznych i monitoruje rezultaty w tym zakresie. Współpracujemy z organizacjami odzysku, zajmującymi się przetwarzaniem i recyklingiem odpadów. Mamy również ofertę skupu zachęcającą klientów do pozbywania się niepotrzebnego sprzętu. Zużyty sprzęt klienci mogą zwrócić poprzez punkty obsługi klienta lub platformę internetową, w ramach programu „Odkup telefon”, który polega na skupie używanych, sprawnych telefonów w zamian za bony rabatowe. Ponadto w firmie działa program odnowy urządzeń elektronicznych i ich ponownego wprowadzania na rynek.





08 / 10

Ład korporacyjny

List Przewodniczącego Rady Nadzorczej



Szanowni Akcjonariusze,

Najważniejszym wydarzeniem ubiegłego roku dla Orange Polska było ogłoszenie nowej strategii na lata 2021-2024. Rada Nadzorcza i jej Komitety prowadziły intensywny dialog z Zarządem podczas przygotowań do tego wydarzenia. Głównym zadaniem poprzedniej strategii było przerwanie wieloletnich negatywnych tendencji biznesowych. Strategia .Grow skupia się na podtrzymaniu wzrostów, stworzeniu podwalin pod nowe źródła ekspansji biznesu w kolejnym okresie strategicznym oraz kontynuowanie transformacji kultury organizacyjnej firmy. Strategia została dobrze przyjęta przez rynki finansowe, co pokazał wzrost ceny akcji w kolejnych tygodniach.

Bardzo dobre wyniki operacyjne i finansowe osiągnięte w 2021 roku potwierdzają, że pierwszy rok wdrażania nowej strategii był bardzo mocnym krokiem do jej sukcesu. Czynnikiem napędzającym wzrost zysków były silnie rosnące przychody w głównych usługach telekomunikacyjnych oraz ICT. Symbolicznym potwierdzeniem powrotu na ścieżkę trwałych wzrostów oraz przekonania o dobrych perspektywach na przyszłość jest decyzja Zarządu o powrocie do wynagradzania akcjonariuszy. W uzupełnieniu do strategii, Rada Nadzorcza przyjęła nowy długoterminowy program motywacyjny, skorelowany ze wzrostem wartości Spółki, w celu dodatkowego zmotywowania kluczowych menadżerów i powiązania ich działań z interesem akcjonariuszy.

Innym szczególnym wydarzeniem była realizacja projektu związanego z utworzeniem joint venture Światłowód Inwestycje. W ten projekt również mocno zaangażowana była Rada Nadzorcza. Według mnie, to podręcznikowy przykład transakcji związanej z infrastrukturą, która łączy korzyści krótkoterminowe (wpływy w wysokości prawie 1,4 mld zł, z czego dwie trzecie otrzymane przy finalizacji) z długoterminowymi, w postaci znacznego poszerzenia zasięgu sieci światłowodowej, która jest kluczowym elementem strategii komercyjnej Orange Polska. Rada Nadzorcza wyraża uznanie dla wszystkich zespołów Spółki, które konsekwentnie realizowały kolejne etapy tego złożonego przedsięwzięcia.

Orange Polska od wielu lat jest liderem w promowaniu i wprowadzaniu zasad zrównoważonego rozwoju. W ubiegłym roku te działania zyskały nowy strategiczny wymiar w postaci polityki klimatycznej przyjętej przez Zarząd i dyskutowanej na posiedzeniu Komitetu ds. Strategii Rady Nadzorczej. Dążąc do neutralności klimatycznej będziemy aktywnie obniżać emisje CO₂, głównie poprzez zwiększanie udziału energii ze źródeł odnawialnych. Aktywne poszukiwanie kolejnych kontraktów na zakup energii wiatrowej od producentów jest szczególnie istotne w obliczu kryzysu na rynku cen energii.

Rada Nadzorcza, jak co roku, brała również udział w podejmowaniu wszystkich innych decyzji o kluczowym 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, że mamy ścisły kontakt z Zarządem. W 2021 roku odbyło się siedem posiedzeń Rady Nadzorczej i aż osiemnaście posiedzeń jej komitetów – więcej niż w ubiegłych latach, z powodu prac związanych z nową strategią oraz projektem Światłowód Inwestycje. Średnia frekwencja na posiedzeniach wynosiła 97,4%. Dostosowując się do ograniczeń wynikających z pandemii, drugi rok z rzędu umożliwiliśmy Akcjonariuszom udział w Walnym Zgromadzeniu w sposób całkowicie zdalny.

Co do 2022 roku, zdaniem Rady Nadzorczej, kluczowe zadania stojące przez Zarządem obejmują sprostanie wyzwaniom realizacji celów strategii .Grow w warunkach wyjątkowo trudnego otoczenia makroekonomicznego, w szczególności kryzysu cen energii, pozyskanie pasma 5G oraz wdrażanie nowego hybrydowego modelu pracy już w warunkach (miejmy nadzieję) popandemicznych.

W czasie kiedy piszę te słowa, od kilku tygodni w Ukrainie rozgrywa się dramat humanitarny. Rada Nadzorcza i wszyscy w Orange Polska jesteśmy tym głęboko poruszeni. W takich smutnych okolicznościach łączność staje się potrzebą absolutnie priorytetową. Pracownicy Orange Polska wykazują się olbrzymim zaangażowaniem i otwartymi sercami niosąc pomoc i wsparcie. Pomagamy uchodźcom z Ukrainy w kontakcie z ich bliskimi, zapewniamy schronienie i opiekę, wspieramy też służby i inne organizacje niosące pomoc dla uchodźców.

Pomimo ewidentnych wyzwań, jestem w pełni przekonany, że posiadamy odpowiednie zasoby i aktywa, żeby im sprostać, w czym Rada Nadzorcza będzie wspierała Zarząd. Działamy na atrakcyjnym rynku, w naszych działaniach kierując się długoterminowymi korzyściami dla wszystkich naszych akcjonariuszy.

Maciej Witucki

Przewodniczący Rady Nadzorczej

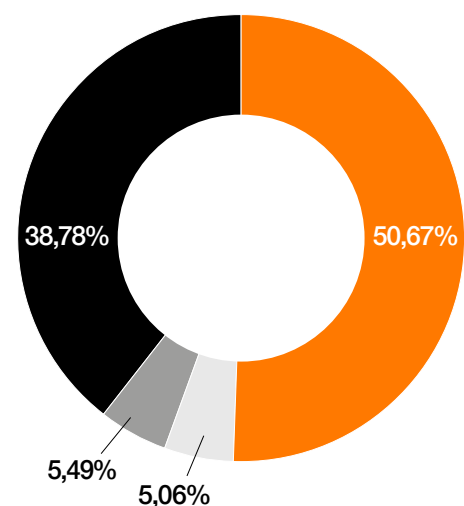


Nasze podejście do ładu korporacyjnego

Orange Polska – jako spółka notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie – stosuje zasady ładu korporacyjnego, zachowując krajowe i międzynarodowe standardy właściwego zarządzania spółką. Przykładem takiego działania są dobre praktyki takie jak: karta różnorodności, raport zintegrowany czy Kodeks Etyki Orange Polska. Jesteśmy przekonani, że transparentne zarządzanie przedsiębiorstwem jest jedynym właściwym podejściem dostosowanym do otoczenia rynkowego. Jest to podejście, które zapewnia równowagę pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie Orange Polska.

» Więcej informacji nt. stosowania dobrych praktyk spółek notowanych na GPW w sekcji Orange Polska na GPW, s. 98

Struktura własnościowa*



** Liczba posiadanych akcji (w szt.)

Orange S.A.	664 999 999
Aviva OFE	72 053 524
Nationale-Nederlanden OFE	66 448 705
Pozostali akcjonariusze	508 855 251
Razem	1 312 357 479

* Informacja aktualna na 25 kwietnia 2022

** 1 akcja = 1 głos na posiedzeniu WZA

Nasi udziałowcy to zarówno inwestorzy indywidualni jak i instytucjonalni. Prowadzimy aktywny dialog z naszymi inwestorami za pomocą szerokiego programu relacji inwestorskich.

» Więcej informacji nt. relacji inwestorskich znajdziesz w sekcji Orange Polska na GPW, s. 98

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 oraz, począwszy od 2021 roku, podjęcie uchwały opiniującej sprawozdanie o wynagrodzeniach, 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, członkowie ścisłego kierownictwa i Członkowie Zarządu 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.

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 mechanizmów 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 ekspertyz lub opinii na jej użytek.

Aby zapewnić wysoką jakość podejmowanych decyzji, Rada Nadzorcza powołała określone komitety jako ciała doradcze. Członkowie komitetów są specjalistami w danej dziedzinie i doradzają Radzie Nadzorczej w kwestiach wymagających pogłębionej analizy. Komitet Audytowy służy Radzie Nadzorczej wiedzą na temat finansów, księgowości i audytu. Komitet ds. Wynagrodzeń zajmuje się ogólną polityką wynagrodzeń oraz udziela rekomendacji dotyczących powoływania Członków Zarządu. Komitet ds. Strategii odpowiada za formułowanie rekomendacji w sprawie planów strategicznych i procesów planowania strategicznego realizowanych przez Zarząd.

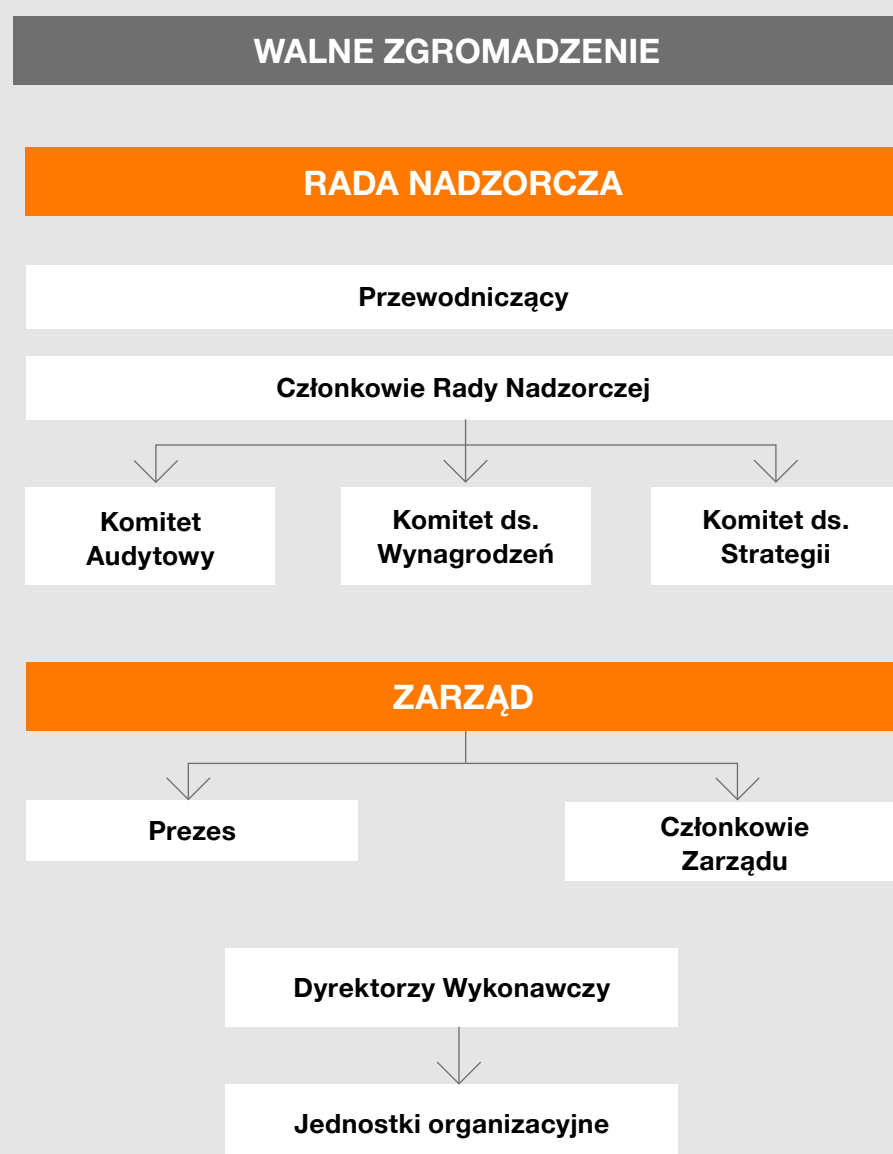
Celem opisanego wyżej modelu ładu korporacyjnego jest właściwe rozłożenie odpowiedzialności w Spółce oraz ściśle określenie funkcji jej kluczowych organów, co z kolei usprawnia proces podejmowania decyzji. Strukturalne elementy tego procesu i powiązania między nimi gwarantują przejrzystość kluczowych decyzji w zarządzaniu Spółką. Spółka Orange Polska jest w pełni odpowiedzialna wobec interesariuszy, jasno komunikując postępy w realizacji celów biznesowych i wypełnianiu obowiązków. Chcemy w ten



sposób budować zaufanie do Spółki ze strony inwestorów, klientów, pracowników i opinii publicznej. Przykładamy 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.

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: https://www.orange-ir.pl/wp-content/uploads/2020/12/Statut-OPL_2020.pdf oraz https://www.orange-ir.pl/wp-content/uploads/2020/12/Regulamin_WZA_OPL_2020.pdf

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,
- przedkładanie Walnemu Zgromadzeniu sprawozdania o wynagrodzeniach.

» Szczegółowy opis spraw zastrzeżonych do kompetencji Walnego Zgromadzenia można znaleźć na naszej witrynie internetowej, pod adresem: https://www.orange-ir.pl/wp-content/uploads/2020/12/Statut-OPL_2020.pdf oraz https://www.orange-ir.pl/wp-content/uploads/2020/12/Regulamin-Rady-Nadzorczej_2020.pdf

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 bądź 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.

Rada Nadzorcza – podstawowe informacje

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

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

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

Zadania oraz zasady działania Rady Nadzorczej i jej stałych komitetów są określone w Regulaminie Rady Nadzorczej, który jest dostępny na stronie internetowej Spółki.

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 niezastrzeżone 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 Walnego Zgromadzenia można znaleźć na naszej witrynie internetowej, pod adresem: https://www.orange-ir.pl/wp-content/uploads/2020/12/Statut-OPL_2020.pdf oraz https://www.orange-ir.pl/wp-content/uploads/2020/12/Regulamin_Zarzadu_2020.pdf

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

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 wnosić sprawy na posiedzenie. Decyzje o obecności innych osób na posiedzeniach podejmuje Prezes Zarządu, który przewodniczy posiedzeniom. Uchwały Zarządu zapadają bezwzględną większością głosów pełnego składu powołanego Zarządu. Uchwała może być podjęta także bez odbycia posiedzenia (w trybie obiegowym), bezwzględną większością głosów, jeżeli wszyscy Członkowie Zarządu zostali powiadomieni o treści projektu uchwały.

Regulacje dotyczące konfliktu interesów

Pełniąc swoje funkcje, Członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej działają w najlepszym interesie Orange Polska. Zapobieganie powstawaniu konfliktom interesów oraz odpowiednie zarządzanie nimi, na wszystkich szczeblach organizacji, jest częścią naszej kultury korporacyjnej.

Aby zapewnić, że decyzje Zarządu i Rady Nadzorczej, jako kluczowych organów Spółki, będą podejmowane w sposób uczciwy, przejrzysty i bezstronny, przyjęliśmy Politykę dotyczącą konfliktów interesów w odniesieniu do Członków Zarządu i Rady Nadzorczej (zwaną dalej „Polityką”).

Celem tej Polityki jest wprowadzenie dobrych praktyk oraz zapewnienie przejrzystych procesów decyzyjnych w Orange Polska poprzez:

- przekazanie Członkom Zarządu i Rady Nadzorczej informacji pozwalających stwierdzić, kiedy zachodzi konflikt interesów,
- sformułowanie procedur informowania przez poszczególne osoby o istniejących i potencjalnych konfliktach interesów,
- określenie sposobu zarządzania takimi sytuacjami.

Metody zarządzania konfliktami interesów w Orange Polska wynikają z przepisów prawa, standardów etycznych i branżowych oraz dobrych praktyk rynkowych, a także uwzględniają rozwiązania stosowane przez Grupę Orange.

Postanowienia Polityki stanowią uzupełnienie Kodeksu Etyki, Polityki Antykorupcyjnej oraz Procedury nadzorowania transakcji z podmiotami powiązanymi Orange Polska.

Członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej mogą się zwracać do Arbitra ds. Konfliktów Interesów w celu uzyskania informacji bądź wyjaśnienia wątpliwości dotyczących potencjalnego lub istniejącego konfliktu interesów.

Funkcję Arbitra ds. Konfliktów Interesów pełni Przewodniczący Rady Nadzorczej Orange Polska. Arbitr może – jeżeli uzna to za właściwe – zwrócić się o opinię lub rekomendację do Dyrektora ds. Bezpieczeństwa i Zarządzania Zgodnością Orange Polska.

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 sytuacji konfliktu interesów, Członek Zarządu lub Rady Nadzorczej nie powinien brać udziału w omawianiu danej sprawy ani podejmowaniu decyzji na żadnym szczeblu, a w przypadku zarządzenia głosowania powinien nie brać w nim udziału lub oddać głos wstrzymujący, i żądać zaznaczenia tego w protokole.

W szczególnych przypadkach, Arbitr, po konsultacji odpowiednio z Sekretarzem Rady Nadzorczej Orange Polska lub Prezesem Zarządu Orange Polska, może sporządzić decyzję określającą sposób zarządzania konfliktem interesów lub stwierdzającą jego brak w danej sytuacji.

W przypadku zgłoszenia potencjalnego lub istniejącego konfliktu interesów przez Przewodniczącego Rady Nadzorczej lub Prezesa Zarządu, taka osoba zostaje wyłączone z podejmowania decyzji w danej sprawie, a jej obowiązki przejmują inne osoby wskazane do udziału w procesie zarządzania konfliktem interesów.

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 oraz w przypadku uchwał podejmowanych w trybie obiegowym, osoby nominowane przez Orange S.A. są wyłączone z głosowań dotyczących transakcji ze spółką Orange S.A. lub jej spółkami zależnymi. Ponadto, inni Członkowie Rady Nadzorczej piastujący stanowiska w spółkach, które zawierają transakcje ze Spółką, nie biorą udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących takich transakcji.

Działalność organów Spółki w 2021 roku



Działalność Walnego Zgromadzenia w 2021 roku

W dniu 25 czerwca 2021 roku , w Warszawie, Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy między innymi:

- zatwierdziło sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Orange Polska S.A. oraz Grupy Kapitałowej Orange Polska w roku obrotowym 2020,
- zatwierdziło sprawozdanie finansowe Spółki Orange Polska S.A. za rok obrotowy 2020,
- zatwierdziło skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2020,
- udzieliło członkom organów Orange Polska S.A. absolutorium z wykonania przez nich obowiązków w roku obrotowym 2020,
- podjęło uchwałę w sprawie podziału zysku Spółki Orange Polska S.A. za rok obrotowy 2020, na podstawie której zysk netto Spółki Orange Polska S.A. w kwocie 46.754.503,75 zł wykazany w sprawozdaniu finansowym Spółki za rok obrotowy 2020 został przeznaczony na:
 - kapitał rezerwowy, w kwocie 935.090,08 zł,
 - kapitał rezerwowy, w kwocie 45.819.413,67 zł, z możliwością przeznaczenia na wypłatę dywidendy.
- podjęło uchwałę w sprawie podziału zysku Spółki Orange Polska S.A. z lat ubiegłych, na podstawie której zysk netto Spółki Orange Polska S.A. w kwocie 18.055.143,94 zł wykazany w sprawozdaniu finansowym Spółki za rok obrotowy 2020 przeznaczony został na:
 - kapitał rezerwowy, w kwocie 361.102,88 zł,
 - kapitał rezerwowy, w kwocie 17.694.041,06 zł, z możliwością przeznaczenia na wypłatę dywidendy.
- zatwierdziło sprawozdanie Rady Nadzorczej za rok obrotowy 2020,
- wyraziło pozytywną opinię o sporządzonym przez Radę Nadzorczą corocznym sprawozdaniu o wynagrodzeniach.

Działalność Rady Nadzorczej w 2021 roku

Skład Rady Nadzorczej
(na dzień 31 grudnia 2021 roku)

Maciej Witucki	Przewodniczący Rady Nadzorczej
Ramon Fernandez	Zastępca Przewodniczącego
Marc Ricau	Sekretarz Rady Nadzorczej
Philippe Béguin	Członek Rady Nadzorczej
Bénédicte David	Członek Rady Nadzorczej
John Russell Houlden	Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu Audytowego
Marie-Noëlle Jégo-Laveissière	Członek Rady Nadzorczej
Prof. Michał Kleiber	Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Patrice Lambert-de Diesbach	Członek Rady Nadzorczej
Monika Nachyła	Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Maria Pasło-Wiśniewska, PhD	Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Przewodnicząca Komitetu ds. Wynagrodzeń
Wioletta Rosołowska	Niezależny Członek Rady Nadzorczej
Jean-Michel Thibaud	Członek Rady Nadzorczej
Jean-Marc Vignolles	Członek Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu ds. Strategii

W 2021 roku w skład Rady Nadzorczej Orange Polska wchodziło pięciu Członków niezależnych: John Russell Houlden, prof. Michał Kleiber, Monika Nachyła, dr Maria Pasło-Wiśniewska i Wioletta Rosołowska.

Kryteria niezależności Członków Rady Nadzorczej

Niezależny Członek Rady Nadzorczej Orange Polska spełnia następujące warunki:

1. nie należy ani w okresie ostatnich pięciu lat nie należał do kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym nie jest ani nie był Członkiem Zarządu Spółki lub jednostki z nią powiązanej;
2. nie jest i nie był w ciągu ostatnich trzech lat pracownikiem Spółki lub jednostki z nią powiązanej, zależnej ani stowarzyszonej, jak również nie jest związany z tymi podmiotami umową o podobnym charakterze;
3. nie otrzymuje ani nie otrzymał dodatkowego wynagrodzenia w znaczącej wysokości od Spółki lub jednostki z nią powiązanej oprócz wynagrodzenia otrzymywanego jako Członek Rady Nadzorczej, w tym jako członek Komitetu Audytowego;
4. nie sprawuje kontroli nad Spółką w rozumieniu ustawy o rachunkowości ani nie reprezentuje w żaden sposób akcjonariusza, osób lub podmiotów sprawujących kontrolę nad Spółką;
5. nie utrzymuje obecnie ani nie utrzymywał w ciągu ostatniego roku istotnych stosunków gospodarczych ze Spółką lub jednostką z nią powiązaną, bezpośrednio lub będąc właścicielem, współnikiem, akcjonariuszem, dyrektorem, członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego lub osobą należącą do kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego podmiotu utrzymującego takie stosunki. Stosunki gospodarcze obejmują sytuację bycia znaczącym dostawcą towarów lub usług (w tym usług finansowych, prawnych, doradczych lub konsultingowych), znaczącym klientem i organizacją, która otrzymuje znacznej wysokości wkłady od Spółki lub jej Grupy;
6. nie jest obecnie i w ciągu ostatnich trzech lat nie był:
 - a. właścicielem, współnikiem (w tym komplementariuszem) lub akcjonariuszem obecnej lub poprzedniej firmy audytorskiej przeprowadzającej badanie sprawozdania finansowego Spółki lub jednostki z nią powiązanej lub
 - b. członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego obecnej lub poprzedniej firmy audytorskiej przeprowadzającej badanie sprawozdania finansowego Spółki, lub
 - c. pracownikiem lub osobą należącą do kadry kierowniczej wyższego szczebla, w tym członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego obecnej lub poprzedniej firmy audytorskiej przeprowadzającej badanie sprawozdania finansowego Spółki lub jednostki z nią powiązanej, lub
 - d. osobą, z której usług korzystała lub którą nadzorowała obecna lub poprzednia firma audytorska lub biegły rewident działający w jej imieniu;
7. nie jest członkiem zarządu lub innego organu zarządzającego jednostki, w której Członek Zarządu Spółki jest członkiem rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego lub kontrolnego i nie posiada innych znaczących powiązań z Członkami Zarządu Spółki przez udział w innych spółkach lub organach;
8. nie jest Członkiem Rady Nadzorczej Spółki dłużej niż dwanaście lat;
9. nie jest członkiem bliskiej rodziny Członka Zarządu Spółki lub osób, o których mowa w pkt. 1-8, w szczególności nie jest małżonkiem, osobą pozostającą we wspólnym pożyciu, krewnym lub powinowatym w linii prostej, a w linii bocznej do czwartego stopnia, Członka Zarządu Spółki lub osoby, o której mowa w pkt. 1-8;
10. nie pozostaje w stosunku przysposobienia, opieki lub kurateli z Członkiem Zarządu Spółki lub z osobą, o której mowa w pkt. 1-8.

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

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

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

Każdy kandydat/kandydatka na Członka Rady Nadzorczej składa oświadczenie, że spełnia powyższe kryteria niezależności lub ich nie spełnia. Po swoim powołaniu oświadczenie takie składa co kwartał.

Zmiany w składzie Rady Nadzorczej w 2021 roku

W dniu 19 maja 2021 roku p. Eric Debroeck złożył rezygnację z funkcji Członka Rady Nadzorczej ze skutkiem na dzień 25 czerwca 2021 roku.

W dniu 25 czerwca 2021 roku wygasły mandaty pp. Henryki Bochniarz, Thierry'ego Bonhomme'a, Ramona Fernandez, Marie-Noëlle Jégo-Laveissière, Marii Pasło-Wisniewskiej i Jean-Marca Vignollesa.

Tego dnia następujące osoby: pp. Philippe Béguin, Bénédicte David, Ramon Fernandez, Marie-Noëlle Jégo-Laveissière, Maria Pasło-Wisniewska, Wioletta Rosołowska i Jean-Marc Vignolles zostały powołane przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie na Członków Rady Nadzorczej na nową kadencję.

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).



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	•	•		•				
Ramon Fernandez	•	•	•				•	
Marc Ricau	•	•		•		•		
Philippe Béguin		•	•	•		•		•
Bénédicte David	•	•		•		•		•
John Russell Houlden	•	•		•			•	
Marie-Noëlle Jégo-Laveissière		•		•		•		•
Michał Kleiber	•	•		•			•	•
Patrice Lambert-de Diesbach	•	•	•					
Monika Nachyła	•	•			•	•		
Maria Pasło-Wiśniewska	•	•			•		•	•
Wioletta Rosołowska		•			•	•		
Jean-Michel Thibaud	•	•		•				
Jean-Marc Vignolles	•	•	•	•		•		

» Szczegółowe życiorysy zawodowe Członków Rady Nadzorczej zamieszczone są na stronie internetowej Spółki www.orange-ir.pl/corporate-governance/.

Różnorodność w Radzie Nadzorczej

Jesteśmy przekonani, że różnorodność organów zarządzających i nadzorujących jest korzystna z punktu widzenia rozwoju firmy. Dlatego dbamy o to, aby nasza Rada Nadzorca 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.

Od roku 2016 Orange Polska posiada **Politykę Zarządzania Różnorodnością** w postaci jednego kompleksowego dokumentu, określającego różnorodne sfery zarządzania.

Ponadto, zgodnie z nowymi Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych 2021, przyjętymi przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie, Rada Nadzorcza w dniu 3 listopada 2021 roku przyjęła **Politykę zarządzania różnorodnością w odniesieniu do Członków Zarządu**.

Celem tej Polityki jest:

- określenie standardów, które muszą być spełnione, aby stanowiska w organach zarządczych Spółki były zajmowane przez osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje, wiedzę merytoryczną, umiejętności, doświadczenie zawodowe, predyspozycje i reputację właściwą do pełnienia tej funkcji oraz
- wdrożenie rozwiązań na rzecz równego traktowania i różnorodności w odniesieniu do Zarządu Orange Polska.

W procesie doboru Członków Zarządu Orange Polska Rada Nadzorcza:

- kieruje się jawnością zasad i kryteriów wyboru kandydatów,;
- podejmuje decyzje o wyborze Członków Zarządu w oparciu o odpowiedni poziom wiedzy, umiejętności, wykształcenia, kompetencji i doświadczeń zawodowych kandydatów;
- dba, aby wśród Członków Zarządu znalazły się osoby różnorodne pod względem płci, wieku, wiedzy specjalistycznej, wykształcenia i doświadczeń zawodowych;
- w zakresie zróżnicowania pod względem płci, dąży do zapewnienia udziału kobiet na poziomie nie niższym niż 30%.

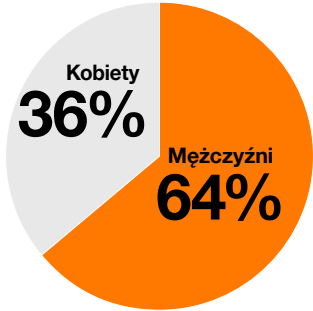
22 kwietnia 2022 roku Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy przyjęło Politykę zarządzania różnorodnością w odniesieniu do Członków Rady Nadzorczej. Zgodnie z tym dokumentem, w procesie doboru Członków Rady Nadzorczej Walne Zgromadzenie:

- podejmuje decyzje o wyborze Członków Rady Nadzorczej w oparciu o odpowiedni poziom wiedzy, umiejętności, wykształcenia, kompetencji i doświadczeń zawodowych kandydatów;
- dba, aby wśród Członków Rady Nadzorczej znalazły się osoby różnorodne pod względem płci, wieku, wiedzy specjalistycznej, wykształcenia i doświadczeń zawodowych;
- zapewni obecność przynajmniej czterech Członków Rady Nadzorczej, którzy spełniają kryteria niezależności wymienione w ustawie z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym oraz w Statucie Spółki, a także nie mają rzeczywistych i istotnych powiązań z akcjonariuszem posiadającym co najmniej 5% ogólnej liczby głosów w Spółce;
- w zakresie zróżnicowania pod względem płci, dąży do utrzymania udziału kobiet na poziomie nie niższym niż 30%.

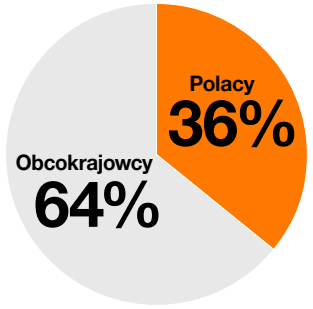
W chwili obecnej udział kobiet w Radzie Nadzorczej wynosi **36%** a w Zarządzie **25%**

Rada Nadzorcza

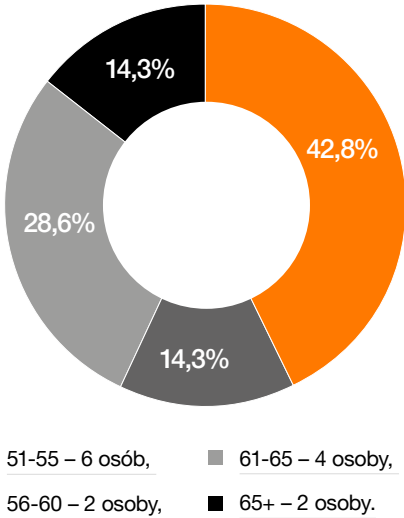
Płeć



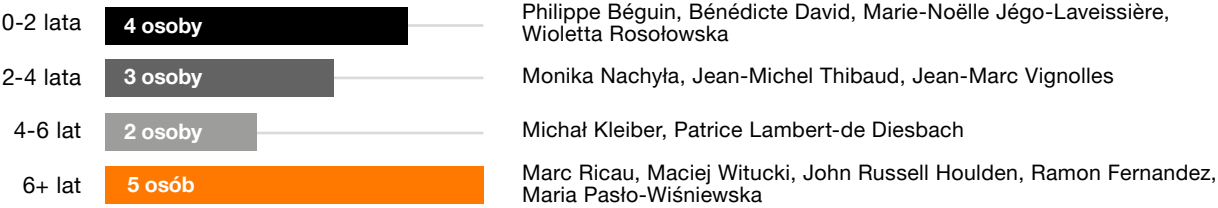
Narodowość



Wiek



Staż



Główne obszary działalności Rady Nadzorczej w 2021 roku

W 2021 roku, działalność Rady Nadzorczej koncentrowała się w szczególności na następujących zagadnieniach:

01 Ogłoszenie nowej strategii

Rada Nadzorcza i jej Komitety ściśle monitorowały oraz omawiały z Zarządem proces przygotowania nowej strategii i plany jej zaprezentowania rynkowi. Komitet ds. Strategii szczegółowo omawiał kluczowe założenia i scenariusze związane z nowym planem strategicznym, a także jego uwarunkowania zewnętrzne, w tym otoczenie konkurencyjne i regulacyjne. Dzięki realizacji poprzedniej strategii, Spółka podąża we właściwym kierunku oraz dysponuje odpowiednimi aktywami i ofertą dla klientów. Kluczowe cele nowej strategii .Grow obejmują utrzymanie korzystnych trendów wzrostowych oraz kontynuowanie wewnętrznej transformacji Spółki, w tym dalsze uproszczenie procesów biznesowych, przekwalifikowanie pracowników oraz pozyskanie nowych talentów. Odrębnym punktem dyskusji była polityka wypłat dywidendy. Długo oczekiwany przez inwestorów powrót do wypłacania dywidend to potwierdzenie powrotu Orange Polska na ścieżkę wzrostu oraz wyraz przekonania Zarządu o dalszych perspektywach wzrostu.

02 Nowy długoterminowy program motywacyjny

W uzupełnieniu strategii .Grow, Rada Nadzorcza przyjęła nowy długoterminowy program motywacyjny dla Zarządu i kluczowej kadry kierowniczej w celu ich dodatkowego zmotywowania i powiązania ich działań z celami strategicznymi i interesem akcjonariuszy. Program jest skorelowany ze wzrostem wartości dla akcjonariuszy: wskaźniki sukcesu są oparte w 35% na wzroście ceny akcji.

03 Światłowód Inwestycje (FiberCo)

Przedmiotem szczególnego zainteresowania Rady Nadzorczej były postępy w realizacji projektu Światłowód Inwestycje (FiberCo), zapoczątkowanego w 2020 roku. Transakcja, która została zawarta w kwietniu i sfinalizowana w sierpniu 2021 roku, ma kilka wymiarów. Po pierwsze, wysokość wpływów ukazuje, jak wielką wartość wypracowano w ostatnich latach w ramach programu budowy sieci światłowodowej. Wpływy z tego tytułu znacząco wzmocniły bilans Spółki. Po drugie, przyjęte rozwiązanie gwarantuje dalsze zwiększanie zasięgu usług światłowodowych, które w strategii komercyjnej Spółki stanowią kluczowy czynnik wzrostu. Po trzecie, sieć światłowodowa będzie rozbudowywana głównie na terenach podmiejskich, co znacząco przyczyni się do rozwoju infrastruktury cyfrowej i ograniczenia wykluczenia cyfrowego w Polsce. Rada Nadzorcza bardzo wysoko ocenia proces realizacji tego przedsięwzięcia i przekazuje wyrazy uznania wszystkim zespołom Orange Polska, które brały w nim udział.

04 Rozwój sytuacji w zakresie ustawy o cyberbezpieczeństwie i aukcji 5G

Rada Nadzorcza uważnie śledziła rozwój sytuacji wokół opublikowanej przez Rząd w październiku nowej wersji nowelizacji ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Jedną z najszerzej dyskutowanych kwestii związanych z nowelizacją było niespodziewane włączenie do niej przepisów dotyczących projektu „Polskie 5G”. Zgodnie z przedstawioną propozycją, hurtowym operatorem pasma 700 MHz miałyby zostać spółka z większościowym udziałem podmiotu kontrolowanego przez Skarb Państwa i mniejszościowym udziałem operatorów telekomunikacyjnych, którzy w wyniku przetargu uzyskaliby częstotliwości z tego pasma. Rada Nadzorcza podzieliła obawy Zarządu co do ram prawnych i zarządczych tego rozwiązania oraz co do tego, czy w proponowanej formie projekt będzie najlepiej służyć interesowi Orange Polska. Rada zwróciła się do Zarządu o kontynuowanie aktywnego dialogu z prawodawcą w celu ochrony interesów Spółki.

05 Monitorowanie wyników operacyjnych i finansowych oraz wykonania budżetu

Rada Nadzorcza stale monitorowała wyniki komercyjne i finansowe oraz wykonanie budżetu na 2021 rok. Było to szczególnie ważne w świetle wyzwań związanych ze skutkami pandemii. W szczególności, Rada analizowała wpływ sytuacji gospodarczej na ściągalność należności od klientów.

W 2021 roku Rada Nadzorcza odbyła 7 posiedzeń. Frekwencja na posiedzeniach wyniosła 96,9% (oraz 97,4% łącznie z komitetami).

06 Skład Zarządu

W dniu 6 lutego 2021 roku Rada Nadzorcza powołała Bożenę Leśniewską, Witolda Drożdża, Jolanę Dudek i Piotr Jaworskiego na stanowiska Członków Zarządu, na kolejne kadencje. Zgodnie z Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW, powołania nastąpiły na ponad cztery miesiące przed upływem kadencji.





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

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

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

Przy omawianiu poszczególnych spraw na posiedzeniach, Przewodniczący poszczególnych komitetów przedstawiają Radzie Nadzorczej odpowiednie rekomendacje i propozycje dotyczące decyzji Rady. Ponadto, Rada regularnie otrzymuje protokoły z posiedzeń komitetów.

Komitety Rady Nadzorczej otrzymywały od Zarządu terminowo właściwe oraz rzetelne informacje i raporty, co umożliwiło komitetom realizację ich zadań w 2021 roku.

W dalszej części zamieszczono sprawozdania z działalności trzech stałych komitetów Rady Nadzorczej w 2021 roku.

Zadania oraz zasady funkcjonowania Rady Nadzorczej i jej stałych komitetów określa Regulamin Rady Nadzorczej, który jest dostępny na stronach internetowych Spółki: https://www.orange-ir.pl/wp-content/uploads/2020/12/Regulamin-Rady-Nadzorczej_2020.pdf

Udział Członków Rady Nadzorczej w posiedzeniach w 2021 roku

	RADA NADZORCZA	KOMITET AUDYTOWY	KOMITET ds. STRATEGII	KOMITET ds. WYNAGRODZEŃ
Maciej Witucki	7/7			
Ramon Fernandez	7/7			
Marc Ricau	7/7	7/7		7/7
Philippe Béguin	3/3		2/2	
Henryka Bochniarz	3/4		2/2	
Thierry Bonhomme	4/4		2/2	
Bénédicte David	3/3		2/2	
Eric Debroeck	4/4		2/2	
John Russell Houlden	7/7	7/7		
Marie-Noëlle Jégo-Laveissière	7/7			
Michał Kleiber	7/7		4/4	7/7
Patrice Lambert-de Diesbach	7/7		4/4	
Monika Nachyła	7/7	5/7	4/4	
Maria Paśło-Wiśniewska	7/7	7/7	4/4	7/7
Wioletta Rosołowska	3/3		2/2	
Jean-Michel Thibaud	5/7	7/7		
Jean-Marc Vignolles	7/7		4/4	7/7

■ Liczba posiedzeń, w których uczestniczyli Członkowie RN

■ Maksymalna liczba zaplanowanych posiedzeń, w których mogli uczestniczyć Członkowie RN

Ocena sytuacji Grupy Kapitałowej Orange Polska w ujęciu skonsolidowanym

Niniejsza ocena sytuacji Grupy Orange Polska w ujęciu skonsolidowanym w 2021 roku została sporządzona przez Radę Nadzorczą zgodnie z zasadą 2.11.3. Dobrych Praktyk Spółek Notowanych 2021, wprowadzonych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Ocena ta jest oparta na wynikach finansowych Grupy (Spółki oraz jej spółek zależnych) w 2021 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, zarządzania ryzykiem, compliance oraz funkcji audytu wewnętrznego.

Działalność operacyjna Grupy

Główne cele Grupy w 2021 roku obejmowały:

- utrzymanie wysokiej dynamiki komercyjnej, zwłaszcza w odniesieniu do usług światłowodowych i konwergentnych oraz ofert biznesowych,
- realizacja projektu FiberCo,
- zarządzanie skutkami pandemii koronawirusa COVID-19, w tym opracowanie planu nowego modelu operacyjnego na okres po jej zakończeniu,
- nabycie częstotliwości 5G,
- dalsza transformacja kosztów ze szczególnym uwzględnieniem automatyzacji oraz cyfryzacji kontaktów z klientami,
- zwiększony nacisk na rozwiązania cyfrowe i proekologiczne, w tym finalizacja pierwszych projektów,
- wypełnienie przedstawionych prognoz i oczekiwań finansowych dotyczących wzrostu przychodów i wskaźnika EBITDAaL,
- przygotowywanie nowej strategii na lata 2021-2024 i jej ogłoszenie w odpowiednim czasie.

Rok 2021 upłynął naturalnie pod znakiem ogłoszenia nowej strategii .Grow, która wyznacza priorytety dla Orange Polska na lata 2021-2024. Rada Nadzorcza była oczywiście zaangażowana w proces jej przygotowania. Strategia .Grow ma charakter ewolucyjny, a jej celem jest pobudzenie i przyspieszenie wzrostu przychodów i zysku, a także stworzenie podwalin pod dalszy wzrost po 2024 roku. Ważnym elementem nowej strategii jest powrót do wypłacania dywidend. Strategia została dobrze przyjęta przez rynek giełdowy, co przełożyło się na wzrost kursu akcji w tygodniach po jej ogłoszeniu.



Przełomowym wydarzeniem w 2021 roku była sprzedaż 50% udziałów w spółce Światłowod Inwestycje i utworzenie joint venture z APG. To przedsięwzięcie ma bardzo duże znaczenie w kontekście realizacji strategii .Grow. Pozwoli bowiem Grupie jednocześnie kontynuować zwiększanie zasięgu sieci światłowodowej oraz realizować inne, ważne dla przyszłości projekty bez zwiększania poziomu nakładów inwestycyjnych.

Grupa zrealizowała wszystkie założone cele finansowe. Wzrost EBITDAaL wyniósł prawie 6%, osiągając górną granicę prognozy (niski do średniego jednocyfrowy wzrost), podniesionej w ciągu roku. Głównym czynnikiem sukcesu było połączenie wzrostu liczby klientów z poprawą trendów ARPO we wszystkich kluczowych usługach. W 2021 roku Spółka kontynuowała realizację strategii „więcej za więcej”, podwyższając ceny za usługi mobilne dla klientów indywidualnych, modyfikując niektóre pakiety konwergentne i wprowadzając zmiany w przedpłaconych planach taryfowych. Dopełnieniem tych działań była dalsza transformacja kosztów, w tym poprzez automatyzację i cyfryzację procesów biznesowych. Spółka wdraża także nowy, zrównoważony model pracy hybrydowej, który będzie stopniowo przynosić znaczące oszczędności w zakresie wykorzystywanej powierzchni biurowej.

Jednym z celów Spółki było utrzymanie wysokiej dynamiki komercyjnej z 2020 roku. W większości obszarów wyniki komercyjne okazały się bardzo dobre, zwłaszcza biorąc pod uwagę zmniejszoną aktywność klientów po spowodowanym pandemią gwałtownym wzroście popytu w drugiej połowie 2020 roku. Szczególnie dobre wyniki osiągnięto w usługach światłowodowych – liczba detalicznych klientów tych usług wzrosła w 2021 roku aż o 30%. W zasięgu usług światłowodowych Orange znalazło się 6 milionów gospodarstw domowych, co czyni Spółkę zdecydowanie największym dostawcą tych usług w Polsce.

Radę Nadzorczą interesowała opinia Zarządu dotycząca potencjalnych zmian w otoczeniu konkurencyjnym w Polsce po ogłoszeniu zamiaru przejęcia UPC, największego operatora kablowego w Polsce, przez Iliad, właściciela Play. W przypadku finalizacji tej transakcji, dojdzie do powstania nowego znaczącego gracza na rynku konwergentnym.

W 2021 roku jedną z kluczowych kwestii dla Rady Nadzorczej była

sytuacja związana z aukcją na częstotliwości 5G w paśmie C oraz przepisami dotyczącymi cyberbezpieczeństwa. Po unieważnieniu procedury aukcyjnej w 2020 roku, w 2021 roku nie doszło – wbrew oczekiwaniom – do ogłoszenia nowej aukcji, ze względu na przeciągające się prace w rządzie nad nowelizacją ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Do opublikowanej nowej wersji tej ustawy niespodziewane włączono przepisy dotyczące projektu „Polskie 5G”. Zgodnie z przedstawioną propozycją, hurtowym operatorem pasma 700 MHz miałyby zostać spółka z większościowym udziałem podmiotu kontrolowanego przez Skarb Państwa i mniejszościowym udziałem operatorów telekomunikacyjnych, którzy w wyniku przetargu uzyskaliby częstotliwości z tego pasma.

Rada Nadzorcza podziela opinię Zarządu, że ubiegły rok był bardzo pomyślny dla Orange Polska, co stanowi bardzo dobry początek w procesie realizacji strategii .Grow.

Sytuacja finansowa Grupy

Zarząd na bieżąco informował Radę Nadzorczą o wynikach finansowych. Komitet Audytowy Rady Nadzorczej stale nadzorował rzetelność sprawozdawczości finansowej i przedstawiał swoje opinie Radzie Nadzorczej przed publikacją wyników za kolejne okresy sprawozdawcze.

Grupa zrealizowała wszystkie założone cele finansowe na 2021 rok, osiągając bardzo dobre wyniki. Dynamika wzrostu EBITDAaL zwiększyła się do prawie 6%, gdyż dzięki wysokiej dźwigni operacyjnej wyższe przychody przełożyły się na wyższy zysk. Rentowność operacyjna wzrosła czwarty rok z rzędu, co pokazuje, że Orange Polska osiąga stabilny wzrost, a działalność Spółki jest przewidywalna i odporna. Grupa kontynuowała także skuteczną transformację kosztów, która przyniosła oszczędności w wielu obszarach, w tym na kosztach pracy, kosztach usług zewnętrznych związanych z obsługą klientów i kosztach ogólnego zarządu.

W 2021 roku przychody zwiększyły się w ujęciu rocznym o 3,6%, przy czym udział w tym wzroście miały wszystkie główne linie biznesowe. Zdaniem Rady Nadzorczej, szczególnie warto podkreślić, że przychody z kluczowych usług telekomunikacyjnych (konwergentnych, wyłącznie komórkowych i wyłącznie

stacjonarnego dostępu szerokopasmowego), które mają istotny wpływ na osiąganą marżę, wzrosły o 6,7%. Oznacza to dalsze przyspieszenie wzrostu w porównaniu z 2020 rokiem, kiedy przychody z tych usług zwiększyły się o 2,9%. Do tak wysokiej dynamiki wzrostu przyczyniły się duże przyrosty liczby klientów oraz poprawa trendów ARPO. Był to także kolejny doskonały rok w obszarze ICT: przychody zwiększyły się o 18%, a Grupa umocniła swoją pozycję jako integratora i dostawcy usług cyfrowych dla polskich przedsiębiorstw.

Zysk netto był wyjątkowo wysoki i wyniósł prawie 1,7 mld zł. Wynik netto został znacznie powiększony przez zysk w kwocie 1,4 mld zł na sprzedaży 50% udziałów w spółce Światłowod Inwestycje. Z wyłączeniem tego jednorazowego zdarzenia, zysk netto był nadal znacznie wyższy niż w 2020 roku, do czego przyczyniły się głównie wzrost EBITDAaL i spadek amortyzacji. Przywrócenie wzrostu na poziomie EBITDAaL zaczęło się przekładać na wzrost zysku netto, co jest bardzo korzystną tendencją.

Organiczne przepływy pieniężne w 2021 roku zwiększyły się aż o 35%, na co złożyły się następujące czynniki: wzrost EBITDAaL, niższe nakłady inwestycyjne oraz wyższe wpływy ze sprzedaży nieruchomości. Na wysokość nakładów inwestycyjnych wpłynęło już korzystnie utworzenie spółki joint venture Światłowod Inwestycje.

W ciągu roku dług netto Grupy zmniejszył się o około 1,5 mld zł dzięki generowanym wysokim przepływom pieniężnym oraz wpływom uzyskanym po zamknięciu transakcji dotyczącej spółki Światłowod Inwestycje. W efekcie, nastąpiło obniżenie dźwigni finansowej do 1,4x, co odzwierciedla silną strukturę bilansu Spółki. Było to istotnym argumentem przemawiającym za powrotem do wypłacania dywidend w 2022 roku.

W 2021 roku Grupa nie wypłacała dywidendy, co Rada Nadzorcza oceniła pozytywnie. Przy podejmowaniu tej decyzji uwzględniono, że transakcja dotycząca spółki Światłowod Inwestycje nie została jeszcze sfinalizowana, a także niepewność związaną z aukcją 5G i ustawą o cyberbezpieczeństwie. Jednocześnie Zarząd zobowiązał się do powrotu do wypłacania dywidend począwszy od 2022 roku. Zgodnie z tą zapowiedzią, w lutym 2022 roku Zarząd rekomendował wypłatę w 2022 roku dywidendy w wysokości 0,25 zł na akcję z zysku za 2021 rok.

Wnioski i zalecenia na 2022 rok

Rok 2021 był z wielu względów bardzo pomyślny dla Orange Polska. Doskonale ubiegłoroczne wyniki to bardzo mocny pierwszy krok w kierunku realizacji strategii .Grow. Grupa potwierdziła wszystkie swoje cele strategiczne. Nie ma wątpliwości, że 2022 rok przyniesie znacznie więcej wyzwań, ze względu na wyjątkowo niestabilną sytuację makroekonomiczną oraz wojnę za wschodnią granicą Polski, której dalszego przebiegu i ostatecznych skutków nie sposób dzisiaj ocenić. Rada Nadzorcza jest przekonana, że przyjęta strategia pozwala w pełni wykorzystać aktywa i wartości Grupy.

Rada Nadzorcza podziela opinię Zarządu, że w 2022 roku Grupa powinna się w swojej działalności skoncentrować w szczególności na następujących kluczowych aspektach:

- dalsze rozwijanie kluczowych obszarów wzrostu, w tym usług konwergentnych, mobilnych, światłowodowych i ICT, z uwzględnieniem potencjalnych zmian w otoczeniu konkurencyjnym po przejęciu UPC przez Play,
- podjęcie działań przenoszących wysoką presję inflacyjną na klientów w celu ochrony rentowności,
- ograniczenie ryzyka związanego z bezprecedensowym wzrostem cen energii poprzez zawarcie nowych długoterminowych umów zakupowych (PPA) z producentami energii,
- ocena ryzyka związanego z wojną w Ukrainie i podjęcie niezbędnych działań w celu ograniczenia tego ryzyka,
- nabycie częstotliwości 5G,
- transformacja kultury organizacyjnej w kierunku większej elastyczności i efektywności kosztowej oraz wdrożenie popandemicznego modelu pracy,
- wypełnienie przedstawionych prognoz i oczekiwań finansowych dotyczących wzrostu przychodów i wskaźnika EBITDAaL.

Ocena systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, compliance i audytu wewnętrznego

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

System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem umożliwia zarządzanie ryzykami, które mogą mieć wpływ na realizację celów biznesowych, a także w istotnym stopniu zabezpiecza Spółkę przed poważnymi nieprawidłowościami w sprawozdawczości i stratami (zarządzanie ryzykiem nie oznacza jego całkowitej eliminacji, lecz lepsze rozpoznanie zagrożeń i podejmowanie odpowiednich działań w sytuacjach uzasadnionych). Odpowiednie procesy zostały zaprojektowane tak, aby w rozsądnym stopniu zapewnić, że istotne dla Grupy ryzyka zostaną w Spółce zidentyfikowane, a odpowiednie działania zostaną podjęte – ale tego nigdy nie da się zapewnić w sposób absolutny.

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

Najważniejsze elementy systemu kontroli wewnętrznej oraz zarządzania ryzykiem zostały przedstawione w sprawozdaniu

Zarządu z działalności Grupy za 2021 rok, które zostało opublikowane w dniu 16 lutego 2022 roku.

W 2021 roku Spółka ponownie przeprowadziła całościową ocenę kontroli wewnętrznej w zakresie raportowania finansowego. Stwierdzone niedociągnięcia w sposobie zaprojektowania i wdrożenia systemu kontroli wewnętrznej zostały skorygowane bądź został względem nich przygotowany plan naprawczy. Na podstawie przeprowadzonej oceny Zarząd stwierdził, że na dzień 31 grudnia 2021 roku żadne ze zidentyfikowanych słabości nie miały istotnego wpływu na system kontroli wewnętrznej oraz raportowanie finansowe.

Również audytorzy wewnętrzni oraz biegli rewidenci Spółki zgłaszają Zarządowi oraz Komitetowi Audytowemu wszelkie słabości systemu kontroli, które identyfikują podczas audytu, a ich rekomendacje są na bieżąco wdrażane.

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

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

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

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

Prowadzone działania szkoleniowe uwzględniające ekspozycję poszczególnych obszarów na ryzyko korupcji oraz działania komunikacyjne mają na celu stałe poszerzanie wiedzy i budowanie świadomości pracowników. Orange Polska prowadzi również regularne przeglądy w tym zakresie, wprowadza niezbędne usprawnienia oraz monitoruje prawidłowość dokonywanych płatności.

Działania funkcji Zarządzania Zgodnością, wyniki planowych kontroli, a także wyniki kontroli zapoczątkowanych zgłoszeniem

nieprawidłowości (whistleblowing) są monitorowane na podstawie cyklicznie składanych raportów. Stosowane działania i mechanizmy zapewniają skuteczność funkcji Compliance oraz zapewniają utrzymanie grupowych standardów regulacji antykorupcyjnych.

Radzie Nadzorczej corocznie przedstawiana jest także informacja z wdrożenia i skuteczności programu zgodności, dotyczącego walki z korupcją, wraz z mapą ryzyk oraz odpowiednim planem działania na kolejny rok.

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

Ocena stosowania zasad ładu korporacyjnego oraz sposobu wypełniania obowiązków informacyjnych dotyczących ich stosowania

Niniejsza ocena sposobu wypełniania przez Orange Polska S.A. obowiązków informacyjnych dotyczących stosowania zasad ładu korporacyjnego określonych w Regulaminie Giełdy oraz przepisach dotyczących informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych w 2021 roku została sporządzona przez Radę Nadzorczą zgodnie z zasadą 2.11.4. Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021.

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

Zasady przekazywania raportów bieżących dotyczących stosowania zasad szczegółowych ładu korporacyjnego określa Uchwała Zarządu GPW nr 692/2021 Zarządu Giełdy z dnia 1 lipca 2021 roku. Zgodnie z Regulaminem Giełdy, w przypadku gdy określona zasada ładu korporacyjnego nie jest stosowana w sposób trwały lub jest naruszona incydentalnie, spółka ma obowiązek opublikowania na swojej stronie internetowej raportu w tej sprawie w trybie analogicznym do stosowanego do przekazywania raportów bieżących. Raporty dotyczące stosowania szczegółowych zasad ładu korporacyjnego są przekazywane za pośrednictwem Elektronicznej Bazy Informacji (EBI). Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 roku precyzuje, jakie informacje powinny być zawarte w oświadczeniu o stosowaniu ładu korporacyjnego, stanowiącym odrębną część sprawozdania Zarządu z działalności Spółki.

Rada Nadzorcza zapoznała się z oświadczeniem o stosowaniu ładu korporacyjnego zamieszczonym w Sprawozdaniu Zarządu z działalności Orange Polska S.A. oraz Grupy Orange Polska w roku 2021. Oświadczenie to w sposób szczegółowy opisuje



zagadnienia z zakresu ładu korporacyjnego i zawiera informacje wyszczególnione w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 roku w sprawie informacji bieżących okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim.

W 2021 roku Orange Polska opracował Politykę Różnorodności dla Rady Nadzorczej i przyjął ją na Walnym Zgromadzeniu w kwietniu 2022 roku.

Jednocześnie, zgodnie z przyjętą przez Radę Nadzorczą 3 listopada 2021 r. Polityką zarządzania różnorodnością w odniesieniu do Członków Zarządu, w zakresie różnicowania pod względem płci, w procesie doboru Członków Zarządu Orange Polska Rada Nadzorcza będzie dążyć do zapewnienia udziału kobiet na poziomie nie niższym niż 30%. Na dzień 31 grudnia 2021 r. udział kobiet w Radzie Nadzorczej wynosił 36%, a w Zarządzie 25%.

Zgodnie z zasadą 1.1. Dobrych Praktyk, Orange Polska prowadzi stronę internetową w języku polskim i angielskim, na której zamieszcza wszystkie przewidziane prawem i dobrymi praktykami dokumenty i informacje, w tym informację nt. stosowania przez Spółkę zasad i rekomendacji zawartych w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW.

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

Ocena racjonalności polityki sponsoringowej i charytatywnej

Niniejsza ocena zasadności prowadzonej przez Spółkę polityki wspierania kultury, sportu, instytucji charytatywnych, mediów, organizacji społecznych, związków zawodowych itp. w 2021 roku została sporządzona przez Radę Nadzorczą zgodnie z zasadą 2.11.5. Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021.

Rada Nadzorcza przeanalizowała kwoty, jakie Grupa Orange Polska przeznaczyła w 2021 roku na wsparcie kultury, sportu, inicjatyw charytatywnych, mediów, organizacji społecznych, związków zawodowych itp.

Rada Nadzorcza ocenia, że prowadzona przez Spółkę strategia sponsoringowa, skoncentrowana w 2021 roku na muzyce jako głównym obszarze wspierającym markę, przyniosła właściwą efektywność finansową i wizerunkową, pomimo ograniczenia zakresu działań przez pandemię COVID-19. Zgodnie z przyjętą strategią, w strategicznym obszarze sponsoringowym Orange Polska tworzy projekty ogólnopolskie, kompleksowe, długofalowe i skierowane do jak najszerszego grona swoich klientów (obecnych i potencjalnych).

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

Audit Committee activities in 2021

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

List Przewodniczącego Komitetu Audytowego



Szanowni Akcjonariusze,

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

Najważniejszą transakcją zawartą przez Orange Polska było utworzenie spółki joint venture Światłowod Inwestycje sp. z o.o., której celem jest dalsza rozbudowa sieci światłowodowej dostępnej dla Spółki. Komitet Audytowy od samego początku brał udział w tym projekcie: począwszy od utworzenia spółki celowej i przekazania jej części łączny światłowodowych po sprzedaż 50% udziałów w tej spółce na rzecz APG – partnera wyłonionego w procesie konkurencyjnym. Transakcja wiązała się z utratą kontroli nad nową spółką, a zysk z tego tytułu wyniósł 1,6 mld zł, co stanowiło większość zysku netto Grupy w 2021 roku. Komitet Audytowy przeanalizował wszystkie interpretacje, szacunki i subiektywne oceny związane z tym procesem.

Podobnie jak w 2020 roku, jednym z najważniejszych działań Komitetu Audytowego było monitorowanie wpływu pandemii koronawirusa COVID-19 na Spółkę i całą polską gospodarkę. W szczególności, Komitet Audytowy monitorował, w jaki sposób ten wpływ został odzwierciedlony w sprawozdawczości finansowej i informacjach przekazywanych rynkowi przez Spółkę. Komitet otrzymywał okresowe raporty o wpływie pandemii i regularnie omawiał tę kwestię z Zarządem. Komitet

Audytowy jest usatysfakcjonowany ze sposobu, w jaki wpływ pandemii jest odzwierciedlany w informacjach finansowych i komunikacji zewnętrznej Spółki.

Innym ważnym osiągnięciem Komitetu Audytowego w 2021 roku było dokończenie procesu wyboru firmy audytorskiej i rekomendowanie powołania KPMG na ustawowego audytora zewnętrznego na lata 2021-2025. Komitet Audytowy uważnie monitorował działania nowego audytora w pierwszym roku pracy. Organizowano okresowe spotkania z audytorem w celu omówienia jego opinii na temat kluczowych kwestii dotyczących sprawozdawczości i audytu. Komitet Audytowy pracował także nad opracowaniem zbioru Wskaźników Jakości Audytu, co pozwoli lepiej monitorować jakość pracy biegłych rewidentów.

Do najważniejszych zadań Komitetu Audytowego należy zapewnienie prawidłowości sprawozdań finansowych Spółki i Grupy. W ramach wykonywania tego obowiązku, dokonujemy przeglądu wszystkich znaczących interpretacji, szacunków i subiektywnych ocen proponowanych przez Zarząd. Komitet Audytowy dokonał również przeglądu wyników analizy utraty wartości.

Poza nadzorem nad zewnętrznym badaniem sprawozdań finansowych Spółki i Grupy, Komitet Audytowy zajmował się również przeglądem systemu kontroli wewnętrznej i zapewnienia zgodności oraz zarządzania ryzykiem. 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 S.A.

Poniżej przedstawiono bardziej szczegółowe omówienie działalności Komitetu Audytowego.

Russ Houlden

Przewodniczący Komitetu Audytowego

Skład Komitetu Audytowego w 2021 roku

John Russell Houlden	Przewodniczący (niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Monika Nachyła	(niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Maria Pasło-Wiśniewska, PhD	(niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Marc Ricau	
Jean-Michel Thibaud	

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

Główne zadania Komitetu

Najważniejsze zadania Komitetu Audytowego, wyszczególnione w jego Regulaminie, stanowiącym załącznik do Regulaminu Rady Nadzorczej, obejmują między innymi: (i) nadzorowanie rzetelności informacji finansowych przekazywanych przez Spółkę, (ii) przegląd systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem Grupy, (iii) przegląd programu prac Audytu Wewnętrznego i jego raportów, (iv) analizę i opiniowanie istotnych transakcji z podmiotami powiązanymi, (v) udzielanie rekomendacji dotyczących wyboru firmy audytorskiej i przedłużenia z nią umowy, (vi) monitorowanie niezależności i obiektywizmu biegłych rewidentów Spółki, natury i zakresu badania oraz pracy biegłych rewidentów, (vii) przedstawianie Radzie Nadzorczej zaleceń mających na celu zapewnienie rzetelności opisu oraz adekwatności procesu sprawozdawczości finansowej oraz informacji przekazywanych przez Spółkę i Grupę.

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

Komitet Audytowy odbył w 2021 roku sześć planowych i dwa doraźne posiedzenia. Prezes Zarządu, Członek Zarządu ds. Finansów oraz Dyrektor Audytu Wewnętrznego uczestniczyli we wszystkich posiedzeniach Komitetu Audytowego. Inni Członkowie Zarządu, Dyrektorzy Wykonawczy i inni menedżerowie oraz zaproszeni goście uczestniczyli w posiedzeniach w zależności od poruszanych zagadnień. W posiedzeniach Komitetu uczestniczyli z zasady przedstawiciele biegłego rewidenta Spółki – firmy KPMG.

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

W posiedzeniach Komitetu Audytowego regularnie uczestniczył biegły rewident, który przekazywał swoje opinie w istotnych kwestiach z punktu widzenia rachunkowości pojawiających się w ciągu roku. Ponadto, biegły rewident przedstawił dodatkowy raport sporządzony zgodnie z wymogami Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 537/2014. 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. Rok 2021 był pierwszym rokiem badania sprawozdań finansowych Grupy Orange Polska przez KPMG. Komitet Audytowy monitorował proces wyboru firmy audytorskiej, aby zapewnić wybór najlepszego z możliwych audytorów oraz zagwarantować wysoką jakość procesu wyboru i jego zgodność z wszelkimi wymogami prawnymi. W efekcie, Komitet Audytowy zarekomendował Radzie Nadzorczej powołanie KPMG na biegłego rewidenta do przeprowadzenia badań sprawozdań finansowych Spółki i Grupy Orange Polska za lata 2021-2025. Uchwałą z dnia 19 marca 2021 roku. Rada Nadzorcza wybrała KPMG na audytora ustawowego. Komitet Audytowy monitorował proces przekazywania obowiązków KPMG przez Ernst & Young, aby zapewnić wysoką jakość audytu już od pierwszego roku pracy KPMG.

Komitet Audytowy dokonał przeglądu zaproponowanego planu prac biegłego rewidenta na 2021 rok, w tym najważniejszych kwestii, na jakich należy się skoncentrować, progu istotności dla badania oraz harmonogramu planowanych prac i raportowania, łącznie z planowanymi kontaktami z Komitetem Audytowym. Następnie Komitet Audytowy przeanalizował i omówił zalecenia, spostrzeżenia i uwagi biegłego rewidenta w kluczowych obszarach wymagających szczególnej uwagi, z uwzględnieniem opinii Zarządu w tych kwestiach. W posiedzeniach Komitetu Audytowego 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.

W celu oceny działań i niezależności firmy audytorskiej oraz ogólnych relacji z tą firmą, uwagi na temat pracy biegłego rewidenta są przekazywane przez wszystkich członków Komitetu Audytowego, Członków Zarządu, kluczowych przedstawicieli ścisłego kierownictwa oraz osób, które pozostają w regularnym kontakcie z biegłym rewidentem. Pierwsze uwagi na temat pracy biegłego rewidenta zostaną zebrane i przedstawione Komitetowi Audytowemu w 2022 roku, po zakończeniu pierwszego badania rocznego przez KPMG. Komitet Audytowy zwraca się także regularnie do firmy audytorskiej o przekazywanie uwag dotyczących współpracy ze Spółką.

Aby usprawnić proces monitorowania audytu, Komitet Audytowy uzgodnił z firmą audytorską zbiór Wskaźników Jakości Audytu (AQI) i wdrożył je jako dodatkowe narzędzie do monitorowania jakości pracy biegłego rewidenta.

Ponadto, Komitet Audytowy omówił z KPMG raport Polskiej Agencji Nadzoru Audytowego z dnia 30 grudnia 2021 roku dotyczący systemu kontroli jakości w KPMG. W oparciu o dokumentację z poprzednich lat, w raporcie wskazano stosunkowo drobne obszary do poprawy w obowiązującym

w KPMG systemie kontroli jakości oraz niektórych prowadzonych przez tę firmę badaniach (niezwiązanych z Orange Polska). KPMG zgodziła się z ustaleniami raportami i zobowiązała się wprowadzić przedstawione w nim zalecenia do dnia 31 marca 2022 roku.

Podsumowując, Komitet Audytowy uznał, że cały proces badania sprawozdań finansowych oraz usługi firmy audytorskiej były skuteczne i spełniały wysokie wymagania jakościowe Grupy.

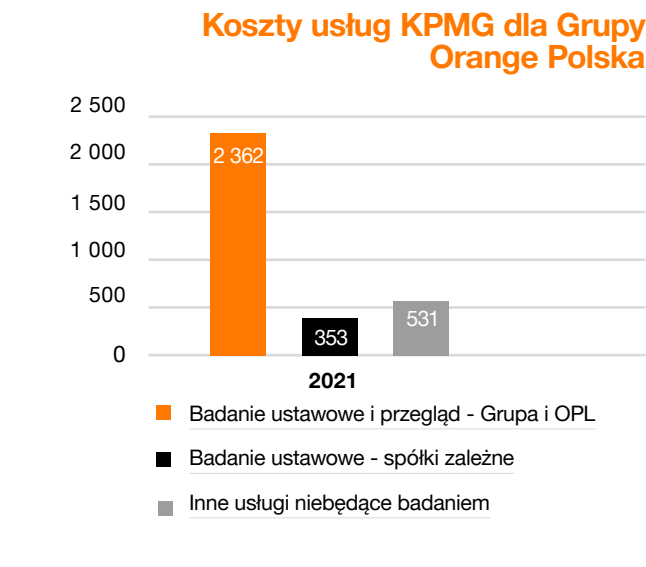
Podejście do oceny niezależności biegłego rewidenta

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

Po pierwsze, przy ocenie niezależności biegłego rewidenta od Spółki, Komitet Audytowy bierze pod uwagę informacje i oświadczenia firmy audytorskiej. Firma audytorska przekazała Komitetowi Audytowemu oświadczenie o niezależności, złożone zgodnie z Ustawą z dnia 11 maja 2017 roku o biegłych rewidentach („Ustawa o biegłych rewidentach”) oraz Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 537/2014 („Rozporządzenie audytowe”).

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 dozwolone przez prawo wymagają uprzedniej zgody Komitetu Audytowego. Zgodnie z wymogami prawa oraz postanowieniami wyżej określonej Polityki, całkowite wynagrodzenie z tytułu dozwolonych usług niebędących badaniem sprawozdań finansowych jest ograniczone do nie więcej niż 70% średniego wynagrodzenia z tytułu badania ustawowego w trzech kolejnych latach obrotowych poprzedzających rok, w którym ten limit będzie stosowany. Limit 70% został wprowadzony z dniem 17 czerwca 2016 roku przez Rozporządzenie audytowe. Zarząd przekazuje Komitetowi Audytowemu informacje o wartości usług niebędących badaniem w porównaniu ze średnim wynagrodzeniem z tytułu badania ustawowego w ostatnich trzech latach. W pierwszym roku badania sprawozdań finansowych przez KPMG, Zarząd również monitorował wysokość wynagrodzenia za usługi firmy audytorskiej i przekazywał odpowiednie informacje Komitetowi Audytowemu. W 2021 roku wynagrodzenie za usługi KPMG niebędące badaniem stanowiło 20% wynagrodzenia z tytułu badania ustawowego.

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



Rekomendacja co do wyboru biegłego rewidenta

W marcu 2021 roku Komitet Audytowy zarekomendował Radzie Nadzorczej powołanie KPMG na ustawowego audytora na lata 2021-2025. Sformułowanie rekomendacji poprzedziła formalna procedura przetargowa na usługi badania sprawozdań finansowych, która została przeprowadzona w latach 2019 i 2020. Przewodniczący Komitetu Audytowego monitorował proces wyboru firmy audytorskiej i aktywnie w nim uczestniczył. Zarówno oferta KPMG jak i oferta Deloitte spełniały wysokie standardy Grupy i obie były zbliżone cenowo. Komitet Audytowy wybrał KPMG, po części ze względu na proponowany wysokiej jakości zespół audytorów, a po części ze względu na świeże podejście do audytu (w przeciwieństwie do Deloitte, firma KPMG w ostatnim dziesięcioleciu nie badała sprawozdań finansowych Grupy).

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 będących przedmiotem interpretacji, szacunków i subiektywnych ocen:

- Utworzenie spółki Światłowód Inwestycje jako joint venture z partnerem finansowym APG. Komitet Audytowy ocenił zagadnienie utraty kontroli nad tą spółką oraz proponowany sposób księgowania umów komercyjnych z Orange Polska;
- Wpływ pandemii COVID-19. W wyniku pandemii koronawirusa COVID-19, lata 2020-2021 były bardzo burzliwym okresem dla światowej gospodarki i przedsiębiorstw. Pandemia miała także wpływ na Spółkę i jej działalność. Komitet Audytowy

ocenił podejście Spółki do analizy wpływu pandemii COVID-19 na wyniki finansowe, a także rezultaty tej analizy. Komitet Audytowy zwrócił szczególną uwagę na wpływ pandemii na plany finansowe Spółki i testy na utratę wartości, wysokość odpisu aktualizującego należności, wyceny oparte na stopach procentowych i kursach wymiany walut, a także inne potencjalne obszary, w tym rezerwy i zobowiązania umowne;

- Znaczące jednorazowe transakcje sprzedaży;

- Znaczące transakcje i projekty inwestycyjne Grupy Orange, w szczególności w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa 2;

- Transakcje zabezpieczające;

- Umowa Społeczna, przewidująca optymalizację zatrudnienia w latach 2022-2023;

- 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;

- Wyliczenie wysokości kapitału podlegającego podziałowi.

Kontrola wewnętrzna w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej

Zarząd wdraża mechanizmy kontroli wewnętrznej na różnych szczeblach organizacji. Zakres tych mechanizmów obejmuje kontrole transakcyjne, przegląd działań korporacyjnych kierownictwa liniowego, analizy trendów i procedury uzgodnień i mechanizmów na poziomie całej firmy – ale nie jest do nich ograniczony. 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 w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej 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 odniesieniu do sprawozdawczości finansowej w zakresie obszarów, które im podlegają. Raz na rok, mechanizmy kontrolne są testowane przez przedstawicieli kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego i biegłego rewidenta, a wyniki są następnie przekazywane Komitetowi Audytowemu.

Komitet Audytowy otrzymywał raporty Zarządu na temat systemu kontroli wewnętrznej w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej 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 2021 roku nie istniały żadne niedociągnięcia, które mogłyby w istotny sposób wpływać na skuteczność kontroli wewnętrznej w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej, a Komitet Audytowy, w świetle otrzymanych raportów, uznał ten wniosek Zarządu za uzasadniony.

Audyt wewnętrzny i ocena jego skuteczności

Audyt Wewnętrzny przekazuje Komitetowi Audytowemu, Zarządowi i wyższemu kierownictwu niezależne i obiektywne informacje i rady dotyczące kierowania Spółką, kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, a także pomaga w osiągnięciu celów organizacji poprzez systematyczną i metodyczną ocenę procesów biznesowych oraz systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem.

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

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

Zadania funkcji Audytu Wewnętrznego zostały ściśle określone i zatwierdzone w Karcie Audytu Wewnętrznego. Karta podlega corocznemu przeglądowi i zatwierdzeniu przez Komitet Audytowy. Audyt Wewnętrzny stosuje się do międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego oraz Kodeksu Etyki, opracowanych przez Instytut Audytorów 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 jest przedkładany do analizy i oceny przez Komitet Audytowy. Wykonanie rocznego planu audytów wewnętrznych jest monitorowane, a Komitet Audytowy jest regularnie informowany o postępach w realizacji tego planu.

W swoich działaniach, Audyt Wewnętrzny współpracuje także z biegłym rewidentem, omawiając z nim różne aspekty jego działalności oraz pomagając mu w testach mechanizmów kontroli wewnętrznej, co w efekcie przyczynia się do zapewnienia odpowiednich informacji Komitetowi Audytowemu i Zarządowi.

Monitorowaniu skuteczności działań Audytu Wewnętrznego służy program zapewnienia i podnoszenia jakości, który obejmuje ocenę wewnętrzną oraz coroczną ocenę zewnętrzną przez Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI), który jest francuskim oddziałem Instytutu Audytorów Wewnętrznych (IIA). Na podstawie przeprowadzonej w 2021 roku oceny, certyfikat IFACI (IIA) dla Audytu Wewnętrznego Orange Polska został odnowiony.

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 oceny niezależności procesu audytu wewnętrznego.

Zarządzanie ryzykiem

Komitet Audytowy monitoruje skuteczność systemu zarządzania ryzykiem. W lipcu 2021 roku Komitet przeanalizował raport na temat kształtu i funkcjonowaniu tego systemu.

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 raz do roku przekazywane Radzie Nadzorczej, która dokonuje ich oceny. Wszystkie ryzyka są grupowane w tzw. klastry (skupiające ryzyka o podobnym charakterze) w celu zapewnienia spójnego i efektywnego zarządzania ryzykiem we wszystkich jednostkach organizacyjnych Grupy Orange Polska.

Rada Nadzorcza otrzymała raport o kluczowych i nowo powstających ryzykach w lipcu 2021 roku.

Analiza ryzyk kluczowych jest podstawą do sporządzenia corocznego planu audytów wewnętrznych, który uwzględni różne aspekty tych ryzyk. Plan podlega zatwierdzeniu przez Prezesa Zarządu, a następnie jest przedkładany do oceny przez Komitet Audytowy.

Zarządzanie zgodnością

Komitet Audytowy otrzymuje raporty dotyczące wdrażania Programu Zarządzania Zgodnością w następujących obszarach: etyka, ogólna zgodność z przepisami prawa i regulacjami, zwalczanie nadużyć, nadużycia niezwiązane z usługami telekomunikacyjnymi, bezpieczeństwo i działania antykorupcyjne.

» Więcej informacji na ten temat w sekcji Zarządzanie etyką i zgodnością, s. 222-223

Sygnalizowanie nieprawidłowości

Komitet Audytowy analizuje zestawienia przypadków zgłoszonych przy użyciu systemu sygnalizowania nieprawidłowości. Orange Polska uważnie monitoruje nadchodzące zmiany w przepisach dotyczących sygnalizowania nieprawidłowości, a po wprowadzeniu nowych wymogów dostosuje do nich swoje procedury wewnętrzne.

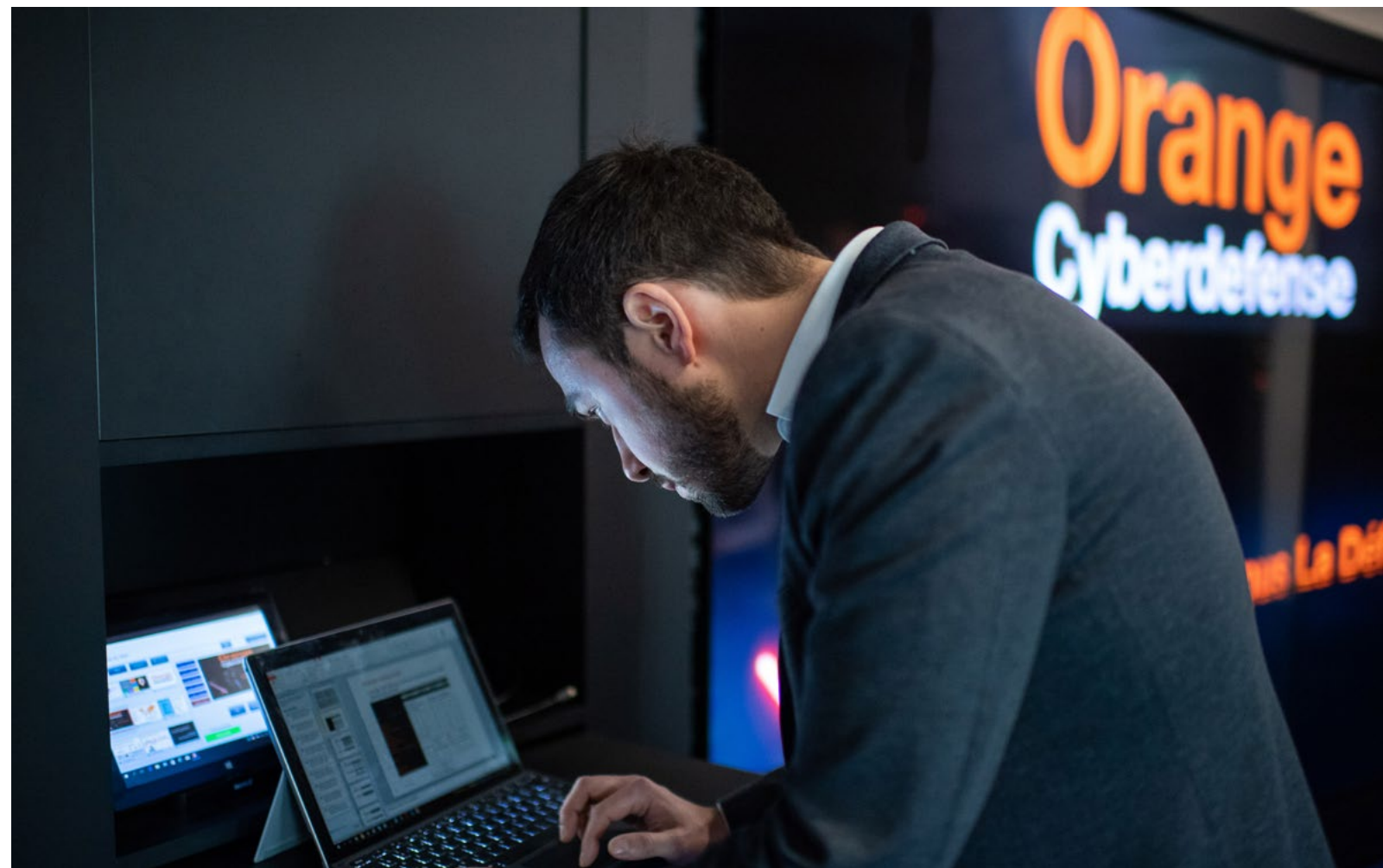
» Więcej informacji na ten temat w sekcji Zarządzanie etyką i zgodnością, s. 223

Monitorowanie zmian w otoczeniu prawnym i standardach rachunkowości

Przedmiotem zainteresowania Komitetu Audytowego były zmiany w otoczeniu prawnym oraz aktualizacje standardów rachunkowości i rekomendacje organów regulacyjnych, a także kwestia ich przyjmowania i wprowadzania w Grupie Orange Polska. W szczególności, Komitet Audytowy ocenił wprowadzenie przez Spółkę Jednolitego Europejskiego Formatu Raportowania (ESEF), ujawnianie informacji finansowych związanych z klimatem oraz planowane zmiany w otoczeniu podatkowym.

Inne obszary zainteresowania

Komitet Audytowy 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 S.A. są wyłączone z głosowań dotyczących transakcji ze spółką Orange S.A. lub jej spółkami zależnymi. Komitet rozpatrywał także inne sprawy, w tym między innymi dotyczące ochrony przychodów, zabezpieczenia transakcji finansowych, ubezpieczeń, podatków oraz przejęć. Komitet wydawał także opinie w innych kwestiach, w których zwróciła się do niego Rada Nadzorcza i/lub Zarząd, w tym dotyczących finansowania spółek zależnych Orange Polska S.A. i udzielania im gwarancji bankowych.



Działalność Komitetu ds. Strategii w 2021 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.

List Przewodniczącego Komitetu ds. Strategii



Szanowni Akcjonariusze,

Rok 2021 był pełen ważnych osiągnięć Orange Polska. Podobnie jak poprzedni, przyniósł szereg wyzwań związanych z pandemią, ale także nowe, obiecujące możliwości i inicjatywy. Spółka kontynuowała świadczenie niezawodnych i cenionych usług na rzecz klientów, wspierając ich w transformacji cyfrowej. W ramach działań wewnętrznych, Orange Polska przeszedł w tryb pracy hybrydowej, która staje się „nową normalnością”.

Jednak rok 2021 zostanie zapamiętany przede wszystkim z przyjęcia przez Orange Polska nowej strategii .Growi przedstawienia jej rynkowi. W czerwcu, po szerokiej dyskusji na posiedzeniach Komitetu, zatwierdziliśmy ten nowy, czteroletni plan rozwoju Spółki do 2024 roku.

Strategia .Grow to kolejny śmiały krok na drodze budowania wartości. To ważny, ewolucyjny etap, który przyczyni się do stymulacji i przyspieszenia wzrostu przychodów i zysków, kładąc jednocześnie podwaliny pod dalszy wzrost w przyszłości.

Do priorytetowych tematów omawianych w czasie posiedzeń Komitetu należało dążenie Orange Polska do osiągnięcia wzrostu w sposób odpowiedzialny społecznie. W strategii .Grow Spółka wyznaczyła sobie ambitne cele w obszarze środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego, a dzięki swoim usługom jest idealnie przygotowana do tego, żeby pomagać innym w ograniczaniu śladu środowiskowego oraz przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu.

Komitet poświęcił także dużo uwagi jednemu z największych osiągnięć 2021 roku, jakim było utworzenie spółki Światłowodów Inwestycje z inwestorem finansowym APG. Celem tego wspólnego przedsięwzięcia jest dalsza rozbudowa sieci światłowodowej w Polsce, na obszarach, gdzie infrastruktura bardzo szybkiego Internetu szerokopasmowego nie istnieje bądź jest mocno ograniczona. Dzięki wspólnemu ponoszeniu kosztów inwestycji przez obie strony, Orange Polska będzie mógł kontynuować ambitną strategię budowy łączy światłowodowych.

Korzystając z okazji, pragnę serdecznie podziękować wszystkim członkom Komitetu oraz zaproszonym gościom, którzy wspierali Spółkę wiedzą i doświadczeniem w niezwykle konstruktywnej i otwartej wymianie poglądów.

Jean-Marc Vignolles
Przewodniczący Komitetu ds. Strategii

Komitet ds. Strategii – podstawowe informacje

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

branżowych w Grupie oraz projekty obejmujące umowy strategiczne Grupy. Komitet sporządza następnie dla każdego z takich projektów sprawozdanie i rekomendacje dla Rady Nadzorczej.

W szczególności Komitet zajmuje się następującymi projektami:

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

Skład Komitetu ds. Strategii w 2021 roku

Jean-Marc Vignolles	Przewodniczący
Philippe Béguin	(od 25 czerwca 2021 roku)
Henryka Bochniarz, PhD	(niezależny Członek Rady Nadzorczej – do 25 czerwca 2021 roku)
Thierry Bonhomme	(do 25 czerwca 2021 roku)
Bénédicte David	(od 25 czerwca 2021 roku)
Eric Debroeck	(do 25 czerwca 2021 roku)
Patrice Lambert-de Diesbach	
Monika Nachyła	(niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Maria Pasło-Wiśniewska, PhD	(niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Wioletta Rosołowska	(niezależny Członek Rady Nadzorczej – od 25 czerwca 2021 roku)

Maciej Witucki, Przewodniczący Rady Nadzorczej, oraz John Russell Houlden, Niezależny Członek Rady Nadzorczej i Przewodniczący Komitetu Audytowego, na stałe uczestniczą w posiedzeniach Komitetu ds. Strategii. Członkowie Rady Nadzorczej oraz Zarządu Orange Polska aktywnie uczestniczyli w pracach Komitetu, w ramach obszarów odpowiedzialności.

Kierunki prac Komitetu ds. Strategii w 2021 roku

Plan strategiczny Orange Polska

Komitet ocenił realizację zakończonego sukcesem planu strategicznego Orange.One. Ambitne cele określone w tym planie zostały osiągnięte, a wieloletnie negatywne trendy przychodów i rentowności uległy odwróceniu. W oparciu o te podstawy, uwzględniając aktualne tendencje na rynku i wśród klientów, Zarząd opracował nowy czteroletni plan strategiczny do 2024 roku. Plan ten został przeanalizowany i omówiony przez Komitet.

Strategia inwestycyjna w obszarze bardzo szybkiego Internetu

Rynek detaliczny stacjonarnego dostępu do Internetu w Polsce staje się w coraz większym stopniu ukierunkowany na bardzo szybki Internet szerokopasmowy (VHBB), do czego przyczynia się zwiększający się zasięg sieci światłowodowej, modernizacja technologii kablowej oraz rosnący popyt wśród klientów. Orange Polska jest wiodącym graczem na rynku usług światłowodowych, a celem Spółki jest objęcie ich zasięgiem ponad 8 milionów gospodarstw domowych do 2024 roku. W Polsce tworzy się także stopniowo rynek hurtowy usług VHBB, w miarę jak coraz więcej operatorów otwiera swoje sieci dla innych podmiotów. Komitet omówił potencjał dalszej rozbudowy sieci światłowodowej na obszarach, które

są w dalszym ciągu pozbawione szybkiego i niezawodnego dostępu do Internetu, w modelu biznesowym, który zakłada maksymalizację przychodów poprzez umożliwienie innym operatorom hurtowego dostępu do sieci, a także dzielenie kosztów inwestycji z partnerem finansowym.

Planowane działania proekologiczne Orange Polska

Rynek energii w Polsce stwarza poważne wyzwania, gdyż Polska energetyka jest w wysokim stopniu oparta na węglu – udział źródeł węglowych w produkcji energii elektrycznej wynosi nadal ponad 70%. Jednak odpowiedzialność za klimat jest nieodłącznym elementem bieżącej działalności Orange Polska i integralną częścią strategii .Grow. Komitet przeanalizował plany Spółki dotyczące zmniejszenia emisji CO₂ do 2025 roku o 65% względem poziomu z 2015 roku, głównie poprzez pozyskanie co najmniej 60% energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych. W latach 2015-2020, Orange Polska wdrożył ponad 200 inicjatyw, które łącznie pozwoliły zaoszczędzić 700 GWh energii i zmniejszyć emisję CO₂ o 530 tys. ton.

Monetyzacja technologii 5G: sieci kampusowe

Monetyzacja technologii 5G jest kluczowym elementem strategii .Grow. Ta technologia stanie się katalizatorem dla nowych obszarów działalności na rynku biznesowym, otwierając możliwości osiągnięcia przychodów poza tradycyjnymi usługami i przyspieszając wzrost w usługach ICT. Komitet ocenił dotychczasowe osiągnięcia Orange Polska oraz szanse i plany do 2024 roku w odniesieniu do wewnętrznych sieci 5G (sieci kampusowych).

Infrastruktura mobilna

Komitet przeanalizował plany rozwoju sieci mobilnej do 2024 roku, ze szczególnym uwzględnieniem wdrożenia sieci 5G, wyłączenia sieci 3G oraz zmiany przeznaczenia pasma (refarmingu), a także wycenę aktywów sieciowych w odniesieniu do całościowej infrastruktury mobilnej w Polsce.

Działalność Komitetu ds. Wynagrodzeń

List Przewodniczącej Komitetu ds. Wynagrodzeń



Szanowni Akcjonariusze,

W 2021 roku Orange Polska, działając nadal w warunkach pandemii koronawirusa COVID-19, z powodzeniem zakończył realizację czteroletniego planu strategicznego Orange.One i przystąpił do realizacji nowego planu strategicznego .Grow.

Reorganizacja wybranych obszarów Orange Polska, spójna z działaniami na rzecz cyfryzacji i innowacyjności, przygotowała Spółkę do realizacji strategii .Grow. Zmiany organizacyjne w obszarze Rynku Konsumenckiego w lipcu 2021 roku były wprowadzane pod nadzorem nowej Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Konsumenckiego. Utworzona została nowa jednostka

organizacyjna zajmującą się cyfryzacją, a ponadto jednostki odpowiedzialne za łańcuch dostaw zostały połączone z funkcją Transformacji i Efektywności.

Aby dodatkowo zmotywować osoby na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla do osiągnięcia celów wynikających z przyjętej przez Orange Polska strategii .Grow, został wprowadzony Program Motywacyjny („Program”) dla Zarządu, Dyrektorów Wykonawczych oraz kluczowych menedżerów Grupy Orange Polska („Uczestnicy”). Program jest oparty na akcjach fantomowych.

Komitet ds. Wynagrodzeń przeanalizował warunki umów o pracę z Członkami Zarządu oraz umów o niepodjemowaniu przez nich działalności konkurencyjnej po ustaniu stosunku pracy. Wszyscy Członkowie Zarządu podpisali te umowy w nowej, zatwierdzonej formie.

Komitet ds. Wynagrodzeń zawsze stosuje się do wymogów prawnych oraz nowych procedur obowiązujących w Polsce. W 2020 roku po raz pierwszy został wprowadzony obowiązek przedłożenia Akcjonariuszom przez Radę Nadzorczą Sprawozdania o wynagrodzeniach Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. za lata 2019-2020. Komitet ds. Wynagrodzeń uczestniczył w przygotowaniu tego Sprawozdania.

Pragnę bardzo podziękować wszystkim Członkom Komitetu, kolegom z pionu HR, wspierającym Komitet w realizacji zadań, a także wszystkim pracownikom Orange Polska, którzy we wrześniu wrócili do biur w ramach hybrydowego modelu pracy.

Poniżej przedstawiono szczegółowe informacje na temat działalności Komitetu ds. Wynagrodzeń w 2021 roku.

Maria Pasło-Wiśniewska
Przewodnicząca Komitetu ds. Wynagrodzeń

Skład Komitetu ds. Wynagrodzeń w 2021 roku

Maria Pasło-Wiśniewska, PhD	Przewodnicząca (niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Prof. Michał Kleiber	(niezależny Członek Rady Nadzorczej)
Marc Ricau	
Jean-Marc Vignolles	

Główne zadania Komitetu

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

Szczegółowe zadania Komitetu obejmują:

- określanie warunków zatrudnienia i wynagrodzenia Członków Zarządu,
- rozważanie propozycji wysuniętych przez Prezesa Zarządu lub Radę Nadzorczą dotyczących nowych powołań do Zarządu, uczestniczenie w końcowym etapie tego procesu oraz udzielanie rekomendacji Radzie Nadzorczej na temat kandydatów,
- rozważanie propozycji wysuniętych przez Prezesa Zarządu lub przez Radę Nadzorczą dotyczących

odwołania każdego z Członków Zarządu oraz udzielanie, jeżeli jest to wymagane, odpowiednich rekomendacji Radzie,

- przedstawianie Radzie Nadzorczej zaleceń dotyczących wysokości premii dla Członków Zarządu,
- przekazywanie opinii odnośnie polityki wynagrodzeń dla wyższego kierownictwa oraz ogólnej polityki dla całej Grupy Kapitałowej Orange Polska: w obu przypadkach, biorąc pod uwagę względną pozycję na rynku warunków zatrudnienia i poziomów wynagrodzeń w Grupie Kapitałowej Orange Polska,
- przygotowywanie raportów dla Rady Nadzorczej odnośnie działalności Komitetu oraz oceny polityki wynagrodzeń Grupy Kapitałowej Orange Polska.



Główne obszary działalności Komitetu ds. Wynagrodzeń w 2021 roku

Komitet ds. Wynagrodzeń odbył w 2021 roku siedem posiedzeń. W trakcie tych spotkań Komitet przedyskutował i wydał rekomendacje dla Rady Nadzorczej dotyczące:

01 powołania na następną kadencję, rozpoczynającą się 25 czerwca 2021 roku, oraz zmiana z dniem 1 lipca 2021 roku poziomu wynagrodzenia Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego, Członka Zarządu ds. Sieci i Technologii oraz Członka Zarządu ds. Strategii i Spraw Korporacyjnych;

02 powołania na następną kadencję, rozpoczynającą się 25 czerwca 2021 roku, Członka Zarządu ds. Doświadczeń Klientów oraz nominacja na stanowisko Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego z dniem 1 lipca 2021 roku;

03 określenia warunków premii opartej na wskaźnikach finansowych (Stretch Bonus) dla Prezesa Zarządu za 2021 rok;

04 zmiany poziomu wynagrodzenia Członka Zarządu ds. Finansów

05 oceny realizacji zadań przez poszczególnych Członków Zarządu w drugim półroczu 2020 roku i pierwszym półroczu 2021 roku oraz określenia wysokości premii za 2021 rok, przy założeniu, że premie za pierwsze półrocze są zaliczką na poczet rocznej kwoty wynagrodzenia zmiennego, uzależnionej od realizacji rocznych celów Spółki;

06 analizy warunków umów o pracę z Członkami Zarządu i umów o niepodjęciu przez nich działalności konkurencyjnej po ustaniu stosunku pracy oraz przedstawienie Radzie Nadzorczej pozytywnych rekomendacji w tej sprawie. Wszyscy Członkowie Zarządu podpisali umowy o pracę oraz umowy o niepodjęciu działalności konkurencyjnej po ustaniu stosunku pracy, zgodne z nowymi, zatwierdzonymi wzorami tych umów;

07 zasad udziału Członków Zarządu Orange Polska w Długoterminowym Planie Motywacyjnym Grupy Orange S.A. na lata 2021-2023;

08 zasad udziału Członków Zarządu, Dyrektorów Wykonawczych, członków wyższej kadry kierowniczej odpowiedzialnych za poszczególne funkcje na szczeblu N+1, Prezesów Zarządu spółek zależnych i Liderów w lokalnym Programie Motywacyjnym LTI 2021-2024;

09 zasad udziału pracowników Orange Polska w programie akcji fantomowych Orange S.A.



Komitet ds. Wynagrodzeń koncentrował się w wysokim stopniu na utrzymaniu najwyższych standardów w zakresie przekazywania informacji Akcjonariuszom., w tym celu:

- dokonał oceny realizacji Polityki wynagradzania w 2020 roku i – zgodnie z Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW – przedstawił tę ocenę Radzie Nadzorczej w raporcie, który stanowi część Sprawozdania Zarządu z działalności Orange Polska S.A. za 2020 rok;
- po raz pierwszy uczestniczył w przygotowaniu sprawozdania o wynagrodzeniach Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej. Komitet przedstawił Radzie Nadzorczej pozytywną opinię dotyczącą „Sprawozdania o wynagrodzeniach Członków Zarządu oraz Rady

Nadzorczej Orange Polska S.A. za lata 2019-2020”, które zostało sporządzone we współpracy z PwC i poddane ocenie KPMG oraz zostało włączone do Raportu Zintegrowanego Orange Polska za 2020 rok;

- Komitet ds. Wynagrodzeń zaakceptował „Politykę zarządzania różnorodnością w odniesieniu do Członków Zarządu”, opracowaną zgodnie z Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW 2021, i przedstawił pozytywną rekomendację Radzie Nadzorczej. Przyjęty dokument wspiera przestrzeganie najwyższych standardów ładu korporacyjnego oraz realizację celów biznesowych Orange Polska S.A.

Komitet ds. Wynagrodzeń poparł także propozycje dotyczące:

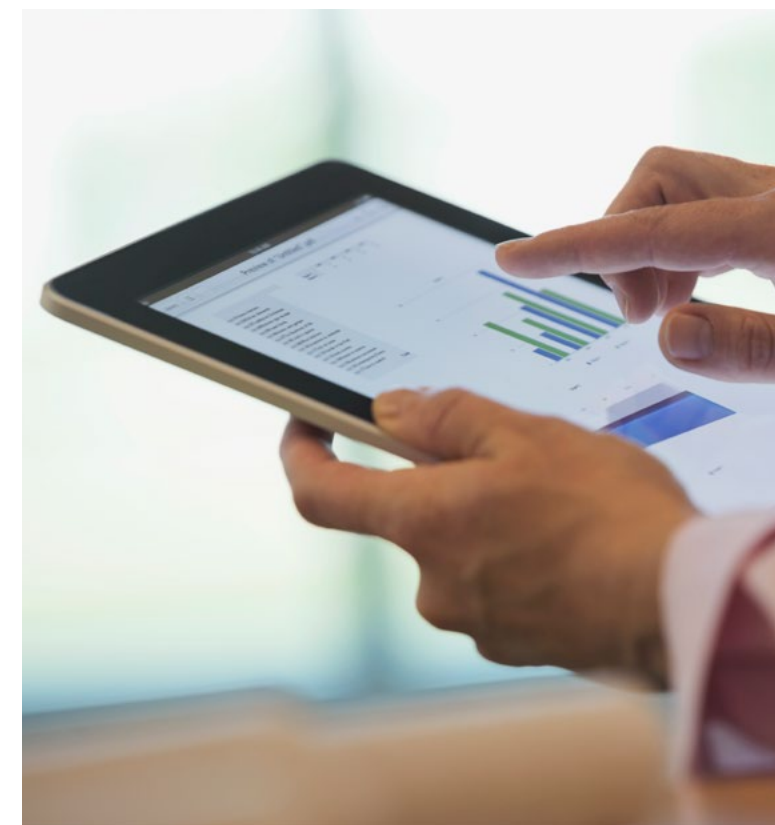
■ nominacji i warunków zatrudnienia nowego Dyrektora Wykonawczego ds. IT;

■ nominacji i warunków zatrudnienia nowego Dyrektora Wykonawczego ds. Cyfryzacji

■ zmiany poziomu wynagrodzenia Dyrektora Wykonawczego ds. Transformacji i Efektywności.

Komitet ds. Wynagrodzeń rozpatrzył znaczące kwestie dotyczące:

- wymaganych umiejętności jutra w Orange Polska pod kątem rozwoju, kultury i kwalifikacji pracowników – programu rozwoju przewidywanych umiejętności i związanych z nimi narzędzi, rekrutacji, koncentracji na rozwoju talentów, podnoszenia kwalifikacji, zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwijania nowych metod pracy: zmiany kulturowej, elastyczności, współpracy cyfrowej, dostosowania struktury organizacyjnej i zarządzania innowacjami;
- programu dobrowolnych szczepień w Orange Polska, oferowanych przez podmiot świadczący usługi opieki zdrowotnej na rzecz Spółki;
- nowego projektu w Orange Polska – SWAP, w ramach którego Członkowie Zarządu na dwa tygodnie zamieniają się obowiązkami w celu poszerzenia zawodowej strefy komfortu oraz zetknięcia się z nowymi wyzwaniami biznesowymi;
- zmian organizacyjnych w Orange Polska wynikających z pandemii koronawirusa COVID-19, związanych z reżimem sanitarnym i pracą hybrydową wprowadzoną od września 2021 roku.



Sprawozdanie o wynagrodzeniach Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. za rok 2021



Niniejsze sprawozdanie o wynagrodzeniach Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. (dalej: „Sprawozdanie o wynagrodzeniach”) zostało sporządzone przez Radę Nadzorczą Orange Polska S.A. i powstało zgodnie z wymogami określonymi w Ustawie z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (dalej: „Ustawa o ofercie publicznej”).

Sprawozdanie obejmuje rok obrotowy 2021 i stanowi przegląd wynagrodzeń przyznanych zgodnie z obowiązującymi i stosowanymi: Polityką wynagradzania w Orange Polska S.A. oraz również od 17 czerwca 2020 r. (z późniejszymi zmianami) Polityką Wynagradzania Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. (zwane dalej: „Politykami Wynagradzania”). Polityki Wynagradzania wspierają realizację strategii Spółki i ochronę jej długoterminowych interesów. W szczególności, poprzez zapewnienie konkurencyjnych rynkowo wynagrodzeń zasadniczych i świadczeń dodatkowych Spółka dąży do przyciągnięcia i utrzymania kluczowych osób w Spółce. Przyznając wynagrodzenie zmienne, krótkoterminowe i długoterminowe, uzależnione od kluczowych wskaźników finansowych Spółka ma na celu motywowanie Członków Zarządu do osiągania celów strategicznych, które następnie są kaskadowane do realizacji przez pracowników na niższych poziomach organizacji w formie celów zarządczych.

Stosowane Polityki Wynagradzania są również elementem 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 osiągania strategicznych celów Spółki.

Wynagrodzenia w Orange Polska S.A. (dalej także: „Spółka”) są regularnie porównywane do praktyk w zakresie wynagradzania w konkurencyjnych firmach na rynku. Poziom całkowitego wynagrodzenia zależy m.in. od wyników finansowych Spółki, indywidualnego wkładu pracownika oraz osiągniętych wyników.



Zmiany w składzie organów Spółki

W dniu 16 lutego 2021 r. Rada Nadzorcza powołała Witolda Drożdża, Jolantę Dudek, Piotra Jaworskiego i Bożenę Leśniewską na ich kolejną kadencję w Zarządzie. Zgodnie z Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW, powołania nastąpiły na ponad cztery miesiące przed upływem kadencji.

Na dzień 31 grudnia 2021 r. w skład Zarządu Spółki wchodziło: Julien Ducarroz, Jolanta Dudek, Bożena Leśniewska, Witold Drożdż, Piotr Jaworski, Jacek Kowalski, Jacek Kunicki i Maciej Nowohoński.

W odniesieniu do Członków Rady Nadzorczej w dniu 25 czerwca 2021 r. wygasły mandaty siedmiu osób: Henryki Bochniarz, Thierry'ego Bonhomme'a, Erica Debroeck, Ramona Fernandez, Marie-Noëlle Jégo-Laveissière, Marii Pasło-Wiśniewskiej i Jean-Marca Vignolles'a.

Tego dnia Zwyczajne Walne Zgromadzenie powołało na Członków Rady Nadzorczej następujące osoby: Philippe'a Béguina, Bénédicte David, Ramona Fernandez, Marie-Noëlle Jégo-Laveissière, Marię Pasło-Wiśniewską, Wiolettę Rosołowską i Jean-Marca Vignolles'a.



Opis Polityk Wynagradzania

Zgodnie z wymogami stawianymi w Ustawie o ofercie publicznej, Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Spółki przyjęło 17 czerwca 2020 r. Politykę Wynagradzania Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej Orange Polska S.A., następnie zaktualizowaną 27 sierpnia 2020 r., zgodnie z którą system wynagrodzeń stosowanych w Spółce

w odniesieniu do Członków Zarządu składał się z części stałej i zmiennej wynagrodzenia, w tym:

- I. wynagrodzenia zasadniczego,
- II. premii uzależnionej od wyników (zmienny składnik wynagrodzenia),
- III. benefitów i świadczeń alokacyjnych,
- IV. długookresowych wynagrodzeń kapitałowych,
- V. składki podstawowej z tytułu uczestnictwa w programie emerytalnym,
- VI. nagród jubileuszowych,
- VII. świadczeń związanych z ustaniem stosunku pracy,
- VIII. innych świadczeń wynikających z przepisów prawa pracy.

Świadczenia wypłacone w roku 2021 zostały ukształtowane zgodnie z przyjętymi Politykami Wynagradzania i tym samym realizowały ich kluczowe założenia.

Szczegółowe zasady ustalania wynagrodzeń zostały uregulowane poprzez indywidualne umowy o pracę zawierane z Członkami Zarządu.

Niektóre z elementów wynagrodzenia przysługujące Członkom Zarządu zatrudnionym w Spółce (m.in. składka w pracowniczym programie emerytalnym, niektóre świadczenia niepieniężne) zostały przyznane w oparciu o regulacje wewnętrzne znajdujące zastosowanie również do pracowników Spółki innych niż Członkowie Zarządu.

Zgodnie ze Statutem Spółki, Członkowie Zarządu powołani byli przez Radę Nadzorczą, a kadencja każdego z Członków Zarządu trwa trzy lata. Podstawą wypłaty wynagrodzenia Członków Zarządu były umowy o pracę zawierane na czas trwania kadencji.

Pan Julien Ducarroz, pełniący od 1 września 2020 r. funkcję Prezesa Zarządu Orange Polska S.A. pozostaje zatrudniony w Orange Global International Mobility S.A. (OGIM) z siedzibą w Szwajcarii, spółce z grupy kapitałowej Orange S.A. i pełni funkcję Prezesa Zarządu na podstawie powołania, w ramach oddelegowania do Orange Polska S.A.

Członkowie Rady Nadzorczej są powoływani i odwoływani przez Walne Zgromadzenie. Ich indywidualna kadencja trwa trzy lata. Z Członkami Rady Nadzorczej nie są zawierane żadne umowy związane z pełnieniem przez nich funkcji w Radzie Nadzorczej. Wynagrodzenie jest wypłacane na podstawie uchwały powołującej Członka Rady Nadzorczej i uchwały nr 33 z 9 kwietnia 2015 r. Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Orange Polska S.A. określającej zasady wynagradzania Członków Rady Nadzorczej oraz na podstawie Polityki Wynagradzania Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. Jednocześnie, Członkowie Rady Nadzorczej, poza Członkami Niezależnymi, mogą pozostawać zatrudnieni przez spółkę z grupy kapitałowej Orange S.A. Tacy Członkowie Rady Nadzorczej nie są uprawnieni do pobierania wynagrodzenia.

W skład Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. powinno wchodzić przynajmniej czterech Członków niezależnych, spełniających kryteria niezależności określone w Statucie

Orange Polska S.A. oraz w ustawie z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich nadzorze publicznym w stosunku do niezależnych członków komitetu audytu.

W skład Rady Nadzorczej Orange Polska w 2021 r. wchodziło pięciu Niezależnych Członków Rady: John Russell Houlden, prof. Michał Kleiber, Monika Nachyła, dr Maria Pasło-Wiśniewska i Wioletta Rosołowska.



Wynagrodzenia Członków Zarządu i Rady Nadzorczej

a. Wynagrodzenie zasadnicze

Uregulowania wynagrodzeń zasadniczych Członków Zarządu uwzględniają standardy wynagrodzeń stanowisk, związane z zakresem zadań i rynkową wyceną pracy. Orange Polska S.A. monitoruje rynek wynagrodzeń, porównując co najmniej raz w roku płace i praktyki płacowe w Spółce z wynagrodzeniami w firmach na rynku polskim.

W okresie sprawozdawczym Orange Polska S.A. kształtowała 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. Spółka okresowo dokonywała przeglądu praktyki wynagradzania pod kątem niedyskryminacji.

W dniu 3 listopada 2021 r. Rada Nadzorcza przyjęła Politykę zarządzania różnorodnością w odniesieniu do Członków Zarządu.

Dodatkowo, w odniesieniu do Członków Zarządu Komitet Rady Nadzorczej ds. Wynagrodzeń jest uprawniony do rekomendowania warunków zatrudnienia włącznie z wysokością wynagrodzenia zasadniczego w oparciu o następujące aspekty:

- I. zakres odpowiedzialności i złożoności charakteryzujące dane stanowisko,
- II. konkurencyjność rynkową wynagrodzenia,
- III. rekomendację Prezesa Zarządu (nie dotyczy wynagrodzenia Prezesa Zarządu),
- IV. rekomendację Członka Zarządu odpowiedzialnego w Spółce za Human Capital (nie dotyczy wynagrodzenia Członka Zarządu odpowiedzialnego w Spółce za obszar Human Capital),
- V. indywidualny wkład Członka Zarządu w realizację strategii Spółki.

b. Benefit

Spółka zapewniała pracownikom, w tym Członkom Zarządu Orange Polska S.A. pakiet benefitów w celu budowania wartościowej oferty wspierającej pozyskiwanie i tworzenie trwałych relacji pracowników z firmą, poprawy jakości życia i promowania integracji pracowników. Orange Polska S.A. chce, aby wszyscy pracownicy byli ambasadorami marki Orange, dlatego zapewniała im dostęp również do własnych produktów i usług Orange. Dodatkowo, Członkom Zarządu zapewniane były świadczenia mające na celu umożliwienie i usprawnienie pełnienia funkcji w Spółce.

Członkowie Zarządu zatrudnieni w Orange Polska S.A. byli uprawnieni do następujących pozafinansowych składników wynagrodzenia:

- I.** szkoleń oraz studiów mających na celu doskonalenie kwalifikacji zawodowych;
- II.** pakietu opieki medycznej dla Członka Zarządu oraz członków rodziny (dzieci, partner/współmałżonek);
- III.** ubezpieczenia na życie;
- IV.** Internetu stacjonarnego w miejscu zamieszkania, o ile pozwala na to infrastruktura telekomunikacyjna Orange Polska S.A.;
- V.** zabezpieczenia w przypadku powstania odpowiedzialności cywilnej, będącej wynikiem wykonywania obowiązków Członka Zarządu, w tym w postaci ochrony ubezpieczeniowej
- VI.** innych świadczeń niepieniężnych jakie przysługują pracownikom Spółki zgodnie z wewnętrznymi regulacjami Orange Polska S.A.

Członkom Zarządu delegowanym do Polski przysługują wszystkie lub niektóre benefity wymienione powyżej lub benefity zgodnie z regulacjami w spółce delegującej pod warunkiem ich zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą Orange Polska S.A.

W roku 2021 Członkom Zarządu zatrudnionym w Orange Polska S.A. faktycznie zostały zapewnione następujące benefity, które zostały uwzględnione w Tabeli 1a:

- I.** pakiet opieki medycznej dla Członka Zarządu oraz członków jego rodziny;
- II.** ubezpieczenie na życie;
- III.** Internet stacjonarny w miejscu zamieszkania;

Członkowie Zarządu w roku 2021 mieli również prawo do ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej.

Członkom Zarządu przyznawano świadczenia, których beneficjentami na zasadach wynikających z zawartych umów o pracę, mogły być osoby najbliższe. Wartość takich świadczeń została wykazana w Tabeli 1a, w pozycji Benefit.

Pan Julien Ducarroz, w okresie pełnienia funkcji Prezesa Zarządu Orange Polska S.A. był uprawniony do świadczeń wynikających z Polityki Mobilności Międzynarodowej Grupy Orange, wypłacanych przez Orange Polska S.A. – na podstawie umowy zawartej pomiędzy Orange Polska S.A. i firmą OGIM. Wartość wynagrodzenia i zapewnionych świadczeń została przedstawiona w Tabeli 1b.

Członkowie Zarządu Orange Polska S.A., poza Julienem Ducarroz oddelegowanym do pełnienia funkcji Prezesa Zarządu, nie pobierali w okresie sprawozdawczym wynagrodzenia z innych spółek Grupy Orange S.A., poza posiadanym prawem do udziału w Long Term Incentive Plan (LTIP).

Członkowie Zarządu Orange Polska S.A. nie otrzymywali w okresie sprawozdawczym wynagrodzenia od innych spółek zależnych Grupy Orange Polska S.A.

c. Pozostałe świadczenia dostępne dla Członków Zarządu na zasadach ustalonych dla ogółu pracowników

Członkowie Zarządu zatrudnieni w Orange Polska S.A. mieli prawo do przystąpienia do Pracowniczego Programu Emerytalnego, który jest finansowany ze środków Orange Polska S.A. Program jest prowadzony w formie funduszu emerytalnego (Pracowniczy Fundusz Emerytalny Orange Polska). Uprawnienie to przysługuje Członkom Zarządu po przepracowaniu w Orange Polska 6 miesięcy. Orange Polska S.A. finansuje comiesięczną składkę podstawową w wysokości 7% wynagrodzenia brutto, stanowiącego podstawę wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe. W 2021 r. Członkowie Zarządu zatrudnieni w Orange Polska S.A. skorzystali z tego świadczenia.

Członek Zarządu zatrudniony w Orange Polska S.A. mógł otrzymać jednorazową nagrodę jubileuszową z tytułu długoletniej pracy, zgodnie z postanowieniami Ponadzakładowego Układu Zbiorowego Pracy dla Pracowników Orange Polska S.A. W 2021 r. jednorazową nagrodę jubileuszową otrzymali Jacek Kowalski, Jacek Kunicki, Bożena Leśniewska i Maciej Nowohoński.

Członek Zarządu Piotr Jaworski korzysta z lokalu mieszkalnego z zasobów Spółki na podstawie umowy najmu zawartej przed powołaniem do Zarządu. Czynsz za lokal mieszkalny jest ustalany tak jak w przypadku innych osób korzystających z lokali mieszkalnych znajdujących się w zasobach Spółki.

d. Świadczenia związane z ustaniem stosunku pracy w Orange Polska S.A.

W przypadku rozwiązania stosunku pracy okres wypowiedzenia dla Członków Zarządu zatrudnionych w Orange Polska S.A. wynosi 6 miesięcy i za ten okres przysługuje wynagrodzenie zasadnicze.

W razie rozwiązania stosunku pracy przez Orange Polska S.A. w przypadkach określonych w umowie o pracę Członkowi Zarządu przysługiwało prawo do odprawy w wysokości 6-miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego.

Wszyscy Członkowie Zarządu są zobowiązani do niepodjęcia żadnej działalności konkurencyjnej przez 12 miesięcy po zakończeniu zatrudnienia w Orange Polska S.A. Z zastrzeżeniem pewnych wyjątków za powstrzymanie się od działalności konkurencyjnej są upoważnieni do otrzymania odszkodowania w wysokości 6-miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego.

e. Część zmienna wynagrodzenia

Każdemu z Członków Zarządu przysługiwała część zmienna wynagrodzenia uzależniona od realizacji (rocznych i półrocznych) celów finansowych i niefinansowych.

Celem systemu premiowania było motywowanie Członków Zarządu 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.

Część zmienna wynagrodzenia Członków Zarządu była w większym stopniu niż dla pozostałych pracowników związana z wynikiem Spółki i w większym stopniu zależy od celów solidarnościowych, które są celami finansowymi, wspólnymi dla wszystkich Członków Zarządu.

Część zmienna wynagrodzenia ustalana była w półrocznych okresach rozliczeniowych, a jej wyliczenie było dokonywane jako ocena realizacji celów, zdefiniowanych dla każdego Członka Zarządu w indywidualnym arkuszu zadań.

Cele roczne i półroczne Członków Zarządu zależały od planów biznesowych Spółki dla danego okresu, zakresu odpowiedzialności danego Członka Zarządu, rekomendacji Prezesa Zarządu i rekomendacji Członka Zarządu odpowiedzialnego w Spółce za obszar Human Capital.

Cele w części solidarnościowej obejmowały EBITDAaL (EBITDA po uwzględnieniu kosztów leasingu), Organic Cash Flow, wskaźniki przychodowe (Revenues) odnoszące się do całej Grupy Orange Polska lub do niektórych segmentów jej działalności i satysfakcji klientów z usług Orange (Perception NPS). W części indywidualnej, cele odnosiły się do wyników funkcjonalnych i jakości zarządzania.

W przypadku oceny realizacji celów na 100%, wysokość części zmiennej wynagrodzenia wynosiła 50% wynagrodzenia zasadniczego przysługującego za dany okres na podstawie umowy o pracę. Realizacja wyznaczonych celów poniżej lub powyżej 100% wiązała się odpowiednio z niższą lub wyższą wysokością części zmiennej wynagrodzenia. Wyniki osiągnięte w 2021 r. pozwoliły na przyznanie części zmiennej wynagrodzenia wszystkim Członkom Zarządu, co zostało odzwierciedlone w Tabeli 1a i 1b niniejszego Sprawozdania.

Dodatkowo Prezes Zarządu Orange Polska S.A. posiadał prawo do Stretch Bonus za 2021 rok, którego realizacja była oparta na EBITDAaL i eCAPEX jako wskaźnikach finansowych. Wysokość tego świadczenia może stanowić maksymalnie 40% rocznego wynagrodzenia zasadniczego. Stretch Bonus dla Prezesa Zarządu za rok 2021 zostanie wypłacony w 2022 r.

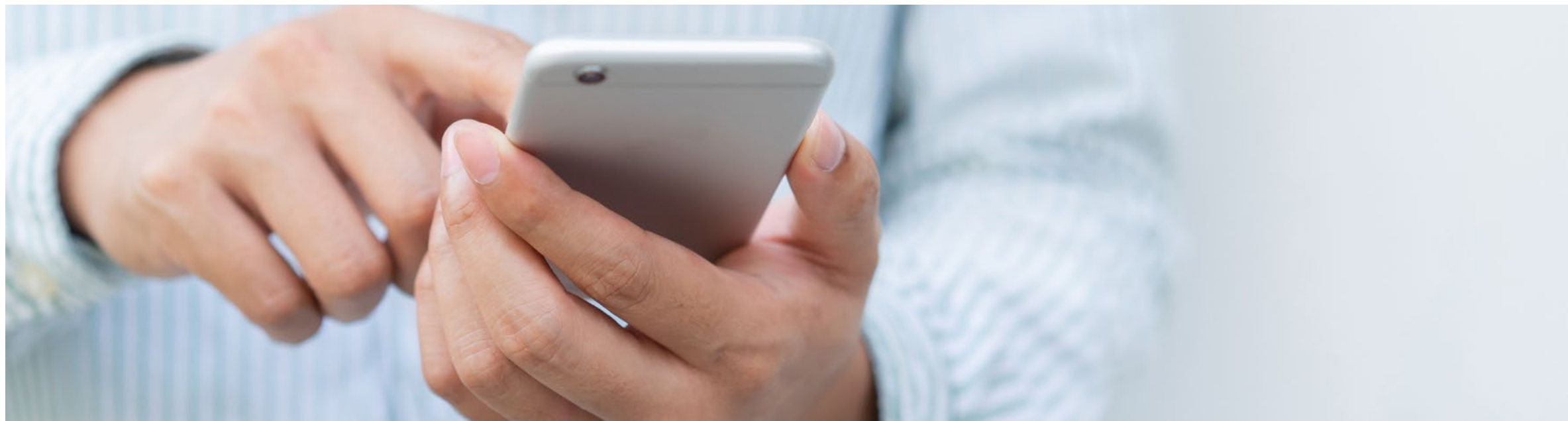


Tabela 1a. Wynagrodzenia całkowite Członków Zarządu w 2021 r.

Imię i nazwisko	1. Wynagrodzenie stałe (w tys. zł)						2. Wynagrodzenie zmienne (w tys. zł) ¹			Wynagrodzenie całkowite za 2021 r. (w tys. zł)	Proporcja pomiędzy wynagrodzeniem stałym i zmiennym przyznanym za 2021 r. (%)	Wynagrodzenie zmienne za 2020 r. wypłacone w 2021 r. (w tys. zł)
	Wynagrodzenie zasadnicze	Benefity*	Świadczenia na rzecz osób najbliższych	Odszkodowania i odprawy	Inne płatności (w tym PPE)	Suma wynagrodzenia stałego	Przyznane za I półrocze 2021 r	Przyznane za II półrocze 2021 r.	Suma wynagrodzenia zmiennego			
Jolanta Dudek	990	26	0	0	144	1 160	249	494	743	1 903	61%/39%	261
Bożena Leśniewska	1 350	24	0	0	191	1 565	370	633	1,003	2 568	61%/39%	373
Witold Drożdż	888	29	0	0	133	1 050	236	414	650	1 700	62%/38%	244
Piotr Jaworski	924	29	0	0	136	1 089	236	432	668	1 757	62%/38%	251
Jacek Kowalski	1 140	28	0	0	170	1 338	311	517	828	2 166	62%/38%	322
Jacek Kunicki ¹	966	38	0	0	126	1 130	253	430	683	1 813	62%/38%	206
Maciej Nowohoński	1 176	29	0	0	168	1 373	314	516	830	2 203	62%/38%	322

* Wraz z członkami rodzin, zgodnie z zapisem w ust.3b ii.
¹ Pozycja zawiera część zmienną wynagrodzenia naliczoną w 2021 r. do wypłaty w 2022 r., zatwierdzoną przez Radę Nadzorczą Orange Polska S.A.

f. Cele zmiennej części wynagrodzenia Członków Zarządu

Zaprezentowane poniżej wskaźniki były podstawą ustalania celów solidarnościowych Członków Zarządu i rozliczane były w bezpośrednim powiązaniu do osiągniętych przez Spółkę wyników rocznych. Całkowite wynagrodzenie każdego Członka Zarządu było zgodne z przyjętą Polityką wynagrodzeń w Orange Polska S.A. oraz Polityką Wynagrodzeń Członków Zarządu i Rady Nadzorczej. Cele oraz sposób ich ustalania zostały zatwierdzone, po dokonanej analizie, przez Komitet Rady Nadzorczej ds. Wynagrodzeń.

Rozliczenie celów Członków Zarządu było dokonywane w cyklach półrocznych (z uwzględnieniem osiągniętych wyników rocznych Spółki) przez Radę Nadzorczą Orange Poska S.A. po rekomendacji Komitetu Rady Nadzorczej ds. Wynagrodzeń. Spółka Orange Polska S.A. raportuje na giełdę poziom wskaźników finansowych, które określają sytuację

finansową Spółki. Cele realizowane przez Zarząd były ściśle powiązane z tymi wskaźnikami finansowymi, a ich realizacja miała bezpośredni wpływ na wysokość części zmiennej wynagrodzenia każdego Członka Zarządu. Realizacja celów przyczyniała się w ten sposób do osiągnięcia długoterminowych wyników Spółki.

Wskaźniki do ustalenia celów solidarnościowych w 2021 r. przedstawiały się następująco: EBITDAaL, Organic cash flow, Revenues, Perception NPS.

Wysokość zmiennej części wynagrodzenia została ustalona na podstawie realizacji celów solidarnościowych i celów indywidualnych.

Tabela 2. Średnioroczny udział (%) poszczególnych rodzajów celów w wysokości przyznanego Członkom Zarządu wynagrodzenia zmiennego w 2021 r.

Imię i nazwisko	Udział % celów solidarnościowych	Udział % celów indywidualnych
Julien Ducarroz	84%	16%
Jolanta Dudek	81%	19%
Bożena Leśniewska	80%	20%
Witold Drożdż	82%	18%
Piotr Jaworski	83%	17%
Jacek Kowalski	82%	18%
Jacek Kunicki	85%	15%
Maciej Nowohoński	85%	15%

W 2021 roku Orange Polska S.A. nie korzystała z możliwości żądania zwrotu zmiennych składników wynagrodzenia.



g. Programy motywacyjne Orange Polska S.A.

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

4 września 2017 r. 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.

Celem Programu było powiązanie wynagrodzenia Członków Zarządu z wartością akcji Spółki w perspektywie długoterminowej. Zgodnie z przyjętym Regulaminem Programu Członkowie Zarządu Orange Polska S.A. nabyli dobrowolnie akcje fantomowe z puli podstawowej, po cenie 1 zł za akcję, a w związku ze spełnieniem określonego w Regulaminie Programu warunku rankingu NPS nabyli dodatkowy pakiet akcji fantomowych. W związku z tym każdy Członek Zarządu oraz Dyrektor Wykonawczy nabył po 9 000 dodatkowych akcji fantomowych. Cena jednej akcji fantomowej wynosiła 1 zł. W 2020

r. nie został spełniony warunek minimalnego kursu akcji Orange Polska S.A. na GPW zobowiązujący uczestników do nabycia dodatkowego pakietu akcji fantomowych uzależnionego od spełnienia tego warunku.

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

W dniu 1 kwietnia 2021 r. wyliczony został średni kurs w pierwszym kwartale 2021 r., który osiągnął poziom wyższy od średniej arytmetycznej kursów zamknięcia akcji Orange Polska S.A. w trzecim kwartale 2017 r. W dniu 30 kwietnia 2021 r. Program Motywacyjny został zakończony, a akcje fantomowe zostały wykupione od uczestników programu przez Spółkę.

Tabela 3. Program Motywacyjny w formie akcji fantomowych i koszty rozpoznane przez Orange Polska S.A. w 2021 r.

Imię i nazwisko	Data przyznania	Data przyznania puli uzupełniającej	Data realizacji	Cena nabycia	Akcje fantomowe -pula podstawowa (w szt.)	Akcje fantomowe – pula uzupełn. warunek NPS (w szt.)	Akcje fantomowe – pula uzupełn. warunek kursu akcji (w szt.)	Koszt rozpoznany za 12 miesięcy 2021 (w tys. zł)
Jolanta Dudek	4.09.2017	1.10.2020	1.04.2021	1 zł	50 000	9 000	0	7
Bożena Leśniewska	4.09.2017	1.10.2020	1.04.2021	1 zł	50 000	9 000	0	7
Witold Drożdż	4.09.2017	1.10.2020	1.04.2021	1 zł	50 000	9 000	0	7
Piotr Jaworski	4.09.2017	1.10.2020	1.04.2021	1 zł	50 000	9 000	0	7
Jacek Kowalski	4.09.2017	1.10.2020	1.04.2021	1 zł	50 000	9 000	0	7
Jacek Kunicki*	4.09.2017	1.10.2020	1.04.2021	1 zł	15 000	9 000	0	3
Maciej Nowohoński	4.09.2017	1.10.2020	1.04.2021	1 zł	50 000	9 000	0	7

* Koszty od dnia powołania na Członka Zarządu Orange Polska S.A.

Tabela 3a Poniższa tabela przedstawia liczbę i wartość akcji fantomowych wykupionych od Członków Zarządu przez Orange Polska S.A.

Imię i nazwisko	Opcje na dodatkowe akcje fantomowe			Wypłata z tytułu zakończenia Programu w kwietniu 2021 (w tysiącach złotych)*
	Akcje fantomowe – pula podstawowa (liczba)	Warunek kursu akcji (liczba)	Warunek NPS (liczba)	
Jolanta Dudek	50 000	–	9 000	319
Bożena Leśniewska	50 000	–	9 000	319
Witold Drożdż	50 000	–	9 000	319
Piotr Jaworski	50 000	–	9 000	319
Jacek Kowalski	50 000	–	9 000	319
Jacek Kunicki	15 000	–	9 000	130
Maciej Nowohoński	50 000	–	9 000	319
Razem	315 000	–	63 000	2 044

* Liczba akcji × średnia cena akcji z 1 kw. 2021 r.

Program Motywacyjny Orange Polska S.A. dla kluczowej kadry kierowniczej Grupy Orange Polska, oparty na instrumentach pochodnych (LTI 2021-2023 – „akcje fantomowe”)

W dniu 23 lipca 2021 r. Rada Nadzorcza Orange Polska S.A. przyjęła Program motywacyjny dla kluczowej kadry kierowniczej Grupy Orange Polska, oparty na instrumentach pochodnych („akcje fantomowe”), których instrumentem bazowym jest kurs akcji Orange Polska S.A. notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. System ten ma na celu aktywizację kluczowej kadry kierowniczej, w kierunku rozwoju długoterminowych wyników finansowych Spółki, a także w kierunku budowy wartości dla inwestorów oraz troski o środowisko. Ten ostatni z wymienionych wymiarów działania koncentruje się na redukcji emisji CO2 i jako instrument motywacyjny stanowi bezpośrednie wsparcie w realizacji jednego z kluczowych elementów strategii Orange Polska, jakim jest ochrona środowiska.

Tabela 3b. Wartość płatności opartych na akcjach fantomowych w ramach Długoterminowego Planu Motywacyjnego – rozpoznana przez Orange S.A. w odniesieniu do Członków Zarządu

Imię i nazwisko	LTI 2021-2023	
	Liczba nabytych akcji fantomowych	Wartość płatności opartych na akcjach zaliczona w koszty Spółki 12 miesięcy do 31 grudnia 2021 (w tysiącach złotych)*
Julien Ducarroz	43 200	92
Jolanta Dudek	43 200	92
Bożena Leśniewska	43 200	92
Witold Drożdż	43 200	92
Piotr Jaworski	43 200	92
Jacek Kowalski	43 200	92
Jacek Kunicki	43 200	92
Maciej Nowohoński	43 200	92

* Liczba akcji × wycena opcji na akcje na dzień 31.12.2021 r.

h. Długoterminowy Plan Motywacyjny – Grupa Orange

Długoterminowy Plan Motywacyjny Grupy Orange jest planem o edycjach trzyletnich. Plan obejmuje kluczowe osoby zatrudnione w grupie Orange i jest zintegrowany z planem strategicznym.

Członkom Zarządu było przyznawane prawo do otrzymania zdefiniowanej liczby bezpłatnych akcji Orange S.A. po spełnieniu warunku ciągłości zatrudnienia w Grupie Orange, obejmującej cały czas trwania Planu oraz kryteriów opartych na wynikach.

U podstaw Planu leży chęć docenienia zaangażowania kluczowych menadżerów, chęć dzielenia się wartościami wynikającymi z przyjętego planu strategicznego Grupy Orange, potrzeba równowagi między krótkoterminowym i długoterminowym wynagrodzeniem oraz chęć opierania się na

Program jest oparty o trzyletnie cykle (serie Programu), z których każdy rozpoczyna się w kolejnych, następujących po sobie latach kalendarzowych. Program składa się z 2 serii: 2021-2023 oraz 2022-2024.

Zgodnie z przyjętym Regulaminem Programu Prezes i Członkowie Zarządu mogą nabyć 43 200 akcji fantomowych. Uczestnicy nabyli dobrowolnie akcje fantomowe po cenie 0,50 zł za akcję. Warunkiem wykupu przez Orange Polska S.A. akcji fantomowych, które przypisane zostały do wskaźników sukcesu – KPIs: EBITDaL, Organic Cash Flow, redukcja emisji CO2 oraz przynajmniej jeden z celów: 1) Średni kurs akcji w Q1 2024 lub 2) Wzrost akcji Orange Polska S.A. w stosunku do wzrostu WIG20, jest osiągnięcie przez Orange Polska S.A. wyników biznesowych zdefiniowanych dla danego wskaźnika sukcesu. Dodatkowym warunkiem wykupu przez Orange Polska S.A. od uczestników Programu akcji fantomowych w liczbie wynikającej z wyników KPIs jest utrzymanie średniego kursu w pierwszym kwartale po zakończeniu czasu trwania serii Programu na poziomie nie niższym niż średni kurs w pierwszym półroczu trwania serii Programu. W przeciwnym wypadku akcje fantomowe nie zostaną wykupione, co będzie oznaczać utratę zainwestowanych środków.

dobrze zdefiniowanych i monitorowanych wskaźnikach opartych na wynikach.

Pierwsza edycja Planu funkcjonowała w latach 2017-2019.

W lipcu 2018 r. udostępniona została druga edycja Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange na lata 2018–2020, która zakończyła się przekazaniem uprawnionym w kwietniu 2021 r. przez Orange S.A. akcji z prawem do dysponowania.

W lipcu 2019 r. udostępniona została trzecia edycja Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange na lata 2019–2021.

W lipcu 2020 r. udostępniona została czwarta edycja Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange na lata 2020–2022.

W lipcu 2021 r. udostępniona została piąta edycja Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange na lata 2021–2023.

Warunki realizacji prawa do otrzymania zdefiniowanej liczby bezpłatnych akcji Orange S.A. zostały wskazane w Tabeli 4. Akcje w ramach Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange na lata 2018-2020 oraz 2019-2021 są przyznawane w razie realizacji celu w 100%. Rada Dyrektorów Orange S.A. może zmodyfikować liczbę przyznawanych akcji o 15% w zależności od określonych kryteriów wynikających z planu strategicznego. Jednocześnie, uczestnik Planu nie może zrealizować większej liczby akcji niż przyznana w puli początkowej.

W odniesieniu do Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange na lata 2020-2022 oraz 2021- 2023 nastąpiła zmiana zasad, w wyniku której akcje wynikające z realizacji celu Organic Cash Flow mogą być przyznane w przypadku realizacji celu na poziomie wyższym lub równym 95% wartości docelowej. W odniesieniu do pozostałych celów, akcje są przyznawane w razie ich realizacji na poziomie 100%.

Tabela 4. Szczegółowe parametry dotyczące Długoterminowego Planu Motywacyjnego

Nazwa Planu	LTIP 2019–2021	LTIP 2020–2022	LTIP 2021–2023
Okres oceny wyników	Lata 2019-2021	Lata 2020-2022	Lata 2021-2023
Data przyznania	18.07.2019	21.07.2020	28.07.2021
Data zakończenia edycji	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Warunek przyznania	zatrudnienie w okresie 2019-2021	zatrudnienie w okresie 2020-2022	zatrudnienie w okresie 2021-2023
a) Wskaźnik finansowy b) waga wskaźnika	a) Organic Cash Flow ¹⁾ b) 50%	a) Organic Cash Flow ¹⁾ b) 40%	a) Organic Cash Flow ¹⁾ b) 50%
a) Wskaźnik finansowy b) waga wskaźnika	a) Total Shareholder Return ²⁾ b) 50%	a) Total Shareholder Return ²⁾ b) 40%	a) Total Shareholder Return ²⁾ b) 30%
a) Wskaźnik finansowy b) waga wskaźnika	n.d.	a) CSR ³⁾ b) 20%	a) CSR ⁴⁾ b) 20%

¹ Wskaźnik Organic Cash Flow Grupy Orange musi być wyższy niż zabudżetowany w każdym roku okresu oceny wyników.

² Wzrost wskaźnika Total Shareholder Return musi być wyższy niż TSR dla indeksu Stoxx Europe 600 Telecoms pomiędzy 4 ostatnimi miesiącami roku poprzedzającego pierwszy rok oceny wyników i 4 ostatnimi miesiącami ostatniego roku oceny wyników.

³ 10% celu CSR odpowiada realizacji celu dotyczącego użytkowania energii z odnawialnych źródeł na koniec okresu oceny, 10% celu CSR odpowiada intensywności emisji CO₂ w odniesieniu do obsługi klienta na koniec okresu oceny.

⁴ 10% celu CSR odpowiada realizacji celu dotyczącego redukcji emisji CO₂ na koniec okresu oceny, 10% celu CSR odpowiada realizacji celu dotyczącego wskaźnika udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych na koniec okresu oceny.

Tabela 5a. Liczba akcji posiadanych przez Członków Zarządu w ramach Długoterminowego Planu Motywacyjnego Grupy Orange S.A.

Imię i nazwisko	Liczba akcji do uzyskania (w szt.)				Liczba akcji przyznanych z prawem do dysponowania – LTIP 2018-2020 (w szt.)
	LTIP 2018–2020	LTIP 2019–2021	LTIP 2020–2022	LTIP 2021–2023	
Julien Ducarroz	2 000	2 000	2 000	2 000	607
Jolanta Dudek	2 000	2 000	2 000	2 000	607
Bożena Leśniewska	2 000	2 000	2 000	2 000	607
Witold Drożdż	2 000	2 000	2 000	2 000	607
Piotr Jaworski	2 000	2 000	2 000	2 000	607
Jacek Kowalski	2 000	2 000	2 000	2 000	607
Jacek Kunicki	1 000	1 000	1 000	2 000	304
Maciej Nowohoński	2 000	2 000	2 000	2 000	607

Tabela 5b. Wartość płatności opartych na akcjach w ramach Długoterminowego Planu Motywacyjnego – rozpoznany w kosztach przez Orange Polska S.A.

Imię i nazwisko	LTIP 2019-2021	LTIP 2020-2022	LTIP 2021-2023
	Za 12 miesięcy do 31 grudnia 2021	Za 12 miesięcy do 31 grudnia 2021	Za 12 miesięcy do 31 grudnia 2021
Julien Ducarroz	27	19	10
Jolanta Dudek	27	19	10
Bożena Leśniewska	27	19	10
Witold Drożdż	27	19	10
Piotr Jaworski	27	19	10
Jacek Kowalski	27	19	10
Jacek Kunicki	14	10	10
Maciej Nowohoński	27	19	10

i. Grupowy program akcji pracowników – Together 2021

W marcu 2021 r. Rada Nadzorcza Orange S.A. podjęła decyzję o uruchomieniu programu akcji pracowników Together 2021, mającego na celu wzmocnienie własności kapitału pracowniczego Grupy Orange przez pracowników. Oferta oparta na wyemitowanych akcjach została skierowana do pracowników firmy we Francji podlegających zasadom Plan d'Epargne Groupe („PEG”) (zakres francuski), oraz dla pracowników spółek zależnych poza Francją podlegających zasadom Plan d'Epargne Groupe International („PEGI”) (zakres międzynarodowy).

Orange Polska S.A. przystąpiła do programu, co umożliwiło pracownikom etatowym dobrowolny zakup akcji Orange S.A. z 30% zniżką oraz otrzymanie dodatkowych akcji premiovych w ramach wkładu uzupełniającego. Nabyte w ramach Together 2021 akcje podlegają okresowi zamkniętemu do 1 czerwca 2026 r. z możliwością wcześniejszego zwolnienia w przypadkach opisanych w regulaminie. W związku z ogromnym zainteresowaniem ofertą, maksymalna kwota inwestycji pracownika uległa redukcji, co oznaczało możliwość zakupu nie więcej niż 177 akcji oraz dodatkowo otrzymanie maksymalnie 219 akcji premiovych.

Tabela 6. Grupowy program akcji pracowników w odniesieniu do Członków Zarządu – Together 2021

Imię i nazwisko	Akcje z wkładu indywidualnego (liczba)	Akcje premiovowe (liczba)	Wkład własny* (w tysiącach złotych)	Wartość akcji premiovych* (w tysiącach złotych)
Julien Ducarroz	177	219	5	6
Jolanta Dudek	177	219	5	6
Bożena Leśniewska	177	219	5	6
Piotr Jaworski	177	219	5	6
Jacek Kowalski	177	219	5	6
Jacek Kunicki	177	219	5	6
Razem	1 062	1 314	30	36

* kwoty przeliczone wg kursu EUR NBP z dnia 8 listopada 2021 r.

j. Wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej

Wysokość wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej jest ustalana przez Walne Zgromadzenie Orange Polska S.A.

Członkom Rady Nadzorczej przysługuje stałe miesięczne wynagrodzenie bez względu na liczbę odbytych w danym miesiącu posiedzeń. Członkom Rady Nadzorczej przysługuje wynagrodzenie dodatkowe, które uzależnione jest od funkcji pełnionej w Radzie Nadzorczej, a przede wszystkim uwzględnia udział w pracach i pełnienie funkcji w jednym ze stałych Komitetów funkcjonujących w Radzie.

W ramach Rady Nadzorczej funkcjonują trzy stałe komitety: Komitet Audytowy, Komitet ds. Wynagrodzeń oraz Komitet ds. Strategii. Członkom tych komitetów przysługuje wynagrodzenie określone w uchwale 33 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia z 2015 r. Ponadto, Rada Nadzorcza może powoływać inne Komitety i określać ich zadania według swojego uznania. Członkom takich komitetów nie przysługuje dodatkowe wynagrodzenie. W roku 2021 Rada Nadzorcza nie powołała żadnych dodatkowych komitetów. Jeżeli osoba jest w danym

okresie Członkiem lub Przewodniczącym kilku komitetów Rady Nadzorczej, nie przysługuje jej suma dodatkowych wynagrodzeń, lecz najwyższe wynagrodzenie, do którego jest uprawniona.

Członkowie Rady Nadzorczej będący pracownikami Orange S.A. lub jednostek zależnych od Orange S.A. nie pobierają wynagrodzenia z tytułu pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. ani jej komitetów.

Wszystkim Członkom Rady Nadzorczej przysługuje zwrot kosztów związanych z udziałem w pracach Rady. Członkowie Rady Nadzorczej mogą być objęci zabezpieczeniami na wypadek powstania odpowiedzialności cywilnej, będącej wynikiem wykonywania obowiązków Członka Rady, w tym w postaci ochrony ubezpieczeniowej.

W 2021 r. Członkom Rady Nadzorczej nie były przyznawane żadne dodatkowe świadczenia w postaci zaproszeń na wydarzenia o charakterze sportowym, kulturalnym, biznesowym.

Tabela 7. Wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej za 2021 r.

Imię i nazwisko	Wynagrodzenie z tytułu pełnienia funkcji (w tys. zł)	W tym: Wynagrodzenie z tytułu zasiadania w komitecie (w tys. zł)	Uwagi
Maciej Witucki	434	–	
Ramon Fernandez	–	–	1)
Marc Ricau	–	–	1)
Henryka Bochniarz PhD	108	38	2)
Philippe Béguin	–	–	1)
Thierry Bonhomme	102	38	2)
Bénédicte David	–	–	1)
Eric Debroeck	102	38	2)
John Russell Houlden	394	263	
Marie-Noëlle Jégo-Laveissière	–	–	1)
Prof. Michał Kleiber	214	79	
Patrice Lambert-de Diesbach	–	–	1)
Monika Nachyła	210	79	
Maria Pasło-Wiśniewska PhD	317	184	
Wioletta Rosołowska	109	41	
Jean-Michel Thibaud	–	–	1)
Jean-Marc Vignolles	–	–	3)
Razem	1 990	760	

1) Osoba zatrudniona przez Orange S.A. nie pobierająca wynagrodzenia z tytułu pełnionej funkcji.
2) Osoba nie będąca Członkiem Rady Nadzorczej Spółki na dzień 31 grudnia 2021 r.
3) Osoba zatrudniona przez Orange S.A. do 30.06.2021; nie pobierająca wynagrodzenia z tytułu pełnionej funkcji.

k. Odstępstwa od stosowania polityki wynagrodzeń i procesu jej implementacji

W roku 2021 Orange Polska S.A. realizowała wypłaty wynagrodzenia zgodnie z przyjętymi Politykami Wynagradzania i nie doszło w tym zakresie do zastosowania odstępstw od zasad w nich określonych.

l. Informacje o zmianach w zasadach wynagradzania i wynikach Spółki

W tabeli 9 zaprezentowano zestawienie wysokości wynagrodzeń całkowitych Członków Zarządu, wybranych wyników finansowych Orange Polska S.A. oraz wysokości wynagrodzeń pracowników innych niż Członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej za 2021 r. W tabeli uwzględniono wynagrodzenia osób sprawujących funkcję Członka Zarządu w roku 2021.

Tabela 8 wskazuje zmianę procentową w wysokości kluczowych wskaźników w odniesieniu do ich wartości w poprzednim roku.

Tabela 8. Dynamika zmian skonsolidowanych wyników Orange Polska w ostatnich 5 latach

Dynamika zmian skonsolidowanych wyników Orange Polska (%/mln zł)					
Grupa Kapitałowa Orange Polska raportuje jeden segment operacyjny w sprawozdaniach finansowych sporządzanych wg MSSF, ponieważ decyzje o alokacji zasobów oraz ocena wyników oparte są o dane skonsolidowane.					
	2017	2018	2019	2020	2021
EBITDA/EBITDAaL ¹	3 011	2 881	3 006	2 797	2 963
Dynamika zmian EBITDA/EBITDAaL ²	-4,8%	3,1% ³	7% ¹	2,9% ⁴	5,9% ⁴
Przychody	11 381	11 101	11 406	11 508	11 928
Dynamika zmian przychodów ²	-1,4%	-0,7% ³	2,9%	0,9%	3,6%
NPS (Net promoter score – miejsce na polskim rynku operatorów telekomunikacyjnych)	2	3	2	1	2

1 Od 2019 r. na skutek zastosowania MSSF 16 „Leasing”, Grupa przeddefiniowała mierniki używane do oceny wyników i wskaźnik EBITDA został zastąpiony przez EBITDAaL (EBITDA after Leases).
2 Dynamika zmian mierników wyników została obliczona w odniesieniu do porównywalnej podstawy. W razie potrzeby, wyniki za poprzedni rok zostały przekształcone w celu odzwierciedlenia zmian zasad rachunkowości, zmian w zakresie konsolidacji oraz zachowania zgodności z nowymi definicjami mierników wyników.
3 W 2018 r. Orange Polska zastosowała MSSF 15 „Przychody z umów z klientami”. Dynamika zmian wyników Orange Polska w 2018 r. została obliczona w odniesieniu do porównywalnej podstawy, tj. w oparciu o MSR 18 „Przychody” oraz pozostałe standardy i interpretacje dotyczące rozpoznawania przychodów obowiązujące w 2017 r.
4 Od 2020 r. zyski ze sprzedaży aktywów są wyłączone ze wskaźnika EBITDAaL. Dynamika zmian wskaźnika EBITDAaL w 2020 r. została obliczona w odniesieniu do porównywalnej podstawy w celu zachowania zgodności z nową definicją używaną w 2020 r.



Tabela 9. Zmiany wysokości wynagrodzeń w Orange Polska S.A. w ostatnich 5 latach

Wynagrodzenia Zarządu w tys. zł brutto ^{1,3}					
Imię i nazwisko	2017	2018	2019	2020	2021
Julien Ducarroz ²	n.d.	n.d.	n.d.	1 339	5 382
Jolanta Dudek ³	1 339	1 377	1 528	1 624	1 903
Bożena Leśniewska ³	1 820	1 960	2 233	2 248	2 568
Witold Drożdż ³	n.d.	242	1 453	1 487	1 700
Piotr Jaworski ³	n.d.	244	1 498	1 504	1 757
Jacek Kowalski	1 776	1 712	1 767	1 935	2 166
Jacek Kunicki ³	n.d.	n.d.	n.d.	614	1 813
Maciej Nowohoński	1 783	1 771	1 821	1 972	2 203
Jean-François Fallacher ^{1,3}	3 804	3 772	4 382	3 359	n.d.
Mariusz Gaca ^{1,3}	2 544	2 422	2 529	2 369	n.d.
Piotr Muszyński ^{1,3}	3 134	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
SUMA	16 200	13 500	17 211	18 451	19 492

Wynagrodzenia pracowników (z wyłączeniem Zarządu i Rady Nadzorczej) ^{1,4}					
	2017	2018	2019	2020	2021
Średnie wynagrodzenie całkowite brutto w tys. zł	105	110	115	122	129
Suma wynagrodzeń całkowitych pracowników w tys. zł brutto w kolejnych latach	1 488 359	1 410 988	1 338 585	1 275 836	1 236 923
Relacja wynagrodzeń Zarządu do wynagrodzeń pracowników (%)	1,09%	0,96%	1,29%	1,45%	1,74% ⁵
Liczba zatrudnionych ^{5,6}	14,109	12,873	11,687	10,489	9,622

n.d. - nie dotyczy

¹ Wynagrodzenia pracowników bez uwzględnienia wypłaconych odszkodowań i odpraw w związku z ustaniem zatrudnienia (w tym odszkodowania z tytułu zakazu konkurencji po ustaniu stosunku pracy).

² Kwota poniesiona przez Orange Polska S.A. z tytułu zwrotu kosztów związanych z oddelegowaniem do pełnienia funkcji Prezesa Zarządu.

³ Całkowite wynagrodzenia i świadczenia na rzecz Członków Zarządu (w tym Pracowniczy Program Emerytalny) bez świadczeń z funduszu socjalnego należne od dnia powołania na Członka Zarządu do dnia sprawowania funkcji Członka Zarządu.

⁴ Całkowite wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników (w tym Pracowniczy Program Emerytalny) bez świadczeń z funduszu socjalnego.

⁵ W 2021 r. do wyliczenia % relacji, przyjęto wynagrodzenia Członków Zarządu powiększone o wypłaty z tytułu zakończenia Programu Motywacyjnego w formie akcji fantomowych, zgodnie z tabelą 3a.

⁶ Średnie roczne zatrudnienie wg metodologii GUS (bez Zarządu) w etatach.



Wzrost wynagrodzeń Członków Zarządu w latach 2020-2021 był skorelowany z poprawą trendu dynamiki przychodów i rentowności operacyjnej (EBITDA/EBITDAaL) w tym okresie.

W niniejszym Sprawozdaniu zaprezentowano zdarzenia dotyczące wynagradzania Członków Zarządu i Rady Nadzorczej, a pominięto zdarzenia dotyczące zmian warunków wynagradzania pracowników Orange Polska nie będących Członkami Zarządu i Rady Nadzorczej, które miały miejsce w 2021 r., z wyłączeniem danych w Tabeli 9.

Szczegółowe regulacje dotyczące wynagrodzeń Członków Zarządu i Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. zostały określone w Polityce Wynagradzania Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej Orange Polska S.A., przyjętej na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy 27.08.2020 (Załącznik do Uchwały nr 2 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Orange Polska S.A. z dnia 27 sierpnia 2020 r. w sprawie przyjęcia Polityki wynagradzania Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej Orange Polska S.A.).

Sprawozdanie o wynagrodzeniach Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. 2019-2020 zostało sporządzone i przyjęte przez Radę Nadzorczą Orange Polska S.A., zgodnie z wymogami określonymi w Ustawie z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych. Zwyczajne Walne Zgromadzenie Orange Polska S.A. wyraziło pozytywną opinię o Sprawozdaniu o wynagrodzeniach Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. 2019-2020 (Uchwała nr 33 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Orange Polska S.A. z dnia 25 czerwca 2021 r.).

Działalność Zarządu w 2021 roku

Skład Zarządu na dzień 31 grudnia 2021 roku

- Julien Ducarroz – Prezes Zarządu

■ Jolanta Dudek – Wiceprezes Zarządu

■ Bożena Leśniewska – Wiceprezes Zarządu

■ Witold Drożdż – Członek Zarządu
- Piotr Jaworski – Członek Zarządu

■ Jacek Kowalski – Członek Zarządu

■ Jacek Kunicki – Członek Zarządu

■ Maciej Nowohoński – Członek Zarządu



Kadencja Członków Zarządu

Kadencja Członków Zarządu trwa trzy lata. Prezes oraz inni Członkowie Zarządu są powoływani i odwoływani przez Radę Nadzorczą. Rada Nadzorczą podejmuje uchwały w przedmiocie powołania i odwołania Prezesa oraz innych Członków Zarządu zwykłą większością głosów oddanych. Mandaty Członków Zarządu wygasają najpóźniej z dniem odbycia Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego

sprawozdanie finansowe za ostatni pełny rok obrotowy pełnienia funkcji Członka Zarządu.

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

Zmiany w składzie Zarządu oraz na stanowiskach Dyrektorów Wykonawczych

W 2021 roku Orange Polska wzmocnił zespół zarządzający, przygotowując się do realizacji nowej strategii. W ciągu tego roku miały miejsce następujące zmiany:

Od 1 lipca Jolanta Dudek kieruje pionem konsumenckim firmy, obejmującym struktury rynku konsumenckiego oraz relacje z klientem indywidualnym, jako Wiceprezes ds. Rynku Konsumenckiego. Jolanta Dudek jest Członkiem Zarządu Spółki od 2015 r., a od 2013 r. odpowiadała za obszar relacji z klientami.

Obsługa klienta biznesowego została włączona do pionu rynku biznesowego, kierowanego przez Bożenę Leśniewską. Umieszczenie obsługi klienta zgodnie z liniami biznesowymi pomoże usprawnić procesy i lepiej odpowiadać na potrzeby klientów na każdym etapie ich relacji z Orange.

Do ścisłego kierownictwa firmy dołączył Artur Stankiewicz, obejmujący nowo utworzone stanowisko dyrektora wykonawczego ds. digitalizacji (Chief Digital Officer), wchodząc do komitetu wykonawczego Spółki, gdzie jego misją jest rozwinięcie cyfrowych kanałów sprzedaży oraz opieki nad klientem.

Różnorodność w Zarządzie

Orange Polska stosuje politykę powoływania do organów Spółki osób o odpowiednich kompetencjach, doświadczeniu zawodowym i wykształceniu.

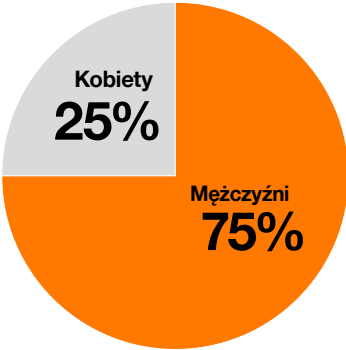
Zgodnie z nowymi Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych 2021, przyjętymi przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie, Rada Nadzorczą w dniu 3 listopada 2021 roku przyjęła Politykę zarządzania różnorodnością w odniesieniu do Członków Zarządu.

W procesie doboru Członków Zarządu Orange Polska Rada Nadzorczą:

- kieruje się jawnością zasad i kryteriów wyboru kandydatów,
- podejmuje decyzje o wyborze Członków Zarządu w oparciu o odpowiedni poziom wiedzy, umiejętności, wykształcenia, kompetencji i doświadczeń zawodowych kandydatów,
- dba, aby wśród Członków Zarządu znalazły się osoby różnorodne pod względem płci, wieku, wiedzy specjalistycznej, wykształcenia i doświadczeń zawodowych,
- w zakresie zróżnicowania pod względem płci, dąży do zapewnienia udziału kobiet na poziomie nie niższym niż 30%.

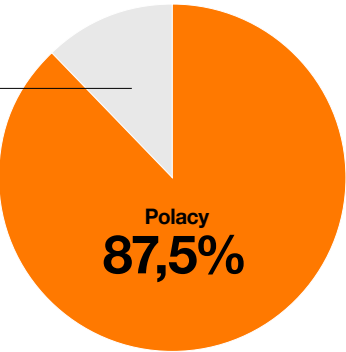
Zarząd

Płeć



Narodowość

Obcokrajowcy
12,5%



Wiek

40-50 – 4 osoby

56-60 – 4 osoby

51-55 – 0 osób

61+ – 0 osób

Staż

0-2 lata 2 osoby

2-4 lata 2 osoby

4-6 lat 2 osoby

6+ lat 2 osoby

Sylwetki Członków Zarządu

**Julien Ducarroz****Zakres obowiązków:**

Prezes Zarządu

Powołanie w skład Zarządu:
Wrzesień 2020**Kwalifikacje:**

Ukończył szwajcarską Politechnikę Federalną w Lozannie i Zurychu.

Doświadczenie zawodowe:

Julien Ducarroz ma szerokie doświadczenie w sektorze telekomunikacji, z ponad 10-letnim stażem na stanowiskach wykonawczych, zdobyte w różnych krajach i w różnych obszarach, takich jak strategia i rynek komercyjny. W 2002 roku dołączył do Grupy Orange, rozpoczynając karierę zawodową w Pionie Międzynarodowym. Kontynuował ją w Londynie jako dyrektor ds. business intelligence i marketingu wartości Grupy Orange (2003-2004), a później jako zastępca dyrektora ds. marketingu w Orange Nederland (2006-2007). W 2007 roku dołączył do Orange Romania jako dyrektor strategii, a od maja 2009 roku do maja 2016 roku kierował sprzedażą, marketingiem i komunikacją marketingową jako Członek Zarządu ds. sprzedaży. W latach 2016-2020 pełnił funkcję prezesa Orange Moldova, gdzie do jego osiągnięć należało m.in. uruchomienie usług konwergentnych wraz z przejściem głównych operatorów kablowych, transformacja kulturowa organizacji w celu wdrożenia postaw probiznesowych i metodologii pracy agile oraz przygotowanie wdrożenia mobilnych usług finansowych.

**Jolanta Dudek****Zakres obowiązków:**Wiceprezes Zarządu
ds. Rynku Konsumenckiego**Powołanie w skład Zarządu:**
Październik 2015**Kwalifikacje:**

Absolwentka Uniwersytetu Śląskiego, Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Szkoły Głównej Handlowej oraz Akademii Psychologii Przywództwa i Szkoły Mentorów przy Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej. Posiada doświadczenie jako Audytor Wiodący Systemu Zarządzania Jakością ISO 2002 oraz Koordynator Customer Operations Performance Center (COPC®).

Doświadczenie zawodowe:

Karierę w branży telekomunikacyjnej rozpoczęła w 2000 roku w PTK Centertel, zajmując stanowiska menadżerskie związane z zarządzaniem obsługą klientów indywidualnych oraz biorąc udział w rozwoju sieci obsługi dla sieci komórkowej Idea. W latach 2004-2013 pełniła funkcję Dyrektora Obsługi Klientów Biznesowych sieci komórkowej Orange. W październiku 2010 roku objęła stanowisko Dyrektora Obsługi Klientów Biznesowych w Orange Customer Service. Od 2013 roku pełniła funkcję Prezesa Zarządu Orange Customer Service (do roku 2016) oraz Dyrektora Wykonawczego ds. Obsługi Klientów w Orange Polska (do 2015 roku). W latach 2015-2021 pełniła funkcję Członka Zarządu Orange Polska odpowiedzialnego za obszar Doświadczeń Klientów. Od 1 lipca 2021 roku, jako Wiceprezes Zarządu, kieruje pionem obejmującym struktury rynku konsumenckiego oraz relacje z klientem indywidualnym.

**Bożena Leśniewska****Zakres obowiązków:**Wiceprezes Zarządu
ds. Rynku Biznesowego**Powołanie w skład Zarządu:**
Październik 2015**Kwalifikacje:**

Absolwentka Advanced Management Programme na INSEAD, Akademii Mentoringu, Akademii Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej i Uniwersytetu Jagiellońskiego. Aktywna mentorka oraz współautorka pierwszych w Europie studiów przeznaczonych dla kobiet.

Doświadczenie zawodowe:

Karierę zawodową rozpoczęła w 1992 roku w DHL International Ltd. Od ponad 20 lat związana z sektorem telekomunikacyjnym. Od 1996 roku odpowiadała za rynek sprzedaży w firmie Polkomtel S.A. początkowo jako Dyrektor Sprzedaży, następnie Dyrektor Regionu, Dyrektor Departamentu Klientów Indywidualnych i Zastępca Dyrektora Departamentu Klientów Biznesowych. W 2006 roku dołączyła do zespołu Orange Polska w PTK Centertel jako Zastępca Dyrektora Pionu Sprzedaży Rynku Biznesowego, a następnie Dyrektor Pionu Sprzedaży do Klientów Biznesowych. Od 2008 roku była Dyrektorem Pionu Klientów Biznesowych, a potem Dyrektorem Sprzedaży jednocześnie w PTK Centertel i Orange Polska. W listopadzie 2013 roku objęła stanowisko Dyrektora Wykonawczego ds. Sprzedaży Orange Polska, a dwa lata później została Członkiem Zarządu ds. Sprzedaży i Komercyjnej Digitalizacji. Od stycznia 2017 roku, jako Wiceprezes Zarządu Orange Polska, odpowiada za rynek biznesowy oraz spółki Integrated Solutions i BlueSoft.

**Witold Drożdż****Zakres obowiązków:**Członek Zarządu ds. Strategii
i Spraw Korporacyjnych**Powołanie w skład Zarządu:**
Listopad 2018**Kwalifikacje:**

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

Doświadczenie zawodowe:

Pracuje w Orange Polska od 2012 roku, początkowo jako Dyrektor Wykonawczy ds. Korporacyjnych. 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. Zasiada w Radzie Fundacji Orange i Radzie Pracodawców RP.



Piotr Jaworski

Zakres obowiązków:

Członek Zarządu
ds. Sieci i Technologii

Powołanie w skład Zarządu
Listopad 2018

Kwalifikacje:

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

Doświadczenie zawodowe:

Od 1991 roku związany z Orange Polska (dawniej Telekomunikacja Polska), gdzie pełnił m.in. funkcję Zastępcy Dyrektora ds. Techniki Zespołu Technicznego w Białymstoku, a później w centrali TP, Dyrektora Departamentu Kontaktów z Klientami Biznesowymi oraz 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. Od 2016 roku Dyrektor Wykonawczy ds. Sieci i Technologii.

Lider wielu projektów z zakresu budowania i poprawy doświadczeń klientów.

Od lat zaangażowany w działalność charytatywną. Członek Komitetu Operacyjnego Ekspertów Sieci Orange. W latach 2007-2020 Członek Komisji ds. Etyki Orange Polska. Przewodniczący Rady Nadzorczej TP Teltech. Członek Rady Nadzorczej NetWorkSI oraz Światłowód Inwestycje.



Jacek Kowalski

Zakres obowiązków:

Członek Zarządu
ds. Human Capital

Powołanie w skład Zarządu
Styczeń 2011

Kwalifikacje:

Ukończył Wydział Historii Uniwersytetu Warszawskiego oraz Studia Podyplomowe Kierowania Instytucjami Samorządowymi i Organizacjami Pozarządowymi również na Uniwersytecie Warszawskim. W latach 1995-96, ukończył program TERM w Sheffield International College, uzyskując certyfikat Trainer of Trainers.

Doświadczenie zawodowe:

Wcześniej, od 2009 roku Dyrektor Wykonawczy Telekomunikacji Polskiej (obecnie Orange Polska) ds. Zasobów Ludzkich oraz Dyrektor Pionu Zarządzania Kompetencjami i Rozwojem Pracowników. Swoją karierę w Grupie rozpoczynał jako menedżer ds. szkoleń oraz HRBP dla sprzedaży w PTK Centertel. Przed związaniem się z Orange, był dyrektorem i Członkiem Zarządu w Infor Training (Grupa Wydawnicza INFOR), odpowiadając za rozwój, szkolenia i organizację w odniesieniu do rynku biznesowego. Zdobył także doświadczenie w sektorze edukacyjnym jako nauczyciel w szkole prywatnej, kierownik projektu, certyfikowany trener, projektant szkoleń i materiałów edukacyjnych oraz wydawca. Pracował także jako Dyrektor Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, odpowiadając m.in. za wdrażanie programów związanych z reformą edukacji i przystąpieniem Polski do UE.

Pełni funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej PTE Orange Polska oraz członka Rady Programowej Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Jest członkiem nieformalnej grupy pasjonatów Human Explorers, wymieniającej się dobrymi praktykami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a także uczestnikiem inicjatywy Liderzy Pro Bono.



Jacek Kunicki

Zakres obowiązków:

Członek Zarządu
ds. Finansów

Powołanie w skład Zarządu
Lipiec 2020

Kwalifikacje:

Jest absolwentem Wyższej Szkoły Zarządzania w Warszawie. Posiada tytuł MBA z Oxford Brookes University.

Doświadczenie zawodowe:

Jacek Kunicki jest związany z Orange Polska od 2003 roku. W tym czasie pełnił różne funkcje kierownicze o rosnącym zakresie odpowiedzialności w obszarze finansów, w tym Dyrektora Relacji Inwestorskich w latach 2010-2014 oraz Dyrektora Kontrolingu Grupy Orange Polska w latach 2014-2020. Od 31 marca 2020 roku odpowiada za Finanse w Orange Polska.

Zasiada w Radach Nadzorczych spółek BlueSoft, Integrated Solutions, Światłowód Inwestycje, NetWorkSI oraz TP Teltech (wchodzących w skład Grupy Orange Polska).

Przed dołączeniem do zespołu Orange pracował w dziale finansów operatora telekomunikacyjnego Energis Polska.



Maciej Nowohoński

Zakres obowiązków:

Członek Zarządu
ds. Rynku Hurtowego
i Sprzedaży Nieruchomości

Powołanie w skład Zarządu
Marzec 2014

Kwalifikacje:

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

Doświadczenie zawodowe:

Z Orange Polska jest związany od 2003 roku. Pełnił różne funkcje o rosnącym zakresie odpowiedzialności w obszarze finansów, a w szczególności Kontrolera Grupy Orange Polska w latach 2006-2014. W latach 2010-2011 zajmował także stanowisko Członka Zarządu w spółce Emitel, natomiast w latach 2011-2013 był Członkiem Zarządu ds. Finansów w spółce PTK Centertel. W latach 2014-2020 pełnił funkcję Członka Zarządu ds. Finansów Orange Polska. W latach 2020 i 2021 był odpowiedzialny za projekt FiberCo – utworzenie Światłowód Inwestycje. 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


**Bertrand
Grezes-Besset**
Zakres obowiązków:

Od lutego 2021 roku
na stanowisku Dyrektora
Wykonawczego ds. IT.

Kwalifikacje:

Ukończył studia na francuskich uczelniach technicznych: Ecole Polytechnique (w zakresie fizyki fundamentalnej) i Telecom Paristech.

Doświadczenie zawodowe:

Zdołował blisko trzydziestoletnie doświadczenie zawodowe, pełniąc wiele funkcji w branży telekomunikacji i informatyki – od Członka Zarządu ds. informatyki i dyrektora różnych jednostek organizacyjnych, po właściciela startupu. Zajmował się realizacją projektów innowacyjnych w krajach Bliskiego Wschodu, Afryki i Europy.

Do zespołu Orange Polska dołączył w 2018 roku jako doradca Prezesa Zarządu ds. innowacji technologicznych.

Od 2019 roku zarządza ofertą usług ICT, która obejmuje usługi integracyjne, cyberbezpieczeństwo, usługi w chmurze i tworzenie oprogramowania. Do jego obowiązków należało zarządzanie spółkami Integrated Solutions i BlueSoft.


**Magdalena
Hauptman**
Zakres obowiązków:

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

Kwalifikacje:

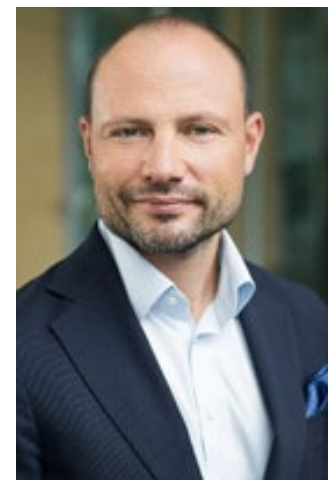
Ukończyła Wydział Zarządzania i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Wydział Psychologii na Uniwersytecie Humanistycznospołecznym SWPS, Wydział Muzykologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz studia podyplomowe z zakresu psychologii pozytywnej na Uniwersytecie Humanistycznospołecznym SWPS. Posiada 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, za zarządzanie budżetem 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. W latach 2017-2020 odpowiadała za prowadzenie programu transformacji spółki Orange.One.

Obecnie, jako Dyrektor Wykonawczy ds. Transformacji i Efektywności, odpowiada za program transformacji Orange.Grow, obejmujący zarówno zmiany w obszarze działalności biznesowej jak i kultury korporacyjnej.

Zakres jej obowiązków obejmuje także zakupy, łańcuch dostaw a także koordynację procesu wdrażania nowych produktów i usług dla klientów (TTM) oraz budowania kompetencji zarządzania projektami i procesami w Spółce.


Artur Stankiewicz
Zakres obowiązków:

Od lipca 2021 roku
na stanowisku Dyrektora
Wykonawczego
ds. Digitalizacji.

Kwalifikacje:

Ukończył z wyróżnieniem Inżynierię Sterowania na Wydziale Elektrycznym Politechniki Warszawskiej, jest absolwentem MBA na Université du Québec à Montréal oraz studiów Advanced Management Program na INSEAD.

Doświadczenie zawodowe:

Kariere zawodową rozpoczął w 2001 roku w Polkomtel S.A., w obszarze Sprzedaży B2B. Od 2007 roku zarządzał Sprzedażą B2B w Orange Polska, początkowo jako Dyrektor Sprzedaży Bezpośredniej. W latach 2014-2017 odpowiadał za Sprzedaż i Marketing w Segmentach Biznesowych SOHO i SME, stworzył konwergentną ofertę światłowodową Orange dla małych i średnich firm oraz kierował transformacją struktur sprzedaży w kierunku wzrostu wartości i jakości obsługi klienta. Następnie objął stanowisko Dyrektora Marketingu Rynku Konsumenckiego (2017-2021). Odpowiadał m.in. za budowę i rozwój Orange Flex – pierwszej w pełni cyfrowej usługi telekomunikacyjnej na polskim rynku, a także przygotowanie i wdrożenie z sukcesem strategii „więcej za więcej”, nakierowanej na wzrost marży i wartości generowanej przez klienta. Obie inicjatywy miały istotny wpływ na pozytywną zmianę trendów EBIDTA i bazy klientów. W latach 2010-2017 był członkiem Rady Nadzorczej Orange Retail S.A.



Zarządzanie etyką i zgodnością

Zarządzanie etyką

Zasady etyczne w Orange Polska

Zasady etyczne w Orange Polska wynikają z konieczności utrzymania standardów etycznych w codziennej działalności biznesowej. Etyczność postępowania to kluczowy element naszej kultury korporacyjnej, który leży u podstaw dobrych relacji Orange Polska z partnerami biznesowymi oraz rynkiem jako całością.

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 ds. Etyki Orange Polska, który stanowi dla pracowników kompendium wiedzy o zasadach etycznego postępowania, jakiego oczekują akcjonariusze, klienci i kontrahenci. Kodeks ds. Etyki Orange Polska opiera się na tych samych zasadach etycznych, które obowiązują w innych spółkach Grupy Orange. Każdy nowy pracownik ma obowiązek zapoznania się z treścią Kodeksu poprzez specjalne szkolenie e-learningowe.

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 bezpośredniego do Przewodniczącego Komitetu Audytowego. Wszystkie zgłoszenia są traktowane w sposób poufny.

Działania Komisji Etyki w 2021 roku

Działania stałe

- cykliczne spotkania i opracowywanie spraw zgłaszanych do Komisji wszystkimi dostępnymi kanałami;
- stałą współpracę z Dyrektorem Audytu Wewnętrznego oraz Dyrektorem ds. Bezpieczeństwa i Zarządzania Zgodnością;
- spotkania z kierownikami struktur, z których napływały zawiadomienia, w celu lepszego zrozumienia problemu i przedstawienia dalszych rekomendacji.

Inne aktywności

- definiowanie nowego podejścia Komisji ds. Etyki do zarządzania systemem etycznym w Orange Polska;
- opublikowanie nowej, bardziej przejrzystej i przyjaznej dla użytkownika strony intranetowej Komisji ds. Etyki;
- przygotowanie do wdrożenia procedury zgłaszania nieprawidłowości oraz wewnętrznej procedury rozpatrywania zgłoszeń przez Komisję Etyki, zgodnie z Dyrektywą UE i polskim ustawodawstwem;
- organizacja Dnia Etyki i Compliance – webinarium dla pracowników, warsztaty dla Komisji ds. Etyki oraz szeroka komunikacja na temat standardów i zasad etyki i compliance w Orange Polska.

Przegląd spraw i pytań zgłoszonych do Komisji ds. Etyki

W 2021 r. do Komisji ds. Etyki Orange Polska wpłynęły 92 sprawy i pytania. Tematami zgłoszeń były najczęściej sprawy dotyczące sprzedaży i relacji z klientami, HR i konfliktu interesów. Większość spraw trafiła do Komisji na adres: *zapytaj.etyka@orange.com. were sent to the Committee's dedicated email.

Zarządzanie zgodnością (compliance)



Program Zarządzania Zgodnością (Compliance) Orange Polska

Uczciwość i przestrzeganie zasad to fundamentalne wartości Orange, które przyczyniły się do budowania reputacji Grupy. Przyjęcie Programu Zarządzania Zgodnością (Compliance) przez Orange Polska jest potwierdzeniem woli prowadzenia działalności zgodnie z literą prawa, regulacjami i praktykami rynkowymi, w sposób etyczny i transparentny. Stosujemy najwyższe standardy nie tylko w odniesieniu do jakości i innowacyjności naszych usług, ale także w relacjach z partnerami biznesowymi i klientami, jak i pomiędzy pracownikami. Naszym celem jest zapewnienie skutecznego systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności, monitorowanie i identyfikacja zagrożeń oraz podejmowanie działań naprawczych. Aktywnie przeciwdziałamy takim zjawiskom jak korupcja i płatna protekcja, konflikt interesów, nadużycia oraz wszelkim sytuacjom związanym z udziałem naszych pracowników i kontrahentów, które mogłyby powodować negatywne konsekwencje dla Orange Polska.



Polityka Antykorupcyjna i wytyczne do zapobiegania korupcji

Jednym z kluczowych elementów Programu Zarządzania Zgodnością jest Polityka Antykorupcyjna oparta na zasadzie „zero tolerancji” dla korupcji w jakiegokolwiek formie we wszystkich naszych działaniach. Określa ona reguły postępowania oraz wskazuje zachowania zabronione, które mogą zostać uznane za korupcję lub płatną protekcję.

Przestrzeganie standardów antykorupcyjnych jest wymagane od wszystkich pracowników Orange Polska, a także od naszych partnerów biznesowych (firmy współpracujące, dostawcy, podwykonawcy, konsultanci, pośrednicy działający w naszym imieniu). Prawidłowe stosowanie Polityki Antykorupcyjnej wspierają wewnętrzne regulacje. Wytyczne do zapobiegania korupcji Orange Polska określają m.in. politykę dotyczącą prezentów i zaproszeń, która definiuje kategorie otrzymanych lub oferowanych korzyści oraz procedurę zgłaszania takich przypadków.

Obszar Zarządzania Zgodnością prowadzi działania mające na celu budowanie świadomości pracowników na temat obowiązujących zasad. Udział w szkoleniach i warsztatach pozwala naszym Zespołom lepiej zrozumieć zjawisko korupcji oraz właściwie reagować w sytuacjach



problemowych.

Wszystkie jednostki biznesowe OPL poddano analizie ryzyk pod kątem korupcji. Podwyższone ryzyko korupcyjne zidentyfikowano w 18% obszarów działalności firmy. We wszystkich z tych

obszarów wdrożono odpowiednie mechanizmy kontrolne i akcje mitygujące.

Weryfikacja partnerów biznesowych

W celu ochrony przed ryzykiem korupcji, nieprzestrzegania sankcji gospodarczych, prania pieniędzy, finansowania terroryzmu i oszustw, Orange Polska stosuje procedury due diligence w relacjach z partnerami biznesowymi. Pozwala to „poznać naszych partnerów”, kontrolować potencjalne ryzyko oraz umożliwia podjęcie świadomej decyzji przed nawiązaniem współpracy z danym podmiotem.

Sygnalizowanie nieprawidłowości (whistleblowing)

Pracownicy i interesariusze mogą zgłaszać swoje wątpliwości, zaobserwowane nieprawidłowości lub naruszenia obowiązującego prawa za pośrednictwem udostępnionych przez Orange Polska dedykowanych kanałów, anonimowo lub jawnie, bez obaw o negatywne konsekwencje. Wszystkie powiadomienia są traktowane jako poufne, weryfikowane



i adresowane z należytą starannością.

Główne procedury i polityki

Zagadnienia pracownicze

- Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy
- Umowa Społeczna
- Regulamin pracy
- Polityka wynagrodzeń
- Regulamin premiowania pracowników
- Polityka różnorodności
- Porozumienie w sprawie równouprawnienia kobiet i mężczyzn w Grupie Orange
- Polityka inwestycji w jakość zdrowia i samopoczucia
- Kodeks Etyki
- Polityka BHP
- Światowe porozumienie w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy Grupy Orange
- Regulamin pracy zdalnej
- Polityka zatrudniania

Zagadnienia społeczne

- Strategia Społecznej Odpowiedzialności
- Polityka darowizn
- Polityka sponsoringowa
- Statut Fundacji Orange
- Polityka dotacji Fundacji Orange
- Regulamin konkursu wolontariatu pracowniczego

Zagadnienia środowiskowe

- Polityka Społecznej Odpowiedzialności
- Polityka środowiskowa
- Polityka klimatyczna

Poszanowanie praw człowieka

- Deklaracja o współczesnym niewolnictwie i pracy przymusowej Grupy Orange
- Polityka Społecznej Odpowiedzialności Biznesu
- Polityka zarządzania różnorodnością
- Planu Czujności (Vigilance Plan).
- Kodeks Etyki

- Kodeks dla dostawców

Etyka i zarządzanie zgodnością

- Kodeks Etyki
- Kodeks dla dostawców
- Kodeks odpowiedzialności dla agentów sprzedaży
- Polityka Społecznej Odpowiedzialności Biznesu
- Program Zarządzania Zgodnością
- Polityka Antykorupcyjna
- Wytyczne do zapobiegania korupcji
- Polityka ws. Sankcji Gospodarczych
- Polityka dotycząca konfliktu interesów
- Proces due diligence (IDDFix)
- Polityka przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowania terroryzmu
- Polityka Zapobiegania Nadużyciom

Zarządzanie

- Polityka bezpieczeństwa informacji.
- Polityka bezpieczeństwa danych osobowych
- Politykę świadczenia dozwolonych usług niebędących badaniem przez firmę audytorską i podmioty z nią powiązane.
- Politykę wyboru firmy audytorskiej
- Polityka Wynagradzania Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej
- Polityka zakupowa
- Polityka Ciągłości Działania i Zarządzania Kryzysowego
- Polityka zarządzania ryzykiem

Klienci

- Polityka prywatności
- Polityka reklamacji
- Polityka uczciwego korzystania w roamingu w UE.
- Polityki weryfikacji kredytowej
- Standardy obsługi klientów starszych i z niepełnosprawnościami
- Reguły odpowiedzialnej komunikacji
- Strategii społecznej odpowiedzialności
- Kodeks Etyki





09 / 10

Wybrane dane finansowe

Grupa Kapitałowa Orange Polska

– wybrane dane finansowe za okres zakończony 31 grudnia 2021 roku

Opublikowane 16 lutego 2022 roku

Pełny raport dotyczący skonsolidowanych wyników za rok 2021 jest dostępny na naszej stronie
<https://www.orange-ir.pl/pl/centrum-wynikow/>



SKONSOLIDOWANY RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

(w milionach złotych, z wyjątkiem zysku na jedną akcję)	Nota	12 miesięcy do 31 grudnia 2021	12 miesięcy do 31 grudnia 2020
Przychody	6	11.928	11.508
Koszty zakupów zewnętrznych	7.1	(6.786)	(6.535)
Koszty świadczeń pracowniczych	7.2	(1.421)	(1.359)
Pozostałe koszty operacyjne	7.3	(571)	(448)
Pozostałe przychody operacyjne	7.3	358	260
Utrata wartości należności i aktywów kontraktowych	20	(67)	(151)
Zysk na utracie kontroli w Światłowod Inwestycje	4	1.543	-
Zyski ze sprzedaży aktywów	8	52	61
Koszty rozwiązania stosunku pracy	17	(119)	13
Amortyzacja i utrata wartości aktywów z tytułu prawa do użytkowania	14.1	(509)	(434)
Amortyzacja i utrata wartości środków trwałych i wartości niematerialnych	11,12	(2.221)	(2.511)
Udział w zysku wspólnego przedsięwzięcia	13	24	-
Zysk z działalności operacyjnej		2.211	404
Przychody odsetkowe	20	34	33
Koszty odsetkowe od zobowiązań z tytułu leasingu	20	(53)	(62)
Pozostałe koszty odsetkowe i koszty finansowe	20	(200)	(216)
Koszty dyskonta	20	(66)	(43)
Zyski/(straty) z tytułu różnic kursowych	20	4	(54)
Koszty finansowe, netto		(281)	(342)
Podatek dochodowy	28.1	(258)	(16)
Zysk netto		1.672	46
Zysk netto przypisany właścicielom Orange Polska S.A.		1.672	46
Zysk netto przypisany udziałom niedającym kontroli		-	-
Zysk na jedną akcję (w złotych) (podstawowy i rozwodniony)	35.4	1,27	0,04
Średnia ważona liczba akcji (w milionach)	29.1	1.312	1.312

SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE Z CAŁKOWITYCH DOCHODÓW

(w milionach złotych)	Nota	12 miesięcy do 31 grudnia 2021	12 miesięcy do 31 grudnia 2020
Zysk netto		1.672	46
Pozycje, które nie zostaną przeniesione do wyniku			
Zyski/(straty) aktuarialne dotyczące świadczeń pracowniczych po okresie zatrudnienia	19	8	(3)
Podatek dochodowy dotyczący pozycji, które nie zostaną przeniesione		(2)	1
Pozycje, które mogą być przeniesione do wyniku			
Zyski/(straty) z wyceny instrumentów zabezpieczających przepływy pieniężne	25	376	(13)
Straty z wyceny należności wycenianych w wartości godziwej przez inne całkowite dochody		(6)	-
Podatek dochodowy dotyczący pozycji, które mogą być przeniesione		(69)	2
Udział w innych całkowitych dochodach wspólnego przedsięwzięcia, po opodatkowaniu		22	-
Inne całkowite dochody/(straty), po opodatkowaniu		329	(13)
Całkowite dochody ogółem		2.001	33
Całkowite dochody ogółem przypisane właścicielom Orange Polska S.A.		2.001	33
Całkowite dochody ogółem przypisane udziałom niedającym kontroli		-	-



SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE Z SYTUACJI FINANSOWEJ

(w milionach złotych)	Nota	Na dzień 31 grudnia 2021	Na dzień 31 grudnia 2020
ASSETS			
Wartość firmy	10	2.285	2.285
Pozostałe wartości niematerialne	11	3.984	4.184
Środki trwałe	12	9.728	10.301
Aktywa z tytułu prawa do użytkowania	14.1	2.834	2.768
Inwestycja we wspólne przedsięwzięcie	13	1.333	-
Należności handlowe	15.1	354	382
Aktywa kontraktowe	15.2	89	70
Koszty kontraktowe	15.3	127	106
Instrumenty pochodne	25	273	-
Pozostałe aktywa	16	432	41
Aktywa z tytułu podatku odroczonego	28.2	581	800
Aktywa trwałe razem		22.020	20.937
Zapasy		281	230
Należności handlowe	15.1	1.853	1.850
Aktywa kontraktowe	15.2	95	87
Koszty kontraktowe	15.3	397	368
Instrumenty pochodne	25	3	147
Należności z tytułu podatku dochodowego		31	-
Pozostałe aktywa	16	450	240
Czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów		94	83
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	24	933	358
Aktywa obrotowe razem		4.137	3.363
SUMA AKTYWÓW		26.157	24.300
PASYWA			
Kapitał zakładowy	29.1	3.937	3.937
Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej		832	832
Pozostałe kapitały rezerwowe		191	(123)
Zyski zatrzymane		7.649	5.951
Kapitał własny przypisany właścicielom Orange Polska S.A.		12.609	10.597
Udziały niedające kontroli		2	2
Kapitał własny razem		12.611	10.599
Zobowiązania handlowe	18.1	99	242
Zobowiązania z tytułu leasingu	23, 27.6	2.302	2.216
Pożyczki od jednostki powiązanej	22	4.938	2.406
Pozostałe zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu		28	2
Instrumenty pochodne	25	3	100
Rezerwy	17	739	657
Zobowiązania kontraktowe	15.4	993	338
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	19	73	53
Pozostałe zobowiązania	18.2	18	50
Zobowiązania długoterminowe razem		9.193	6.064
Zobowiązania handlowe	18.1	2.400	2.236
Zobowiązania z tytułu leasingu	23, 27.6	528	488
Pożyczki od jednostki powiązanej	22	12	3.584
Pozostałe zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu		33	19
Instrumenty pochodne	25	2	32
Rezerwy	17	258	254
Zobowiązania kontraktowe	15.4	607	476
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	19	171	204
Zobowiązania z tytułu podatku dochodowego		2	18
Pozostałe zobowiązania	18.2	340	326
Zobowiązania krótkoterminowe razem		4.353	7.637
SUMA PASYWÓW		26.157	24.300

SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE ZE ZMIAN W KAPITALE WŁASNYM

(w milionach złotych)	Pozostałe kapitały rezerwowe							Zyski zatrzymane	Kapitał własny przypisany właścicielom OPL S.A.	Udziały niedające kontroli	Kapitał własny razem
	Kapitał zakładowy	Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej	Kapitał rezerwowy z wyceny instrumentów zabezpieczających przepływy pieniężne	Zyski/(straty) aktuarialne dotyczące świadczeń pracowniczych po okresie zatrudnienia	Straty z wyceny należności wycenianych w wartości godziwej przez inne całkowite dochody	Podatek odroczony	Udział w pozostałych kapitałach rezerwowych wspólnego przedsięwzięcia				
Saldo na dzień 1 stycznia 2021 roku	3.937	832	(89)	(62)	-	28	-	5.951	10.597	2	10.599
Zysk netto	-	-	-	-	-	-	-	1.672	1.672	-	1.672
Inne całkowite dochody	-	-	376	8	(6)	(71)	22	-	329	-	329
Całkowite dochody ogółem za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2021 roku	-	-	376	8	(6)	(71)	22	1.672	2.001	-	2.001
Płatności oparte na akcjach (transakcje z właścicielem, patrz Nota 29.3)	-	-	-	-	-	-	-	26	26	-	26
Reklasyfikacja do zapasów	-	-	(18)	-	-	3	-	-	(15)	-	(15)
Saldo na dzień 31 grudnia 2021 roku	3.937	832	269	(54)	(6)	(40)	22	7.649	12.609	2	12.611
Saldo na dzień 1 stycznia 2020 roku	3.937	832	(50)	(59)	-	20	-	5.875	10.555	2	10.557
Zysk netto	-	-	-	-	-	-	-	46	46	-	46
Inne całkowite straty	-	-	(13)	(3)	-	3	-	-	(13)	-	(13)
Całkowite dochody ogółem za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2020 roku	-	-	(13)	(3)	-	3	-	46	33	-	33
Płatności oparte na akcjach (transakcje z właścicielem, patrz Nota 29.3)	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	3
Reklasyfikacja do zapasów	-	-	(26)	-	-	5	-	-	(21)	-	(21)
Pozostałe zmiany (patrz Nota 29.4)	-	-	-	-	-	-	-	27	27	-	27
Saldo na dzień 31 grudnia 2020 roku	3.937	832	(89)	(62)	-	28	-	5.951	10.597	2	10.599

SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE Z PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

(w milionach złotych)		12 miesięcy do	12 miesięcy do
	Nota	31 grudnia 2021	31 grudnia 2020
DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA			
Zysk netto		1.672	46
Korekty uzgadniające zysk netto do środków pieniężnych z działalności operacyjnej			
Zyski na utracie kontroli i ze sprzedaży aktywów	4,8	(1,595)	(61)
Amortyzacja i utrata wartości środków trwałych, wartości niematerialnych i aktywów z tytułu prawa do użytkowania	11,12,14.1	2.730	2.945
Udział w zysku wspólnego przedsięwzięcia	13	(24)	-
Koszty finansowe, netto	20	281	342
Podatek dochodowy	28.1	258	16
Zmiana stanu rezerw i odpisów aktualizujących		(7)	(150)
(Zyski)/straty operacyjne z tytułu różnic kursowych i wyceny instrumentów pochodnych, netto		3	(10)
Zmiana kapitału obrotowego			
Zwiększenie stanu zapasów, brutto		(51)	(5)
Zmniejszenie stanu należności handlowych, brutto	15.1	75	383
(Zwiększenie)/zmniejszenie stanu aktywów kontraktowych, brutto	15.2	(28)	26
Zwiększenie stanu kosztów kontraktowych	15.3	(50)	(46)
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu zobowiązań handlowych		100	(64)
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu zobowiązań kontraktowych	15.4	86	(1)
Zwiększenie stanu czynnych rozliczeń międzyokresowych kosztów i pozostałych należności		(104)	(22)
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu pozostałych zobowiązań		99	(33)
Otrzymane odsetki		30	33
Odsetki zapłacone i przepływy odsetkowe z instrumentów pochodnych, netto		(342)	(370)
Różnice kursowe otrzymane z instrumentów pochodnych, netto		4	2
Podatek dochodowy zapłacony		(36)	(26)
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej		3.101	3.005

(w milionach złotych)		12 miesięcy do	12 miesięcy do
	Nota	31 grudnia 2021	31 grudnia 2020
DZIAŁALNOŚĆ INWESTYCYJNA			
Płatności za zakup środków trwałych i wartości niematerialnych	11,12	(1.995)	(2.015)
Otrzymane dotacje inwestycyjne	18.2	109	177
Dotacje inwestycyjne zapłacone dostawcom środków trwałych i wartości niematerialnych	18.2	(204)	(221)
Różnice kursowe otrzymane z instrumentów pochodnych ekonomicznie zabezpieczających nakłady inwestycyjne, netto		7	10
Wpływy ze sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych		196	60
Wpływy z tytułu utraty kontroli w Światłowod Inwestycje, pomniejszone o środki pieniężne i koszty transakcyjne	4	872	-
Podatek dochodowy zapłacony w związku z utratą kontroli w Światłowod Inwestycje	4	(122)	-
Podatek VAT zapłacony w związku z utratą kontroli w Światłowod Inwestycje	4	(157)	-
Wydatki z tytułu nabycia jednostek zależnych pomniejszone o środki pieniężne tych jednostek	4	(22)	(75)
Wpływy z tytułu pożyczki od wspólnego przedsięwzięcia i pozostałych instrumentów finansowych, netto	4	160	-
Środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej		(1.156)	(2.064)
DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA			
Zaciągnięcie długoterminowego długu	23	26	-
Splata długoterminowych pożyczek od jednostki powiązanej	23	(101)	-
Splata zobowiązań z tytułu leasingu	23	(481)	(421)
Splata odnawialnej linii kredytowej i pozostałego zadłużenia, netto	23	(906)	(568)
Różnice kursowe otrzymane z instrumentów pochodnych zabezpieczających dług, netto	23	91	-
Środki pieniężne netto z działalności finansowej		(1.371)	(989)
Zmiana stanu środków pieniężnych i ekwiwalentów środków pieniężnych, netto		574	(48)
Wpływ różnic kursowych na stan środków pieniężnych i ekwiwalentów środków pieniężnych		1	2
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych na początek okresu	24	358	404
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych na koniec okresu	24	933	358

Segment operacyjny i mierniki wyników

Grupa raportuje jeden segment operacyjny, ponieważ decyzje o alokacji zasobów oraz ocena wyników oparte są o dane skonsolidowane. Zarząd ocenia wyniki Grupy na podstawie przychodów, wskaźnika EBITDAaL, zysku netto, wskaźnika eCapex (ang. economic capital expenditures - ekonomiczne nakłady inwestycyjne), organicznych przepływów pieniężnych, długu finansowego netto oraz wskaźnika długu finansowego netto do wartości EBITDAaL w oparciu o skumulowany wskaźnik EBITDAaL za ostatnie cztery kwartały.

Sposób kalkulacji EBITDAaL, eCapex, organicznych przepływów pieniężnych oraz długu finansowego netto nie jest zdefiniowany w MSSF, dlatego te mierniki mogą być nieporównywalne z podobnymi miernikami używanymi przez inne spółki. Metodologia przyjęta przez Grupę została zaprezentowana poniżej.

Począwszy od 2021 roku Grupa posiada wspólne przedsięwzięcie rozliczane metodą praw własności i definicje mierników wyników zostały uzupełnione o wpływ wspólnego przedsięwzięcia na wyniki Grupy: udział w zyskach/stratach wspólnego przedsięwzięcia oraz eliminacja marży (niezrealizowanego zysku) uzyskanej na transakcjach ze wspólnym przedsięwzięciem dotyczących aktywów są wyłączone z kalkulacji EBITDAaL.

Dodatkowo Grupa doprecyzowała sposób ujęcia praw wieczystego użytkowania gruntów w kalkulacji mierników wyników. Prawa wieczystego użytkowania gruntów, które w momencie początkowego ujęcia zostały zaklasyfikowane do środków trwałych, a następnie, po zastosowaniu MSSF 16, przeklasyfikowane do aktywów z tytułu prawa użytkowania, podczas podejmowania decyzji biznesowych przez Zarząd traktowane są podobnie jak środki trwałe. W związku z tym utrata wartości i wynik na zbyciu tych praw jest wyłączany z kalkulacji EBITDAaL, natomiast przychody uzyskane ze zbycia tych praw pomniejszają nakłady inwestycyjne. Opisane powyżej doprecyzowania definicji nie powodują konieczności zmiany mierników wyników za okres porównawczy.

EBITDAaL jest głównym miernikiem zyskowności operacyjnej używanym przez Zarząd i odpowiada zyskowi z działalności operacyjnej przed zyskami/stratami ze sprzedaży aktywów, amortyzacją i utratą wartości środków trwałych i wartości niematerialnych, utratą wartości praw wieczystego użytkowania gruntów, które w momencie początkowego ujęcia zostały zaklasyfikowane do środków trwałych, a następnie zostały przeklasyfikowane do aktywów z tytułu prawa użytkowania oraz przed udziałem w zyskach/stratach jednostek stowarzyszonych i wspólnych przedsięwzięć, pomniejszonemu o koszty odsetkowe od zobowiązań z tytułu leasingu oraz skorygowanemu o wpływ dekonsolidacji spółek zależnych, kosztów związanych z nabyciem, sprzedażą i integracją działalności biznesowych, kosztów programów rozwiązania stosunku pracy, restrukturyzacji, eliminacji marży uzyskanej na transakcjach dotyczących aktywów ze wspólnym przedsięwzięciem oraz ze spółkami stowarzyszonymi rozpoznanymi według metody praw własności, znaczących roszczeń, spraw sądowych i pozostałych ryzyk, jak również innych znaczących jednorazowych zdarzeń.



eCapex (ang. economic capital expenditures - ekonomiczne nakłady inwestycyjne) jest głównym miernikiem alokacji zasobów używanym przez Zarząd i odzwierciedla nabycie środków trwałych i wartości niematerialnych z wyłączeniem rezerwacji i innych praw do częstotliwości, pomniejszone o naliczone wpływy ze sprzedaży tych aktywów a także sprzedaży praw wieczystego użytkowania gruntów, które w momencie początkowego ujęcia zostały zaklasyfikowane do środków trwałych („naliczone wpływy ze sprzedaży aktywów”). eCapex nie zawiera nabycia aktywów z tytułu prawa do użytkowania.

Organiczne przepływy pieniężne są głównym miernikiem generowania przepływów pieniężnych używanym przez Zarząd i odpowiadają przepływowi pieniężnym netto z działalności operacyjnej pomniejszonym o płatności za zakup środków trwałych i wartości niematerialnych oraz spłatę zobowiązań z tytułu leasingu, powiększonym/pomniejszonym o wpływ różnic kursowych netto otrzymanych/zapłaconych z instrumentów pochodnych ekonomicznie zabezpieczających nakłady inwestycyjne i zobowiązania z tytułu leasingu oraz wpływy ze sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych, skorygowanym o płatności za rezerwacje i inne prawa do częstotliwości, płatności z tytułu kosztów związanych z nabyciem, sprzedażą i integracją działalności biznesowych nieujętych w cenie zakupu oraz płatności wynikające ze znaczących roszczeń, spraw sądowych i pozostałych ryzyk. Przepływy pieniężne powstałe w wyniku uzyskania lub utraty kontroli nad jednostkami zależnymi lub innymi przedsięwzięciami, w tym znaczące przepływy z tytułu podatków jednoznacznie zidentyfikowane i powiązane z tymi transakcjami, są zakwalifikowane do działalności inwestycyjnej i z definicji nie są zawarte w organicznych przepływach pieniężnych.

Dług finansowy netto oraz wskaźnik długu finansowego netto do wartości EBITDAaL są głównymi miernikami poziomu zadłużenia i płynności finansowej używanymi przez Zarząd. Kalkulacja długu finansowego netto została przedstawiona w Nocie 21.

Poniżej zostały przedstawione podstawowe informacje finansowe dotyczące segmentu operacyjnego:

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2021	12 miesięcy do 31 grudnia 2020	Na dzień 31 grudnia 2021	Na dzień 31 grudnia 2020
Przychody	11.928	11.508		
EBITDAaL	2.963	2.797		
Zysk netto	1.672	46		
eCapex	1.737	1.801		
Organiczne przepływy pieniężne	867	642		
Dług finansowy netto (w milionach złotych, patrz Nota 21)			4.076	5.549
Wskaźnik dług finansowy netto/EBITDAaL			1.4	2.0

Poniżej zaprezentowano kalkulację mierników segmentu operacyjnego:

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2021	12 miesięcy do 31 grudnia 2020
Zysk z działalności operacyjnej	2.211	404
Pomniejszenie o zysk na utracie kontroli w Światłowód Inwestycje	(1.543)	-
Pomniejszenie o zyski ze sprzedaży aktywów	(52)	(61)
Odwrócenie wpływu amortyzacji i utraty wartości środków trwałych i wartości niematerialnych ⁽¹⁾	2.255	2.511
Pomniejszenie o udział w zysku wspólnego przedsięwzięcia skorygowany o eliminację marży uzyskanej na transakcjach dotyczących aktywów ze wspólnym przedsięwzięciem	(9)	-
Koszty odsetkowe od zobowiązań z tytułu leasingu	(53)	(62)
Korekta dotycząca wpływu programów rozwiązania stosunku pracy	129	(22)
Korekta dotycząca kosztów związanych z nabyciem, sprzedażą i integracją spółek zależnych (patrz Nota 4)	25	27
EBITDAaL	2.963	2.797

⁽¹⁾ Zawiera wpływ utraty wartości aktywów z tytułu prawa wieczystego użytkowania gruntu historycznie ujętych jako środki trwałe (34 miliony złotych w 2021 roku).

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2021	12 miesięcy do 31 grudnia 2020
Nabycie środków trwałych i wartości niematerialnych	2,011	1,893
Naliczone wpływy ze sprzedaży aktywów	(274)	(92)
eCapex	1,737	1,801

(in PLN millions)	12 months ended 31 December 2021	12 months ended 31 December 2020
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej	3.101	3.005
Płatności za zakup środków trwałych i wartości niematerialnych	(1.995)	(2.015)
Różnice kursowe otrzymane z instrumentów pochodnych ekonomicznie zabezpieczających nakłady inwestycyjne, netto	7	10
Wpływy ze sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych	196	60
Spłata zobowiązań z tytułu leasingu	(481)	(421)
Korekta dotycząca płatności kosztów związanych z nabyciem, sprzedażą i integracją spółek zależnych (patrz Nota 4)	39	3
Organiczne przepływy pieniężne	867	642



10 / 10

Załączniki

O Raporcie

Podejście do raportów rocznych

Orange Polska ma przyjemność zaprezentować szósty zintegrowany raport roczny. Raporty te są publikowane co roku. Poprzedni raport zintegrowany ukazał się w kwietniu 2021 roku. Kontynuujemy nową jakość w komunikacji z akcjonariuszami i innymi interesariuszami, łącząc finansowe i pozafinansowe aspekty naszej działalności. W raporcie omówiono w szczególności model biznesowy, źródła powstawania wartości, uwarunkowania społeczno-ekonomiczne naszej działalności, metody realizacji strategii, sposób zarządzania Spółką oraz wpływ na środowisko.

Aby zapewnić pełny i spójny zakres treściowy, włączamy Członków Zarządu i Rady Nadzorczej w dialog na etapie gromadzenia informacji i przygotowania raportu.

Mamy nadzieję, że dzięki nowej formie raportów możemy przedstawić inwestorom i innym interesariuszom szerszy kontekst naszych działań oraz wyjaśnić przyjęte zasady odpowiedzialnego podejścia do działalności biznesowej.

Tworzymy wartość nie tylko w kategoriach finansowych, lecz również w innych aspektach, takich jak zaufanie, wizerunek, satysfakcja z pracy, lojalność klientów i dobre kontakty ze społecznościami lokalnymi.

Zachęcamy do zapoznania się z raportem i przekazania nam uwag zwrotnych na adres: investors@orange.com.

Zakres i ograniczenia

W raporcie ujęto kluczowe sprawy i istotne zdarzenia, jakie miały miejsce w okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2021 roku.

Dokument dotyczy działalności Grupy Kapitałowej Orange Polska. Opisuje model biznesowy, priorytety strategiczne oraz otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, w jakim działa Spółka – to jest wszystkie czynniki, jakie mają wpływ na jej strategię. Zawiera zarówno wyjaśnienia o charakterze jakościowym, jak i wskaźniki ilościowe. O zawartości raportu zdecydowała waga poszczególnych kwestii, przy czym staraliśmy się poruszyć te zagadnienia, które są najważniejsze dla różnych grup interesariuszy.

Raport zawiera także informacje o pośrednim wpływie Orange Polska na łańcuch wartości poprzez budowanie relacji z dostawcami, organami państwowymi oraz partnerami biznesowymi i społecznymi. Poruszona została kwestia wpływu na gospodarkę, społeczności lokalne i środowisko. W raporcie zawarliśmy także wybrane dane 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, danych dotyczących oddziaływania na klimat i różnorodności oraz informacje na temat Celów Zrównoważonego Rozwoju. W tegorocznym Raporcie odwołujemy się również do zaleceń Grupy Zadaniowej ds. Ujawniania Informacji Finansowych Związanych z Klimatem (Task Force on Climate-related Financial Disclosures - TCFD) oraz Taksonomii.

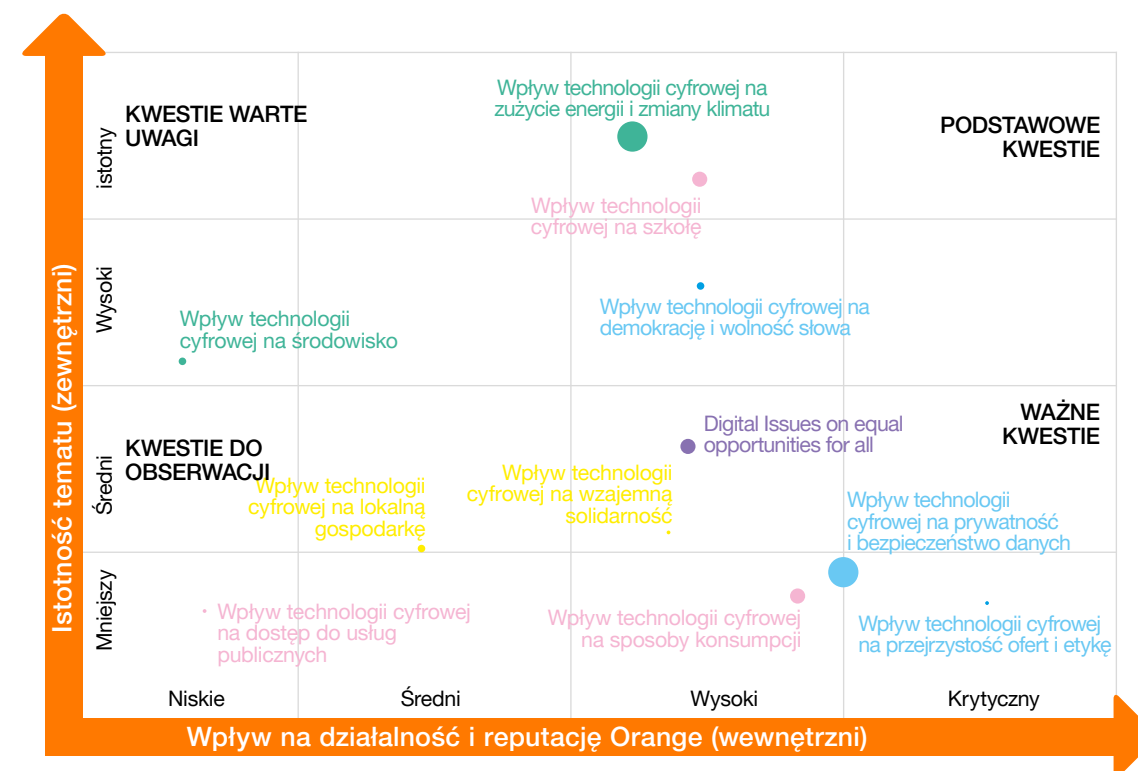


Proces definiowania treści Raportu

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
- tematyczny dialog z interesariuszami na temat dostępności usług, zarządzania różnorodnością, gospodarki obiegu zamkniętego
- wymogi Dyrektywy 2014/95/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dot. różnorodności oraz suplementu dotyczącego zgłaszania informacji związanych z klimatem (2019/C 209/01)
- informacje zwrotne od naszych interesariuszy na temat ubiegłorocznego raportu
- rekomendacje Rady Nadzorczej dotyczące raportu.
- dialog z interesariuszami na temat „Jak być odpowiedzialnym w postCOVIDowym świecie”
- Cele Zrównoważonego Rozwoju
- standardy raportowania ESG
- rekomendacje Grupy Zadaniowej ds. Ujawniania Informacji Finansowych Związanych z Klimatem (Task Force on Climate-related Financial Disclosures - TCFD) oraz Taksonomii.



Odpowiedzialny
pracodawca
w cyfrowym
świecie

Bezpieczeństwo
i wolność cyfrowa

Włączenie
cyfrowe w kraju

Integracja
cyfrowa w życiu
codziennym

Środowisko,
zdrowie i rozważa
cyfrowa

Tabele GRI

Nazwa standardu GRI	Numer wskaźnika	"Nazwa wskaźnika"	Odniesienie
Założenia i podstawy raportowania	GRI 101		
Wskaźniki profilowe	GRI 102		
	GRI 102-1	Nazwa organizacji	s. 8
	GRI 102-2	Opis działalności organizacji, główne marki, produkty i/lub usługi	s. 11
	GRI 102-3	Lokalizacja siedziby głównej organizacji	s. 264
	GRI 102-4	Lokalizacja działalności operacyjnej	s. 8
	GRI 102-5	Forma własności i struktura prawna organizacji	s. 8
		"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 oraz oraz WIG - ESG Indeks (kontynuacja RESPECT Index) firm odpowiedzialnych społecznie. W 2021 roku Orange Polska S.A. znalazł się w prestiżowej grupie społecznie odpowiedzialnych spółek giełdowych WIG-ESG."	
	GRI 102-6	Obsługiwane rynki	s. 8
	GRI 102-7	Skala działalności	ss. 10-11
	GRI 102-8	Dane dotyczące pracowników oraz innych osób świadczących pracę na rzecz organizacji	Załącznik A. Dane Społeczne
	GRI 102-9	Opis łańcucha dostaw	ss. 30-33
	GRI 102-10	Znaczące zmiany w organizacji lub łańcuchu wartości	Bez zmian
	GRI-102-11	Zasada ostrożności	s. 240
	GRI 102-12	Inicjatywy zewnętrzne, deklaracje lub zasady dotyczące kwestii ekonomicznych, środowiskowych lub społecznych, które firma podpisała lub które stosuje	
		"Szerokie Porozumienie na rzecz Rozwoju Umiejętności Cyfrowych. Memorandum o współpracy na rzecz poprawy jakości usług na rynku telekomunikacyjnym, dobre praktyki w zakresie bezpieczeństwa telefonów komórkowych, Partnerstwo dla środowiska (www.gridw.pl/partnerstwo), Program Dostępność Plus (https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-europejskie-bez-barrier/dostepnosc-plus / partnerstwo-na-rzecz-dostepnosci). Deklaracja współpracy na rzecz bezpieczeństwa dzieci w sieci (https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/razem-przeciw-cyberprzemocy-wobec-dzieci). Inicjatywy te mają charakter dobrowolny."	
	GRI 102-13	Członkostwo w stowarzyszeniach i organizacjach	
		Organizacje krajowe: Pracodawcy RP, Konfederacja Lewiatan, Krajowa Izba Gospodarcza, Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji, Francusko-Polska Izba Gospodarcza, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, BCC, Fundacja Rozwoju Radiokomunikacji i Technik Multimedialnych, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych. Udział we wskazanych organizacjach ma dla firmy charakter strategiczny, przedstawiciele firmy zasiadają w ich ciałach zarządczych, firma opłaca składki członkowskie wspierając działania statutowe oraz bierze udział w dodatkowych projektach organizacji. Organizacje międzynarodowe: European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO), Forum for International Irregular Network Access (FIINA), Global Compact (on the Group level), Global Settlements Carrier Group (GSCG), International Cable Protection Committee (ICPC), International Inbound Services Forum (IISF), International Telecommunication Union (ITU), RIPE Network Coordination Centre (RIPE NCC), TeleManagement Forum (TM Forum), Forum of Incident Response and Security Teams (FIRST), GSM Association (GSMA), European Internet Exchange Association (Euro-IX). Udział w tych organizacjach ma charakter branżowy i wiąże się z opłatą składek oraz udziałem w różnych projektach wskazanych organizacji..."	

Nazwa standardu GRI	Numer wskaźnika	"Nazwa wskaźnika"	Odniesienie
	GRI 102-14	Oświadczenie kierownictwa najwyższego szczebla	ss. 38-39, 44-45, 48-49, 51, 53, 55, 57-58
	GRI 102-15	Opis kluczowych wpływów, szans i ryzyk	Wskaźnik raportowany częściowo. ss. 144-163
	GRI 102-16	Wartości organizacji, kodeks etyki, zasady i normy zachowań.	ss. 9, 222
		"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 Wewnętrznego) oraz dwóch członków powoływanych na trzyletnie kadencje. Dodatkowo pracę Komisji wspiera dwóch stałych Sekretarzy."	
	GRI 102-17	Mechanizmy umożliwiające uzyskanie porady dot. zachowań w kwestiach etycznych	ss. 222-223
	GRI 102-18	Struktura nadzorcza organizacji	ss. 170, 175, 189, 195-197
	GRI 102-22	Skład najwyższego organu zarządczego oraz jego komitetów	ss. 178-179
	GRI 102-23	Przewodniczący najwyższego organu zarządczego	ss. 166-167, 175, 214
	GRI 102-24	Kryteria nominacji i wyboru członków najwyższego organu zarządczego	ss. 176-179
	GRI 102-25	Konflikt interesów	s. 173
	GRI 102-26	Rola najwyższego organu zarządczego w określaniu celów, wartości i strategii	ss. 171-172,188, 194,196, 214-215
	GRI 102-32	Rola nawyższego 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. 196-206
	GRI 102-36	Proces określania poziomu wynagrodzenia	ss. 198-203
	GRI 102-40	Lista grup interesariuszy	s. 34
	GRI 102-41	Pracownicy objęci umowami zbiorowymi	s. 109
	GRI 102-42	Identyfikacja i selekcja interesariuszy	s. 34
	GRI 102-43	Podejście do angażowania interesariuszy	s. 34
	GRI 102-44	Kluczowe tematy i poruszane problemy	s. 34
	GRI 102-45	Jednostki gospodarcze ujmowane w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym	ss. 228-237
	GRI 102-46	Zefiniowanie treści raportu i granic aspektów	ss. 241, 257-260
	GRI 102-47	Zidentyfikowane istotne tematy	Nie odnotowano korekt do poprzednich raportów
	GRI 102-48	Korekta informacji	Brak istotnych zmian.
	GRI 102-49	Zmiany w raportowaniu	s. 240
	GRI 102-50	Okres raportowania	s. 240
	GRI 102-51	Data publikacji ostatniego raportu	s. 240
	GRI 102-52	Cykl raportowania	s. 240
	GRI 102-53	Dane kontaktowe	s. 264
	GRI 102-54	Wskazanie czy raport sporządzono zgodnie ze Standardem GRI	Raport został opracowany w oparciu o Standard GRI: opcja Core.

Nazwa standardu GRI	Numer wskaźnika	"Nazwa wskaźnika"	Odniesienie
	GRI 102-55	Index GRI	ss. 242-255
	GRI 102-56	Zewnętrzna weryfikacja raportu	ss. 262-263
PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA	103		
Obszar ekonomiczny			
		Rozwój sieci	
	GRI 103-1	Wyjaśnienie tematów zidentyfikowanych jako istotne wraz z wskazaniem ograniczeń	ss. 54-55
	GRI 103-2	Podejście do zarządzania i jego elementy	ss. 54-55, 20-22
	GRI 103-3	Ewaluacja podejścia do zarządzania	ss. 54-55, 20-22
		Obsługa klienta	
	GRI 103-1	Wyjaśnienie tematów zidentyfikowanych jako istotne wraz z wskazaniem ograniczeń	ss. 44-45
	GRI 103-2	Podejście do zarządzania i jego elementy	ss. 44-45
	GRI 103-3	Ewaluacja podejścia do zarządzania	ss. 44-45
		Obszar społeczny	
		Cyfrowy i przyjazny pracodawca	
	GRI 103-1	Wyjaśnienie tematów zidentyfikowanych jako istotne wraz z wskazaniem ograniczeń	ss. 56, 63
	GRI 103-2	Podejście do zarządzania i jego elementy	ss. 56, 88-90
	GRI 103-3	Ewaluacja podejścia do zarządzania	ss. 56, 88-90
		Rozwój społeczny i cyfrowy	
	GRI 103-1	Wyjaśnienie tematów zidentyfikowanych jako istotne wraz z wskazaniem ograniczeń	ss. 56, 63
	GRI 103-2	Podejście do zarządzania i jego elementy	ss. 56, 87-88
	GRI 103-3	Ewaluacja podejścia do zarządzania	ss. 56, 87-88
		Obszar środowiskowy	
		W kierunku neutralności klimatycznej	
	GRI 103-1	Wyjaśnienie tematów zidentyfikowanych jako istotne wraz z wskazaniem ograniczeń	ss. 56, 63
	GRI 103-2	Podejście do zarządzania i jego elementy	ss. 56, 86
	GRI 103-3	Ewaluacja podejścia do zarządzania	s. 56
OBSZAR EKONOMICZNY	200		
Obecność na runku	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. 20-21, 46-47, 114-123
Przeciwdziałanie korupcji	205		
	205-1	Działania oceniane pod kątem zagrożeń związanych z korupcją	s. 223. Wskaźnik raportowany częściowo.
	205-2	Komunikacja i szkolenia w zakresie polityki i procedur antykorupcyjnych organizacji	Załącznik A. Dane Społeczne Wskaźnik raportowany częściowo.
	205-3	Potwierdzone przypadki korupcji i podjęte działania	Brak przypadków

Nazwa standardu GRI	Numer wskaźnika	"Nazwa wskaźnika"	Odniesienie
Naruszenie zasad wolnej konkurencji	206		
	206-1	Kroki prawne podjęte wobec organizacji dotyczące przypadków naruszeń zasad wolnej konkurencji oraz praktyk monopolistycznych	Brak przypadków
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. 87, 128-129
Energia	302		
	302-1	Zużycie energii przez organizację z uwzględnieniem rodzaju surowców	Załącznik B. Dane Środowiskowe
	302-4	Redukcja zużycia energii	ss. 128-131, 136
	302-5	Redukcja zapotrzebowania na energię związana z produktami i usługami	ss. 128-131
Woda	303		
	303-5	Zużycie wody.	Wskaźnik raportowany częściowo. 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. 136, Załącznik B. Dane Środowiskowe
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 2021 r. 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	ss. 106-108
Bezpieczeństwo i higiena pracy	403		
	403-9	Rodzaje i wskaźnik urazów, chorób zawodowych, dni straconych oraz nieobecności w pracy oraz liczba wypadków śmiertelnych związanych z pracą	Wskaźnik raportowany częściowo. Załącznik A. Dane Społeczne, s. 142
	403-10	Choroby zawodowe	Nie zidenetyfikowano.
Edukacja i szkolenia	404		
	404-1	Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika	Załącznik A. Dane Społeczne

Nazwa standardu GRI	Numer wskaźnika	"Nazwa wskaźnika"	Odniesienie
	404-2	Programy rozwoju umiejętności menedżerskich i kształcenia ustawicznego, które wspierają ciągłość zatrudnienia pracowników oraz ułatwiają proces przejścia na emeryturę.	s. 109
	404-3	Odsetek pracowników podlegających regularnym ocenom jakości pracy i przeglądom rozwoju kariery zawodowej, według płci i kategorii zatrudnienia.	Wskaźnik raportowany częściowo. Załącznik A. Dane Społeczne
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. 179, 215, Załącznik A. Dane Społeczne
	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	W 2021 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 stwierdzono takich zagrożeń
Prawa człowieka	412		
	412-2	Szkolenia pracowników w zakresie polityk i procedur poszanowania praw człowieka	Załącznik A. Dane Społeczne Wskaźnik raportowany częściowo.
Społeczności lokalne	413		
	413-1	Jednostki biznesowe organizacji, uwzględniające zaangażowanie społeczne, ocenę wpływu i programy rozwojowe	ss. 140-123
	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 powiązanym instytucjom według kraju.	

Nazwa standardu GRI	Numer wskaźnika	"Nazwa wskaźnika"	Odniesienie
Zdrowie i bezpieczeństwo klientów	416		
	416-1	Ocena wpływu istotnych kategorii produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo	s. 81
	416-2	Przypadki niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo	Brak przypadków
Marketing i oznakowanie produktów i usług	417		
	417-1	Wymagania dotyczące 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 zużytych sprzęcie elektrycznym i elektronicznym; - deklaracja zgodności DoC (Declaration of Conformity) na podstawie Rozporządzenia Ministra Transportu i Budownictwa z dnia 3 lutego 2006 r.; - informacja o SAR (Specific Absorption Rate) na podstawie Rozporządzenia Ministra Transportu i Budownictwa z dnia 3 lutego 2006 r.	
	417-2	Przypadki niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi oznakowania produktów i usług oraz informacji na ich temat	Brak przypadków
	417-3	Przypadki niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami w dotyczącymi komunikacji marketingowej	Brak przypadków
Ochrona prywatności klienta	418		
	418-1	Uzasadnione skargi dotyczące naruszenia prywatności klienta i utraty danych	
		Prezes Urzędu Ochrony Danych Osobowych (UODO) wszczął w 2021 r. 47 nowych postępowań administracyjnych i skierował kolejne zapytania do 75 spraw z lat ubiegłych. Postępowania dotyczą skarg klientów lub zgłoszeń naruszenia danych osobowych przesyłanych do UODO. W 27 pozytywnych decyzjach wydanych w 2021 roku dla Orange Prezes UODO potwierdził prawidłowe przetwarzanie danych osobowych przez Orange Polska S.A. Stwierdził również, że Orange Polska S.A. podejmuje działania mające na celu zminimalizowanie ryzyka naruszenia danych osobowych oraz że Spółka przestrzega ustalonych w przepisach o ochronie danych osobowych zasad, co pozwoliło uniknąć ewentualnego naruszenia opłat związanych z prywatnością. Na każdym etapie zbierania i przetwarzania danych zapewniamy informowanie Klientów o celu i zakresie przetwarzania danych oraz przysługującym klientom prawie dostępu do treści swoich danych osobowych oraz ich poprawiania. W 2021 r. na Spółkę nie zostały nałożone żadne kary za naruszenie przepisów o ochronie danych osobowych. W 2021 r. do UODO zgłoszono 558 naruszeń. Zgodnie z nowymi wytycznymi UODO w 2021 roku zgłosiliśmy również naruszenia ochrony danych osobowych będące wynikiem błędów klientów, m.in. gdy adres e-mail podany przez Klienta jest nieprawidłowy i w związku z tym korespondencja została wysłana do niewłaściwej osoby.	
Zgodność społeczno - ekonomiczna	419		
	419-1	Nieprzestrzeganie przepisów ustawowych i wykonawczych w obszarze społecznym i gospodarczym	Brak przypadków.

Dane społeczne (załącznik A)

	Opis wskaźnika	2019	2020	2021
	Employment			
G102-8	Liczba zatrudnionych pracowników (osoby aktywne)*	12.058	10.967	10.144
	płeć			
	mężczyźni	7.406	6.776	6.289
	kobiety	4.652	4.191	3.855
	% kobiet w firmie	38,6%	38,2%	38%
	wiek			
	do 30 r.ż..	1.004	822	733
	31-50 r.ż..	8.378	7.481	6.748
	po 50 r.ż.	2.676	2.664	2.663
	Liczba etatów	12.034	10.952	10.125
	mężczyźni	7.399	6.770	6.282
	kobiety	4.634	4.182	3.843
	Zatrudnieni na czas nieokreślony	11.611	10.583	9.910
	mężczyźni	7.184	6.593	6.194
	kobiety	4.427	3.990	3.716
	Zatrudnieni na czas określony	447	384	234
	mężczyźni	222	183	95
	kobiety	225	201	139
	Liczba zatrudnionych na pełny etat	11.978	10.912	10.087
	mężczyźni	7.390	6.763	6.271
	kobiety	4.588	4.149	3.816
	Liczba zatrudnionych na niepełny etat	80	55	57
	mężczyźni	16	13	18
	kobiety	64	42	39
	Liczba etatów zrealizowanych za pomocą firm outsourcingowych**	3.203	2.534	2.219
	* 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. Networks nie jest ujęta w obliczeniach.			
	** ekwiwalent w postaci pełnych etatów, dotyczy głównie call center dla obszaru obsługi klienta, telesprzedaży oraz obsługi rynku klientów – operatorów			
	Liczba osób na stanowiskach menedżerskich	1.447	1.339	1.263
	mężczyźni	974	896	830
	kobiety	473	443	433
	% kobiet na stanowiskach menedżerskich	33%	33,1%	34,4%
	% kobiet na stanowiskach liderskich (menedżerowie menedżerów)			28,3%
	% menedżerów do 30 r.ż	2,3%	1,7%	1,5%
	% menedżerów między 31-50 r.ż	78,5%	77,5%	75,4%
	% menedżerów po 50 r.ż	19,1%	20,8%	23,1%
	Rada Nadzorcza			
	% kobiet		22,4%	28,6%
	% członków do 30 r.ż.		-	-
	% członków między 31-50 r.ż.		44,9%	47,6%
	% członków po 50 r.ż.		55,1%	52,4%

	Opis wskaźnika	2019	2020	2021
	Zarząd			
G405-2	% kobiet		18,2%	17,4%
	% członków do 30 r.ż.		-	-
	% członków między 31-50 r.ż.		76,7%	65,2%
	% członków po 50 r.ż.		23,3%	34,8%
	kobiety na stanowiskach technologiczność			
	% kobiet zatrudnionych w obszarze IT i Sieci			12%
	Pracownicy z niepełnosparwnościami			
	% pracowników z niepełnosprawnościami	2%	2%	1,9%
	* dotyczy głównie call center dla obszaru obsługi klienta, telesprzedaży i obsługi rynku klientów - operatorów.			
	Stosunek podstawowego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn według zajmowanego stanowiska (wynagrodzenie mężczyzn to 100%)*			
G404-1	ogólnie	80.2%	81%	80,2%
	stanowiska niemenedżerskie	82.4%	81,7%	80,5%
	stanowiska menedżerskie	82.9%	85,8%	83,3%
	* Orange Polska, Integrated Solutions, TP Teletech			
	Wynagrodzenia kobiet w relacji do wynagrodzeń mężczyzn zatrudnionych na stanowiskach w tej samej klasie zaszeregowania(wynagrodzenie mężczyzn to 100%) *. * 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 innego rozkładu zajmowanych stanowisk – więcej kobiet zajmuje stanowiska o niższym wynagrodzeniu (call center, pracownicy salonów) wobec stanowisk technicznych tj. inżynierowie sieci, informatycy, które zajmowane są głównie przez mężczyzn. Tylko dla Orange Polska.	97.7%	97%	96%
GRI412-2	Rozwój i edukacja*			
	Łączna liczba pracowników przeszkolonych (w tys.)	10.3	11,2	10,3
	Łączna liczba godzin poświęconych na szkolenia (w tys.)	304	272,6	256,1
	Średnia liczba godzin szkoleń rocznie na pracownika	25	24,3	24,7
	płeć			
	mężczyźni	24.3	23,3	25,3
	kobiety	29.4	25,9	24,1
	stanowisko			
	menedżerowie	47,3	30,7	29,4
	pracownicy	22	23,6	24,2
GRI205-2	* Od 2020 roku dane dotyczą Orange Polska i Integrated Solution, TELTECH, Orange Szkolenia, Orange Energia, Fundacji Orange, Pracowniczego Towarzystwa Emerytalnego. Wcześniej tylko z Orange Polska. Dane wg stanu bazy treningowej - 31.12.2021			
	Szkolenia z zakresu praw człowieka i etyki			
	liczba szkoleń etycznych pracowników (h)	5	156	190
	liczba szkoleń etycznych partnerów (h) *	22	28	421
	Szkolenia z zakresu CSR			
GRI205-2	liczba szkoleń VISA CSR pracowników (h) (w tys.)*			8,7
	Szkolenia z zakresu przeciwdziałania łapownictwu i korupcji			
	liczba godzin szkoleniowych pracowników zarządzania zgodnością (w tys.)	0.9	16	0,3
	liczba godzin szkoleniowych partnerów zarządzania zgodnością (w tys.)*	0.2	11,3	0,4
	* partnerzy oznaczają osoby zatrudnione przez naszego Kontrahenta, które pracują na rzecz Orange Polska			

	Opis wskaźnika	2019	2020	2021
	Professional mobility			
G401-1	Liczba pracowników nowozatrudnionych	492	311	423
	pleć			
	mężczyźni	284	195	261
	kobiety	208	116	162
	wiek			
	do 30 r.ż.	122	131	196
	31-50 r.ż.	322	158	205
	po 50 r.ż.	30	22	22
	Liczba odejść (wszystkie)	1.489	1.218	1.056
	Liczba odejść (z wyłączeniem odejść dobrowolnych)	474	375	345
	pleć			
	mężczyźni	287	260	224
	kobiety	187	115	121
	wiek			
	do 30 r. ż.	122	77	75
	od 30 r. ż. do 50 r. ż.	322	261	233
	po 50 r. ż.	30	37	37
	Wskaźnik rotacji pracowników*	3%	2,4%	3,1%
	pleć			
	mężczyźni	3,3%	2,8%	3,3%
	kobiety	2,7%	1,8%	2,9%
	wiek			
	do 30 r. ż.	10,9%	4,4%	9,1%
	od 30 r. ż. do 50 r. ż.	3,0%	2,5%	3,1%
	po 50 r. ż.	0,7%	1,2%	1,4%
	* wskaźnik rotacji uwzględniający wszystkie odejścia z wyłączeniem odejść dobrowolnych (z przyczyn pracodawcy) i odejść z inicjatywy pracodawcy oraz bez uwzględnienia odejść w ramach grupy.			
G403-2	BHP			
	Liczba wypadków *	32	26	13
	Wskaźnik częstotliwości wypadków **	2.7	2.4	1,4
	Liczba dni niezdolności do pracy związanych z wypadkami przy pracy (dni kalendarzowe)	1,120	859	836
	Wskaźnik ciężkości wypadków ***	35	33	64,3
	wypadki śmiertelne	0	0	0
	wypadki ciężkie	0	1	0
	wypadki pozostałe	32	25	13
	* wskaźnik wyłącznie dla firmy Orange Polska			
	** liczba osób (suma losób liczonych średnio miesięcznie) poszkodowanych w wypadkach przy pracy w przeliczeniu na 1000 zatrudnionych			
	*** liczba dni absencji powypadkowej przypadającej na 1 wypadek			
	Liczba wypadków*	36	31	17
	Liczba dni niezdolności do pracy związanych z wypadkami przy pracy (dni kalendarzowe)	1.449	1.076	925
	wypadki śmiertelne	0	0	0
	wypadki ciężkie	0	1	0
	wypadki pozostałe	36	30	17
	* dla Grupy Orange Polska			

	Opis wskaźnika	2019	2020	2021
	Ocena pracownicza			
GRI404-3	% pracowników podlegających regularnym ocenom*	80,2%	97%	97%
	pleć			
	mężczyźni	81,3%	97,4%	97,4%
	kobiety	78,5%	96,2%	96,2%
	wiek			
	do 30 r. ż.		90,8%	90,8%
	od 30 r. ż. do 50 r. ż.		96,9%	96,9%
	po 50 r. ż.		98,4%	98,4%
	% pracowników mających ustalone plany rozwojowe **	78,6%	52,1%	54%
	% pracowników outsourcingowych podlegających regularnym ocenom	35,7%	43,8%	43,8%
GRI202-1	% pracowników outsourcingowych mających ustalone plany rozwojowe	42%	25,4%	30,9%
	* Dane oceny dla Grupy Orange Polska obejmują: Orange Polska SA, Integrated Solution, Orange Energia i Fundację Orange. Ocena pracowników i menedżerów opiera się na 360-stopniowej informacji zwrotnej, a związane z nią plany rozwojowe realizowane są w okresie dwuletnim (2020,2021). Tylko z pracownikami pierwszej linii (odpowiedzialnymi za obsługę klienta) rozmowy rozwojowe odbywają się co roku.			
	** Tylko dla Orange Polska			
	Wynagrodzenia*			
	średnie wynagrodzenie podstawowe (w zł.)	7.423	8.070	8.535
GRI102-41	stosunek wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla do płacy minimalnej	141%	131%	164%
	pleć			
	mężczyźni	-	-	128%
	kobiety	-	-	125%
	* Tylko dla Orange Polska			
	Warunki pracy			
	% pracowników mających dostęp do opieki medycznej	100%	100%	100%
	% pracowników korzystających z Pracowniczego Programu Emerytalnego*	83,6%	84,1%	84%
	* 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	31,4%	31,1%	28,1%
	% pracowników objętych PUZP	94,8%	94%	92,1%

Wszystkie wskaźniki dla grupy Orange Polska, chyba, że oznaczono inaczej - stan na 31.12.2021 r.



Dane środowiskowe* (Załącznik B)

GRI	Opis wskaźnika	Jednostka	2019	2020**	2021**
GRI302-1	Zużycie energii i emisja gazów cieplarnianych				
	Zakres 1 - Bezpośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii				
	Olej opałowy (wszystkie budynki, wszelkie wykorzystanie)	tys. m3	2	1,4	1.7
	Gaz	tys. m3	2.306	2.014	2.542
	Węgiel	tony	51	13	15
	Benzyna - samochody służbowe	litry (w tys.)	1.549	1.813	1.887
	Diesel - samochody służbowe	litry (w tys.)	2.315	886	702
	Zakres 1 - Całkowite zużycie energii	GWh	85	62	55
	Zakres 1 - emisja CO ₂ z paliw, gazu i węgla	tony (w tys.)	11,9	9,2	10,9
	Zakres 1 - emsja CO ₂ z transportu	tony (w tys.)	9,8	6,5	6,2
	Zakres 1 - emisja CO ₂ z gazów cieplarnianych	tony (w tys.)	5,3	7,1	15,6
	Zakres 1 - Bezpośrednia własna emisja gazów cieplarnianych (CO ₂) ***	tony (w tys.)	21,7	22,8	32,7
	Zakres 2 - Pośrednia własna emisja CO ₂ (zużycie energii)				
	Kosumpcja energii - elektryczność	GWh	552	541	533
	W tym energia odnawialna	GWh	0	0	334,5
	Zakres 2 - emisja CO ₂ (location-based)	tony (w tys.)	397	382	334
	Zakres 1+2 - emisja CO ₂	tony (w tys.)	424,5	404,6	367,2
GRI305-1	Zakres 3 - Inne pośrednie emisje CO ₂ e (podróże służbowe)****				
GRI305-2	podróże służbowe - transort lotniczy	km (w tys.)	5.740	526	333
	podróże służbowe - transort kolejowy	km (w tys.)	4.800	1.227	232
	Zakres 3 - emisja CO ₂	tony (w tys.)	1,4	1,3	0.2
	Całkowita emisja CO ₂ (zakres 1+2+3)	tony (w tys.)	426	405	367,4
	KPI: w przeliczeniu na klienta				
	KPI: konsumpcja energii/klient	kWh/klient	25,8	26,2	24,7
	KPI: emisja CO ₂ podczas zużycia energii elektrycznej/ klient	kg/ klient	18,6	18,5	15,5
	KPI: emisja CO ₂ zakres 1+2 podczas zużycia energii elektrycznej/klient	kg/ klient	29,8	29,2	17
	KPI: emisja CO ₂ zakres 1+2+3 (wszystkie energie)/klient	kg/klient	19,9	19,6	17
GRI301-1	Materiały				
	Papier	tys. ton	0,6	0,4	0,4
GRI303-5	Woda				
	Zuzycie wody	tys. m3	242,6	215	204,3

GRI	Opis wskaźnika	Jednostka	2019	2020**	2021**
GRI306-2	Zarządzanie odpadami *****				
	Ilość odpadów wewnętrznych WEEE (sieć & tertiary)	tony	112,2	38,5	8,1
	Słupy drewniane	tony	216,3	9,2	28,3
	Kable	tony	126,2	20,2	290,5
	Baterie	tony	92,6	3,670	433
	Papier - karton	tony	14,7	41,2	25,6
	Inne odpady niebezpieczne (w tym PCB)	tony	3,4	2,9	2,2
	Inne nie niebezpieczne odpady	tony	1.233,7	4.911	1.169
	Całość odpadów	tony	1.799	8.693	1.957
	Sprzęt elektroniczny i elektryczny				
	Liczba telefonów zebranych i poddanych recyklingowi	tys. szt.	36.7	33,6	37,8
	Liczba telefonów odnowionych i ponownie wprowadzonych na rynek	tys. szt.	8,6	11,5	12,6
	Liczba urządzeń multimedialnych (broadband) odnowionych i ponownie wprowadzonych na rynek	tys. szt.	411	503	655
	Emisja pól elektromagnetycznych				
	Zgodność z obowiązującymi normami		tak	tak	tak

* Wskazane wskaźniki środowiskowe są tożsame dla Grupy i dla spółki Orange Polska ponieważ budynki i infrastruktura sieciowa, która jest podstawą obliczeń dotyczących energii, emisji gazów cieplarnianych, odpadów jest własnością Orange Polska. Emisje powstałe podczas podróży służbowych (spalanie – benzyny i oleju napędowego) liczone są dla Grupy Orange. Natomiast wskaźniki, tj. emisja pól elektromagnetycznych czy odzyskiwanie i odnowa telefonów są charakterystyczne tylko dla spółki Orange Polska.

** Na prezentowane dane roczne składają się dane realne za 1,2,3 kwartał oraz dane szacunkowe za 4 kwartał. Sprawozdawczość w zakresie środowiska oparta jest na raportowaniu do globalnej bazy danych Grupy Orange. Zużycie energii elektrycznej w budynkach Orange Polska obliczane jest na podstawie wskazań z bazy energii elektrycznej (BEE), w której znajdują się odczyty z poszczególnych liczników energii elektrycznej. Emisje gazów cieplarnianych (GHG) zostały obliczone w oparciu o Protokół GHG. Do obliczenia emisji gazów cieplarnianych wykorzystywany są współczynniki emisji dla energii elektrycznej IEA (Międzynarodowa Agencja Energii). W Spółce nie występują emisje gazów biogenicznych.

*** Emisja bezpośrednia (Zakres 1) gazów cieplarnianych to taka, która pochodzi ze źródeł (zasobów, procesów), które są w posiadaniu lub są kontrolowane przez organizację. Dla Orange Polska obejmują emisje ze spalania paliw na potrzeby budynków, instalacji i pojazdów a także przeliczony na CO2e wpływ na klimat gazów chłodniczych i gaśniczych. Wzrost emisji w Zakresie 1 w 2021roku wynika w całości ze zmian w raportowaniu: eliminacja systemowego błędu w obliczaniu emisji z czynników chłodniczych, od początku 2021 roku raportowanych już kompletnie. Do 2021 roku OPL nie posiadało znacznej części danych nt. wolumenu zużycia gazu na potrzeby ogrzewania najmowanych nieruchomości, dopiero od drugiej połowy roku dane te są już systematycznie dostępne i odtąd ujmowane w raportowaniu.

**** Od 2022 roku Orange Polska, podobnie jak i cała Grupa Orange, planuje w pełni raportować emisje gazów cieplarnianych w Zakresie 3, ujmując zarówno emisje dostawców jak i klientów – do tej pory, zgodnie z metodologią Grupy Orange, raportowane były tylko emisje wynikające z podróży służbowych, stanowiące niewielką część Zakresu 3 (tj. emisji całego łańcucha wartości – dostawców, klientów i pracowników – w związku z działalnością Orange Polska).

***** Odpady są generowane w trakcie likwidacji składników majątku/środków trwałych lub prowadzenia inwestycji/remontów. W poniższym zestawieniu można zaobserwować duże spadki niektórych pozycji. Wzrost spowodowany jest procesem wymiany elementów infrastruktury sieciowej związanej z czasem eksploatacji i inwestycjami w nowe rozwiązania. "

Relacja pomiędzy tematami strategicznymi a wskaźnikami GRI



Rozwój społeczny i cyfrowy

Integracja cyfrowa w życiu codziennym

Wpływ technologii cyfrowej na sposób pracy i szkolenia	GRI 103-1, 404-1, 404-2, 413-1, 413-2,
Wpływ technologii cyfrowej sposoby konsumpcji (dobra, usługi, kultura, wymiana),	GRI 103-1, 413-1, 413-2
Wpływ technologii cyfrowej na sposób, w jaki uzyskujemy dostęp do opieki medycznej	GRI 103-1, 413-1, 413-2
Wpływ technologii cyfrowej na szkołę	GRI 103-1, 413-1, 413-2
Wpływ technologii cyfrowej na dostęp do usług publicznych	GRI 103-1, 413-1, 413-2

Włączenie cyfrowe w kraju

Wpływ technologii cyfrowej na zatrudnienie	GRI 103-1, 203-1, 203-2
Wpływ technologii cyfrowej na lokalną gospodarkę	GRI 103-1, 203-1, 203-2, 419-1
Wpływ technologii cyfrowej na wzajemną solidarność	GRI 103-1, 203-1, 203-2



Czyste środowisko

Środowisko, zdrowie i rozwaga cyfrowa

Wpływ technologii cyfrowej na zużycie energii i zmiany klimatu	GRI 302-1, 302-4, 302-5, 305-1, 305-3, 305-5
Wpływ technologii cyfrowej na środowisko (zanieczyszczenie, rzadkie zasoby, różnorodność biologiczna itp..)	GRI 301-1, 301-3, 303-1, 306-2
Wpływ technologii cyfrowej na zdrowie (fale...itp.)	GRI 416-1, 416-2



Bezpieczna sieć

Bezpieczeństwo i wolność cyfrowa

Wpływ technologii cyfrowej na prywatność i bezpieczeństwo danych	GRI 418-1
Wpływ technologii cyfrowej na demokrację i wolność słowa	GRI 413-1, 413-2
Wpływ technologii cyfrowej na przejrzystość ofert i etykę	GRI 417-2, 417-3
Cyfrowe zagadnienia dotyczące bezpiecznego i odpowiedzialnego korzystania z internetu	GRI 416-1, 416-2



Zaangażowany zespół

Odpowiedzialny pracodawca w cyfrowym świecie

Kwestie cyfrowe dotyczące równości płci w miejscu pracy	GRI 405-1, 405-2, 406-1
Kwestie cyfrowe dotyczące organizacji pracy	GRI 401-2, 404-1, 404-2, 404-3
Kwestie cyfrowe dotyczące równych szans dla wszystkich	GRI 404-1, 404-2, 404-3

Wskaźniki ESG

Wsjaźnik ESG	Nazwa	Rodzaj	Definicja	Odniesienie	Reference
Środowisko					
Zmiana Klimatu					
E-M1	Emisje gazów cieplarnianych	Ilościowy	Łączna suma emisji bezpośrednich i pośrednich gazów cieplarnianych (Zakres 1, 2 i 3).	tCO ₂ eq	Załącznik B, Dane środowiskowe
E-M2	Zużycie energii	Ilościowy	Ilość energii zużytej w organizacji.	MWh	s. 135-136, Załącznik B, Dane środowiskowe
E-M3	Ryzyko i korzyści związane z klimatem	Jakościowy	Potencjalny negatywny wpływ zmiany klimatu na organizację lub szanse wynikające ze zmiany klimatu.	–	ss. 156-157, 162-163
E-S1	Intensywność emisji gazów cieplarnianych	Ilościowy	Ilość emisji gazów cieplarnianych na jednostkę aktywności gospodarczej.	tCO ₂ eq	Załącznik B, Dane środowiskowe
E-S2	Zarządzanie emisjami	Jakościowy	Opis procesu, jaki firma wdrożyła, aby ograniczać emisje gazów cieplarnianych do atmosfery i wyznaczonych celów redukcji emisji.	–	ss. 128-131
Zmiana Klimatu					
E-S3	Zużycie wody	Ilościowy	Ilość wody zużytej w przedsiębiorstwie.	m ³	Załącznik B, Dane środowiskowe
E-S4	Zarządzanie zasobami wodnymi	Jakościowy	Proces wdrożony, aby zoptymalizować zużycie wody i tym samym zminimalizować wpływ na środowisko.	–	–
E-S5	Wpływ na bioróżnorodność	Jakościowy	Opis polityki i działań podjętych, aby monitorować i minimalizować wpływ firmy na bioróżnorodność.	–	ss. 128-131
Zanieczyszczenia i Odpady					
E-S6	Zanieczyszczenia i odpady	Jakościowy & Ilościowy	Opis działań mających na celu monitorowanie, zarządzanie i zmniejszanie odpadów wytwarzanych w firmie.	#	pp. 136, 163, Attachment B. Environmental Data
Społeczeństwo					
Różnorodność					
S-P1	Różnorodność w organach	Ilościowy	Stopień zróżnicowania zarządu i rady nadzorczej spółki pod względem płci.	%	ss. 179, 215, Załącznik A, Dane społeczne
S-P2	Wskaźnik równości wynagrodzeń	Ilościowy	Różnica pomiędzy średnim wynagrodzeniem mężczyzn i kobiet w firmie.	%	Załącznik A, Dane społeczne
Zatrudnienie					
S-P3	Rotacja zatrudnienia	Ilościowy	Ilość odejść z miejsca pracy.	%	Załącznik A, Dane społeczne
S-P4	Wolność zrzeszania się i negocjacji zbiorowych	Ilościowy	Odsetek (%) aktywnych pracowników objętych układem zbiorowym.	%	s. 109

S-S1	Bezpieczeństwo i higiena pracy	Jakościowy & ilościowy	Opis działań i procedur podjętych przez firmę w celu ochrony pracowników i zapobiegania wypadkom i urazom w miejscu pracy + wskaźniki efektywności.	#	s. 108
Prawa Człowieka					
S-P5	Polityka praw człowieka	Jakościowy	Czy firma wdrożyła politykę poszanowania praw człowieka + opis	–	s. 32-33
S-P6	Procedury należytej staranności dot. praw człowieka	Jakościowy	Opis procesu identyfikacji potencjalnego i rzeczywistego ryzyka naruszeń praw człowieka oraz działań podjętych w celu jego eliminacji.	–	s. 156-163
Zarządzanie					
Ład Korporacyjny					
G-P1	Struktura organów zarządczych		Informacja na temat doświadczenia, kompetencji i niezależności członków zarządu.	–	ss. 175-176, 214-215
Etyka Biznesu					
G-P2	Kodeks etyki	Jakościowy	Czy firma posiada kodeks etyczny + opis	–	s. 222
G-P3	Polityka antykorupcyjna	Jakościowy	Czy firma posiada politykę antykorupcyjną + opis	–	s. 223
G-P4	Mechanizm zgłaszania naruszeń	Jakościowy	Czy firma posiada mechanizm zgłaszania naruszeń + opis	–	s. 222
Bezpieczeństwo i Ochrona Danych					
G-S1	Polityka ochrony danych	Jakościowy	Czy firma posiada politykę ochrony danych + opis	–	s. 80-81

Rekomendacje Grupy Zadaniowej ds. Ujawniania Informacji Finansowych Związanych z Klimatem

Zakres tematyczny	Opis	Odniesienie
Ład korporacyjny	Ujawnianie sposobu zarządzania firmą w zakresie zagrożeń i szans związanych z klimatem	s. 131
Strategia	Ujawnienie rzeczywistego i potencjalnego wpływu ryzyk i szans związanych z klimatem na działalność, strategię i planowania finansowe firmy (w przypadku, gdy takie informacje są istotne).	s. 131
Zarządzanie ryzykami	Ujawnienie, w jaki sposób firma identyfikuje, ocenia i zarządza ryzykami związanymi z klimatem.	ss. 132-136
Wskaźniki i cele	Ujawnienie wskaźników i celów wykorzystywanych do oceny ryzyk i szans związanych z klimatem oraz zarządzania nimi (gdy takie informacje są istotne).	s. 136, Załącznik B, Dane środowiskowe

Taksonomia

Zakres tematyczny	Odniesienie
Nasze podejście	s. 137
Analiza działań zakwalifikowanych przez Taksonomię	s. 138
Obliczanie kluczowych wskaźników wyników	ss. 139-141



Cele Zrównoważonego Rozwoju

Cele Zrównoważonego Rozwoju	Odniesienie	Cele Zrównoważonego Rozwoju	Odniesienie
1 KONGREGACJA URODZENIA	ss. 114-123	10 NIEJAKOŚĆ	ss. 116-118, 122
3 Dobre zdrowie i jakość życia	ss. 108, 122	11 Zrównoważone miasta i społeczności	ss. 118-120
4 Dobra jakość edukacji	ss. 82-86, 89, 117-118	12 Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja	ss. 74-82, 120-123
5 Równość płci	ss. 82-86, 104-105	13 Oczyszczanie wody i środowiska	ss. 78-82, 126-136
8 Wzrost gospodarczy i badania pracy	ss. 26-29, 86, 89, 102-111	16 Półkula sprawnego i zrównoważonego rozwoju	ss. 32-33, 41, 115, 222
9 Innowacyjność, przemysł, infrastruktura	ss. 11, 20-22, 26, 49-50, 82, 118-120	17 Partycypacja w rozwoju	ss. 82-86, 121



Nota metodologiczna wskaźników niefinansowych

Dane dotyczące zatrudnienia:

Dane dotyczące kwestii zatrudnienia, przedstawione w tym raporcie, zostały zebrane w oparciu o system HR-info, który bierze pod uwagę takie zmienne jak płeć czy pełniona przez pracownika funkcja. Dane do systemu HR-Info są raportowane na podstawie danych zawartych w systemach kadrowych poszczególnych spółek wchodzących w skład Orange Polska wg standardów Grupy Orange.

menedżerowie/menedżerki (osoby zatrudnione na umowę o pracę w oznaczonym okresie)

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

energia

Wielkości zużycia energii elektrycznej jest obliczana w parciu o dane rzeczywiste gromadzone w Bazie Energii Elektrycznej (BEE), które są ewidencjonowane z faktur dla każdego licznika z osobna. Dla 4. kwartału danego roku, z uwagi na późniejszy w stosunku do publikacji Raportu termin otrzymania danych przyjęto metodę estymacji w oparciu o średnie dzienne zużycie x liczba brakujących dni w badanym okresie w poszczególnych miesiącach.

Zużycie paliwa odnosi się do całkowitego zużycia wszystkich paliw (oleju opałowego, oleju napędowego, benzyny i ciężkiego oleju opałowego), z wyłączeniem pojazdów silnikowych. Wskaźniki przyjęte do obliczania energii w GWh są ustalane przez Grupę i podlegają niezależnej weryfikacji na poziomie Grupy.

transport

Emisje CO₂ z „krótkiego zasięgu” podróży lotniczych protokołu GHG (180 g CO₂ / km pasażera) wykorzystano do obliczenia emisji wszystkich lotów (krótko-, średnio- i długodystansowych).

emisja CO₂

W przypadku zużycia energii elektrycznej emisje są obliczane zgodnie z protokołem GHG (2009) z najnowszą aktualizacją (2012). Współczynniki emisji dla paliw (gazu, oleju opałowego, węgla, benzyny, oleju napędowego i LPG) pochodzą z protokołu GHG (2007). Obliczenia emisji są przeprowadzane na poziomie globalnym przy użyciu współczynników emisji pochodzących z IAE (Międzynarodowa Agencja Energii), w zaktualizowanej wersji ze stycznia 2017 r.

emisje z urządzeń chłodniczych

Zgłaszanie emisji urządzeń chłodniczych, które są objęte emisjami z zakresu 1, nie jest jeszcze wyczerpujące. Pomimo tego, że ta pozycja emisji jest nieistotna (Carbon 4 study on Bilan Carbon), Grupa pracuje nad poprawą monitorowania tych emisji.

zbiórka elektrośmieci

Wskaźnik „E-odpadów zebranych od klienta” to suma wszystkich telefonów komórkowych, stacjonarnych i urządzeń multimedialnych dostarczonych do punktów sprzedaży, otrzymanych pocztą i zebranych przez dostawców usług. Wskaźnik ten obejmuje również telefony komórkowe pracowników Orange Polska oraz zebrane baterie i ładowarki. Spółki zależne, dla których nie ma odpowiedniego kanału gromadzenia i przetwarzania e-odpadów, nie stosują tego wskaźnika.through controlled channels.

Słownik pojęć specjalistycznych

4G/LTE – standard telefonii komórkowej czwartej generacji, zwany również zamiennie LTE (Long Term Evolution)

5G – standard telefonii komórkowej piątej generacji (standard sieci komórkowej będący następcą standardu 4G)

ARPO (Average Revenue 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

Dźwignia finansowa netto – dźwignia finansowa netto po uwzględnieniu zabezpieczeń = dług netto po uwzględnieniu zabezpieczeń podzielony przez sumę długu netto po uwzględnieniu zabezpieczeń i kapitałów własnych

EBITDAaL (EBITDA after Leases) – EBITDA po uwzględnieniu kosztów leasingu, główny miernik zyskowności operacyjnej używany przez Zarząd (definicję podano w Nocie 3 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy Kapitałowej Orange Polska wg MSSF)

eCapex (economic Capex) – ekonomiczne nakłady inwestycyjne, główny miernik alokacji zasobów używany przez Zarząd (definicję podano w Nocie 3 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy Kapitałowej Orange Polska wg MSSF)

FBB – stacjonarny szerokopasmowy dostęp do Internetu

FTE – w przeliczeniu na pełne etaty

HHC (Households connectable) – gospodarstwa domowe w zasięgu sieci światłowodowej (gospodarstwa domowe z możliwością świadczenia usługi opartej na technologii światłowodowej).

ICT (Information and Communication Technologies) – obszar usług telekomunikacji i informatyki

ILD (International Calls) – połączenia międzynarodowe

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

IP TV (TV over Internet Protocol) – protokół umożliwiający transmisję sygnałów telewizyjnych przez Internet

LLU (Local Loop Unbundling) – uwolnienie pętli lokalnej

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

Organiczne przepływy pieniężne – główny miernik generowania przepływów pieniężnych używany przez Zarząd (definicję podano w Nocie 3 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy Kapitałowej Orange Polska wg MSSF)

Podstawowe usługi telekomunikacyjne – usługi konwergentne, wyłącznie komórkowe i wyłącznie Internetu szerokopasmowego

PPA (Power purchase agreement) – długoterminowa umowa na zakup energii od producenta

RAN (umowa) – umowa w zakresie współkorzystania z radiowych sieci dostępowych

ROCE (Return on capital employed) – stopa zwrotu z kapitału zaangażowanego, stosunek zysku EBIT (z wyłączeniem zdarzeń nadzwyczajnych) do średniego długu netto powiększonego o kapitał własny.

SIMO – oferta obejmująca tylko kartę SIM bez urządzenia

SMP (Significant Market Power) – znacząca pozycja rynkowa

Strefa Domowa (Strefa Biurowa w przypadku klientów biznesowych) – obszar w zasięgu zdefiniowanych stacji bazowych pokrywających daną lokalizację (mieszkania lub firmy)

Światłowód – stacjonarna szerokopasmowa sieć dostępowa oparta na technologii FTTH (Fibre To The Home) / DLA (Drop Line Agnostic), zapewniająca użytkownikom końcowym usługę z prędkością powyżej 100 Mb/s

UKE – Urząd Komunikacji Elektronicznej

UOKiK – Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów

Usług konwergentne – przychody z ofert konwergentnych dla klientów indywidualnych (z wyłączeniem przychodów ze sprzedaży sprzętu). Oferta konwergentna jest zdefiniowana jako oferta łącząca co najmniej usługi stacjonarnego Internetu (włączając bezprzewodowy dostęp stacjonarny) oraz telefonii komórkowej (z wyłączeniem MVNO – operatorów wirtualnej sieci ruchomej), zapewniająca korzyść finansową. Przychody z usług konwergentnych nie obejmują przychodów ze sprzedaży sprzętu, połączeń przychodzących od innych operatorów oraz usług roamingu dla osób odwiedzających.

Usługi wyłącznie komórkowe – przychody z ofert telefonii komórkowych (z wyłączeniem ofert konwergentnych dla klientów indywidualnych) oraz połączeń telemetrii. Przychody z usług wyłącznie komórkowych nie obejmują przychodów ze sprzedaży sprzętu, połączeń przychodzących od innych operatorów oraz usług roamingu dla osób odwiedzających

Usługi wyłącznie stacjonarnego Internetu szerokopasmowego – przychody z ofert stacjonarnego dostępu szerokopasmowego do Internetu (z wyłączeniem ofert konwergentnych dla klientów indywidualnych i sprzedaży sprzętu), w tym usług TV i VoIP

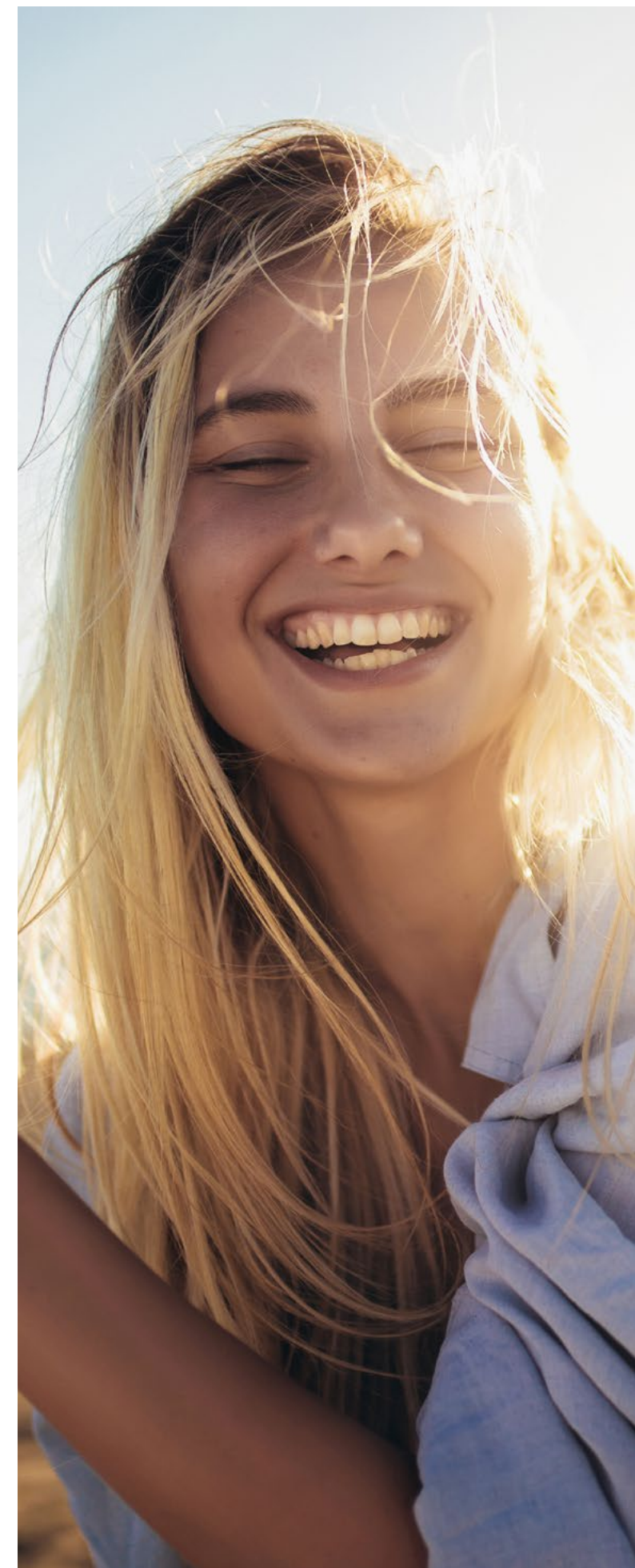
USO (Universal Service Obligation) – oferta usług powszechnych

VDSL – łączy w technologii VDSL

VoIP (Voice over Internet Protocol) – protokół umożliwiający przesyłanie głosu poprzez Internet

WLR (Wholesale Line Rental) – hurtowa odsprzedaż abonamentu

Wskaźnik rezygnacji z usług – stosunek liczby klientów, którzy odłączyli się od sieci, do średniej ważonej liczby klientów w danym okresie.





KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.
ul. Inflancka 4a
00-189 Warszawa
Polska

Telephone +48 (22) 528 11 00
Fax +48 (22) 528 10 09
Email kpmg@kpmg.pl
Internet www.kpmg.pl

Raport z wykonania niezależnej usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność

Zostaliśmy zaangażowani przez Zarząd Orange Polska S.A. z siedzibą w Warszawie przy ulicy Aleje Jerozolimskie 160 (zwaną dalej „Spółką”) do przeprowadzenia niezależnej usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność, której przedmiotem była ocena zgodności wybranych wskaźników (zwanymi dalej „wskaźnikami”) przedstawionych w Zintegrowanym Raporcie Rocznym Orange Polska za rok 2021 (zwanym dalej „Raportem”) sporządzonym przez Spółkę w oparciu o wytyczne GRI Standards wydane przez Global Reporting Initiative.

Przeprowadzona usługa dotyczyła weryfikacji poniższych wskaźników za rok 2021 i nie obejmowała weryfikacji pozostałych informacji zawartych w Raporcie:

Wskaźniki profilowe:

101; 102-1; 102-2; 102-7; 102-9; 102–12; 102-13; 102-35, 102-42, 102-43

Wskaźniki tematyczne:

103-1, 103-2; 103-3, 202-1, 203-1, 205-1, 205-2, 205-3, 206-1, 301-1; 302-1, 303-5, 305-1, 305-3, 305-05, 306-2, 307-1, 401-1, 403-10, 404-1, 404-2, 405-1, 406-1, 408-1, 409-1, 412- 2, 413-1, 415-1, 416-2, 417-2, 417-3, 418-1, 419-1

Odpowiedzialność Zarządu

Zarząd Spółki jest odpowiedzialny za przygotowanie Raportu oraz za rzetelność i jasność informacji w nim zawartych. Odpowiedzialność ta obejmuje również zaprojektowanie, wdrożenie i utrzymanie systemu kontroli wewnętrznej umożliwiającego sporządzenie Raportu zgodnie z wytycznymi GRI Standards oraz prezentację i kalkulację wskaźników wolnych od istotnych zniekształceń powstałych wskutek oszustw lub błędów.

Odpowiedzialność podmiotu wykonującego usługę atestacyjną

Naszym zadaniem było przeprowadzenie usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność oraz przedstawienie wniosku z wykonanej pracy. Usługę przeprowadziliśmy zgodnie z postanowieniami Międzynarodowego Standardu Usług Atestacyjnych 3000 „Usługi atestacyjne inne niż badanie lub przegląd historycznych informacji finansowych” wydanego przez Radę Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej i Usług Atestacyjnych (IAASB). Standard ten nakłada na nas obowiązek zaplanowania i wykonania procedur w taki sposób, aby uzyskać ograniczoną pewność, że wskaźniki podlegające weryfikacji zawarte w Raporcie, zostały przedstawione we wszystkich istotnych aspektach, zgodnie z wytycznymi GRI Standards.

Wybór procedur zależy od naszego osądu oraz zrozumienia zagadnienia będącego przedmiotem usługi oraz innych okoliczności zlecenia, a także od naszej oceny ryzyka wystąpienia istotnego zniekształcenia wskaźników podlegających weryfikacji. Przeprowadzając ocenę tego ryzyka, bierzemy pod uwagę kontrolę wewnętrzną związaną ze sporządzeniem Raportu oraz przedstawieniem wskaźników, w celu zaplanowania stosownych procedur, nie zaś w celu wyrażenia opinii na temat skuteczności jej działania.

Przeprowadzone przez nas procedury obejmowały również ocenę, czy zagadnienie będące przedmiotem usługi jest odpowiednie, a przyjęte kryteria stosowne do danych okoliczności.



KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.
ul. Inflancka 4a
00-189 Warszawa
Polska

Telephone +48 (22) 528 11 00
Fax +48 (22) 528 10 09
Email kpmg@kpmg.pl
Internet www.kpmg.pl

Zakres procedur wykonywanych podczas usługi dającej ograniczoną pewność jest bardziej ograniczony niż w przypadku usługi dającej racjonalną pewność. W związku z powyższym, poziom zapewnienia uzyskany przy usłudze dającej ograniczoną pewność jest niższy niż poziom zapewnienia, jaki byłby uzyskany, gdyby przeprowadzono usługę dającą racjonalną pewność.

Nasze procedury obejmowały w szczególności:

- Uzyskanie zrozumienia systemu kontroli wewnętrznej umożliwiającego sporządzenie Raportu oraz prezentację i kalkulację wskaźników;
- Uzyskanie w drodze wywiadów, zrozumienia metod gromadzenia danych źródłowych oraz zastosowanych założeń dotyczących przygotowania wskaźników podlegających weryfikacji;
- Sprawdzenie kompletności informacji oraz ocena adekwatności zawartości wskaźników podlegających weryfikacji z wytycznymi GRI Standards;
- Uzgodnienie informacji zawartych we wskaźnikach podlegających weryfikacji do dokumentów, raportów lub innych źródeł informacji przedstawionych przez Spółkę;
- Sprawdzenie matematycznej poprawności kalkulacji wskaźników o charakterze liczbowym.

Nasza Niezależność i Kontrola Jakości

Jako firma stosujemy Zasady wewnętrznej kontroli w podmiocie uprawnionym do badania sprawozdań finansowych w brzmieniu Międzynarodowego Standardu Kontroli Jakości 1 IAASB, który wymaga od nas wdrożenia i utrzymywania kompleksowego systemu kontroli jakości z udokumentowaną polityką i procedurami dotyczącymi zgodności z zasadami etyki, standardami zawodowymi oraz mającymi zastosowanie regulacjami i przepisami prawa.

Spełniamy wymogi dotyczące niezależności i etyki wynikające z Kodeksu Etyki Zawodowych Księgowych wydanego przez Radę Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych, który jest oparty na podstawowych zasadach dotyczących uczciwości, obiektywizmu, zawodowych kompetencji i należytej staranności, zachowania tajemnicy informacji oraz profesjonalnego postępowania.

Wniosek

Podstawę sformułowania naszego wniosku stanowią zagadnienia opisane w niniejszym Raporcie, dlatego nasz wniosek powinien być czytany z uwzględnieniem tych zagadnień.

Uważamy, że dowody, które uzyskaliśmy są wystarczające i odpowiednie, aby stanowić podstawę dla naszego wniosku.

Na podstawie przeprowadzonych procedur nie stwierdziliśmy niczego, co pozwalałoby sądzić, że wskaźniki podlegające weryfikacji przedstawione w Raporcie nie zostały przedstawione we wszystkich istotnych aspektach zgodnie z Wytycznymi GRI Standards.

KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.

Warszawa, 12 sierpnia 2022 roku

Komunikacja Korporacyjna i CSR Wydział CSR,

Analiz i Wydarzeń

odpowiedzialny.biznes@orange.com

Monika.Kulik@orange.com

Relacje Inwestorskie

investors@orange.com

www.orange-ir.pl

Leszek.lwaszko@orange.com

Sylwia.Wojtkowska@orange.com

Siedziba Spółki:

Orange Polska S.A

Aleje Jerozolimskie 160

02-326 Warsaw, Poland

www.orange.pl

www.biuroprasowe.orange.pl