



Orange Polska  
Raport Zintegrowany  
2016

orange™



# Spis treści

01	Wstęp	4
02	Podstawowe informacje o Orange Polska	8
03	Nasi interesariusze	12
04	Nasz model biznesowy i tworzenie wartości	16
05	Nasza strategia	45
06	Wyniki modelu biznesowego	56
07	System zarządzania ryzykiem	82
08	Ład korporacyjny	88
09	Sprawozdanie finansowe	138
10	Korekty danych	200
11	Tabela GRI	208



**01**

**Wstęp**

# 1 Wstęp

## Nowe podejście do raportów rocznych

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

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

## Zakres i ograniczenia

W raporcie ujęto kluczowe sprawy i istotne zdarzenia, jakie miały miejsce w okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2016 roku. Dokument opisuje model biznesowy, strategiczne priorytety oraz zewnętrzne i wewnętrzne otoczenie, w jakim działa Spółka – to jest wszystkie czynniki jakie mają wpływ na jej strategię. Zawiera zarówno wyjaśnienia o charakterze jakościowym, jak i wskaźniki ilościowe. O zawartości raportu zdecydowała waga poszczególnych kwestii, przy czym staraliśmy się poruszyć te zagadnienia, które są najważniejsze dla różnych grup interesariuszy. Raport zawiera także informacje

o pośrednim wpływie Orange Polska na łańcuch wartości poprzez budowanie relacji z dostawcami, organami państwowymi oraz partnerami biznesowymi i społecznymi. Poruszona została kwestia wpływu na gospodarkę, społeczności lokalne i środowisko. Dla potrzeb raportu, zawarliśmy w nim pełne skonsolidowane sprawozdanie finansowe oraz informacje o działaniach społecznych i ochronie środowiska.

Treść i układ raportu są oparte na zaleceniach Międzynarodowej Rady Raportowania Zintegrowanego (IIRC), wytycznych Global Reporting Initiative (GRI.G4), normie ISO 26000 oraz zasadach Global Compact. Uwzględniono także aktualne kierunki ustawodawstwa Unii Europejskiej w zakresie publikowania informacji pozafinansowych i dotyczących różnorodności.





02

## Podstawowe informacje o Orange Polska

## 2 Podstawowe informacje o Orange Polska

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

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

**Wizja Orange Polska:** łączymy wszystkich z tym co najważniejsze w ich życiu.

Dążymy do zapewnienia polskiemu społeczeństwu najwyższej jakości połączeń i usług cyfrowych dzięki wyjątkowemu połączeniu szybkiej sieci stacjonarnej i mobilnej oraz szerokiego pokrycia terytorium Polski tymi technologiami, dzięki zaangażowaniu wykwalifikowanych pracowników nastawionych na zadowolenie klienta, a także dzięki wykorzystaniu wartości marki Orange. Chcemy być efektywnym, odpowiedzialnym społecznie i przyjaznym operatorem z wyboru: łącząc wszystkich z tym co najważniejsze w ich życiu.

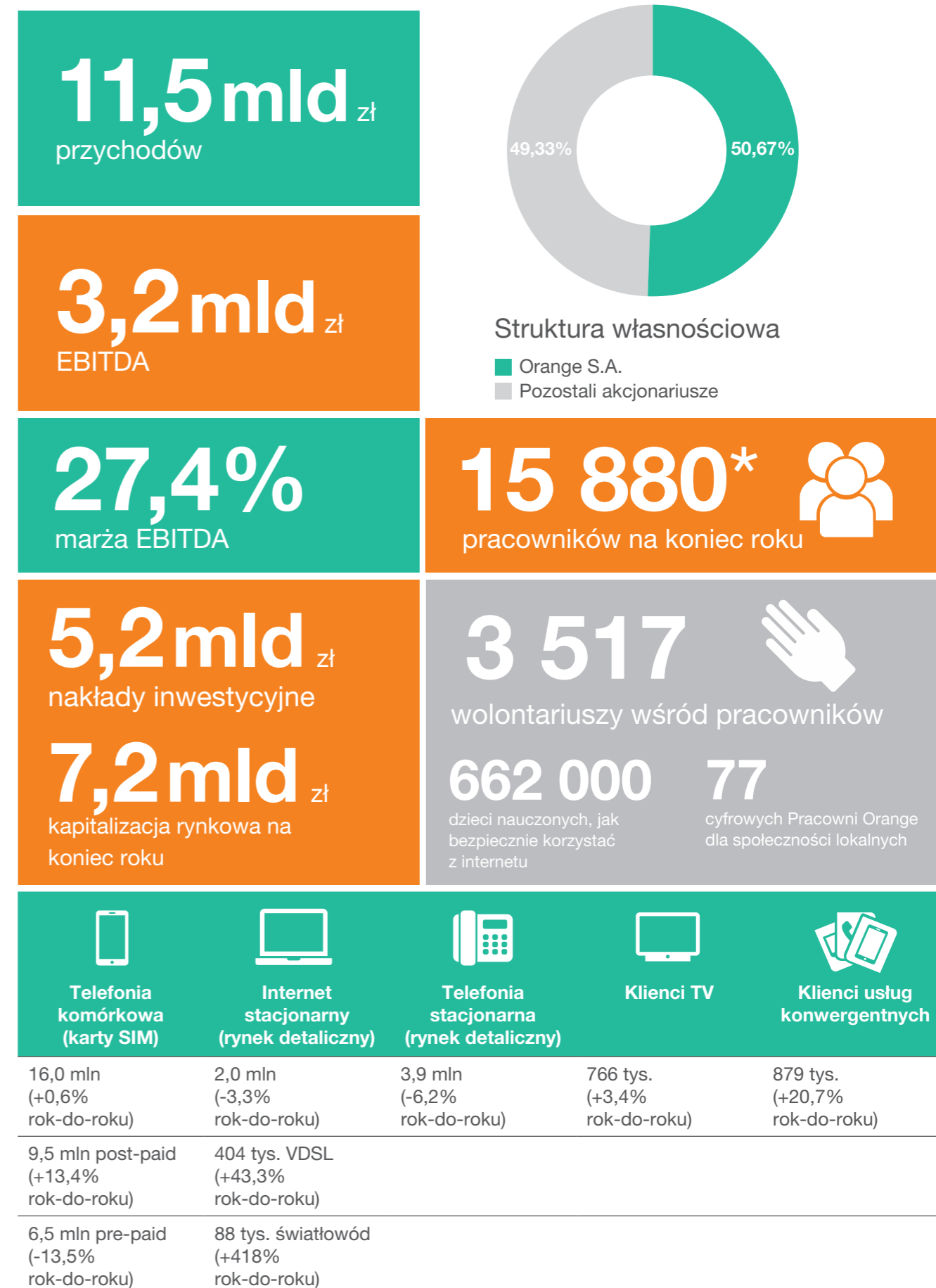
**Misja Orange Polska:** zapewnienie polskiemu konsumentom i przedsiębiorstwom najlepszej jakości sieci dużych prędkości oraz najlepszego doświadczenia klienta.

Orange dąży do zapewnienia klientom zarówno w domu jak i w pracy doskonałego doświadczenia w codziennym korzystaniu z prostych i efektywnych usług opartych o technologię cyfrową w sieci mobilnej i światłowodowej – łącząc klientów z tym co najważniejsze w ich życiu.

### Wartości marki Orange:

Przyjazna	Uczciwa	Bezpośrednia	Inspirująca	Dynamiczna
Traktujemy każdego jak indywidualną osobę i poświęcamy czas na słuchanie. Cieszymy się ze wspólnej pracy i wspólnego osiągnięcia sukcesów.	Mówimy o tym, co zamierzamy zrobić, i robimy to, co obiecaliśmy. Nie mamy nic do ukrycia, jesteśmy odpowiedzialni za nasze działania. Zawsze jesteśmy transparentni i uczciwi.	Zawsze staramy się mówić w sposób zrozumiały dla każdego. Jesteśmy jednoznaczni w naszych wypowiedziach.	Za każdym razem staramy się oglądać świat z innej perspektywy, by wybrać najlepszy sposób działania. Z nami wszystko nabiera koloru. Jesteśmy gotowi przekraczać granice i podejmować ryzyko.	Pasjonuje nas to, co robimy i w co wierzymy. Chcemy aktywnie zmieniać ludzkie życie. Nasz optymizm jest zaraźliwy.

Orange Polska w liczbach w 2016 r.



\*według liczby etatów



03

Nasi interesariusze

### 3 Nasi interesariusze

Dialog z interesariuszami to proces, który pomaga nam lepiej odpowiadać na ich oczekiwania. Grupy interesariuszy zidentyfikowano na podstawie ich wpływu na Spółkę oraz zainteresowania i stosunku do jej działalności (pozytywny, neutralny, negatywny). Ze względu na rolę interesariuszy oraz skalę działalności biznesowej Spółki, częstotliwość kontaktów z poszczególnymi grupami jest wysoka – kontakty mają charakter codzienny.

	Inwestorzy	Klienci	Pracownicy	Partnerzy biznesowi	Dostawcy	Instytucje państwowe i regulacyjne	Społeczności lokalne
<b>Dlaczego zaangażowanie jest istotne</b>	Jako spółka giełdowa, troszczymy się o naszych inwestorów i społeczność finansową.	Klienci są kluczem do sukcesu i umieszczamy ich w centrum wszystkich naszych działań.	Odpowiednio wykwalifikowani i zmotywowani pracownicy odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu wysokiej jakości obsługi klienta oraz generowaniu większej długoterminowej wartości.	Możliwość budowania strategicznych sojuszy ma istotne znaczenie dla poprawy jakości sieci i poszerzania oferty dla klientów.	Dostawcy i podwykonawcy wpływają na możliwość świadczenia usług i dostarczania produktów.	Ponieważ telekomunikacja to branża podlegająca regulacji, nawiązanie i utrzymanie konstruktywnych relacji z regulatorem ma bardzo duże znaczenie.	Pobudzenie lokalnych gospodarek wzmacnia społeczno-ekonomiczny kontekst naszej działalności.
<b>Sposób zaangażowania</b>	Przekazywanie szczegółowych i przejrzystych informacji o wynikach finansowych i operacyjnych; zaangażowanie w bezpośredni dialog z inwestorami poprzez udział w konferencjach i spotkaniach; witryna internetowa poświęcona relacjom z inwestorami.	Dialog z klientami: „słuchamy-odpowiadamy”, badania satysfakcji klientów, w tym NPS.	Szkolenia pracowników i rozwijanie talentów; dialog z pracownikami: badania satysfakcji; dialog ze związkami zawodowymi.	Indywidualne spotkania biznesowe; umowy oparte na godziwych zasadach współpracy.	Dialog i budowanie długoterminowych relacji z dostawcami; ocena w ramach Grupy; badania opinii; audyty.	Prowadzenie konstruktywnego dialogu z regulatorem; proces konsultacji; sprawozdania wynikające z wymogów regulacyjnych; spotkania; udział w konferencjach branżowych.	Współpraca ze społecznościami lokalnymi; partnerstwo programowe z instytucjami edukacyjnymi i społecznymi.
<b>Najważniejsze kwestie dla danej grupy</b>	Przejrzyste informacje finansowe; przywrócenie wzrostu przychodów, EBIT-DA i przepływów pieniężnych; monetyzacja inwestycji w sieć; perspektywa wypłat dywidendy.	Niezawodna sieć; duży zasięg; bezpieczne usługi; proste, przejrzyste oferty i opłaty; dobra oferta konwergentna; doskonała obsługa klienta; łatwy dostęp do usług.	Przyjazne i nowoczesne środowisko pracy; konkurencyjny poziom wynagrodzeń; standardy bezpieczeństwa; jasna ścieżka kariery i system motywacyjny; możliwość rozwoju.	Przejrzyste i uczciwe zasady współpracy.	Uczciwe traktowanie; przejrzyste zasady przetargów i współpracy; terminowe płatności; korzystne warunki.	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.	Inwestycje w infrastrukturę; inwestycje w społeczności lokalne.





**04**

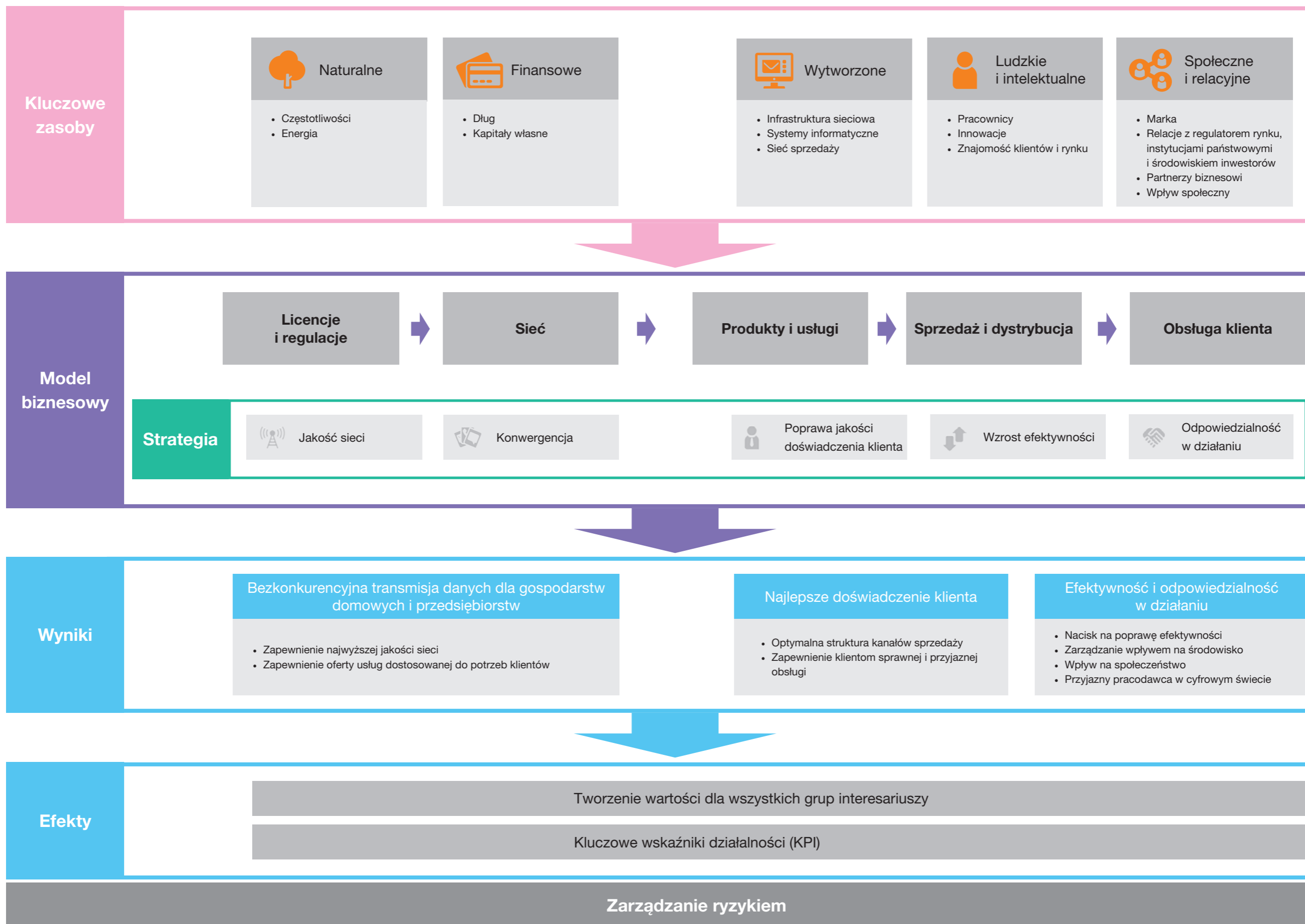
**Nasz model  
biznesowy  
i tworzenie wartości**

## 4 Nasz model biznesowy i tworzenie wartości

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

# 4 Nasz model biznesowy i tworzenie wartości

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



Otoczenie wewnętrzne  
(ład korporacyjny, kultura korporacyjna)

## 4.1 Nasze kluczowe zasoby

### Naturalne

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

#### Całkowite zużycie energii (GWh)



#### Całkowita emisja CO<sub>2</sub> (tony)



W celu zrównoważenia tego niekorzystnego wpływu na środowisko, podejmujemy inicjatywy związane z oszczędnością energii. Na przykład zmniejszamy zużycie energii elektrycznej poprzez wymianę urządzeń opartych na starszej technologii na bardziej nowoczesne i energooszczędne, modernizację układów chłodzenia, wprowadzenie funkcjonalności obniżających zużycie itp.

### Finansowe

#### ■ Dług i kapitały własne

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

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

Prawie całe zadłużenie wyrażone w walutach obcych jest zabezpieczone przed ryzykiem walutowym (99,5% na koniec 2016 roku), a ponad dwie trzecie długu jest efektywnie oparte na stałej stopie procentowej.

Średnia zapadalność długu wynosi 3,2 lat, co pozwala zachować równowagę pomiędzy optymalnymi kosztami obsługi długu a stabilną strukturą finansową. Najwcześniejszy termin spłaty zadłużenia przypada w marcu 2018 roku (2 mld zł z tytułu kredytu obrotowego).

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

### Wytworzone

#### ■ Infrastruktura sieciowa

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. Nasza działalność wymaga znacznego kapitału wytworzonego. Musimy reagować na zmiany technologiczne, inwestując we właściwie dobrany zestaw technologii. Przykładowo, obecnie prowadzimy znaczące inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej, gdyż uważamy, że jest to niezbędne dla utrzymania konkurencyjności na rynku i zaproponowania najlepszych ofert konwergentnych. W ciągu ostatnich dziesięciu lat, zainwestowaliśmy powyżej 20 mld zł w majątek trwały.

#### ■ Systemy informatyczne

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

#### ■ Sieć sprzedaży

Docieramy do klientów i sprzedajemy nasze produkty poprzez wielorakie kanały dystrybucji: tradycyjne salony sprzedaży, telesprzedaż, sprzedaż bezpośrednią oraz kanały alternatywne i internetowe. Dzięki tak szerokiej sieci sprzedaży, każdy ma dostęp do naszych produktów i usług. Stale zmieniamy sieć dystrybucji, dostosowując ją do zmieniających się preferencji klientów. Optymalizujemy tradycyjne punkty sprzedaży i otwieramy nowoczesne salony typu Smart Store. Sprzedaż przez Internet jest najdynamiczniej rozwijającym się kanałem. Na koniec 2016 roku, posiadaliśmy 755 punktów sprzedaży rozmieszczonych na terenie całego kraju. W tej liczbie mieściło się 12 salonów Smart Store.

### Ludzkie i intelektualne

#### ■ Pracownicy

Zaangażowanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników odgrywa kluczową rolę w powiększaniu długoterminowej wartości. Inwestujemy w ludzi po to, żeby odnieśli sukces i skutecznie przyczynili się do rozwoju naszej działalności. Cenimy różnorodność, zapewniając wszystkim równe szanse, gdyż uważamy, że przyczynia się to do poszerzenia zestawu umiejętności i promowania innowacyjności – zróżnicowanie pracowników przekłada się na większą innowacyjność, pomaga nam lepiej poznać i obsłużyć klientów oraz zachęca pracowników do dawania z siebie, tego co najlepsze. Orange Polska zatrudnia obecnie 15 880 osób na umowach o pracę oraz korzysta z 6 675 współpracowników z firm zewnętrznych.

#### ■ Innowacje

Aby wspierać rozwój nowych technologii i innowacji, stworzyliśmy laboratoria Orange – Orange Labs. Orange Labs należy do międzynarodowej sieci, w skład której wchodzi kilkanaście jednostek badawczo-rozwojowych i laboratoriów Orange. Ważną częścią działalności Orange Labs jest proces tworzenia, wyboru i wdrażania innowacji, obejmujący współpracę z partnerami zewnętrznymi i realizację prac badawczo-rozwojowych dla Orange Polska i Grupy Orange, przy czym wszelkie rozliczenia pomiędzy Spółką a Grupą Orange są dokonywane na warunkach rynkowych, popartych analizą wskaźników porównawczych. Orange Polska aktywnie uczestniczy w projektach badawczych Unii Europejskiej w ramach programu ramowego Horizon 2020.

Na badania i rozwój przeznaczamy około 50 mln zł rocznie, traktując tę działalność oraz współpracę ze start-upami jako ważny element naszego biznesu. Stawiamy na model Open Innovation. Dzięki temu swój wpływ społeczny

zaznaczamy nie tylko poprzez bezpośrednie oddziaływanie innowacji na życie ludzi czy społeczności, lecz także poprzez transfer wiedzy do podmiotów, z którymi współpracujemy.

#### ■ **Znajomość klientów i rynku**

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



### Społeczne i relacyjne

#### ■ **Marka**

Nasza globalna i szeroko rozpoznawana marka Orange jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Marka Orange jest uważana za jedną z najbardziej innowacyjnych i cieszy się jednym z najwyższych wskaźników rozpoznawalności. W globalnym rankingu najbardziej wartościowych marek Millward Brown BrandZ, marka Orange zajęła 53 miejsce, a jej wartość oszacowano na 18,5 mld dolarów. Marka Orange ma w Polsce dużą siłę oddziaływania. Według przeprowadzonych w grudniu 2016 roku zewnętrznych badań rynku, Orange była dla polskich konsumentów marką pierwszego wyboru dla usług mobilnego i stacjonarnego dostępu do Internetu. W 2015 roku, wprowadziliśmy nową filozofię i identyfikację wizualną marki Orange w Polsce. Marka jest obecnie bardziej dostosowana do cyfrowego świata i naszych ambicji, które koncentrują się wokół doświadczenia klientów. Nowe hasło marketingowe „Liczy się to, co ważne dla Ciebie” oraz nowe wytyczne dla kultury organizacyjnej i działań zewnętrznych są oparte na słuchaniu klientów i odpowiadaniu na ich potrzeby. To nowe podejście przyczyniło się do zmiany doświadczenia klientów z marką w procesie obsługi i kanałach sprzedaży.

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

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

#### ■ **Relacje z partnerami biznesowymi**

Orange Polska jest członkiem wielu organizacji branżowych, biznesowych i społecznych. Staramy się, aby relacje z naszymi dostawcami i partnerami biznesowymi były oparte na transparentnych, długofalowych zasadach i wzajemnych zobowiązaniach do przestrzegania standardów etycznych. Współpracujemy zarówno z dostawcami globalnymi, jak i przedstawicielami rynku lokalnego. Nasze działania to zarówno zakupy jednorazowe jak i długoletnie kontakty z ponad 4,5 tys. dostawców. Prowadzimy konkurencyjną i otwartą politykę zakupową. Transparentność tego procesu zapewnia Regulamin Przeprowadzenia Procesu Zakupowego. Dokument ten zawiera procedury zakupowe, które określają zasady wyłaniania dostawców, zawierania umów i poufności informacji, a także zwraca uwagę na zagadnienie konfliktu interesów.

#### ■ **Wpływ społeczny**

Wierzmy, że równie ważna, jak dostarczenie usług i rozwiązań technologicznych, jest edukacja cyfrowa i pokazywanie, jak mądrze korzystać z nowych technologii z korzyścią dla siebie i swoich społeczności. Aby przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu, potrzebny jest nie tylko dostęp do nowych technologii, ale także edukacja skierowana szczególnie do młodych internautów oraz mieszkańców małych miast i wsi. Fundacja Orange poprzez swoje projekty zachęca do zdobywania wiedzy, udziału w kulturze oraz budowania społeczności przy umiejętnym wykorzystaniu Internetu i technologii. W ten sposób uczestnicy projektów podnoszą swoje kompetencje cyfrowe i wzbogacają wiedzę o edukacyjnych zasobach sieci.

### Kluczowe zasoby



#### Naturalne

- Częstotliwości
- Energia



#### Finansowe

- Dług
- Kapitały własne



#### Wytworzone

- Infrastruktura sieciowa
- Systemy informatyczne
- Sieć sprzedaży



#### Ludzkie i intelektualne

- Pracownicy
- Innowacje
- Znajomość klientów i rynku



#### Społeczne i relacyjne

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

## 4.2 Model biznesowy



### Licencje i regulacje

W celu świadczenia mobilnych usług telekomunikacyjnych potrzebujemy dostępu do częstotliwości radiowych. Zakres pasma, jakim dysponujemy, wpływa na konkurencyjność Spółki i jakość świadczonych usług,

a w ostatecznym wyniku na doświadczenie klientów. Kwestia ta nabiera szczególnej wagi w świetle ogromnego wzrostu ruchu transmisji danych w sieciach mobilnych. Nasza pozycja rynkowa w zakresie częstotliwości radiowych znacząco się w ubiegłym

roku poprawiła, w wyniku rozstrzygniętej pod koniec 2015 roku aukcji. W aukcji nabyliśmy bloki 10 MHz z zakresu pasma 800 MHz (maksymalną dopuszczalną liczbę) oraz bloki 15 MHz z zakresu pasma 2600 MHz. Obecnie wykorzystujemy posiadane często-

ściwości w maksymalnie efektywny sposób. Poza własnymi rezerwacjami częstotliwości, na podstawie umowy z T-Mobile korzystamy także z części należących do tej spółki częstotliwości w pasmie 1800 MHz oraz bloku 2,4 MHz w pasmie 900 MHz.

### Model biznesowy

Licencje i regulacje



Sieć



Produkty i usługi



Sprzedaż i dystrybucja



Obsługa klienta

Na poniższym rysunku przedstawiono dystrybucję częstotliwości z zakresu 790-2690 MHz:



Dane dotyczące rezerwacji częstotliwości:

(mln zł)	Data nabycia	Liczba lat do wygaśnięcia <sup>(2)</sup>	Wartość bilansowa netto	
			Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
800 MHz	2016	14,1	2 880	-
900 MHz	2014	12,5	300	324
900 MHz <sup>(1)</sup>	2013	1,6	20	33
1800 MHz <sup>(1)</sup>	2013	11,0	175	191
1800 MHz	1997	10,6	-	-
2100 MHz	2000	6,0	574	669
2600 MHz	2016	14,1	111	-
<b>Rezerwacje częstotliwości razem</b>			<b>4 060</b>	<b>1 217</b>

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

(2) Pozostały okres użyteczności w latach na dzień 31 grudnia 2016.

Jedyna rezerwacja, jak wygasa w ciągu najbliższych pięciu lat, dotyczy prawa do częstotliwości T-Mobile w pasmie 900 MHz. Termin wygaśnięcia tej rezerwacji to lipiec 2018 roku. W marcu 2017 roku, Zarząd zdecydował nie odnawiać rezerwacji na blok 4,5 MHz z pasma 450 MHz, która wygasa z końcem 2016 roku. Decydującym czynnikiem była ustalona przez regulatora opłata w wysokości 115 mln zł. Przedmiotowe częstotliwości były wyko-

rzystywane do świadczenia bezprzewodowych usług szerokopasmowych w technologii CDMA. Obecnie prowadzimy migrację tych klientów do innych technologii.



## Sieć

### Rozwój sieci zgodnie z potrzebami klientów

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

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

### Największa infrastruktura sieciowa w Polsce

Jako dawny operator narodowy, dysponujemy największą infrastrukturą sieciową w Polsce. Na topologię sieci składa się około 14 tys. km światłowodowej sieci szkieletowej, 75 tys. km światłowodowej sieci agregacyjnej oraz ponad 500 tys. km sieci dostępowej. Sieć dostępową została zbudowana głównie w technologii miedzianej. Łącza światłowodowe mają w chwili obecnej jedynie około 3,5 tys. km długości, ale są szybko rozbudowywane, zgodnie z programem intensywnych inwestycji w sieć światłowodową. Istniejące sieci stanowią podstawę do świadczenia usług stacjonarnych i komórkowych.

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. Na koniec 2016 roku, 58% 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. Przewidujemy w najbliższych latach stopniowe przechodzenie do sieci w pełni IP, co będzie się wiązać z usunięciem niektórych elementów sieciowych (np. urządzeń PSTN).

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

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

Nasza strategia podnoszenia jakości sieci uwzględnia zróżnicowanie rynków lokalnych. Gospodarstwa domowe w Polsce 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 oraz możliwości technicznych przyłączenia do sieci.

W dużych miastach, skupimy się na zwiększeniu zasięgu sieci światłowodowej, zaś na słabiej zaludnionych obszarach zasadniczą opcją dostępu do Internetu pozostaną łącza miedziane, uzupełnione o technologie mobilne. W zakresie infrastruktury stacjonarnej, przyspieszyliśmy rozbudowę sieci światłowodowej. Na koniec 2016 roku, w jej zasięgu znalazło się blisko 1,5 mln gospodarstw domowych w 37 miastach.

W obszarze infrastruktury mobilnej, dzięki rozbudowie sieci LTE 800 w oparciu o nabyte w 2016 roku częstotliwości oraz wcześniejszym inwestycjom w warstwę 1800 MHz, osiągnęliśmy blisko 100% pokrycia siecią 4G. Ponadto, w odpowiedzi na rosnący popyt na Internet dużych prędkości, Orange Polska stale zwiększa liczbę lokalizacji pozwalających na agregację pasma w technologii LTE Carrier Aggregation (4G+), która pozwala z wielokrotnie szybszą prędkością dostępu do Internetu.

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

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

### Efektywność sieci

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

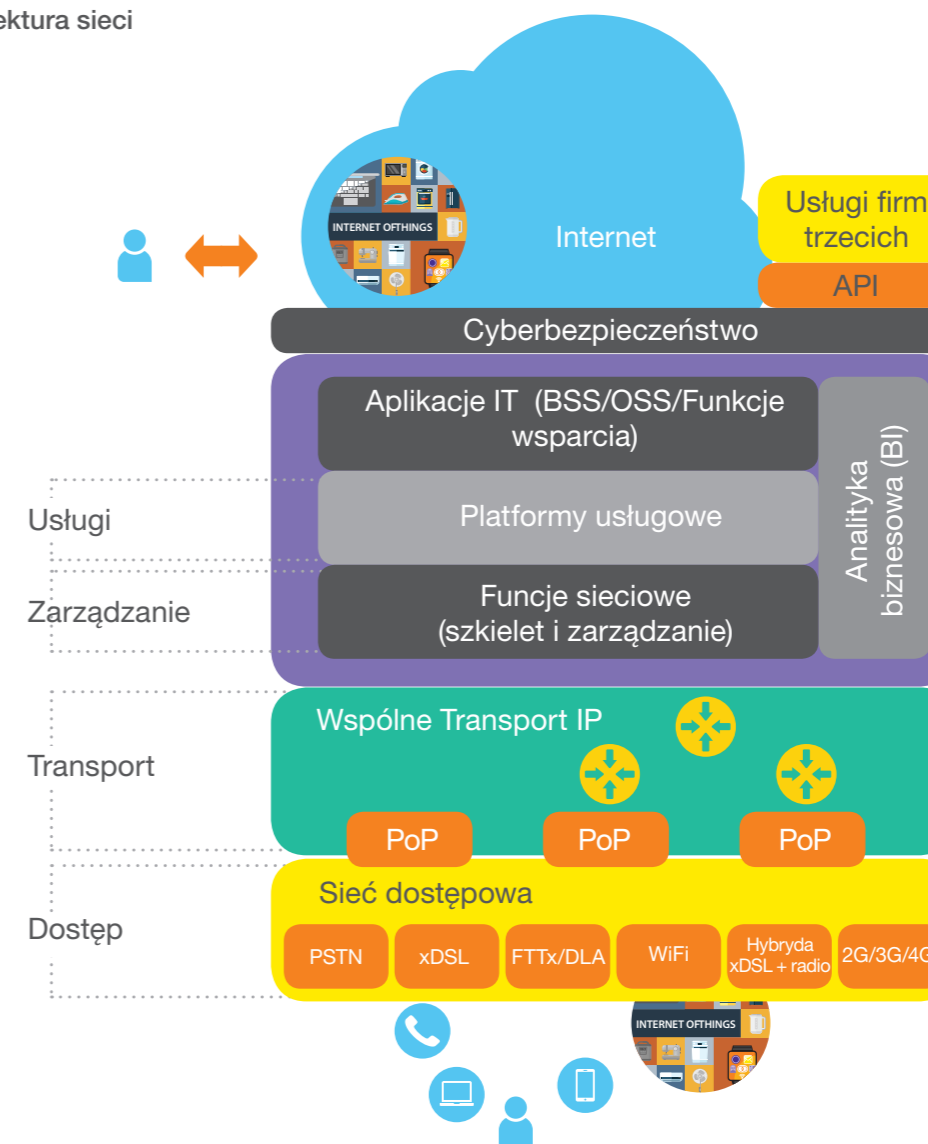
W obszarze usług mobilnych, we współpracy z T-Mobile powołaliśmy spółkę Networks!, która odpowiada za budowę i obsługę sieci dostępowej. Współdzielimy infrastrukturę sieciową (ponad

10 tys. stacji) i zasoby sieciowe (w pasmie 1800 MHz), co pozwoliło nam na szybkie wprowadzenie usług 4G oraz optymalizację kosztów operacyjnych.

Aktywnie poszukujemy także możliwości poszerzenia zasięgu sieci światłowodowej. Tam, gdzie planujemy modernizację sieci do większych prędkości, oprócz własnych inwestycji staramy się korzystać z nowoczesnej infrastruktury należącej do innych podmiotów – o ile uda się podpisać uzasadnioną komercyjnie umowę.

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

### 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 wyjątkowym operatorem na rynku polskim, gdyż łączymy 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 zakomunikować klientom.

### ■ 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 oferując odpowiednie produkty za odpowiednią cenę. Nasze działania w tym zakresie muszą się różnić dla rynku konsumenckiego i biznesowego. Co więcej, grupa klientów biznesowych też 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. Wprowadzamy także usługi dodatkowe dla gospodarstw domowych, uzupełniające ofertę produktów telekomunikacyjnych, takie

jak usługi finansowe czy odsprzedaż energii. Na rynku biznesowym, dobrym przykładem działań wyróżniających nas na tle konkurencji jest budowanie kompetencji w obszarze usług teleinformatycznych, co w wielu przypadkach

pomaga nam pozyskać firmy dla naszych usług podstawowych. Istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej i ważnym wyróżnikiem jest dla nas marka Orange – szeroko rozpoznawalna i o zasięgu globalnym.

## Sprzedaż i dystrybucja

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

### ■ Skuteczniejsza sprzedaż przy podejściu lokalnym

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

### ■ Cyfryzacja i integracja kanałów

Naszą strategię w odniesieniu do struktury kanałów sprzedaży kształtują zmieniające się preferencje zakupowe klientów oraz dążenie do podniesienia wewnętrznej efektywności. Uważnie monitorujemy stosunek kosztów do

przychodów dla poszczególnych kanałów. Wyraźnie zauważalnym trendem jest rosnące znaczenie sprzedaży on-line. Już około 25% klientów rozpoczyna swoją przygodę z Orange w Internecie, a wskaźnik ten stale rośnie. Inny trend to oczekiwanie przez klientów takiego samego sposobu obsługi niezależnie od formy kontaktu – bezpośrednio, telefonicznie czy przez Internet. Aby sprostać tym oczekiwaniom wprowadziliśmy podejście oparte na ściślejszej współpracy między kanałami. Pomimo rosnącej popularności sprzedaży przez Internet, tradycyjne punkty sprzedaży nie powinny tracić na znaczeniu. Obserwujemy raczej trend w kierunku synergii pomiędzy tymi kanałami: klienci rozpoczynają transakcję w Internecie, a finalizują ją w punkcie sprzedaży – bądź na odwrót. Równolegle, aktywnie zarządzamy siecią punktów sprzedaży. Obejmuje to zamykanie nierentownych salonów, zmianę lokalizacji, optymalizację i unowocześnianie. Aby zachęcić klientów do odkrywania nowych rozwiązań, w 2016 roku kontynuowaliśmy otwieranie salonów typu Smart Store – interaktywnych salonów zaprojektowanych zgodnie z najnowszymi trendami, gdzie klienci mogą przetestować wszystkie nasze produkty i usługi.

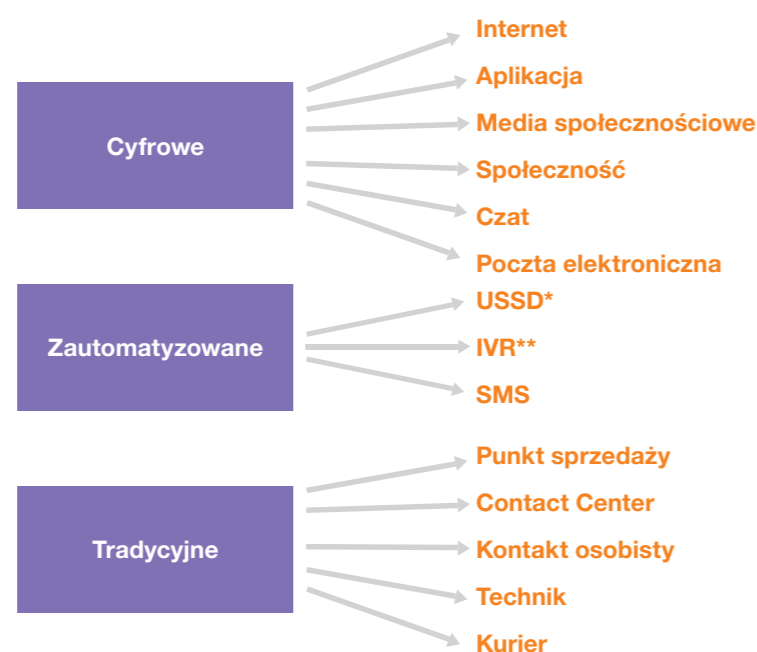
## Obsługa klienta

Zapewnienie klientom wyjątkowej obsługi we wszystkich kanałach kontaktu z Orange to nasze najważniejsze zadanie. Dlatego ciągle dostosowujemy nasze modele działania do zmieniających się potrzeb klientów z poszczególnych segmentów. Oferujemy im: łatwy dostęp do usług, najlepszą jakość sieci, przyjazną i dopasowaną do potrzeb obsługę oraz różne formy kontaktu – od tradycyjnych po nowoczesne (aplikacje mobilne, serwisy społecznościowe, czat).

### ■ Przyjazna struktura kanałów kontaktu

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

Struktura kanałów kontaktu z klientem:



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

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

Orange Polska, jako jedyny operator w Polsce, posiada prestiżowy międzynarodowy certyfikat Customer Operations Performance Center (COPC), który potwierdza spełnienie najwyższych standardów w zarządzaniu obsługą klienta. Te światowe standardy zarządzania, dotyczące między innymi monitorowania

efektywności, jakości oraz rekrutacji i rozwoju pracowników, wprowadziliśmy we wszystkich centrach obsługi. Obecnie mamy 22 centra obsługi, w których na koniec grudnia 2016 roku pracowało 5200 osób – na etatach lub jako współpracownicy zewnętrzni.

Obsługa klientów w Orange Polska odbywa się coraz częściej z wykorzystaniem nowoczesnych form kontaktu, takich jak serwisy społecznościowe i aplikacje mobilne. W obsłudze przez Facebook od pięciu lat jesteśmy w Polsce liderem, a w światowym rankingu marek zaangażowanych w media społecznościowe (Socially Devoted Brands) zajmujemy miejsce w pierwszej dziesiątce. Z aplikacji mobilnej lub portalu Mój Orange regularnie korzysta prawie 2 560 tys. naszych klientów. Mogą oni szybko i wygodnie sprawdzać bieżące wykorzystanie środków, włączać lub wyłączać usługi, poznać szczegóły naliczonych opłat czy opłacić fakturę. Z e-faktury korzysta już ponad 68% naszych klientów, co potwierdza możliwość cyfryzacji kontaktów.

### ■ Dopasowana obsługa

Oferujemy klientom rozwiązania dopasowane do ich stylu życia i potrzeb. Wdrożyliśmy dedykowaną obsługę m.in. dla następujących grup:

- osoby młode (poniżej 24 roku życia) – zapewnił im swobodniejszy sposób rozmowy oraz zachęcamy do korzystania z aplikacji Mój Orange i innych kanałów cyfrowych,
- seniorzy (powyżej 65 roku życia) – jako je-

dyna firma telekomunikacyjna w Polsce, zdobyliśmy certyfikat „OK Senior” za obsługę starszych osób na infolinii,

- osoby niesłyszące – zapewnił im na stronie internetowej tłumacza języka migowego, który pomaga w kontakcie z doradcą na infolinii,
- klienci premium (korzystający z co najmniej siedmiu usług) – zapewniamy im spersonalizowaną obsługę przez dedykowanych doradców,
- klienci usługi światłowodowych – w skład zespołu obsługi klienta wchodzi eksperci, którzy rozpatrują kompleksowo wszystkie sprawy (95% spraw jest załatwianych w ciągu 24 godzin); jako jedyni w Polsce, oferujemy klientom posiadającym światłowód nowoczesny dekodery obsługujący telewizję w standardzie 4K,
- większość klientów biznesowych – oferujemy pomoc operacyjną dostosowaną do potrzeb trzech segmentów (małe firmy, więksi klienci korporacyjni, klienci kluczowi), zapewniając dedykowanego doradcę, który zajmuje się sprawą od początku do końca i proponuje dopasowaną do potrzeb ofertę, a także ekspercką obsługę w salonach sprzedaży.



## 4.3 Otoczenie zewnętrzne

### Otoczenie regulacyjne

#### Zasady ogólne

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

Ponieważ świadczymy usługi milionom klientów, nasza działalność jest monitorowana przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK), głównie pod kątem odpowiedniej ochrony praw konsumentów.

#### Najważniejsze regulacje

Obecnie za najważniejsze dla naszej działalności uważamy następujące regulacje:

- Regulacje usług zakańczania połączeń w sieci stacjonarnej – Orange Polska nie jest jedynym operatorem, który podlega tym regulacjom, ale ze względu na najsilniejszą pozycję na rynku, są one najbardziej restrykcyjne w zakresie stawek za zakańczanie połączeń i warunków hurtowego dostępu do sieci. Ponadto stawki za zakańczanie połączeń w sieci stacjonarnej stosowane przez Orange Polska i innych operatorów są asymetryczne.

- Regulacje hurtowego dostępu szerokopasmowego (BSA) oraz fizycznego dostępu do infrastruktury ostatniej mili (LLU), należącej do Orange Polska, w tym kanalizacji kablowej – obowiązują na terenie całego kraju, obejmują stosowanie cen opartych na kosztach oraz obowiązek niestosowania dyskryminacji i dotyczą zarówno łączny miedzianych, jak i światłowodowych. Obowiązek zapewnienia dostępu szerokopasmowego (BSA) na infrastrukturze miedzianej i światłowodowej nie dotyczy obszaru 76 gmin, które nie podlegają regulacjom.

- Regulacje hurtowych i detalicznych rynków dostępu do usług telefonii stacjonarnej – Orange Polska jest jedynym operatorem podlegającym regulacjom w zakresie opłat za dostęp detaliczny i hurtowy (rynek połączeń głosowych został już zderegulowany). Te regulacje mogą ograniczać elastyczność cenową w kształtowaniu ofert detalicznych.

- Europejskie regulacje opłat roamingowych na terenie Unii Europejskiej – zgodnie z tymi regulacjami, w okresie od 30 kwietnia 2016 roku do 14 czerwca 2017 roku detaliczne ceny roamingowe są ustalane poprzez dodanie do cen krajowych stosownych dopłat. Od 15 czerwca 2017 roku detaliczne opłaty roamingowe zostaną zrównane z cenami usług krajowych. Operatorzy będą chronieni przed nadużyciami w roamingu poprzez mechanizm FUP (Fair Usage Policy).

Naturalnie jako firma jesteśmy także obowiązani stosować się do decyzji administracyjnych oraz do przepisów ogólnych. W ostatnim okresie otoczenie prawne zmienia się bardzo dynamicznie. Na przykład, zmianą w prawie – zapoczątkowaną poza branżą telekomunikacyjną – która miała znaczący wpływ na nasz rynek, było wprowadzenie w 2016 roku obowiązkowej rejestracji kart SIM dla usług przedpłaconych.

#### Najnowsze trendy w otoczeniu regulacyjnym

W ostatnich kilku latach regulacje sektorowe ewoluowały w stronę polityki umiarkowanej interwencji. Było to przede wszystkim związane ze zmianami w ogólnej strukturze rynku telekomunikacyjnego w Polsce oraz ze znacznym zwiększeniem konkurencji w poszczególnych segmentach (np. w wyniku pojawienia się operatorów kablowych jako ważnych graczy na rynku detalicznych usług stacjonarnej dostępu do Internetu). Na przykład, w październiku 2014 roku UKE zdjął obciążenia regulacyjne w zakresie BSA na obszarze 76 gmin (głównie w dużych miastach), co stanowi około jedną trzecią całego rynku stacjonarnej internetu. W tym roku spodziewana jest nowa analiza dla rynku dostępu hurtowego (BSA i LLU). Ponadto na początku 2017 roku UKE podjął decyzję o deregulacji usług zakańczania krótkich wiadomości tekstowych (SMS). Jednocześnie UKE coraz częściej wspiera politykę regulacyjną, która sprzyja inwestycjom, odchodząc od regulacji ex-ante na rzecz weryfikacji ex-post, jeżeli w danym obszarze istnieje konkurencja. Potencjalną zmianą w otoczeniu regulacyjnym, jakiej można się spodziewać, będzie zmiana sposobu kalkulowania stawek za zakańczanie połączeń w sieci stacjonarnej (FTR). UKE pracuje nad nowym modelem kosztowym dla FTR w celu wdrożenia rekomendacji Komisji Europejskiej. Wprowadzenie tej zmiany będzie miało niekorzystny wpływ na przychody Orange Polska. Zmiany regulacji dotyczących roamingu mają niekorzystny wpływ na przychody oraz rentowność Orange Polska. Wpływ ten można było zaobserwować już w 2016 roku, a dalsze skutki będą widoczne w latach 2017 i 2018.

#### Otoczenie makroekonomiczne

Zmiany w otoczeniu makroekonomicznym, w tym dotyczące wzrostu gospodarczego, inflacji, poziomu bezrobocia, stóp procentowych i kursów wymiany, mogą wpływać na zdolność Spółki do tworzenia wartości. Chociaż nie mamy bezpośredniego wpływu na te czynniki, możemy w pewnej mierze ograniczać niekorzystne skutki zmian np. stóp procentowych i kursów walutowych poprzez stosowanie instrumentów zabezpieczających.

#### Wzrost gospodarczy

W 2016 roku polska gospodarka kontynuowała wzrost, choć w tempie wolniejszym niż w 2015 roku. PKB wzrósł o 2,8%. Na pozytywny obraz gospodarki wpłynął w głównej mierze stabilny wzrost konsumpcji prywatnej; nieco gorsze tendencje zanotowano w eksporcie i inwestycjach. W kolejnych latach wszystkie te trzy czynniki wzrostu powinny jeszcze bardziej wspierać gospodarkę. Poprawa na rynku pracy, wzrost płac, dodatkowe transfery socjalne (z programem „500+” na czele) oraz niskie stopy procentowe będą działały korzystnie na wzrost wydatków gospodarstw domowych. Z kolei eksport, który spowolnił nieco w drugiej połowie 2016 roku, powinien ulec ożywieniu dzięki przyspieszeniu w strefie euro. Na perspektywę dalszego wzrostu gospodarczego wpływ ma kondycja gospodarek europejskich oraz koniunktura na rynkach światowych. Według uśrednionej prognozy ekonomistów, opublikowanej przez agencję Bloomberg, przewidywany wzrost PKB w latach 2017 i 2018 wyniesie 3,3%.

#### Inflacja

Średnioroczny wskaźnik wzrostu cen towarów i usług w 2016 roku osiągnął poziom -0,6% i pozostał znacząco poniżej celu inflacyjnego (2,5%). Za utrzymującą się od po-

łowy 2015 roku deflację odpowiadały głównie obniżki cen żywności oraz surowców i paliw. W obu przypadkach główny wpływ na zaistniałą sytuację miały czynniki zewnętrzne. Z jednej strony sankcje rosyjskie na eksport żywności z UE obniżyły popyt na krajowe produkty żywnościowe, z drugiej strony gwałtowna obniżka cen ropy na rynkach międzynarodowych przyczyniła się do szybkiego spadku cen paliw. Rada Polityki Pieniężnej utrzymała do końca 2016 roku referencyjną stopę procentową na rekordowo niskim poziomie 1,5% (obowiązującą od marca 2015 roku), podtrzymując ocenę, że bieżący, stabilny wzrost gospodarczy ogranicza ryzyko utrzymania się inflacji poniżej celu w średnim okresie. Spodziewany wzrost inflacji będzie pochodną osłabienia złotego, w przypadku znaczącego wzrostu awersji do ryzyka na światowych rynkach finansowych.

#### ■ Bezrobocie i koszty pracy

Ogólna sytuacja makroekonomiczna wpływa korzystnie na rynek pracy, czego przejawem był wzrost zatrudnienia oraz spadek bezrobocia do poziomu 8,3% (-1,4 pp. w ujęciu rocznym) na koniec 2016 roku. W tym samym czasie odnotowano wzrost płac w sektorze przedsiębiorstw, który w okresie styczeń – grudzień 2016 wyniósł 3,8% w ujęciu nominalnym. W 2017 roku można oczekiwać dalszej poprawy na rynku pracy, czemu będzie sprzyjać rosnący PKB, polepszające się nastroje w sektorze przedsiębiorstw, rosnące inwestycje oraz napływ środków z UE.

#### ■ Stopy procentowe

Rok 2016 nie przyniósł zmian w polityce banku centralnego i stopy procentowe pozostały stabilne, na najniższym poziomie w historii. Oczekuje się, że również w 2017 roku referencyjna stopa procentowa nie zmieni się z aktualnego poziomu 1,5%. Ewentualny wzrost stóp procentowych nie powinien mieć istotnego wpływu na koszt

zadłużenia Grupy ze względu na utrzymywany wysoki poziom zabezpieczeń.

#### ■ Kursy wymiany

Wahania kursów walutowych mają wpływ na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych, a także na wysokość rozliczeń z operatorami zagranicznymi. Wpływ ten jest w znacznym stopniu ograniczony poprzez posiadany przez Spółkę portfel transakcji zabezpieczających. W 2016 roku złoty osłabił się o 3,0% w stosunku do euro oraz o 6,4% w stosunku do dolara amerykańskiego. Wahania naszej rodzimej waluty były spowodowane przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Odpluwające fundusze z rynków wschodzących i zwiększona zmienność na rynkach walutowych nie pozwala jednoznacznie określić trendu złotego na rok 2017. Istnieje też duża niepewność co do zmian w polityce gospodarczej, jakie przyniósł ostatni rok. W omawianym okresie kurs złotego wobec euro podlegał wahaniom w zakresie 4,2355 – 4,5035, natomiast wobec dolara amerykańskiego pomiędzy 3,7193 a 4,2493. Średni kurs złotego (według NBP) wyniósł w 2016 roku 3,9495 w stosunku do dolara i 4,3637 w stosunku do euro.

#### ■ Rynek telekomunikacyjny w Polsce

Rynek telekomunikacyjny w Polsce charakteryzuje się silną konkurencją i relatywnym rozdrobnieniem podmiotów. Rynek jest zdominowany przez usługi mobilne, a intensywny proces wypierania przez nie usług stacjonarnych dotyczy zarówno głosu jak i dostępu do Internetu. Te czynniki miały w przeszłości poważny wpływ na rynek jako całość.

#### ■ Erozja rynku telekomunikacyjnego w Polsce

Według szacunków Orange Polska, w latach 2012-2016 rynek telekomunikacyjny tracił na wartości około 2% rocznie. Detaliczne usługi komórkowe stanowią obecnie największy segment rynku – przypada na nie ponad 50% jego całkowitej wartości.

Kluczowe czynniki, które w ubiegłych latach

wpływały na wartość rynku jako całości, były następujące:

- Bardzo duża konkurencja cenowa w usługach mobilnych, która nasiliła się w czasie kilku wojen cenowych w segmencie konsumenckim i biznesowym. Kluczową rolę w destabilizacji rynku odgrywał Play, która stosunkowo późno weszła na rynek. Korzystając do końca 2012 roku z asymetrii stawek MTR, Play realizował agresywną strategię zdobywania udziału w rynku.
  - Strukturalny spadek w stacjonarnych usługach głosowych, do którego przyczyniło się głównie: 1) bardzo szybkie upowszechnienie się usług komórkowych w przystępnej cenie, 2) częściowa regulacja w tym segmencie, 3) niekorzystne trendy demograficzne.
  - Słabo rozwinięta stacjonarna infrastruktura szerokopasmowa, zwłaszcza poza dużymi miastami, co w połączeniu z szybkim rozwojem rynku komórkowego i strategią operatorów zakładającą oferowanie wyłącznie usług mobilnych doprowadziło do wypierania usług stacjonarnych przez komórkowe. Wskaźnik penetracji dla mobilnego Internetu stosowanego do użytku w domu jest w Polsce znacznie wyższy od średniej dla krajów Unii Europejskiej.
  - Na rynek płatnej telewizji niekorzystnie wpłynął rozwój bezpłatnej cyfrowej telewizji naziemnej.
- Powyższe trendy wpłynęły na wyniki Orange Polska w większym stopniu niż na cały rynek, co znalazło odzwierciedlenie w spadku przychodów. Przyczyniły się do tego głównie następujące czynniki:
- Konieczność dostosowania się do silnej konkurencji cenowej w usługach mobilnych w celu obrony udziałów w rynku konsumenckim i biznesowym;
  - Bardzo znacząca ekspozycja w segmencie stacjonarnych usług głosowych ze względu na dominującą pozycję;
  - Gorsze od średniej rynkowej wyniki w segmencie stacjonarnego dostępu do Internetu ze względu na regulacje i słabo rozwiniętą infrastrukturę w dużych miastach, co

spowodowało utratę udziału w rynku na rzecz operatorów kablowych;

- Brak znaczącej ekspozycji na rynku płatnej telewizji.
- #### ■ Przewidywane przyszłe trendy na rynku
- W naszej ocenie, w najbliższych latach kierunek rozwoju rynku będą kształtować następujące trendy:
- Istnieją przesłanki, by oczekiwać pewnej poprawy sytuacji na rynku komórkowym. Taryfy głosowe z nielimitowanymi połączeniami do wszystkich sieci stały się już standardem na rynku. Ponadto, udziały w rynku czterech największych operatorów w miarę się wyrównały. Jednak pomimo że ceny są już bardzo niskie, rynek pozostaje silnie konkurencyjny, a ożywienie postępowo dotąd dość wolno. Operatorzy w coraz większym stopniu konkurują o budżety gospodarstw domowych, oferując bardzo korzystne ceny za kolejne usługi.
  - Przesył danych powinien w dalszym ciągu dynamicznie rosnąć, do czego przyczynia się upowszechnienie nowoczesnych urządzeń mobilnych raz bardzo szybki wzrost transmisji danych w przeliczeniu na jednego klienta. Przewidujemy, że przesył danych będzie nadal rosnąć w obecnym tempie przez co najmniej kilka lat – dopóki w Polsce będzie trwała rewolucja smartfonowa.
  - Znaczące inwestycje w infrastrukturę Internetu dużych prędkości ze strony Orange Polska i innych podmiotów, w tym w ramach rządowego programu POPC. Lepsza infrastruktura w połączeniu z rosnącym popytem na przesył danych spowoduje migrację do usług szybkiego Internetu.
  - Spadek w stacjonarnych usługach głosowych będzie postępowo, ale w miarę upływu czasu będzie miał coraz mniejszy wpływ na ogólną dynamikę rynku.
  - Rynek płatnej telewizji będzie w miarę stabilny. W Polsce nadal bardzo silną pozycję ma telewizja linearna. Co prawda content OTT szybko rośnie, ale będzie raczej uzupełnieniem oferty linearnej niż jej znaczącym substytutem.

- Przewidujemy stopniowe wchodzenie kart eSIM na rynek, począwszy od urządzeń przenośnych, ale naszym zdaniem do 2020 roku wpływ tego czynnika na rynek smartfonów będzie ograniczony.

Wierzymy, że dzięki przyjętej strategii spółka Orange Polska jest przygotowana lepiej niż w przeszłości, by wykorzystać korzystne trendy. Należy przy tym podkreślić dwa kluczowe aspekty:

- Rozbudowa sieci światłowodowej: znaczące inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej pozwalają nam stopniowo nadgonić lukę technologiczną względem operatorów kablowych i powinny przyczynić się do powrotu na ścieżkę wzrostu w segmencie stacjonarnego dostępu do Internetu.
- Konwergencja: Orange Polska ma wyjątkową pozycję w Polsce jako operator konwergentny i stosuje tę strategię głównie wobec operatorów kablowych, którzy jak dotąd nie wprowadzili na szerszą skalę usług komórkowych.

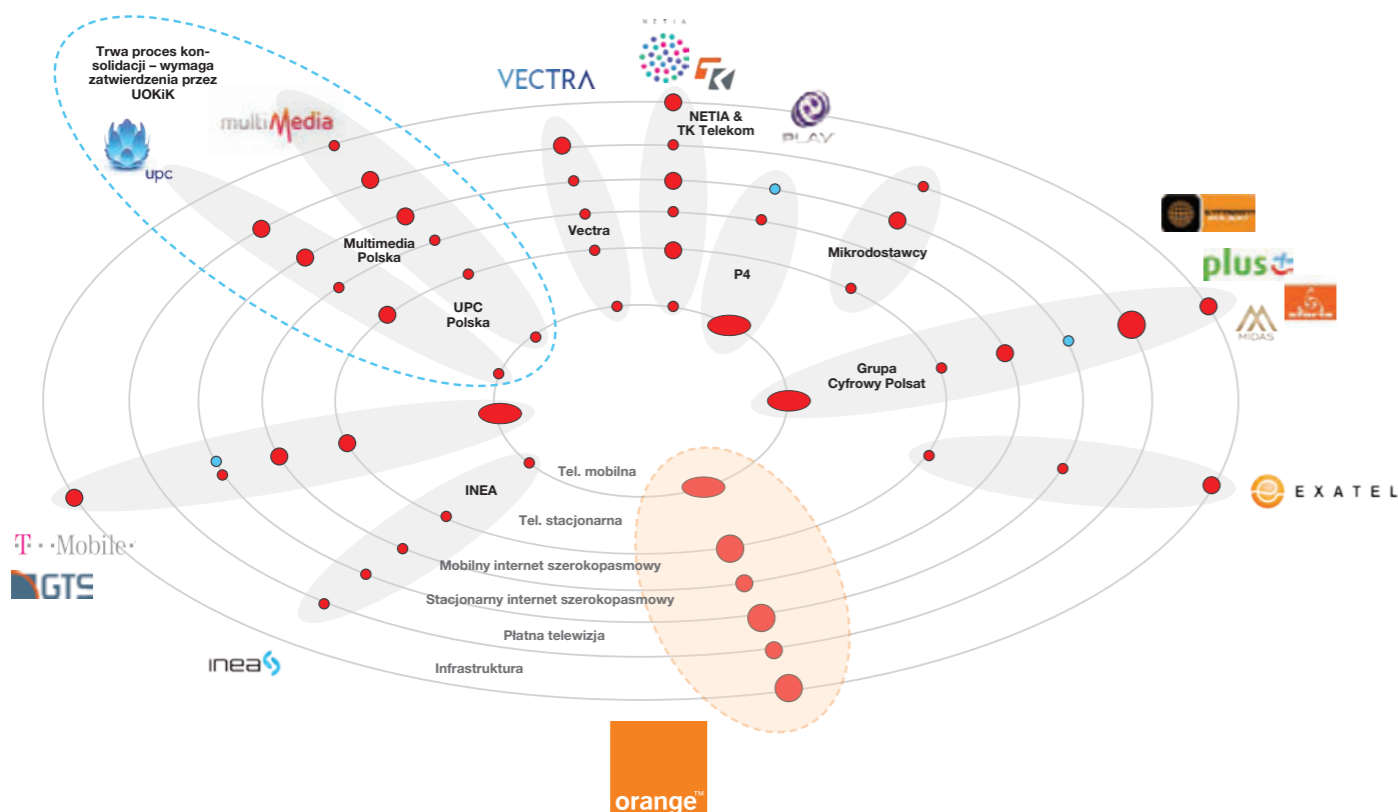
Z drugiej strony, będziemy nadal pod presją wynikającą z niekorzystnych trendów w tradycyjnych usługach stacjonarnych oraz usługach stacjonarnego Internetu opartych na starszych technologiach.

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

Polski rynek telekomunikacyjny, zarówno w segmencie komórkowym jak i stacjonarnym, jest dość rozdrobniony. Jak dotąd konsolidacja postępowała wyłącznie w usługach stacjonarnych. W ostatnich pięciu latach, najpoważniejszą transakcją było nabycie operatora komórkowego Polkomtel przez grupę medialną Cyfrowy Polsat w 2013 roku. W wyniku tej operacji powstała grupa medialno-telekomunikacyjna, która koncentruje się głównie na oferowaniu pakietów obejmujących płatną telewizję i usługi mobilne. Inna duża transakcja – przejęcie spółki Multimedia (trzeciego co do wielkości operatora kablowego) przez UPC (największego operatora kablowego na rynku) – oczekuje na zatwierdzenie przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK). Jeżeli transakcja zostanie sfinalizowana, liczba gospodarstw domowych w zasięgu sieci UPC wzrośnie skokowo o około 50%, co może w przyszłości zachęcić tę spółkę do wprowadzenia usług konwergentnych.

Orange Polska jest największym graczem, który jest obecny we wszystkich segmentach rynku. Jest także liderem w ujęciu ilościowym i wartościowym w segmencie detalicznych usług komórkowych, stacjonarnego Internetu oraz stacjonarnych usług głosowych.

Główni gracze na rynku telekomunikacyjnym w Polsce



#### Otoczenie społeczne

Poziom życia i stopa zatrudnienia w Polsce zbliżyły się znacząco do średniej UE, ale nadal występują pewne trudności. Pomimo dużych postępów, wskaźnik zatrudnienia jest wciąż niższy od średniej unijnej i wynosi 56,3%.

Utrzymuje się też tendencja spadkowa stopy bezrobocia, która w styczniu 2017 roku wynosiła 8,6%. Polska boryka się w dalszym ciągu z problemem szybkiego starzenia się społeczeństwa i wysokim poziomem emigracji. Niekorzystne perspektywy demograficzne już teraz przekładają się na spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym. Prognozuje się, że stosunek procentowy osób starszych do całej populacji wzrośnie z 20,9% w 2010 roku do 58% w 2050 roku (zgodnie z przygotowanym przez Komisję Europejską „Sprawozdaniem krajowym – Polska 2016 r.”).

W ostatnich latach obserwujemy postęp w ograniczaniu nierówności i ubóstwa. Począwszy od 2008 roku stale zmniejsza się liczba osób dotkniętych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym. Jednak wydatki na świadczenia związane z ochroną socjalną należą do najniższych w UE, a świadczenia społeczne, składki na ubezpieczenia społeczne i podatki bezpośrednie w stosunkowo niewielkim stopniu przyczyniają się do ograniczania ubóstwa.

Jednym z czynników wykluczenia społecznego jest wykluczenie cyfrowe. Dostęp do Internetu stanowi obecnie nie tylko ułatwienie, ale niekiedy wręcz warunek konieczny pełnego uczestnictwa w życiu społecznym, kulturalnym i zawodowym. Według GUS dostęp do Internetu w 2016 roku posiadało 80,4% gospodarstw domowych, w tym 75,7% – szerokopasmowy.

Według najnowszej „Diagnozy Społecznej”, kluczową barierą w upowszechnieniu korzystania z Internetu jest brak motywacji, a także umiejętności korzystania z sieci. Bariery finansowe są powodem braku dostępu dla około 5% gospodarstw, a brak technicznych możliwości posiadania Internetu w miejscu zamieszkania – dla ledwie pół procenta. Oznacza to, że twarde bariery (infrastrukturalne czy finansowe) są coraz mniej znaczące. 15% gospodarstw uważa że Internet nie jest im potrzebny.

Korzystanie z Internetu i nowych technologii jest zróżnicowane ze względu na czynniki społeczno-demograficzne, przede wszystkim wiek i wykształcenie. Z Internetu korzysta zdecydowana większość młodych i bardzo niewiele starszych osób. Korzystanie z Internetu jest też związane z zamożnością, a także z wielkością miejscowości zamieszkania; ten czynnik jednak traci na znaczeniu.

#### ■ Otoczenie środowiskowe

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

Promujemy rozwiązania przyjazne środowisku, które pomagają w ograniczaniu emisji gazów cieplarnianych, poprzez usługi zastępujące tradycyjne formy komunikacji czy przesyłania dokumentów. Dzięki tele- i wideokonferencjom, korzystaniu z elek-

tronicznego obiegu pism, internetowych zakupów, e-usług, e-faktur oraz kompleksowych systemów teleinformatycznych dla administracji i przedsiębiorstw, sprawiamy, że ekologia i poszanowanie środowiska naturalnego zyskuje konkretny wymiar w codziennym życiu. Na koniec 2016 roku z e-faktury korzystało ponad 5 milionów naszych klientów. Dzięki temu zaoszczędziliśmy 745 ton papieru, ratując 12 676 drzew (26 hektarów lasu).

W wyniku naszej działalności powstają odpady przemysłowe, takie jak zużyty sprzęt elektroniczny i elektryczny, zużyte baterie i akumulatory, kable i słupy telegraficzne. Ich utylizacja jest objęta ścisłą kontrolą.

## 4.4 Otoczenie wewnętrzne

#### Ład korporacyjny

Ład Korporacyjny w Orange Polska ma zagwarantować odpowiedzialne zarządzanie i nadzór w celu realizacji celów strategicznych i powiększania wartości. Stworzone przez nas sprawne ramy ładu korporacyjnego obejmują mechanizmy, które pomagają osiągać strategiczne cele Spółki. Mechanizmy te są złożone ze struktur, procesów i elementów kontrolnych, które pomagają zwiększyć efektywność działania i ograniczyć ryzyko. Kompetentne organy Spółki, cechujące się właściwym podziałem obowiązków 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”.

#### Kultura korporacyjna

Orange Polska przywiązuje dużą wagę do tego, aby zapewnić pracownikom równe szanse, jasne kryteria oceny i awansu, możliwości rozwoju zawodowego i osobistego oraz dobre i bezpieczne warunki pracy. Chcemy w firmie tworzyć kulturę współpracy, w której wszyscy pracownicy czują się szanowani i mogą swobodnie realizować cele zawodowe i życiowe pasje. Spółka przeprowadza regularne badania satysfakcji wśród pracowników i wchodzi w dialog ze związkami zawodowymi. Nie zapominamy o podstawach, które pozwalają na stworzenie przyjaznego miejsca pracy. Dbamy o bezpieczeństwo pracowników, ich zdrowie i godną emeryturę. Zapewniamy profilaktykę zdrowotną, promujemy aktywność sportową pracowników, a w trudnych sytuacjach życiowych oferujemy im pomoc i wsparcie. Doceniamy różnorodność i uważamy, że 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.

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





**05**

**Nasza strategia**

## 5 Pytania do Jean-François Fallacher, Prezesa Orange Polska





## 5.1 Pytania do Jean-François Fallacher, Prezesa Orange Polska

### ■ **Przybył Pan do Polski prawie rok temu. Jak pan postrzega polski rynek telekomunikacyjny?**

Polski rynek jest niezwykle interesujący i wymagający. Klienci są bardzo otwarci na nowe technologie i szybko je przejmują. Panuje silna konkurencja, która dotąd koncentrowała się głównie na cenach, oraz relatywne rozdrobnienie podmiotów. Rynek jest zdominowany przez usługi mobilne, a intensywny proces wypierania przez nie usług stacjonarnych dotyczy zarówno usług głosowych jak i dostępu do Internetu. Te czynniki mają poważny wpływ na rynek jako całość, co znajduje także odzwierciedlenie w wynikach Orange Polska.

### ■ **Jakie były Pana początkowe priorytety?**

W 2016 roku skupiłem się na poznawaniu rynku i zrozumieniu sytuacji wewnątrz firmy, koncentrując się na krótkoterminowych kwestiach operacyjnych o fundamentalnym znaczeniu, głównie zwiększeniu liczby przyłączy do sieci światłowodowej, rejestracji klientów usług przedpłaconych, zmianach w ofercie TV, zmianach organizacyjnych w Spółce oraz nowej ofercie konwergentnej Orange Love, którą wprowadziliśmy na początku lutego bieżącego roku.

### ■ **Wprowadził Pan poważne zmiany w strukturze organizacyjnej. Czy mógłby pan o nich opowiedzieć?**

Uważałem, że struktura organizacyjna Spółki była zbyt złożona i wymagała uproszczenia, żeby lepiej służyć klientom i realizacji naszych celów. Utworzyłem nowe stanowisko Dyrektora Wykonawczego ds. Sieci. Ponieważ przepływ danych w naszych sieciach mobilnych co roku się podwaja, a ponadto inten-

sywnie inwestujemy w linie światłowodowe, sieci wymagają szczególnej troski i uwagi. Po drugie, postanowiłem wzmocnić zespół zajmujący się strategią i innowacjami, którym kieruje Wiceprezes Piotr Muszyński, co wspomaga proces transformacji. I wreszcie po trzecie, od początku 2017 roku mamy nową strukturę w zakresie rynku masowego i biznesowego. Jestem przekonany, że te zmiany uproszczą naszą strukturę wewnętrzną i usprawnią realizację strategii w odniesieniu do obu grup klientów.

### ■ **Co Pan sądzi o strategii Orange Polska? Czy trzeba w niej coś zmienić?**

Nasza strategia opiera się na następujących filarach: zapewnienie wysokiej jakości sieci, zarówno mobilnej jak i stacjonarnej – co ma absolutnie podstawowe znaczenie dla klientów; konwergencja – nasz wyjątkowy atut i źródło przewagi konkurencyjnej; oraz poprawa efektywności – niezbędna w obliczu tak silnej konkurencji i stałej presji na przychody. Te trzy filary są jak najbardziej właściwe i w pełni je akceptuję. To, co chcielibyśmy zmienić i poprawić, to ich egzekucja, która nie postępuje tak szybko, jakbyśmy sobie życzyli.

### ■ **W jaki sposób Orange Polska wdraża idee społecznej odpowiedzialności biznesu?**

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest ważnym elementem naszej obecności na polskim rynku. W oparciu o proces szerokich konsultacji społecznych opracowaliśmy strategię CSR, która obejmuje ważne społecznie tematy, takie jak integracja cyfrowa (w tym kwestia dostępu osób z niepełnosprawnościami do usług telekomunikacyjnych), nauka mądrego korzystania z sieci przez młode

pokolenie i bezpieczeństwo w sieci (w tym ochrona dzieci i młodzieży), kwestie ekologiczne czy dbałość o pracowników. Dziś mówimy nie tylko o odpowiedzialności społecznej, ale o wpływie społecznym Orange Polska. Mamy bowiem świadomość, że długoletnia obecność naszej firmy na polskim rynku i jej historia, specyfika branży oraz skala działania sprawiają, że nasz wpływ na rozwój gospodarczy, wspieranie innowacji, standardy rynkowe, społeczności lokalne czy środowisko naturalne jest znaczący.

### ■ **Co jest Pana priorytetem na 2017 rok?**

Jak już wspomniałem, w 2017 roku chcemy się skoncentrować na doskonaleniu strategii i usprawnieniu jej realizacji. Pracujemy nad aktualizacją planu średniokresowego, którą chcemy przedstawić w dalszej części roku. Powinniśmy zmierzać w kierunku uproszczenia procesów wewnętrznych i oferty dla klientów, a także położenia większego nacisku na działania oszczędnościowe.

Do usprawnienia naszych działań powinny się przyczynić niedawne zmiany organizacyjne oraz nowa oferta konwergentna Orange Love, która staje się naszym wyróżnikiem na rynku i flagową propozycją dla gospodarstw domowych w Polsce. W zakresie sieci światłowodowej mamy bardzo ambitne plany rozbudowy oraz chcemy skrócić czas dostarczenia usługi. W tym roku zamierzamy co najmniej podwoić liczbę klientów usług światłowodowych.

Wprowadzamy także poważne zmiany w sposobie zarządzania relacjami z klientami. W przyszłości nasze podejście będzie oparte na koncepcji tzw. „podróży klienta” (tj. poszczególnych etapów kontaktu, takich

jak zakup, płatność, rezygnacja, pomoc), a nie kanałów dystrybucji. Pozwoli to nam zapewnić jednolitą i spójną jakość obsługi we wszystkich punktach styku z klientem oraz jeszcze bardziej zwiększyć wskaźnik NPS (Net Promoter Score).

### ■ **Jak będzie wyglądać polski rynek i pozycja Orange Polska w perspektywie kilku lat?**

Orange Polska przechodzi transformację z tradycyjnego operatora w nowoczesną firmę telekomunikacyjną. W szybkim tempie podnosimy jakość sieci, promujemy konwergencję, przekształcamy kanały dystrybucji i usprawniamy obsługę klienta. Wszystkie te działania służą realizacji celu, jakim jest odwrócenie trendów finansowych i powrót na ścieżkę wzrostu. Jestem w pełni przekonany, że można ten cel osiągnąć, lecz wymaga to cierpliwości, sprawnego działania oraz krótkoterminowych poświęceń.

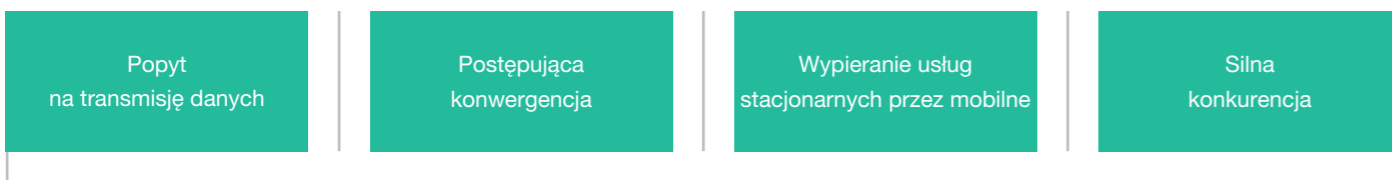
To oczywiste, że kierunki rozwoju rynku telekomunikacyjnego w Polsce, podobnie jak w innych krajach, będzie wyznaczać stopniowa cyfryzacja wszystkich aspektów życia. Sądzę, że w końcu dojdzie do konsolidacji, gdyż rynek jest dość rozdrobniony. Będzie prawdopodobnie mniej graczy, ale w większym stopniu zintegrowanych i konwergentnych. Jako że ceny są już w tej chwili bardzo niskie, operatorzy nie będą dłużej konkurować głównie ceną, ale skupią się w większym stopniu na jakości produktów i obsługi, co przełoży się na większą lojalność klientów.

# 5.2 Nasza strategia

Nasze kluczowe cele strategiczne:

- Przywrócenie wzrostu przychodów i zysków
- Wzrost wartości dla akcjonariuszy

## Kluczowe trendy wpływające na naszą działalność:



## Nasza strategia koncentruje się zatem na następujących kwestiach:



Na początku 2016 roku przedstawiliśmy trzyletnią strategię na lata 2016-2018. W czasie rocznego przeglądu tej strategii stwierdziliśmy, że w niektórych obszarach monetyzacja postępuje wolniej, niż oczekiwaliśmy, a dla przywró-

cenia wzrostu konieczne jest usprawnienie prowadzonych działań. Obecnie analizujemy i oceniamy pod kątem strategicznym różne nowe inicjatywy. Wyniki tego procesu przedstawimy w dalszej części roku.



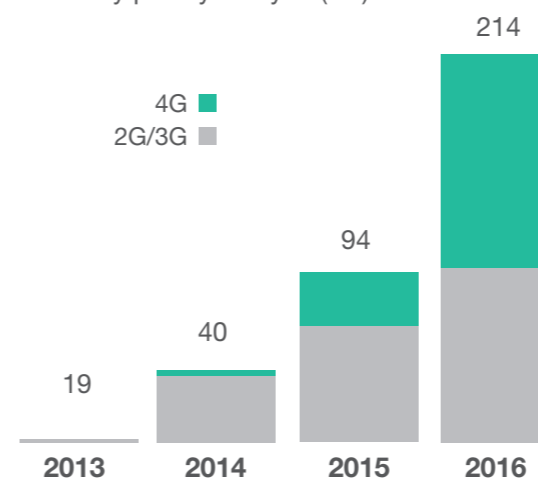
### Najwyższa jakość sieci – stacjonarnej i mobilnej

#### Przed wszystkim transmisja danych

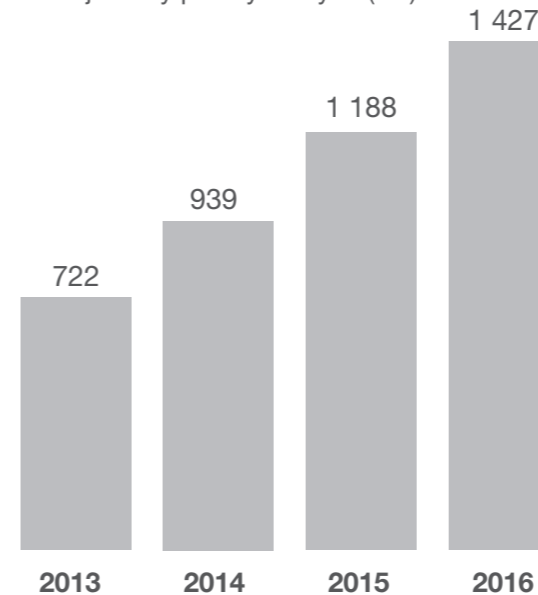
Chociaż usługi głosowe i przesyłanie wiadomości pozostają bardzo ważnym składnikiem naszej działalności, to kluczowym kryterium przy wyborze operatora telekomunikacyjnego stała się jakość transmisji danych. Dzieje się tak ze względu na postępującą cyfryzację świata, zmieniające się potrzeby klientów oraz gwałtowny wzrost liczby smartfonów i innych urządzeń podłączonych do Internetu. W efekcie, bardzo szybko rośnie przesył danych nie tylko w sieci mobilnej, ale i stacjonarnej. Przewidujemy, że ten trend utrzyma się w kolejnych latach.

#### Przesył danych w sieciach stacjonarnych i mobilnych w latach 2013-2016

Mobilny przesył danych (PB)



Stacjonarny przesył danych (PB)



#### Sieć konwergentna

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

#### Podejście lokalne

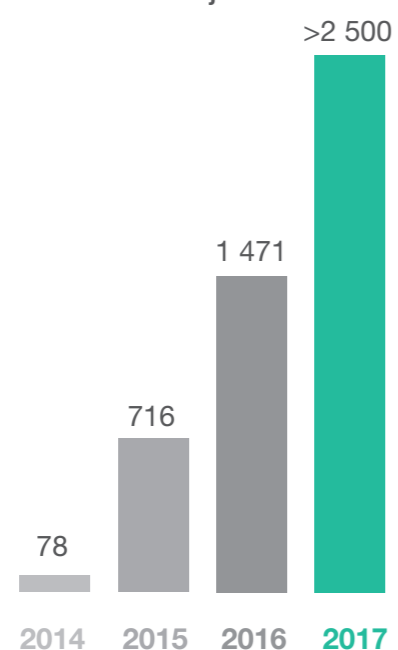
Nasza strategia podnoszenia jakości sieci uwzględnia zróżnicowanie rynków lokalnych. Gospodarstwa domowe w Polsce dzielą się mniej więcej po równo na duże miasta, małe miasta i tereny wiejskie. Wszystkie te obszary różnią się między sobą pod względem otoczenia konkurencyjnego, naszego udziału w poszczególnych segmentach rynku oraz możliwości technicznych przyłączenia do sieci.

W dużych miastach, gdzie w ostatnich kilku latach traciliśmy udział w rynku i gdzie nasze podejście musi być bardziej ofensywne, strategia będzie się ogniskować wokół sieci stacjonarnej. Natomiast na terenach wiejskich, zasadniczą opcją pozostanie dostęp mobilny, a do rozwoju technologii stacjonarnych będziemy podchodzić znacznie bardziej wybiórczo. Dobrym przykładem może być rozwój technologii światłowodowej przy wykorzystaniu środków unijnych w ramach rządowego Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa. Z kolei w małych miastach, gdzie sytuacja jest znacznie mniej jednorodna, rozwój sieci będzie się opierał na kombinacji technologii stacjonarnej i komórkowej.

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

Większość naszej stacjonarnej sieci szerokopasmowej opiera się na technologii ADSL, która nie zapewnia klientom oczekiwanej jakości, a zatem nie jest konkurencyjna. Przez ostatnich kilka lat pracowaliśmy nad rozwojem technologii VDSL, ale to nie wystarczy do zniwelowania luki technologicznej względem operatorów

### Gospodarstwa domowe w zasięgu sieci światłowodowej



kablowych – naszych głównych konkurentów na rynku stacjonarnego Internetu. Aby zmienić tę sytuację, w 2015 roku podjęliśmy strategiczną decyzję o przystąpieniu do inwestycji na dużą skalę w rozbudowę sieci światłowodowej (w technologii FTTH - światłowód bezpośrednio do mieszkania), co strukturalnie poprawi naszą pozycję konkurencyjną i zapewni nam narzędzie do odzyskania udziału w rynku na gęsto zaludnionych obszarach. Te inwestycje koncentrują się przede wszystkim w dużych metropoliach, ale obejmują także wybrane średnie i małe miasta. W latach 2015-2016 zainwestowaliśmy łącznie około 850 mln zł w rozbudowę sieci światłowodowej, obejmując jej zasięgiem blisko 1,5 mln gospodarstw domowych w 37 miastach. Już w tym momencie czyni to z niej największą sieć światłowodową w Polsce.

W 2017 roku planujemy przyspieszyć inwestycje i objąć zasięgiem ponad milion nowych gospodarstw domowych. W skali roku przewidujemy łączne nakłady na ten cel w wysokości około 800 mln zł. Najprawdopodobniej utrzymamy tak szybkie tempo rozbudowy sieci także przez jakiś czas po roku 2017. Szczegółowe plany są obecnie aktualizowane i przedstawimy je w dalszej części roku. Będziemy bardzo ściśle monitorować program rozbudowy pod względem monetyzacji, to jest liczby klientów i warto-

ści, jaką wnoszą. Będzie to zależeć głównie od stopnia konkurencji i skuteczności sprzedaży. Inwestycje w łącza światłowodowe mają z natury charakter długofalowy. W naszej ocenie jest to technologia przyszłościowa i w późniejszym okresie można będzie, w razie potrzeby, łatwo zwiększać parametry transmisji.

### ■ Sieć mobilna – szybka rozbudowa po wygraniu aukcji na częstotliwości

Rozstrzygnięta w październiku 2015 roku aukcja na częstotliwości w pasmach 800 MHz i 2600 MHz znacząco poprawiła naszą strategiczną pozycję na rynku komórkowym. Nabycie dwóch bloków w pasmie 800 MHz – choć bardzo kosztowne – było absolutnie niezbędne, gdyż umożliwiło nam oferowanie konkurencyjnych usług i skuteczną rywalizację na terenach wiejskich. Do końca 2016 roku, w zasięgu naszej sieci LTE (4G), na zewnątrz budynków, znaleźli się niemal wszyscy mieszkańcy Polski, zaś pokrycie wewnątrz budynków osiągnęło 87%. W 2017 roku będziemy nadal inwestować w zwiększenie pokrycia pod względem geograficznym (głównie dla pasma 800 MHz), selektywne zagęszczenie sieci oraz zwiększenie jej pojemności poprzez inwestycje dla częstotliwości 2600 MHz, co poszerzy możliwości agregacji pasma i zwiększenia szybkości Internetu dla klientów. Według niezależnego serwisu speedtest.pl nasza sieć mobilna była w 2016 roku najszybsza w Polsce.

### Gospodarstwa domowe w zasięgu sieci światłowodowej w podziale na miasta



### Konwergencja – kluczowy wyróżnik na rynku

#### ■ Konwergencja – kluczowy wyróżnik na rynku

Powyżej opisano, w jaki sposób zamierzamy dostosować strategię poprawy jakości sieci do specyfiki rynków lokalnych. Bierzymy ten element pod uwagę przy wyborze podejścia komercyjnego. Jednak wspólnym mianownikiem naszych działań na wszystkich obszarach pozostaje konwergencja – przez którą rozumiemy świadczenie pakietu usług mobilnych i stacjonarnych.

#### ■ Konwergencja niesie następujące istotne korzyści:

- Zapewnia przewagę nad konkurencją i stanowi kluczowy wyróżnik na rynku – z czego chcemy w przyszłości jeszcze szerzej korzystać. Z jednej strony, operatorzy kablowi nie oferują na większą skalę usług mobilnych. Z drugiej strony, konkurencyjni operatorzy komórkowi nie inwestują w dostęp stacjonarny. Możemy wykorzystać tę przewagę nie tylko na rynku konsumenckim, ale także w segmencie mniejszych klientów biznesowych.
- To doskonałe narzędzie do budowania lojalności klientów. Wskaźnik rezygnacji wśród klientów ofert konwergentnych jest znacznie niższy niż w przypadku klientów korzystających z pojedynczych usług.
- Umożliwia nam uzyskanie większego udziału w wydatkach gospodarstw domowych na usługi telekomunikacyjne i media.

Konwergencja okazuje się bardzo skutecznym narzędziem pozyskiwania klientów w odniesieniu do oferty światłowodowej. Na koniec 2016 roku, ponad 50% klientów usług światłowodowych korzystało także z usług komórkowych w ramach pakietów konwergentnych.

#### ■ Oferta TV – ważny czynnik sukcesu

Ważnym czynnikiem sukcesu naszej strategii konwergentnej jest jakość oferty telewizyjnej, która w przypadku polskich konsumentów odgrywa istotną rolę przy wyborze dostawcy usług. W 2016 roku, zmieniliśmy podejście do pozyskiwania treści telewizyjnych oferowanych zarówno w technologii IPTV jak i satelitarnej. Pozwoliło nam to na większą elastyczność w kształtowaniu ofert

i cen. W 2017 roku, jako pierwszy operator w Polsce, wprowadziliśmy dekoder, który umożliwia klientom odbiór sygnału telewizyjnego w jakości 4K Ultra HD. Zamierzamy pozostać wyłącznie dystrybutorem kontentu – nasza strategia nie przewiduje znaczących inwestycji w tworzenie własnych programów.

#### ■ Orange Love – nowa formuła oferty konwergentnej

Strategię konwergencji realizujemy już od kilku lat. Jednak na początku 2017 roku, zmieniliśmy formułę naszej oferty. Poprzednia oferta, Orange Open, była oparta na zasadzie doboru usług. Klienci otrzymywali rabat cenowy za każdą dodatkową usługę, którą zakupili. Wraz z rozwojem rynku, ta koncepcja w dużej mierze straciła na konkurencyjności. W lutym 2017 roku zastąpiliśmy ją ofertą Orange Love – zdefiniowanym pakietem usług stacjonarnych i mobilnych, oferowanym po stałej, atrakcyjnej cenie. Pakiet podstawowy można za dopłatą rozszerzyć o kolejne karty SIM, większe prędkości dostępu w łączu światłowodowym czy dodatkowe programy telewizyjne. 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.



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

#### ■ Lepsze doświadczenie klientów – ewolucja w kierunku bardziej przyjaznego podejścia

Naszym strategicznym celem jest osiągnięcie do 2020 roku pozycji najczęściej polecanego operatora telekomunikacyjnego w Polsce. Chcemy zapewnić klientom jak najlepsze doświadczenie we wszystkich kontaktach z firmą – przy każdej styczności i interakcji (dbając o wysoką jakość sieci, produktów, stron internetowych, usług, treści, pracowników, komunikatów i centrów obsługi).

Budowanie zaufania i lojalności klientów i dostarczanie im tego, czego chcą, ma podstawowe znaczenie dla zagwarantowania stabilności w warunkach narastającej konkurencji w branży telekomunikacyjnej. Nasze usługi i produkty muszą się wyróżniać, jeżeli chcemy, by klienci polecali nas innym. Szerszy zasięg usług mobilnych i lepsza jakość połączeń, większa wartość za tę samą cenę i prostsza struktura ofert oraz dogodniejszy sposób kontaktu – to wszystko składa

się na lepsze doświadczenie klienta.

Wsluchujemy się w głos klientów, dzięki czemu identyfikujemy i eliminujemy przyczyny ich niezadowolonych oraz upraszczamy oferty i procesy. Aktywnie włączamy klientów w dialog z nami poprzez:

- badania porównujące ofertę, produkty i jakość sieci z konkurencją,
- badania poziomu satysfakcji po każdym kontakcie,
- zaangażowanie menedżerów w inicjatywę „Na pierwszej linii”,
- debaty z Członkami Zarządu mające na celu lepsze zrozumienie perspektywy klienta.

Kwestie związane z doświadczeniem klientów są omawiane na bieżąco. W Orange Polska działa specjalny Komitet ds. Strategii Obsługi Klienta, złożony z Członków Zarządu i Dyrektorów Wykonawczych, którego celem jest poprawa jakości obsługi. Posiedzenia Komitetu odbywają się co miesiąc, a ich celem jest wzmocnienie orientacji na klienta. Natomiast kluczowi dyrektorzy (którzy podlegają bezpośrednio Zarządowi lub Dyrektorom Wykonawczym) spotykają się co tydzień. W skład Zarządu wchodzi Członek Zarządu ds. Obsługi Klientów i Strategii Relacji z Klientami.

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

Naszym celem jest maksymalne uproszczenie kontaktów z klientem poprzez wyeliminowanie zbędnych procedur i utrudnień. Realizacja tego celu zależy nie tylko od działań na dużą skalę, ale przede wszystkim od wprowadzenia szeregu drobnych usprawnień. W ubiegłych dwóch latach osiągnęliśmy znaczną poprawę wskaźnika NPS. Na koniec roku, wskaźnik ten osiągnął najwyższy poziom w historii. Było to wynikiem znacznego podniesienia poziomu satysfakcji wśród klientów mobilnych, zarówno na rynku masowym jak i biznesowym. W 2017 roku będziemy dążyć do dalszej poprawy w tym obszarze. Wprowadzamy także poważne zmiany w sposobie zarządzania relacjami z klientami. W przyszłości nasze podejście będzie oparte na koncepcji tzw. „podróży klienta” (tj. poszczególnych etapów kontaktu, takich jak zakup, płatność, rezygnacja, pomoc), a nie kanałów dystrybucji. Pozwoli to nam zapewnić jednolitą i spójną jakość obsługi we wszystkich punktach styku z klientem.



#### Poprawa efektywności

W obliczu bardzo silnej konkurencji, utrzymującej się presji na przychody oraz wciąż znacznego obciążenia wynikającego z historii firmy, nasza strategia kładzie duży nacisk na poprawę efektywności po stronie kosztów i nakładów inwestycyjnych. Chcemy się stać firmą bardziej zwartą i o prostszej strukturze. Cel ten zamierzamy osiągnąć działaniami o charakterze krótko- i długoterminowym.

Co roku podejmujemy liczne inicjatywy w celu ograniczenia kosztów operacyjnych w różnych segmentach naszej działalności. Od wielu lat generują one 200-300 mln zł trwałych oszczędności rocznie. Chcemy to kontynuować w kolejnych latach. Najważniejszym źródłem oszczędności są koszty pracy. Stale optymalizujemy zatrudnienie. Na przestrzeni ostatnich trzech lat, zmniejszyliśmy liczbę pracowników o około 20%. Skalę redukcji zawsze negocjujemy z partnerami społecznymi (w Orange Polska działa 17 organizacji związkowych). Aktualnie obowiązująca Umowa Społeczna obejmuje lata 2016-2017. Zgodnie z jej postanowieniami, w 2016 roku odeszło od nas około 1000 pracowników. W tym roku przewidujemy zbliżoną liczbę odejść. Dostrzegamy możliwość dalszej optymalizacji zatrudnienia i planujemy pracować nad kolejnymi planami socjalnymi. Poza kosztami pracy, optymalizujemy wydatki na usługi informatyczne, utrzymanie sieci, utrzymanie nieruchomości, promocję i marketing oraz koszty ogólne.

W ramach trwającego przeglądu strategii, analizujemy nowe inicjatywy, które powinny znacznie poprawić efektywność i usprawnić funkcjonowanie organizacji. Te inicjatywy będą się z jednej strony koncentrować na lepszej alokacji zasobów (w większym stopniu do segmentów przynoszących wzrost i obszarów o znaczeniu priorytetowym), a z drugiej – na uproszczeniu procesów wewnętrznych, w tym zmniejszeniu liczby procesów i ich wariantów, automatyzacji, cyfryzacji i większej elastyczności systemów informatycznych.



#### 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.

Wierzmy, że takie podejście przynosi korzyści firmie i jej otoczeniu, prowadzi do długofalowego rozwoju oraz przyczynia się do podnoszenia jakości życia nas wszystkich. Dlatego w Orange Polska stworzyliśmy strategię społecznej odpowiedzialności, skupiając się na pięciu obszarach, kluczowych z punktu widzenia naszej branży i działalności na polskim rynku.

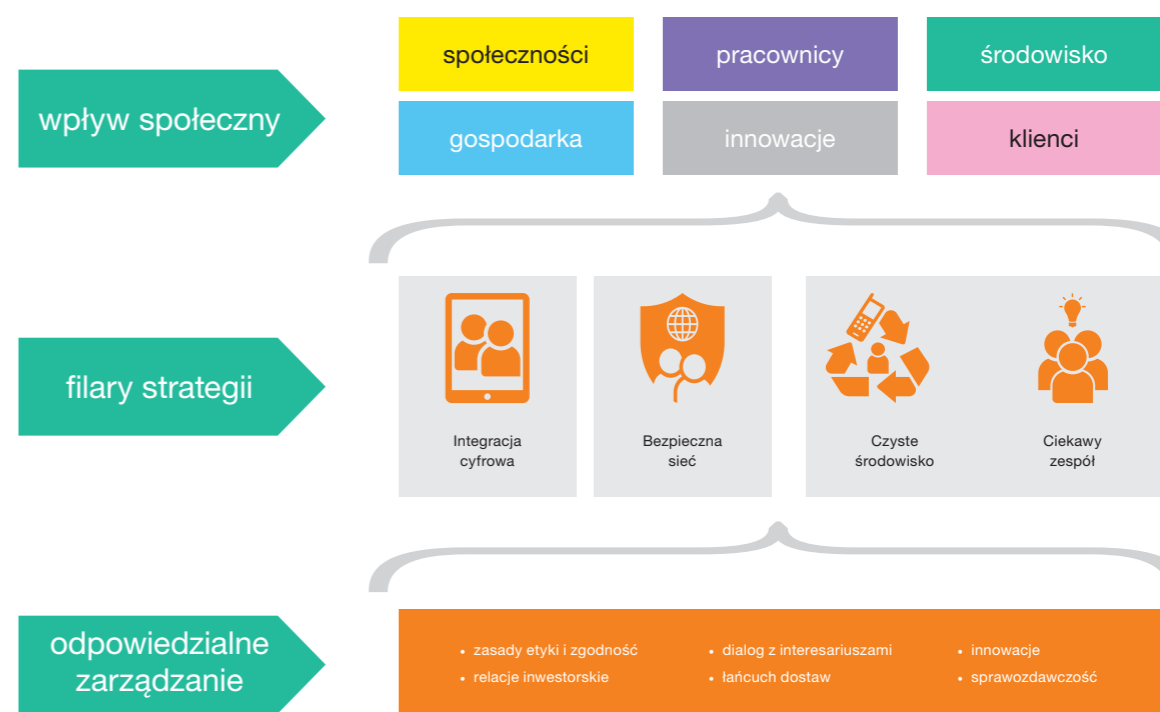
W 2016 roku przyjęliśmy nową strategię społecznej odpowiedzialności na lata 2016-2020.

Fundamentem tej strategii jest odpowiedzialne zarządzanie – nasze wartości, zasady etyki, zgodność z wymogami oraz dialog z interesariuszami jako narzędzie poznawania ich oczekiwań. Na tym fundamencie opierają się cztery filary naszej strategii CSR:

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

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

#### Strategia społecznej odpowiedzialności





**06**

## Wyniki modelu biznesowego

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



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

### ■ Jakie były z Pana perspektywy kluczowe osiągnięcia i największe wyzwania w 2016 roku?

W 2016 roku zrealizowaliśmy cele, które określiliśmy rok wcześniej, w zakresie poziomu EBITDA, dźwigni finansowej i nakładów inwestycyjnych. Mogę zatem stwierdzić, że ubiegły rok przyniósł wyniki zgodne z oczekiwaniami. Jesteśmy bardzo zadowoleni z wyników komercyjnych na rynku komórkowym. Bardzo dobrze poradziliśmy sobie z obowiązkową rejestracją klientów usług przedpłaconych – co było niespodziewaną zmianą regulacyjną. Ponad 96% spośród naszych aktywnych klientów zarejestrowało karty SIM. W segmencie abonamentowym, odnotowaliśmy spektakularny wzrost liczby kart SIM, do czego przyczynił się wielki sukces naszych ofert rodzinnych, zwiększona migracja z segmentu usług przedpłaconych oraz rosnąca popularność mobilnego Internetu.

W segmencie stacjonarnego Internetu utrata klientów netto okazała się znacznie niższa niż w 2015 roku, głównie dzięki ekspansji w usługach światłowodowych. Na Internet szybkiej prędkości przypada już jedna czwarta naszej bazy klientów stacjonarnego dostępu szerokopasmowego.

Znacząco poprawiliśmy jakość sieci dla klientów. W zasięgu naszych usług światłowodowych znajduje się już blisko 1,5 mln gospodarstw domowych, a nasza sieć mobilna jest od wielu miesięcy uznawana za najszybszą w Polsce.

Przechodząc do wyzwań, naszym stałym wyzwaniem pozostaje telefonia stacjonarna, a więc tradycyjne usługi głosowe (detaliczne i hurtowe). Co roku tracimy znaczną część przychodów z tych usług w wyniku wypierania ich przez telefonię komórkową oraz niekorzystnych trendów demograficznych. Ponad-

to, polski rynek jest wysoce konkurencyjny, co znajduje odzwierciedlenie w naszych wynikach finansowych, zarówno w obszarze usług stacjonarnych jak i mobilnych.

### ■ Dlaczego Zarząd podjął decyzję o dokonaniu odpisu na aktywa?

W czasie dorocznego przeglądu planów strategicznych i analizy trendów rynkowych przyjęliśmy bardziej konserwatywne założenia niż poprzednio, głównie w odniesieniu do przyszłych zmian wskaźnika ARPU z usług mobilnych oraz kierunku rozwoju usług stacjonarnego Internetu opartych na technologii ADSL. W efekcie, różnica pomiędzy wartością aktywów netto a zdyskontowanymi przyszłymi przepływami pieniężnymi znacznie się zmniejszyła. Ponadto, po rozmowach z biegłym rewidentem, zdecydowaliśmy się podwyższyć stopę dyskontową w celu odzwierciedlenia określonych ryzyk biznesowych, takich jak na przykład nowe prognozy dla segmentu usług przedpłaconych po wprowadzeniu obowiązku rejestracji.

### ■ Dlaczego Zarząd nie rekomendował wypłaty dywidendy w 2017 roku?

Nie da się zaprzeczyć, że monetyzacja strategii, jaką ogłosiliśmy w ubiegłym roku, postępuje nieco wolniej, niż się spodziewaliśmy, i musimy usprawnić nasze działania, by osiągnąć strategiczny cel w postaci odwrócenia trendów finansowych. Zdecydowaliśmy, że rozbudowa sieci światłowodowej stanie się naszym najważniejszym priorytetem, jako niezbędny warunek transformacji Orange Polska w nowoczesną firmę telekomunikacyjną. Ponadto, należy pamiętać, że w 2017 roku będziemy najprawdopodobniej musieli zapłacić karę nałożoną przez Komisję Europejską, co dodatkowo nadweręży nasz bilans. Biorąc to

wszystko pod uwagę, Zarząd zdecydował, że nie będzie rekomendował wypłacania dywidendy w 2017 roku. To była dla nas bardzo trudna decyzja, gdyż mamy świadomość, że wielu inwestorów trzyma nasze akcje dla dywidendy. Jednak naszym zdaniem była to decyzja słuszna, która zważywszy na opisane przeze mnie okoliczności, leży w długofalowym interesie akcjonariuszy.

### ■ Jakie są perspektywy na 2017 rok?

Rok 2017 przyniesie przede wszystkim przyspieszenie rozbudowy sieci światłowodowej oraz nowe podejście do konwergencji.

Chcemy w tym roku objąć zasięgiem sieci światłowodowej ponad milion nowych gospodarstw domowych – znacznie więcej niż w 2016 roku. To dla nas ogromna inwestycja i wielkie wyzwanie organizacyjne. Warto podkreślić, że pomimo znacznego zwiększenia inwestycji w sieć światłowodową, łączne nakłady inwestycyjne w 2017 roku powinny się utrzymać na poziomie zbliżonym do ubiegłorocznego. Oznacza to, że we wszystkich innych obszarach dokonujemy daleko idącej optymalizacji inwestycji, zapewniając bezwzględne pierwszeństwo sieci światłowodowej.

W lutym tego roku wprowadziliśmy nową ofertę konwergentną Orange Love; to prosta i atrakcyjna propozycja dla klientów. Konwergencja, jako nasz unikalny atut, to źródło przewagi konkurencyjnej i kluczowy czynnik w budowaniu lojalności klientów. Uczyniliśmy z Orange Love naszą flagową ofertę i oczekujemy, że przełoży się to na poprawę wyników komercyjnych i finansowych.

W aspekcie finansowym, w 2017 roku przewidujemy dalszy spadek zysku EBITDA. Prognozujemy, że EBITDA będzie się zawierać w przedziale 2,8-3,0 mld zł. Będzie to odzwierciedleniem presji na przychody wysokomarżowe, z tradycyjnych usług stacjonarnych i roamingu. Warto przypomnieć, że od czerwca bieżącego roku opłaty roamingowe zostaną zrównane z cenami usług krajowych. Zamierzamy także utrzymać wysoki poziom wydatków komercyjnych, gdyż atrakcyjna oferta smartfonów jest niezbędna dla utrzy-

mania istniejących klientów i pozyskania nowych, zwłaszcza w pakietach konwergentnych – które decydują o naszej przewadze konkurencyjnej. Stosunkowo szeroki przedział celu dla zysku EBITDA odzwierciedla przede wszystkim niepewność co do rynku usług przedpłaconych oraz ryzyko związane ze sprzedażą nieruchomości.

### ■ Co Spółka robi dla przeciwdziałania niekorzystnym trendom biznesowym?

Naszym głównym problemem pozostaje telefonia stacjonarna, gdzie obserwujemy presję na tradycyjne usługi głosowe oraz na bazę klientów dostępu do Internetu w technologii ADSL. W przypadku stacjonarnych usług głosowych, trudno powstrzymać obecny trend. Staramy się go jednak jak najbardziej ograniczyć poprzez odpowiedni poziom cen i łączenie usług w pakiety. Natomiast w segmencie stacjonarnego Internetu, na nasze wyniki wpływa luka technologiczna pomiędzy Orange Polska a operatorami kablowymi – to jedna z przyczyn, dla których realizujemy intensywne inwestycje w sieć światłowodową.

Podejmujemy także liczne inicjatywy po stronie kosztów. Co roku generują one 200-300 mln zł trwałych oszczędności. Mamy ambitne plany na przyszłość w tym obszarze.

### ■ Dlaczego pana zdaniem kurs akcji Orange Polska jest taki niski?

Nie komentujemy kursu akcji. Jednak niektórzy analitycy wskazują, że ten kurs odzwierciedla przede wszystkim prognozy krótkoterminowe (które nie są korzystne) oraz brak dywidendy w tym roku. Koncentrujemy się na celach długoterminowych w celu przywrócenia wzrostu. Znajdujemy się wciąż na początku obecnego cyklu inwestycyjnego, kiedy widzimy głównie koszty, a nie możemy jeszcze zobaczyć wszystkich korzyści. Kluczowym wyzwaniem jest obecnie dla nas szybka komercjalizacja tych inwestycji, co w perspektywie średniookresowej pozytywnie wpłynie na marżę.

## 6.2 Wyniki modelu biznesowego

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

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

Aby ułatwić ocenę postępów w budowaniu wartości dla interesariuszy i realizacji celów określonych powyżej stosujemy miary sukcesu i kluczowe wskaźniki działalności (KPI), które zostały przedstawione w tym rozdziale.

### Bezkonkurencyjna transmisja danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw

KPI	Zakładane cele	Realizacja
<b>Zapewnienie najlepszej jakości sieci</b>		
Liczba gospodarstw domowych w zasięgu sieci światłowodowej		Liczba gospodarstw domowych w zasięgu sieci: 2015 0.7 mln 2016 1.5 mln
Liczba gospodarstw domowych w zasięgu sieci VDSL	Zapewnienie najlepszej jakości sieci w technologii mobilnej i stacjonarnej dla wszystkich klientów, bez względu na lokalizację geograficzną	Liczba gospodarstw domowych w zasięgu sieci: 2015 4.7 mln 2016 4.8 mln
Pokrycie dla sieci 4G	Objęcie do 0,8 mln nowych gospodarstw domowych siecią światłowodową w 2016 roku Dalszy wzrost zasięgu sieci LTE w oparciu o nowo zakupione częstotliwości oraz zapewnienie najlepszej jakości łączności LTE	Na zewnątrz budynków: 2015 84% 2016 99% Wewnątrz budynków: 2015 65% 2016 87%
Pokrycie dla sieci 800 MHz		Na zewnątrz budynków: 2015 nd. 2016 82% Wewnątrz budynków: 2015 nd. 2016 42%
<b>Zapewnienie oferty usług dostosowanej do potrzeb klientów</b>		
Liczba klientów konwergentnych		2014 539 tys. 2015 728 tys. 2016 879 tys.
Liczba kart SIM		2014 15.629 tys. 2015 15.906 tys. 2016 15.990 tys.
Liczba kart SIM dla usług abonamentowych		2014 7.679 tys. 2015 8.361 tys. 2016 9.453 tys.
Liczba kart SIM dla usług przedpłaconych	Zapewnienie pełnego portfolio usług, wzbogaconego o produkty dodane, w celu umocnienia naszej pozycji jako unikalnego dostawcy usług konwergentnych w Polsce	2014 7.950 tys. 2015 7.545 tys. 2016 6.537 tys.
Liczba detalicznych klientów Internetu stacjonarnego		2014 2.241 tys. 2015 2.105 tys. 2016 2.015 tys.
Liczba klientów usług światłowodowych		2014 2 tys. 2015 17 tys. 2016 88 tys.
Liczba klientów usług LTE do użytku stacjonarnego		2015 39 tys. 2016 191 tys.
Liczba klientów stacjonarnych usług głosowych		2014 4.512 tys. 2015 4.194 tys. 2016 3.932 tys.



## Osiągnięcia w 2016 roku

### Zapewnienie najlepszej jakości sieci

Jakość sieci jest jednym z filarów naszej strategii. 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 obliczu rosnącego popytu na coraz większe wolumeny i prędkości transmisji danych. W 2016 roku, skupiliśmy wysiłki na technologii światłowodowej w celu sprostania popytowi na szybki Internet, a także rozbudowaliśmy sieć LTE (4G), aby odpowiedzieć na gwałtowny wzrost ruchu transmisji danych w sieci mobilnej.

### ■ Sieć stacjonarna

W 2016 roku kontynuowaliśmy masową budowę linii światłowodowych. Na koniec roku zasięgiem usług światłowodowych było objętych niemal 1,5 mln gospodarstw domowych w 37 miastach Polski. Natomiast w zasięgu technologii VDSL Orange Polska miała na koniec 2016 roku około 4,8 mln gospodarstw domowych. Zasięg ten nie uległ w ubiegłym roku istotnej zmianie, głównie z uwagi na priorytet sieci światłowodowej.

Strategia rozwoju usług na bazie łączy światłowodowych przewiduje nie tylko budowę własnej infrastruktury, ale również, tam gdzie jest to technicznie możliwe i biznesowo opłacalne, wchodzenie w porozumienie z innymi operatorami sieci światłowodowej w sprawie dostępu hurtowego. Zawarliśmy takie porozumienia w 2016 roku. Główną korzyścią jest szybszy

dostęp do sieci dostępowej w technologii FTTH i bardziej efektywne wykorzystanie istniejącej infrastruktury światłowodowej w danych lokalizacjach. Takie działania wpisują się w założenia Dyrektywy Kosztowej Komisji Europejskiej poprzez unikanie dublowania istniejących zasobów. W ubiegłym roku zostały podpisane dwie takie umowy – z Telefonią Dialog (spółka 100% zależna od Netia S.A.) oraz Inea. W ramach umowy z Telefonią Dialog zyskujemy potencjalny dostęp do około 114 tys. gospodarstw domowych w województwie łódzkim. W przypadku Inea, jest to potencjalnie około 110 tys. gospodarstw domowych, głównie w Poznaniu (ponad 80% zasięgu) jak również w Koninie, Szamotułach i Środzie Wielkopolskiej. Umowy te będą stopniowo wdrażane w roku 2017.

### ■ Sieć mobilna

Najistotniejszym wydarzeniem w zakresie sieci mobilnej było przyznanie przez UKE rezerwacji częstotliwości radiowych w paśmie 800 MHz i 2600 MHz, w wyniku aukcji rozstrzygniętej pod koniec 2015 roku. W wyniku dokonanych inwestycji zasięg technologii 4G, z wykorzystaniem wszystkich pasm, przekraczał na koniec 2016 roku 99% populacji na ponad 90% terytorium Polski. Usługi LTE były świadczone za pomocą ponad 8500 stacji bazowych.

W ramach optymalizacji rozwoju infrastruktury mobilnej Orange Polska współpracuje z T-Mobile. W 2016 roku nastąpiło rozszerzenie tej współpracy o urzędników pracujących w pasmach 800 MHz i 2600 MHz. W wyniku zakupu nowych pasm radiowych bardzo znacząco poprawiła się pozycja rynkowa Orange Polska. Według niezależnego źródła speedtest.pl, sieć mobilna Orange była najszybsza w Polsce.

W czwartym kwartale 2016 roku spółka Orange Polska, jako pierwszy operator w Polsce, uruchomiła usługę VoLTE, która umożliwia uzyskanie lepszych parametrów jakościowych połączeń głosowych w sieci mobilnej. Usługa działa na wybranych modelach telefonów, których lista będzie sukcesywnie rozszerzana.

### Zapewnienie oferty usług dostosowanej do potrzeb klientów

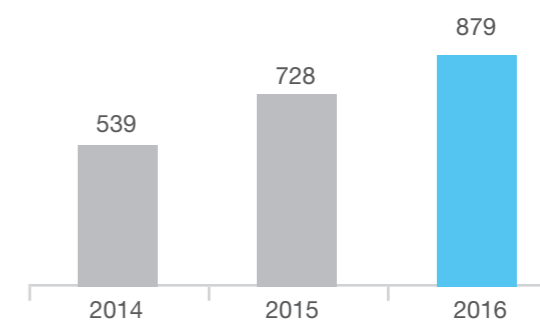
Ubiegły rok przyniósł nam szereg sukcesów komercyjnych we wszystkich segmentach działalności. Kontynuowaliśmy realizację strategii konwergencji jako wyróżnika na rynku. Popularność ofert rodzinnych i migracja klientów z usług przedpłaconych przełożyły się na szczególnie dobre wyniki w mobilnych usługach abonamentowych. W segmencie Internetu stacjonarnego, udało się nam ograniczyć utratę klientów, głównie dzięki ekspansji w usługach światłowodowych.

### ■ Usługi konwergentne: utrzymanie wysokiej dynamiki komercyjnej (151 tys. przyłączeń netto)

Jednym z podstawowych celów strategicznych Orange Polska jest bycie liderem konwergencji dostarczającym pakietowe usługi mobilne i stacjonarne. W 2016 roku promocja oferty konwergentnej była jednym z filarów działalności marketingowej, zarówno na rynku konsumenckim, jak i wśród klientów biznesowych (segmentu małych i średnich przedsiębiorstw). Istotnymi elementami, które wpływały na kształt i atrakcyjność ofert konwergentnych, były rozbudowa sieci światłowodowej oraz stworzenie oferty telewizyjnej w oparciu w własną agregację treści (kontentu) przy użyciu technologii IPTV.

Na koniec 2016 roku baza klientów ofert konwergentnych osiągnęła 879 tys., co oznacza wzrost o 151 tys., tj. przyrost o 21% w stosunku do stanu na koniec grudnia 2015 roku. Całko-

Liczba klientów ofert konwergentnych (w tys.)



wita liczba usług świadczonych w ramach konwergencji wyniosła prawie 4 mln. Średnio każdy klient konwergentny posiada ponad cztery usługi w Orange.

#### ■ Mobilne usługi abonamentowe: najwięcej przyłączeń netto od wielu lat, dzięki ofertom rodzinnym, Internetowi mobilnemu i nasilonej migracji z usług przedpłaconych

Zgodnie z ogłoszonym w lutym 2016 roku średniokresowym planem strategicznym, podeszliśmy bardzo aktywnie do pozyskania i utrzymania klientów, co przełożyło się na intensywne działania marketingowe w zakresie mobilnych usług głosowych i przesyłu danych.

Na koniec 2016 roku liczba klientów usług mobilnych Orange Polska wyniosła 16 mln, co oznacza wzrost o 96 tys., tj. o 0,6% w stosunku do stanu na koniec 2015 roku. Ten niewielki wzrost był wypadkową dwóch przeciwstawnych tendencji. Z jednej strony, liczba klientów abonamentowych zanotowała spektakularny wzrost o ponad 1,1 mln, tj. o ponad 13%, największy od wielu lat. Z drugiej strony, w drugiej połowie roku nastąpił gwałtowny spadek liczby przedpłaconych kart SIM. Było to niemal wyłącznie konsekwencją wprowadzonego pod koniec lipca 2016 roku obowiązku ich rejestracji.

W segmencie abonamentowym, wzrosty (zarówno w usługach głosowych jak i Internetu mobilnego) bazowały głównie na ofertach wprowadzonych jeszcze w 2015 roku, wspartych efektywną działalnością marketingową. Do tak imponującego wzrostu przyczyniły się przede wszystkim dwa trendy rynkowe: sukces ofert rodzinnych z wieloma kartami SIM oraz znaczny wzrost popularności usług mobilnego Internetu dla domu (określanych jako „LTE dla użytku stacjonarnego”). Oferty rodzinne to potężne narzędzie rynkowe do pozyskiwania gospodarstw domowych, które korzystają z coraz większej liczby urządzeń mobilnych. Natomiast LTE dla użytku stacjonarnego zyskuje na znaczeniu jako substytut stacjonarnego dostępu do Internetu, zwłaszcza na terenach podmiejskich, w wyniku znacznego polepszenia jakości połączeń w sieci mobilnej. Kolejnym czynnikiem, który przyczynił się do wzrostu w segmencie abonamentowym,

była zwiększona migracja z segmentu usług przedpłaconych po wprowadzeniu zmian regulacyjnych, które zobowiązują użytkowników tych usług do rejestracji kart SIM. Pozyskania klientów rozkładały się równomiernie pomiędzy rynek masowy, biznesowy i telemetrię (M2M). Efekty przyniosły też działania mające na celu ograniczenie rezygnacji klientów z usług. W rezultacie, wskaźnik odejść klientów w segmencie post-paid spadł poniżej poziomu 3% kwartalnie, co było najniższą wartością od wielu lat. Bardzo dobrze radziliśmy sobie w pozyskiwaniu numerów od konkurencji. W całym roku, w usługach abonamentowych pozyskaliśmy netto ponad 150 tys. numerów, znacznie więcej niż w 2015 roku (88 tys.).

W segmencie pre-paid wprowadzenie obowiązku rejestracji spowodowało bardzo duży spadek aktywacji nowych kart. Dodatkowo, efektem rejestrowania kart przez klientów była przyspieszona migracja do usług abonamentowych. Jednak, ponieważ znacząca większość nowych aktywacji usług przedpłaconych to jednorazowe aktywacje kart o najniższym nominalnie, spadek ten (mimo, że bardzo znaczący) nie miał istotnego przełożenia na wyniki finansowe.

#### ■ Stacjonarny dostęp do Internetu: ograniczenie utraty klientów, głównie dzięki popularności usług światłowodowych

W segmencie stacjonarnego dostępu do Internetu, liczba usług nadal się zmniejszała, lecz spadek był znacznie niższy niż w poprzednim roku: 68 tys. w 2016 roku wobec 136 tys. w 2015 roku. Spowolnienie spadku było prawie w całości spowodowane wzrostem w zakresie Internetu szybkich prędkości, gdzie baza klientów wzrosła o ponad 50%. Efekt zaczęły przynosić znaczące inwestycje w sieć światłowodową. Jest to kluczowe zjawisko dla odwrócenia w przyszłości negatywnych trendów w dostępie szerokopasmowym. Liczba klientów szybkiego Internetu rosła też częściowo w wyniku migracji z coraz mniej konkurencyjnej technologii ADSL. W rezultacie, baza usług szybkiego Internetu stanowiła już ok. 25% całości bazy klientów (wzrost z 15% na koniec 2015 roku).

W 2016 roku kontynuowaliśmy rozbudowę sieci światłowodowej. Ponieważ usługa światłowodowa, jako nowość na rynku polskim, charakteryzuje się niskim stopniem świadomości wśród konsumentów, nasze działania marketingowe były nakierowane na podniesienie tej świadomości i wykreowanie popytu. Na koniec roku, liczba klientów usług światłowodowych wyniosła 88 tys. Liczba kwartalnych przyłączeń poprawiała się na przestrzeni roku: 31 tys. w 4 kw. wobec 18 tys. w 3 kw., 12 tys. w 2 kw. i 10 tys. w 1 kw.

Istotnym czynnikiem w konkurowaniu o klienta Internetu stacjonarnego jest jakość oferty telewizyjnej. W ramach poprawy konkurencyjności oferty w zakresie treści telewizyjnych, od lutego 2016 roku nasza oferta telewizyjna dostępna dla klientów korzystających z platformy IPTV jest oparta na treści agregowanej przez Orange Polska. Agregacja treści oznacza, że Spółka kupuje prawa do kanałów telewizyjnych bezpośrednio od nadawców. Wcześniej nasza oferta była oparta o odsprzedaż kontentu. Ta zmiana

w podejściu, od odsprzedaży do samodzielnej agregacji treści, umożliwia większą elastyczność w dopasowaniu oferty TV do potrzeb klientów oraz pozwala na rozwój dodatkowych usług, w tym „catch-up TV”, „multiroom” oraz „multi-screen”. Pod koniec 2016 roku nastąpiła również zmiana w zakresie oferty dla technologii satelitarnej. Z tym, że w tym przypadku oferta jest oparta o partnerstwo z platformą nc+. Obecnie oferta telewizyjna jest taka sama niezależnie od technologii. Na koniec 2016 roku, liczba klientów usług TV wyniosła 766 tys.

#### ■ Stacjonarne usługi głosowe: kontynuacja niekorzystnych trendów

Do spadku w segmencie telefonii stacjonarnej przyczyniają się niekorzystne czynniki demograficzne, częściowa regulacja oraz wypieranie przez usługi mobilne. Jednak strukturalna utrata łączy stacjonarnych netto spowolniła do 259 tys. wobec 318 tys. rok wcześniej.

#### Najlepsze doświadczenie klienta

KPI	Zakładane cele	Realizacja
Optymalna struktura kanałów sprzedaży		
Liczba punktów sprzedaży		2015 794 2016 755
Liczba punktów sprzedaży przystosowanych do potrzeb klientów z niepełnosprawnością	Zapewnić wszystkim klientom łatwy dostęp do naszych produktów i usług poprzez różne kanały kontaktu	2015 157 2016 157
Liczba salonów Smart Store		2015 8 2016 12
Zapewnienie klientom sprawnej i przyjaznej obsługi		
Pozycja pod względem wskaźnika NPS	Poprawa doświadczenia klientów poprzez oferowanie atrakcyjnych produktów i usług wraz z poprawą obsługi klienta i kanałów sprzedaży, zarówno tradycyjnych jak i on-line Bycie innowacyjnym i elastycznym w reagowaniu na ruchy konkurencji	Zmiana pozycji pod względem wskaźnika NPS 2013 2014 2015 2016 6 4 3 3
Liczba aktywacji zabezpieczeń	Zagwarantowanie użytkownikom Internetu bezpieczeństwa w sieci Orange Polska	250 000 aktywacji CyberTarczy w 2016 roku

## Osiągnięcia w 2016 roku

### Optymalna struktura kanałów sprzedaży

#### ■ Optymalizacja i wzmocnienie zdalnych kanałów sprzedaży

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

W ubiegłym roku kontynuowaliśmy proces zamykania mniej efektywnych punktów sprzedaży. W efekcie, łączna liczba punktów sprzedaży, naszych własnych lub agencyjnych, zmniejszyła się na koniec roku o 39, do 755. Ponadto, sukcesywnie modernizujemy salony sprzedaży. Aby zapewnić klientom wygodną, przyjazną i innowacyjną przestrzeń do załatwiania wszelkich spraw związanych z usługami telekomunikacyjnymi, otwieramy salony typu „Smart Store”; na koniec 2016 roku mieliśmy ich dwanaście.

Investujemy również w nowy format sklepów: „Fibre Shop”. Są to sklepy zlokalizowane w pobliżu osiedli mieszkaniowych z zasięgiem FTTH, dedykowane do sprzedaży oferty światłowodowej, które spełniają funkcję wizerunkowo-sprzedażową. Na koniec roku zarządzaliśmy 38 takimi punktami.

Mówiąc o tradycyjnych sklepach, trzeba również pamiętać o sieciach dystrybutorów niezależnych (takich jak Media Markt, Saturn czy Neonet). Dzięki tej współpracy jesteśmy obecni w 740 punktach, trafiając do konsumentów zainteresowanych zakupem urządzenia i oferując im komplementarną do niego usługę.

Zgodnie z trendami rynkowymi, również w Orange Polska sprzedaż internetowa to bardzo dynamicznie rozwijający się kanał. W związku ze sprzedażą oferty światłowodowej, wprowadziliśmy możliwość sprawdzenia zasięgu sieci oraz skróciliśmy proces zakupowy. Dzięki sukcesywnie wdrażanym rozwiązaniom wielokanałowym, współpraca między poszczególnymi kanałami zapewnia naszym klientom jednakowe, pozytywne doświadczenia w każdym miejscu i czasie. Do kontaktu z klientami, głównie w zakresie ofert utrzymaniowych i dosprzedazowych, wykorzy-

stywany jest także kanał telesprzedaży, przy czym zawarta umowa i usługa są dostarczane bezpłatnie przez kuriera lub odbierane przez klienta w salonie. Obecnie kanał telesprzedaży w znacznym stopniu wspomaga konwersję ruchu sprzedażowego do Internetu. W dalszym ciągu rozwijany jest także kanał sprzedaży bezpośredniej, co związane jest z dużymi inwestycjami w rozwój usług w technologii światłowodowej. Sprzedaż bezpośrednia jest w tym przypadku najbardziej efektywnym kanałem sprzedażowym i sposobem konkurencji z operatorami kablowymi.

### Nacisk na zwiększanie satysfakcji klientów

#### ■ Nacisk na zwiększanie satysfakcji klientów

Naszym celem jest budowanie długotrwałych relacji z klientami. Skupiamy się na zwiększaniu satysfakcji klientów po to, by budować lojalność i zaufanie, ograniczać utratę klientów oraz zwiększać przychody. W 2016 roku, już ponad 90% klientów było zadowolonych z obsługi, a ponad 72% polecało nasze usługi.

#### ■ Jednolite standardy

Kolejny rok z rzędu utrzymaliśmy prestiżowy, międzynarodowy certyfikat COPC, który potwierdza naszą wysoką efektywność i najwyższe standardy zarządzania obsługą klienta. Wdrożenie jednego standardu obsługi przyniosło nam w perspektywie 3 lat wymierne korzyści biznesowe: wzrost satysfakcji klientów z obsługi o 11 pp. oraz wzrost wskaźnika załatwiania spraw podczas jednego kontaktu o 15 pp.

W komunikacji z klientami kierujemy się filozofią „słuchamy – działamy”, opartą na słuchaniu i rozumieniu potrzeb klienta:

- piszemy w bardziej przyjazny sposób,
- odpowiadamy prostym, zrozumiałym dla klienta językiem,
- edukujemy klientów w kwestii oferty i samodzielnego zarządzania usługami,
- załatwiamy sprawy od razu: 9 na 10 spraw rozwiązujemy przy pierwszym kontakcie.

### ■ Przyjazne kanały kontaktu

Zapewniamy dopasowane do potrzeb klientów i bardzo efektywne kosztowo i jakościowo kanały kontaktu. W ramach stałego doskonalenia tych kanałów, w minionym roku:

- uprościliśmy i skróciliśmy interaktywne zapowiedzi głosowe (IVR) na wszystkich infoliniach obsługowych, a także wdrożyliśmy specjalną ścieżkę obsługi dla seniorów oraz wprowadziliśmy rozwiązania dla klientów niepełnosprawnych,
- w obsłudze przez Facebook pozostaliśmy piąty rok z rzędu liderem w Polsce i utrzymaliśmy się w pierwszej dziesiątce na świecie (wg światowego rankingu marek zaangażowanych w media społecznościowe – Social Bakers),
- wdrożyliśmy platformę społecznościową Nasz Orange, opartą na najnowocześniejszej technologii – w ciągu pierwszych sześciu miesięcy odwiedziło ją ponad pół miliona osób,
- regularnie ulepszailiśmy aplikację mobilną Mój Orange, która oprócz samoobsługi umożliwia teraz bezpłatny kontakt z doradcą za pomocą jednego kliknięcia (funkcje click-2-call i click-2-chat),
- rozwinęliśmy zakładkę „Mój Orange” na portalu internetowym, dzięki czemu klienci mogą szybko, wygodnie i samodzielnie zarządzać swoim kontem, opłacać faktury i aktywować dodatkowe usługi bez konieczności kontaktu z doradcą.

### ■ Nowoczesne systemy wspierające obsługę klienta

Pracownikom pierwszej linii w obsłudze i sprzedaży udostępniliśmy jedno, wspólne narzędzie do zarządzania relacjami z klientami – Omni. Docelowo zastąpi ono dotychczasowe systemy sprzedażowo-obługowe. Podczas kontaktu z klientem sprzedawcy i doradcy mogą realizować procesy w Omni w ten sam sposób, co klient po zalogowaniu się do Mój Orange. Nowe narzędzie pozwoli sprawniej i szybciej realizować wiele czynności z zakresu obsługi klienta, które dotychczas wymagały korzystania z wielu systemów jednocześnie. Docelowo z narzędzia będą również mogli korzystać nasi klienci.

W minionym roku zakończyliśmy realizację projektu Convergent Offer Tool. W ramach tego projektu nastąpiło wdrożenie nowego, największego w Europie systemu billingowego OBRM (Oracle Billing and Revenue Management), do którego przenieśliśmy już 3 miliony klientów. Optymalizacja systemu billingowego pozytywnie wpłynęła na jakość, czas wystawiania i dostarczania faktur (w tym wysyłkę konwergentną) oraz rotację należności. Zmiana ta pozwoli również na zmniejszenie kosztów utrzymania systemu.



POS

obejrzeć urządzenia (salon wystawowy)  
testować produkty  
zakupić produkty i usługi  
uzyskać informacje  
odebrać zamówienia  
zrealizować sprawy obsługowe



ONLINE

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



MOBILE

uzyskać informacje o produktach,  
fakturach, płatnościach i zamówieniach  
złożyć zamówienie telefonicznie  
zakupić usługi (w ramach utrzymania,  
nowych aktywacji)  
uzyskać wsparcie dla spraw obsługowych  
(reklamacje, wsparcie techniczne,  
płatności)



CALL  
CENTER

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



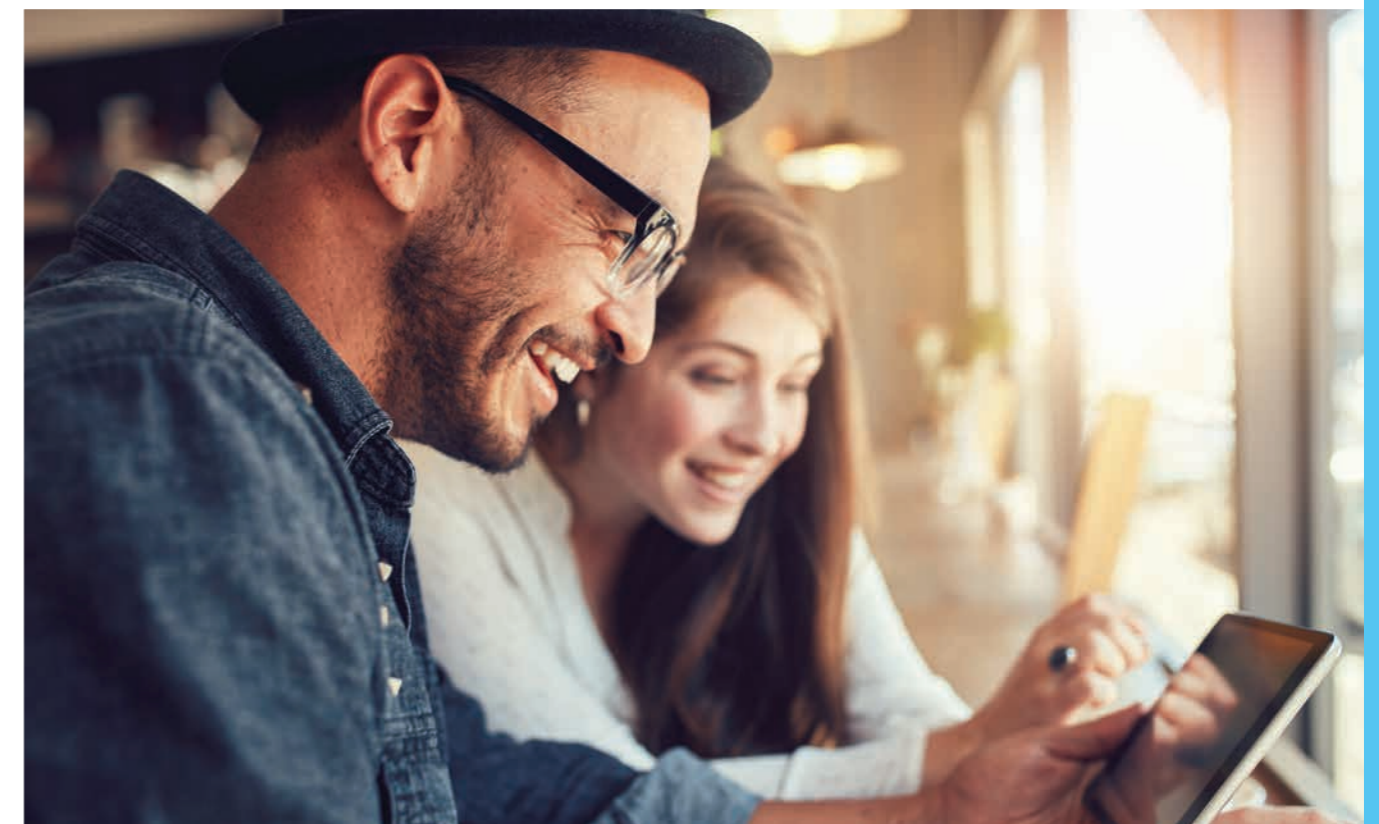
SOCIAL  
MEDIA

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

Efektywność i odpowiedzialność w działaniu

KPI	Zakładane cele	Performance
<b>Nacisk na poprawę efektywności</b>		
Koszty pośrednie	Bycie elastyczną i cyfrową organizacją, stale szukającą pola do poprawy efektywności; ciągła transformacja kosztów pośrednich Optymalizacja i automatyzacja procesów, optymalizacja wydatków IT, a także ułatwienie procesu podejmowania inicjatyw komercyjnych, zwłaszcza w przypadku ofert konwergentnych	Koszty pośrednie (mln zł) 2014 4 577 2015 4 201 GRI ✓ 2016 4 007
<b>Zarządzanie wpływem na środowisko</b>		
Zużycie energii Emisja CO <sub>2</sub>		Zużycie energii (GWh) 2014 623 2015 635 GRI ✓ 2016 588  Emisja CO <sub>2</sub> (tony) 2014 493 000 2015 505 000 GRI ✓ 2016 475 000
Certyfikacja systemu zarządzania środowiskowego	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	Odnowienie certyfikatu ISO 14001 dla usług mobilnych
Liczba utylizowanych i odnawianych urządzeń		telefonów zebranych i poddanych recyklingowi 2015 63 589 2016 77 542  telefonów odnowionych i ponownie wprowadzonych na rynek 2015 9 318 GRI ✓ 2016 11 839  urządzeń odnowionych i ponownie wprowadzonych na rynek 2014 437 558 2015 437 629 GRI ✓ 2016 416 516
<b>Wpływ na społeczeństwo</b>		
Liczba mieszkańców małych miejscowości objętych działaniami edukacyjnymi	Upowszechnienie dostępu do nowych technologii wśród mieszkańców małych miejscowości – cyfrowy rozwój społeczności lokalnych	77 Pracowni Orange w małych miejscowościach dla 600 tys. mieszkańców
Liczba uczestników (szkół, dzieci) programów edukacyjnych	Podnoszenie kompetencji cyfrowych dzieci i szkół	350 szkół i 6750 dzieci w programie MegaMisja 35 szkół i 800 dzieci w programie #SuperKoderzy

Liczba uczestników (dzieci i rodziców) programu Bezpiecznie Tu i Tam	Organizowanie i wspieranie edukacji dzieci w zakresie bezpiecznego korzystania z Internetu w ramach programu Bezpiecznie Tu i Tam	662 tys. dzieci korzystających z materiałów edukacyjnych 33 tys. osób korzystających z kursu internetowego dla rodziców
<b>Przyjazny pracodawca w cyfrowym świecie</b>		
Liczba pracowników		Liczba pracowników wg. liczby etatów 2014 18 442 2015 16 967 GRI ✓ 2016 15 880
Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych	Tworzenie kultury współpracy, w której wszyscy pracownicy czują się szanowani i swobodnie realizują cele zawodowe i życiowe pasje	% kobiet na stanowiskach kierowniczych 2014 28% 2015 29,2% GRI ✓ 2016 28,5%
Średnia liczba godzin szkoleń rocznie w przeliczeniu na jednego pracownika	Zapewnienie lepszych warunków pracy, stałe doskonalenie środowiska pracy i nacisk na rozwijanie talentów	godzin szkoleń na pracownika 2014 30,6 2015 44,8 GRI ✓ 2016 35,46
Wskaźnik satysfakcji pracowników (Międzynarodowy Barometr Społeczny)	Dalsza optymalizacja zatrudnienia we współpracy ze związkami zawodowymi	2014 26,3* 2015 33,2 GRI ✓ 2016 26,3 <small>(*w skali od -100 do +100)</small>



## Osiągnięcia w 2016 roku

### Nacisk na poprawę efektywności

Skupiamy się na optymalizacji struktury organizacyjnej w celu dostosowania jej do rosnących wymogów rynku telekomunikacyjnego. Chcemy być organizacją efektywną, cyfrową i elastyczną, silnie obecną w Internecie i dysponującą wysoce zautomatyzowanymi procesami oraz zdolną do ograniczania kosztów pośrednich i znajdowania oszczędności w wyniku poprawy efektywności.

Nasza strategia zakłada utrzymywanie wysokiego poziomu kosztów bezpośrednich, które obejmują głównie wydatki związane z pozyskaniem i utrzymaniem klientów oraz koszty rozliczeń międzyoperatorskich (wynikające z aktywności klientów), przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów pośrednich, które obejmują koszty pracy, systemów informatycznych i sieci oraz wszelkie wydatki o charakterze ogólnym.

W 2016 roku, ewolucja kosztów odzwierciedlała to podejście: koszty pośrednie zmniejszyły się o 4%, zaś koszty bezpośrednie wzrosły o 6%. Najważniejsze działanie oszczędnościowe było związane z realizacją zawartej w grudniu 2015 roku Umowy Społecznej na lata 2016-2017. W ramach tej umowy, w 2016 roku z Grupy odeszło 1 030 osób, z czego 94% w ramach programu odejść dobrowolnych.

Do innych ważnych inicjatyw oszczędnościowych podjętych w 2016 roku należały:

- projekt optymalizacji zużycia energii
- optymalizacja floty pojazdów, w tym zmniejszenie ich liczby oraz obniżenie kosztów wynajmu i utrzymania,
- optymalizacja kosztów usług pocztowych poprzez dywersyfikację usługodawców oraz zwiększenie liczby e-faktur,
- optymalizacja kosztów usług świadczonych przez partner

### Zarządzanie wpływem na środowisko

Korzystanie z nowych technologii to z jednej strony ogromna szansa na rozwój życia społecznego i gospodarczego oraz wypracowanie bardziej przyjaznych środowisku rozwiązań,

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

Staramy się maksymalizować korzyści, a jednocześnie minimalizować niekorzystne skutki dla środowiska. W ramach polityki ochrony środowiska, monitorujemy naszą działalność pod kątem spełniania wymogów prawnych i innych norm z zakresu ekologii, kontrolujemy wpływ naszych procesów na środowisko oraz planujemy działania ograniczające ich skutki ekologiczne.

Wszystkie nasze inicjatywy związane z oszczędzaniem energii elektrycznej (w tym zaproponowane przez naszych pracowników) zostały ujęte w jednym wspólnym programie Energy Optimisation. Spółka uruchomiła dotąd blisko 100 takich inicjatyw, które w latach 2014-2016 przyniosły łączne oszczędności w wysokości 145,0 GWh (po zakończeniu wszystkich projektów oszczędności wyniosą 96 GWh rocznie). Oznaczało to zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> do atmosfery łącznie o 118 802 ton. W wyniku podjętych działań, całkowite zużycie energii w Spółce zmniejszyło się w latach 2014-2016 o 6% – pomimo nowych inwestycji w rozwój usług.

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

Urządzenia multimedialne, takie jak modemy i dekodery, są dzierżawione klientom na czas świadczenia usług telekomunikacyjnych. Po wygaśnięciu umowy, takie urządzenia mogą

być ponownie wykorzystane, co pozwala uniknąć konieczności zakupu nowych urządzeń.

Zwrócone produkty, dla których nie upłynął jeszcze maksymalny okres użytkowania, są poddawane przez Orange Polska procesowi odnowy, a następnie ponownie wprowadzane na rynek. Ogółem, odnowiliśmy i wprowadziliśmy ponownie na rynek 416 516 telefonów komórkowych, notebooków i tabletów, co stanowiło około 48% dystrybucji dla Orange Rumunia i Orange Polska, z czego dla potrzeb OPL odnowiono 182 267, co stanowiło 28% dystrybucji urządzeń do internetu szerokopasmowego na rynku polskim.

Prawidłowy nadzór nad działalnością Spółki zapewnia System Zarządzania Środowiskowego, który dla obszaru świadczenia usług telefonii mobilnej jest zgodny z normą ISO 14001.

### Wpływ na społeczeństwo

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

### Pracownie Orange

By ułatwić mieszkańcom małych społeczności dostęp do informacji, wiedzy i technologii, stworzyliśmy Pracownie Orange. Są to multimedialne pracownie zlokalizowane w małych miejscowościach. Spółka je wyposaża i pomaga w ich prowadzeniu. Ich zadaniem jest zapewnienie członkom miejscowych społeczności dostępu do nowych technologii, szkoleń i warsztatów. Wspieramy animatorów w kierowaniu tymi nowoczesnymi i atrakcyjnymi placówkami poprzez profesjonalne szkolenia i pomoc finansową. Dotąd powstało 77 Pracowni Orange w całej Polsce. Uruchomiliśmy także internetową platformę wymiany wiedzy wraz z bazą gotowych do wdrożenia projektów i modułem 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 róż-

nych grup odbiorców: dzieci i młodzieży, osób z niepełnosprawnościami, młodych matek oraz seniorów. Szacujemy, że w ciągu roku z Pracowni Orange korzysta 600 tys. osób. W 2017 roku planujemy otworzyć 25 nowych placówek

### Edukacja cyfrowa

Zależy nam, by najmłodszy byli bezpiecznymi i świadomymi użytkownikami multimedialnych, a nauczyciele mieli dostęp do sprawdzonych materiałów, dzięki którym będą mogli prowadzić nowoczesne zajęcia w świetlicy. Dlatego stworzyliśmy program MegaMisja – nowy, ogólnopolski program edukacyjny dla szkół podstawowych, w których działają świetlice. Adresujemy go do nauczycieli oraz dzieci w wieku 6–10 lat, które spędzają czas w świetlicach. Poprzez program przybliżamy wychowawcom wiedzę na temat dziesięciu kluczowych obszarów rozwijających kompetencje medialne, cyfrowe i informacyjne. Analizując potrzeby społeczne, poszukiwaliśmy przestrzeni w szkole, która pozwoliłaby realizować edukację cyfrową w nowatorskiej formie poza lekcjami, jako uzupełnienie podstawy programowej opracowanej przez Ministerstwo Edukacji Narodowej. Taką przestrzeń zidentyfikowaliśmy w szkolnych świetlicach, gdzie przed lekcjami i po lekcjach dzieci spędzają swój wolny czas. W 2016 roku, w ramach programu MegaMisja w zajęciach uczestniczyło 6750 dzieci z 350 świetlic szkolnych.

W 2016 roku uruchomiliśmy pilotażową edycję programu #SuperKoderzy. Jest to ogólnopolski program edukacyjny w zakresie nauki programowania, skierowany do szkół podstawowych i uczniów w wieku 9-12 lat. W pilotażowej edycji wzięło udział 35 szkół z całej Polski. W 2017 roku planujemy pełną wersję programu, która obejmie 100 szkół.

Jednym z ważnych dla nas tematów jest bezpieczeństwo dzieci i młodzieży w Internecie i przygotowanie młodych ludzi do świadomego korzystania z nowych mediów. Cele te są realizowane w ramach programu Bezpiecznie Tu i Tam, który łączy działania edukacyjne Fundacji Orange oraz nasze usługi związane z bezpieczeństwem klientów. Program wspiera edukację dzieci ze szkół i przedszkoli w całej



Polsce w kwestii zasad bezpiecznego korzystania z Internetu. W każdym roku trwania programu, Fundacja Orange, we współpracy z Fundacją Dajemy Dzieciom Siłę, oferuje szereg narzędzi i materiałów edukacyjnych, takich jak platforma e-learningowa, portale informacyjne oraz broszury i zasady w wersji elektronicznej dla dzieci, rodziców i nauczycieli. W 2016 roku, nasze materiały edukacyjne dotarły do 662 tys. dzieci. Dorośli, zwłaszcza nauczyciele i specjaliści od edukacji, mogą uczestniczyć w konferencjach, seminariach i warsztatach. Stworzyliśmy internetowy poradnik dla rodziców i opiekunów, który opisuje jak chronić dzieci w Internecie i pozwala lepiej zrozumieć ich fascynację technologiami cyfrowymi. W 2016 roku, z poradnika skorzystało 33 tys. osób.

### Przyjazny pracodawca w cyfrowym świecie

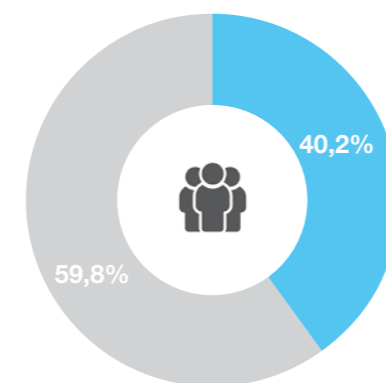
W Orange Polska, uważamy że inwestowanie w ludzi ma kluczowe znaczenie dla naszej działalności, realizacji strategii i podniesienia konkurencyjności. Zaangażowanie i rozwój pracowników to podstawa do zapewnienia najwyższej jakości obsługi i poprawy wyników. Chcemy w firmie tworzyć kulturę współpracy, w której wszyscy pracownicy czują się szanowani i swobodnie realizują cele zawodowe i życiowe pasje.

### Orange Polska ponownie wśród najlepszych pracodawców

W 2016 roku dbaliśmy o budowanie wizerunku Orange Polska jako jednego z najlepszych pracodawców w Polsce. Otrzymaliśmy w ubiegłym roku kilka wyróżnień, w tym certyfikaty Top Employer Polska i Top Employer Europe. Wysoki wynik pośród polskich pracodawców jest dowodem na nasze szczególne zaangażowanie w tworzenie właściwych warunków pracy i nieustanne ich doskonalenie, a także dbałość o rozwój talentów. Badania satysfakcji wśród pracowników jedynie potwierdzają ten status. W 2016 roku wskaźnik bycia dumnym z pracy dla Orange Polska osiągnął poziom 46,8 (w skali od -100 do +100), a uśredniony wynik dla pytania o polecenie innym pracy w Spółce wyniósł 36,9.

### Zarządzanie różnorodnością

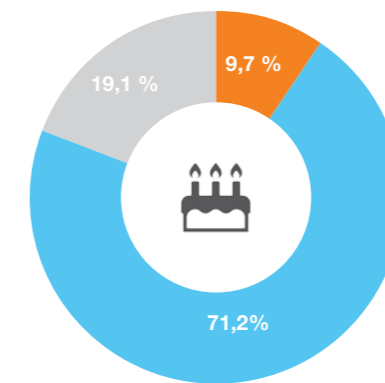
Zapewnienie przejrzystych kryteriów oceny pracowników oraz wdrożenie zasad równego traktowania jest jednym z podstawowych warunków funkcjonowania firmy odpowiedzialnej społecznie. We wrześniu 2016 roku Spółka przyjęła Politykę Zarządzania Różnorodnością. Polityka ta wspiera realizację celów biznesowych, odpowiada na zmiany na rynku pracy i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom pracowników. Polityka Zarządzania Różnorodnością w Orange Polska za kluczowe wymiary różnorodności w firmie przyjmuje: płeć; wiek; kompetencje, wiedzę,



Pracownicy w podziale na:

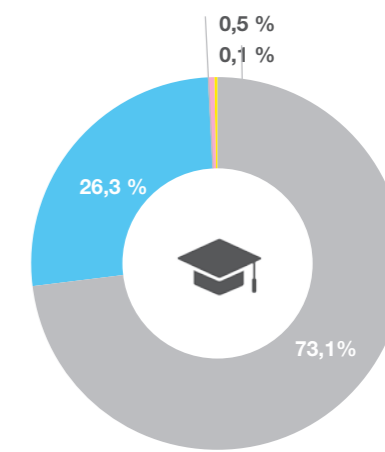
#### Płeć:

kobiety ■  
mężczyźni ■



#### Wiek:

Do 30 lat ■  
31-50 lat ■  
Powyżej 50 lat ■



#### Wykształcenie\*:

Wyższe ■  
Średnie ■  
Zasadnicze zawodowe ■  
Podstawowe ■  
\*tylko dla Orange Polska

doświadczenie i sposób myślenia; zdolności psychofizyczne – (nie)pełnosprawność; oraz status rodzicielski. Pozostałe zdiagnozowane wymiary to: religia i światopogląd; lokalizacja miejsca pracy (centrala / region); forma zatrudnienia; oraz narodowość / pochodzenie etniczne.

W ramach tej polityki, w odniesieniu do organów administrujących, zarządzających i nadzorujących określono pewne zasady, które obejmują odpowiedni dobór pracowników i przywództwo. W procesie doboru kandydatów kierujemy się jawnością zasad i kryteriów. Decyzje dotyczące wyboru pracownika podejmujemy w oparciu o jego kwalifikacje i doświadczenie zawodowe. Dbamy, aby wśród kandydatów znalazły się osoby, które reprezentują różnorodne środowiska. Natomiast w zakresie przywództwa wprowadzone wymogi odnoszą się między innymi do dbałości o różnorodność gremiów podejmujących decyzje w Spółce. W ramach planów działań uzupełniających Politykę Zarządzania Różnorodnością przyjęto zasadę dotyczącą analizy gremiów zarządczych i nadzorczych pod względem różnorodności w zakresie takich aspektów jak wiek, płeć, wykształcenie i doświadczenie zawodowe. Od pięciu lat jesteśmy nie tylko sygnatariuszem, ale też opiekunem Karty Różnorodności w Polsce.

### Szkolenia

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

podnoszą kwalifikacje specjalistyczne i językowe oraz mają możliwość skorzystania z dofinansowania nauki na studiach wyższych i podyplomowych, w tym MBA. W ramach poszczególnych obszarów firmy prowadzimy Szkoły Profesjonalne, dające możliwości doskonalenia zawodowego i rozwoju kompetencji pracownika. Nauczycielami w tych szkołach są eksperci Orange Polska. Obecnie działa siedem Szkół Profesjonalnych w takich obszarach jak sprzedaż, operacje i marketing.

Stawiamy na rozwój programów dzielenia się wiedzą. Przykładem takiego programu jest Wiedzostrada, która wspiera rozwój kultury dzielenia się wiedzą przez ekspertów wewnętrznych Orange Polska. W programie uczestniczy 80 ekspertów, którzy przygotowują autorskie programy rozwojowe, prowadzą szkolenia stacjonarne i e-learningowe, sesje inspiracyjne oraz wykłady w zakresie kompetencji specjalistycznych (technicznych, telekomunikacyjnych) i zarządzania projektami.

Realizujemy program wyłaniania i rozwoju talentów menedżerskich, który wspiera osoby pełne inicjatywy, z konkretnymi osiągnięciami, posiadające potencjał menedżerski, budujące konstruktywne relacje z innymi ludźmi, działające zgodnie z wartościami Orange oraz zaangażowane i chętne do podejmowania nowych wyzwań. Podczas rekrutacji na stanowiska menedżerskie osoby z grupy Talentów są brane pod uwagę w pierwszej kolejności. Mogą one zostać objęte dedykowanymi programami rozwojowymi. Mają także możliwość udziału w kluczowych dla firmy projektach.

Aby propagować jednolite standardy zarządzania w Grupie Orange, uruchomiliśmy międzynarodowy program rozwojowy, oferowany wszystkim menedżerom Grupy. Jego założenia oparto w dużej mierze na modelu rozwoju przez dzielenie się doświadczeniami. Program Orange Campus ma trzy międzynarodowe ośrodki szkoleniowe: w Polsce, Francji i Hiszpanii. Do chwili obecnej 91% menedżerów Orange Polska uczestniczyło w przynajmniej jednym szkoleniu w ramach Orange Campus. We wszystkich dotąd zrealizowanych szkoleniach wzięło udział ponad 5500 uczestników

#### Zrównoważony rozwój

W firmie działa proces oceny i rozwoju pracowników (RIO), który zakłada powiązanie wyników oceny rocznej z planem rozwoju kariery pracownika, monitorowanie wykonania zaplanowanych działań w trakcie roku, a także uwzględnienie wartości Orange w ocenie.

- GRI ✓ 97,2 % pracowników ocenionych
- GRI ✓ 81,3 % pracowników ma ustalone plany rozwoju
- GRI ✓ 21 946 zaplanowanych działań rozwojowych
- GRI ✓ Taki sam proces obejmuje również 3 101 naszych pracowników outsourcingowych. 99,8% z nich ukończyło proces, a 75,4% ma ustalony plan rozwoju.

Premia jest zmiennym składnikiem wynagrodzenia, który zależy od wyników pracy. Mają do niej prawo wszyscy pracownicy. Poszczególne grupy pracowników, w zależności od odpowiedzialności, podlegają odpowiednim zasadom systemu premiowania. Cele premiowe dla pracowników w zależności od przynależności do odpowiedniej grupy rozliczane są w jednym z następujących okresów: miesięcznie, kwartalnie, półrocznie.

#### Dalsza optymalizacja zatrudnienia w ramach dialogu społecznego

Szanujemy prawo pracowników do zrzeszania się w związkach zawodowych i prowadzimy szeroki, regularny dialog z naszymi partnerami społecznymi. Najważniejszym przedmiotem rozmów z organizacjami związkowymi jest Umowa Społeczna. Dokument ten reguluje między innymi zasady zatrudniania pracowników i rozwiązywania stosunku pracy, czas pracy, kwestię urlopów, zasady wynagradzania i przyznawania

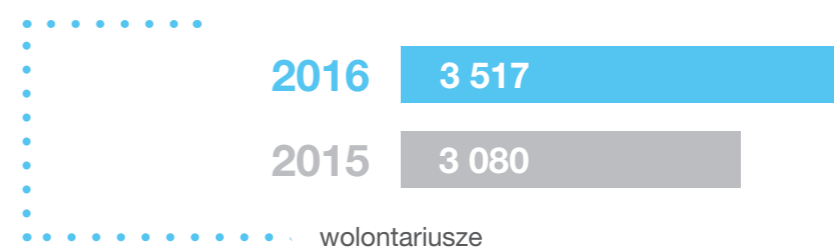
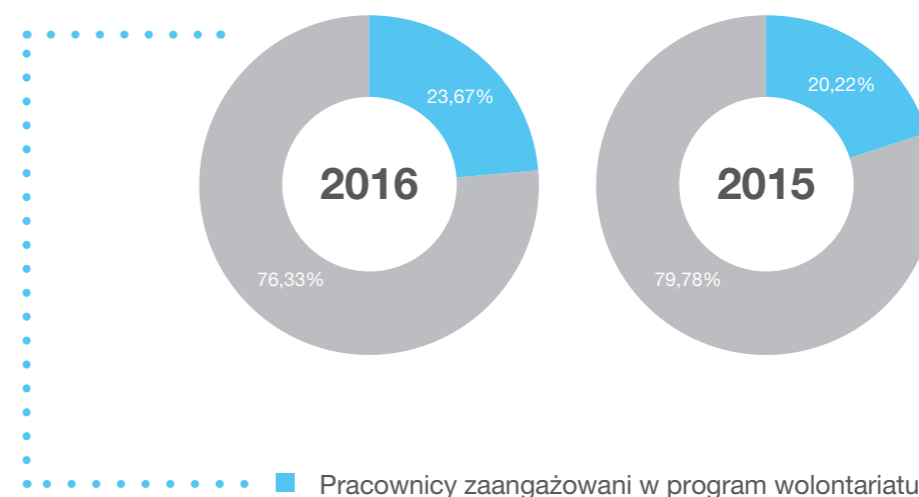
innych świadczeń związanych z pracą oraz sprawy związane z BHP, szkoleniami, wsparciem socjalnym i opieką medyczną.

Ubiegły rok był pierwszym rokiem realizacji porozumienia z organizacjami związkowymi, podpisanego w grudniu 2015 roku, które przewiduje, że w latach 2016-17 z odejść dobrowolnych skorzysta 2 050 pracowników. Od wielu lat z powodzeniem dostosowujemy się do warunków rynkowych: zmniejszyliśmy zatrudnienie z 68 tys. etatów w 2001 roku (co było dziedzictwem naszej poprzedniej roli jako państwowego narodowego operatora telekomunikacyjnego) do poziomu odpowiadającego realiom rynku telekomunikacyjnego w 2016 roku i latach następnych.

#### Program wolontariatu umożliwia, by ludzie wrażliwi społecznie dzielili się wiedzą i dobrą energią z innymi

W Spółce działa od trzynastu lat największy w Polsce program wolontariatu pracowniczego. Jego prowadzeniem zajmuje się Fundacja Orange we współpracy z Orange Polska. Program, w który włącza się co roku około 3000 wolontariuszy, jest oparty na koncepcji wolontariatu kompetencji. Nasi pracownicy dzielą się wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem z innymi, ucząc dzieci i seniorów, jak świadomie i mądrze korzystać z Internetu. W szpitalach, hospicjach i domach samotnej matki Wolontariusze Orange tworzą Bajkowe Kąciki – kolorowe i przyjazne świetlice, gdzie dzieci mogą się uczyć i bawić. Każdego roku, w okolicach Świąt Bożego Narodzenia, nasi wolontariusze w strojach Mikołajów odwiedzają dzieci w szpitalach i domach dziecka. Nasi pracownicy uczestniczą także w organizowanych przez Orange Polska ważnych kampaniach społecznych i wydarzeniach (np. Orange Warsaw Festival). Ponadto, pracownicy mogą opracować autorski projekt wolontariacki i ubiegać się o grant na jego realizację. Co roku przyznajemy granty na ok. 100 projektów lokalnych.

## Program wolontariatu



## 6.3 Wyniki finansowe w 2016 roku

### Finansowe wskaźniki KPI

Dla zilustrowania osiągniętych wyników Orange Polska stosuje szereg finansowych i operacyjnych wskaźników KPI, które przedstawiono w tabeli poniżej.

KPI	Prognoza i cel na 2016 rok	Wyniki	Prognoza i cel na 2017 rok																									
Skorygowane* przychody	Utrzyma się presja na przychody – przewidywana względnie korzystna ewolucja przychodów z usług mobilnych zostanie zrównoważona przez utrzymujące się niekorzystne trendy w telefonii stacjonarnej i brak przychodów z projektów infrastrukturalnych	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Przychody z usług mobilnych (mln zł)</th> <th>Przychody z usług stacjonarnych (mln zł)</th> <th>Pozostałe przychody (mln zł)</th> <th>Łączny przychód (mln zł)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>6 259</td> <td>6 057</td> <td>470</td> <td>12 786</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>6 120</td> <td>5 535</td> <td>536</td> <td>12 191</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>6 119</td> <td>5 091</td> <td>616</td> <td>11 826</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>6 421</td> <td>4 662</td> <td>455</td> <td>11 538</td> </tr> </tbody> </table>	Rok	Przychody z usług mobilnych (mln zł)	Przychody z usług stacjonarnych (mln zł)	Pozostałe przychody (mln zł)	Łączny przychód (mln zł)	2013	6 259	6 057	470	12 786	2014	6 120	5 535	536	12 191	2015	6 119	5 091	616	11 826	2016	6 421	4 662	455	11 538	Na przychody z usług mobilnych będą mieć wpływ nowe regulacje roamingowe i niepewność w segmencie usług przedpłaconych Niższy wzrost przychodów ze sprzedaży sprzętu do usług komórkowych Dalszy strukturalny spadek przychodów z tradycyjnych usług stacjonarnych (głosowych i hurtowych)
Rok	Przychody z usług mobilnych (mln zł)	Przychody z usług stacjonarnych (mln zł)	Pozostałe przychody (mln zł)	Łączny przychód (mln zł)																								
2013	6 259	6 057	470	12 786																								
2014	6 120	5 535	536	12 191																								
2015	6 119	5 091	616	11 826																								
2016	6 421	4 662	455	11 538																								
Skorygowana* EBITDA	3.15 – 3.30 mld zł	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Skorygowana EBITDA (mln zł)</th> <th>Skorygowana EBITDA (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>4 046</td> <td>31,6%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>3 916</td> <td>32,1%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>3 517</td> <td>29,7%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>3 163</td> <td>27,4%</td> </tr> </tbody> </table>	Rok	Skorygowana EBITDA (mln zł)	Skorygowana EBITDA (%)	2013	4 046	31,6%	2014	3 916	32,1%	2015	3 517	29,7%	2016	3 163	27,4%	2,8-3,0 mld zł										
Rok	Skorygowana EBITDA (mln zł)	Skorygowana EBITDA (%)																										
2013	4 046	31,6%																										
2014	3 916	32,1%																										
2015	3 517	29,7%																										
2016	3 163	27,4%																										
Skorygowane* nakłady inwestycyjne	Okolo 2 mld zł (z wyłączeniem wydatków na częstotliwości), w tym do 600 mln zł na rozbudowę sieci światłowodowej	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Skorygowane nakłady inwestycyjne (mln zł)</th> <th>% przychodów</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>1 916</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>1 775</td> <td>14,6%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>1 998</td> <td>16,9%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>2 001</td> <td>17,3%</td> </tr> </tbody> </table>	Rok	Skorygowane nakłady inwestycyjne (mln zł)	% przychodów	2013	1 916	15%	2014	1 775	14,6%	2015	1 998	16,9%	2016	2 001	17,3%	Okolo 2 mld zł, w tym ok. 0,8 mld zł na rozbudowę sieci światłowodowej (>1 mln nowych gospodarstw domowych w zasięgu sieci)										
Rok	Skorygowane nakłady inwestycyjne (mln zł)	% przychodów																										
2013	1 916	15%																										
2014	1 775	14,6%																										
2015	1 998	16,9%																										
2016	2 001	17,3%																										
Skorygowane* przepływy pieniężne z działalności operacyjnej (OCF)	–	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Skorygowane przepływy pieniężne (mln zł)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>1 105</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>1 149</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>962</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>620</td> </tr> </tbody> </table>	Rok	Skorygowane przepływy pieniężne (mln zł)	2013	1 105	2014	1 149	2015	962	2016	620	–															
Rok	Skorygowane przepływy pieniężne (mln zł)																											
2013	1 105																											
2014	1 149																											
2015	962																											
2016	620																											
Stosunek zadłużenia netto do skorygowanej* EBITDA	Nie przekroczy poziomu 2,2	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Stosunek zadłużenia netto do skorygowanej* EBITDA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>1.1</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>1.1</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>1.1</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>2.1</td> </tr> </tbody> </table>	Rok	Stosunek zadłużenia netto do skorygowanej* EBITDA	2013	1.1	2014	1.1	2015	1.1	2016	2.1	Nie przekroczy poziomu 2,6 (z uwzględnieniem potencjalnej płatności kary nałożonej przez Komisję Europejską)															
Rok	Stosunek zadłużenia netto do skorygowanej* EBITDA																											
2013	1.1																											
2014	1.1																											
2015	1.1																											
2016	2.1																											
Dywidenda na akcję (DPS)	0,25 zł na akcję, płatna w 2016 roku	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rok</th> <th>Dywidenda na akcję (DPS) (zł)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>0.25</td> </tr> </tbody> </table>	Rok	Dywidenda na akcję (DPS) (zł)	2013	0.5	2014	0.5	2015	0.5	2016	0.25	Zarząd podjął decyzję o maksymalnej alokacji środków pieniężnych na strategiczne projekty inwestycyjne i nie rekomendowaniu wypłacania dywidendy w 2017 roku															
Rok	Dywidenda na akcję (DPS) (zł)																											
2013	0.5																											
2014	0.5																											
2015	0.5																											
2016	0.25																											

\*według danych skorygowanych zgodnie z tabelą na str. 200

### Spadek przychodów odzwierciedlający presję na przychody z tradycyjnych usług stacjonarnych oraz silną konkurencję

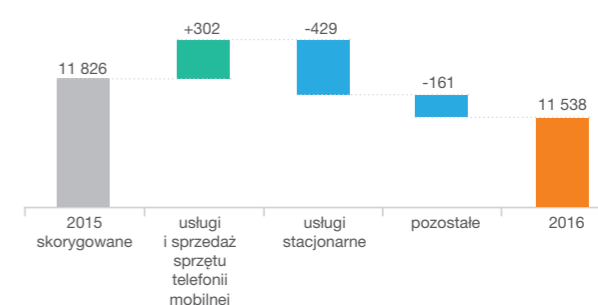
Skorygowane przychody w 2016 roku wyniosły 11 538 mln zł i były niższe rok-do-roku o 288 mln zł (-2,4%) w porównaniu do 2015 roku. Spadek ten był nieznacznie niższy niż rok wcześniej, kiedy wyniósł 2,9%.

Spadek wynikał z erozji przychodów z usług stacjonarnych oraz dużo niższych przychodów w kategorii „pozostałe”. W usługach stacjonarnych spadek dotyczył głównie telefonii głosowej oraz działalności hurtowej, które, jako usługi schyłkowe, pozostają pod wpływem negatywnych czynników strukturalnych. O prawie 7% obniżyły się również przychody z usług szerokopasmowych, na skutek zarówno spadku liczby klientów, jak i średniego przychodu na klienta. Spadek pozostałych przychodów o 26% nastąpił głównie w wyniku zakończenia realizacji szerokopasmowych projektów infrastrukturalnych, które w 2015 roku wygenerowały 127 mln przychodów. Czynniki te udało się częściowo zrównoważyć wzrostem przychodów komórkowych. W ramach tej działalności bardzo mocno wzrosła sprzedaż sprzętu do usług komórkowych (o prawie 70%). Wynikało to ze strategicznej decyzji o koncentracji pozyskiwania klientów w systemie ofert ratalnych i znacznym ograniczeniu sprzedaży tradycyjnych ofert subsydiowanych. Spowodowało to z jednej strony duży wzrost przychodów ze sprzedaży sprzętu, a z drugiej strony miało negatywny wpływ na przychody z usług komórkowych (w przypadku ofert ratalnych, część przychodu przypadająca na terminal zasila przychód ze sprzedaży sprzętu i nie jest wliczana do przychodu z usług).

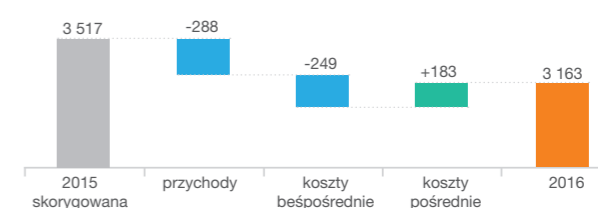
- koncentracja pozyskań klientów w systemie planów ratalnych i stopniowe odchodzenie od tradycyjnych ofert subsydiowanych (w przypadku ofert ratalnych, część przychodu przypadająca na terminal zasila przychód ze sprzedaży sprzętu i nie jest wliczana do przychodu z usług, który stanowi podstawę kalkulacji ARPU),
- dyskonta udzielane klientom przy zakupie usług konwergentnych,
- utrzymująca się presja cenowa, szczególnie w segmencie biznesowym,
- niższy niż w 2015 roku wzrost ruchu przychodzącego.

Należy jednak podkreślić, że wiele z wymienionych wyżej czynników ma charakter „rozładniający” ARPU i nie wynika bezpośrednio ze wzmożonej konkurencji cenowej.

### Ewolucja skorygowanych przychodów (mln zł)



### Ewolucja skorygowanej EBITDA (mln zł)



### EBITDA odzwierciedlająca większy udział przychodów niskomargowych oraz wyższe koszty sprzedaży

Koszty operacyjne ogółem (liczone jako skorygowany zysk EBITDA minus skorygowane przychody) wzrosły w 2016 roku o niecały 1%. Spadek skorygowanej EBITDA był nieznacznie większy niż spadek przychodów. Skorygowana marża EBITDA zmniejszyła się o 2,3 punktu procentowego rok-do-roku, do 27,4%.

Ewolucja kosztów odzwierciedlała podejście

Zagregowany wskaźnik ARPU wyniósł w 2016 roku 28,4 zł i był o około 6% niższy rok-do-roku. Był to spadek większy niż w roku 2015, kiedy wyniósł około 4%. Nieznaczne pogorszenie trendu nastąpiło zarówno w usługach abonamentowych jak i przedpłaconych.

Na spadek ARPU w 2016 roku miały wpływ następujące czynniki:

- popularność ofert rodzinnych, w ramach których klient dostaje kilka kart SIM,
- większa popularność ofert bez telefonów,



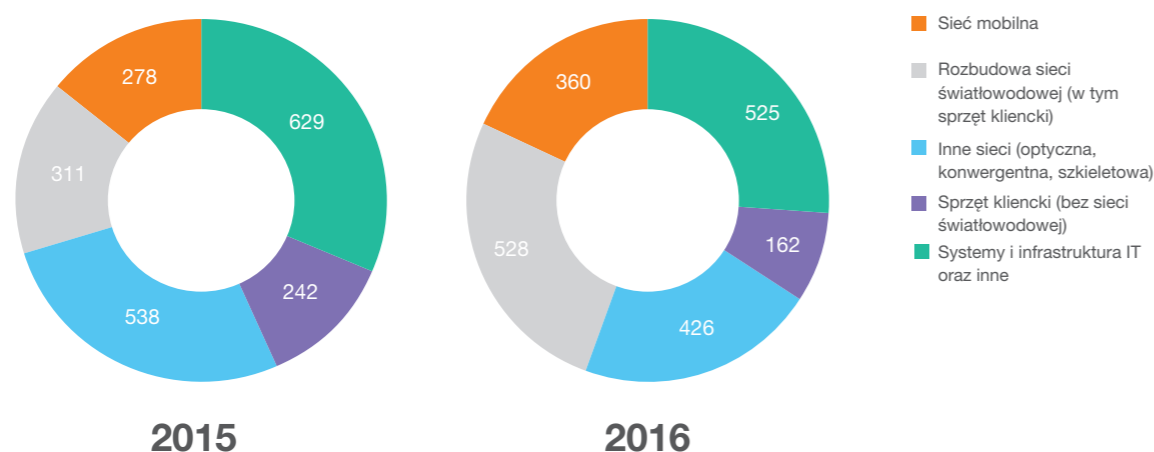
zaprezentowane w nowym planie strategicznym: wzrost kosztów bezpośrednich sprzedaży (o 6%) przy dalszej optymalizacji kosztów pośrednich (spadek o 4%).

Na ewolucję kosztów miały przede wszystkim wpływ:

- Spadek kosztów pracy o 4% rok-do-roku, głównie w wyniku optymalizacji zatrudnienia (zgodnie z Planem Socjalnym ogłoszonym w grudniu 2015 roku),
- Wzrost kosztów rozliczeń międzyoperatorskich o prawie 12% z powodu wzrostu ruchu detalicznego i hurtowego, co wynikało z dużo większej liczby klientów i wyższego ruchu na klienta (m.in. spowodowanego wzrostem popularności taryf nielimitowanych),
- Spadek kosztów sieci oraz usług informatycznych o ok. 9% w wyniku spadku przychodów oraz podjętych inicjatyw optymalizacyjnych,
- Wzrost kosztów sprzedaży o ponad 3%. Pomimo spadku liczby transakcji terminalowych (w wyniku większej popularności ofert bez telefonów – tylko z kartą SIM), ogólna suma kosztów wzrosła z powodu droższej struktury sprzedanych telefonów (więcej smartfonów i więcej droższych smartfonów). Koszty te były również w niewielkim stopniu pod presją słabszego złotego w stosunku do euro.

Spadek marży wynikał w dużej części z niekorzystnych tendencji strukturalnych w wysokomarżowych tradycyjnych usługach stacjonarnych (głównie stacjonarne usługi głosowe, usługi hurtowe i usługi transmisji danych dla klientów biznesowych) – spadki w tych usługach niemal w całości przenoszą się na spadek zysków.

Obszary inwestycji (mln zł)



#### Wynik netto odzwierciedlający odpis na aktywa

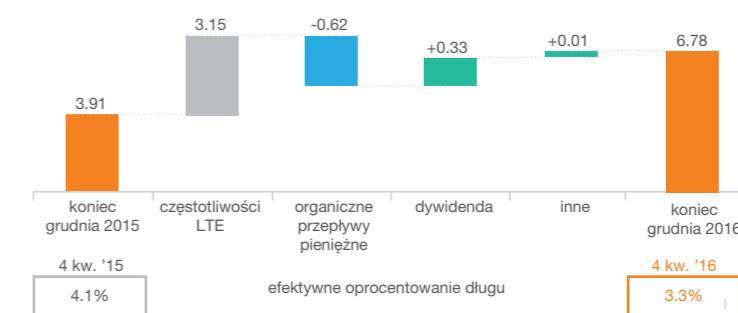
Strata netto Orange Polska w 2016 roku wyniosła 1 746 mln zł wobec 254 mln zł zysku netto w 2015 roku. Wynik netto za 2016 rok był obciążony nieogótówkowym odpisem na aktywa w wysokości 1 793 mln zł, wynikającym z przeszacowania przyszłych przepływów pieniężnych w powiązaniu ze wzrostem stopy dyskontowej, w celu odzwierciedlenia większego ryzyka gospodarczego. Niższe przyszłe przepływy pieniężne są głównie konsekwencją bardziej konserwatywnych założeń dotyczących wyników na rynku komórkowym, niepewności w segmencie komórkowych usług przedpłaconych, dalszego pogarszania się wyników w tradycyjnych usługach telefonii stacjonarnej oraz spadającej konkurencyjności usług opartych na technologii ADSL. Na wynik netto wpłynęła również niższa EBITDA oraz wzrost kosztów finansowych netto (o 68 mln zł względem 2015 roku), głównie w wyniku większego zadłużenia.

#### Nakłady inwestycyjne odzwierciedlające inwestycje w jakość sieci i optymalizację w innych obszarach

W 2016 roku skorygowane nakłady inwestycyjne (z wyłączeniem płatności za częstotliwości) wyniosły 2 001 mln zł i utrzymały się na niemal tym samym poziomie co rok wcześniej. Nakłady wzrosły tylko w dwóch kategoriach związanych z inwestycjami w poprawę jakości sieci, to jest w odniesieniu do sieci mobilnej i sieci światłowodowej. W pozostałych obszarach, nakłady inwestycyjne podlegały optymalizacji, ustępując pierwszeństwa kluczowym projektom strategicznym.



Ewolucja długu netto (mln zł)



**Organiczne przepływy pieniężne odzwierciedlające niższą EBITDA, wyższe nakłady inwestycyjne oraz optymalizację kapitału obrotowego**  
Skorygowane organiczne przepływy pieniężne Orange Polska wyniosły w 2016 roku 620 mln zł wobec 962 mln zł w 2015 roku. Środki pieniężne z działalności operacyjnej netto (przed zapłaconym podatkiem dochodowym i zmianą kapitału obrotowego) zmniejszyły się o 365 mln zł, przede wszystkim w wyniku spadku EBITDA. Wpływ środków pieniężnych z tytułu nakładów inwestycyjnych zwiększył się o 320 mln zł, głównie ze względu na wyższe płatności do dostawców, przy jednoczesnym spadku przychodów ze sprzedaży aktywów o 24 mln zł. Te niekorzystne czynniki zostały częściowo zrównoważone przez niższe o 323 mln zł zapotrzebowanie na kapitał obrotowy, gdyż wzrost stanu należności (wskutek wpływu sprzedaży ratalnej) został w dużej mierze zrównoważony przez optymalizację łańcucha dostaw.

#### Dźwignia finansowa odzwierciedla płatność za częstotliwości

W 2016 roku zadłużenie netto Grupy wzrosło o ok.

2,9 mld zł, do poziomu 6,8 mld zł, ze względu na płatność 3,15 mld zł za częstotliwości mobilne. W połączeniu ze spadkiem EBITDA, spowodowało to wzrost dźwigni finansowej na koniec roku do poziomu 2,1. Prawie całe zadłużenie jest zabezpieczone przed ryzykiem walutowym, a 70% długu jest oparte na stałej stopie procentowej.

#### Zarząd nie rekomendował wypłacania dywidendy w 2017 roku

Jesteśmy świadomi, jak ważny dla naszych akcjonariuszy jest stabilny zwrot z inwestycji, i z tego powodu wynagradzaliśmy ich przez wiele lat z rzędu. Jednak biorąc pod uwagę perspektywę presji na przepływy pieniężne w 2017 roku oraz potencjalną płatność kary nałożonej przez Komisję Europejską, Zarząd podjął decyzję, że w najlepszym interesie akcjonariuszy będzie przeznaczenie wszystkich dostępnych środków pieniężnych na realizację planu transformacji, zwłaszcza w zakresie sieci światłowodowej, i w związku z tym nie rekomendował wypłacania dywidendy w 2017 roku.



07

## System zarządzania ryzykiem w Orange Polska

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

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

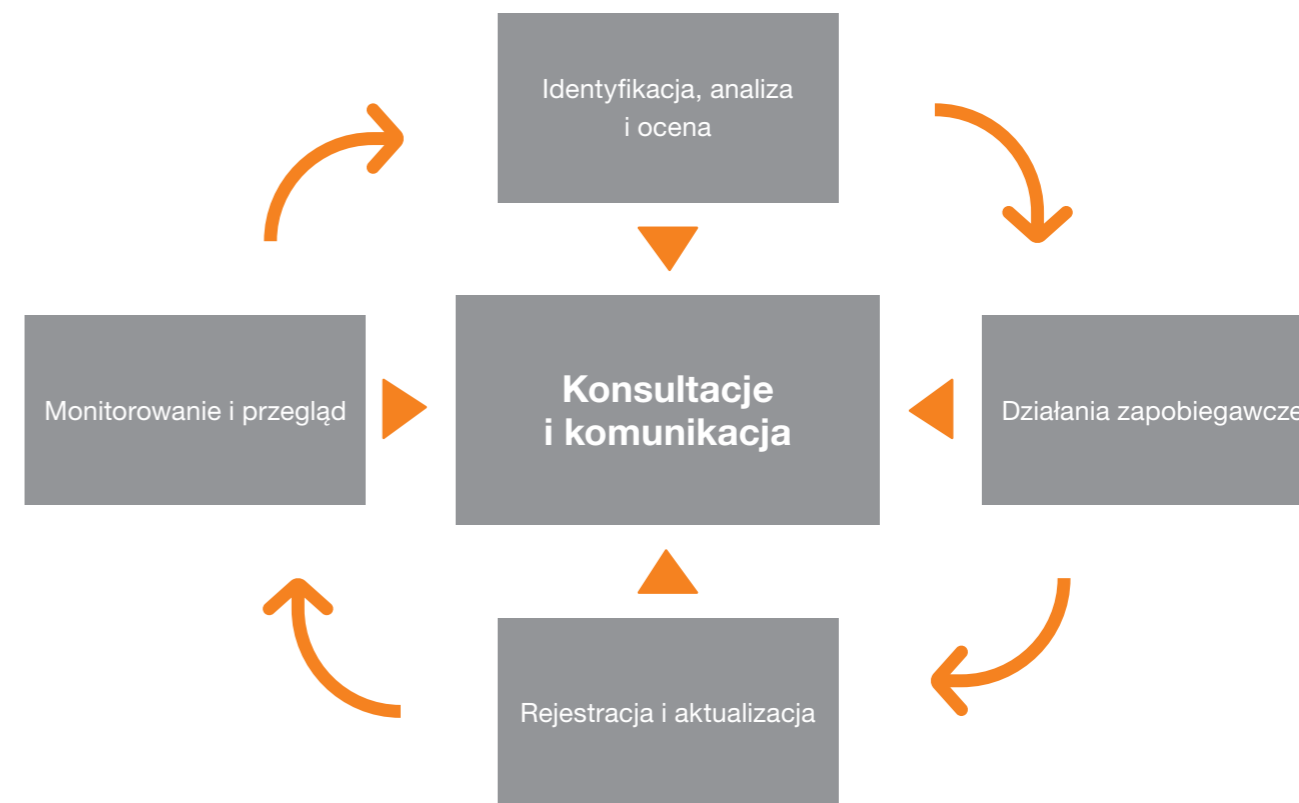
Struktura systemu zarządzania i sprawozdawczości w odniesieniu do zarządzania ryzykiem w Orange Polska



Przy ocenie ryzyka w oparciu o zdarzenia uwzględniane jest prawdopodobieństwo oraz wpływ na sytuację finansową, wizerunek przedsiębiorstwa, ciągłość działania oraz zdrowie

ludzi. Do raportowania i oceny ryzyka stosowane są mapy ryzyka. Rada Nadzorcza otrzymuje coroczne sprawozdania z wynikami oceny kluczowych ryzyk.

Proces zarządzania ryzykiem w Orange Polska



**Ryzyka kluczowe**

Ryzyka kluczowe (zagregowane kategorie ryzyk opartych o zdarzenia), przedstawione w tabeli na stronach 86 i 87, odpowiadają czynnikom ryzyka związanym z działalnością biznesową bądź wpływającym na utra-

tę lub wzrost wartości. 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.



Obszar ryzyka	Główny cel biznesowy	Kluczowe czynniki ryzyka oraz kwestie i obszary niepewności	Potencjalny wpływ	Podejście Zarządu i metody ograniczania ryzyka
<b>Usługi telekomunikacyjne</b> Niedostępność bezpiecznych usług telekomunikacyjnych, dostosowanych do potrzeb klientów	Sprawna i przyjazna obsługa klienta  Wyjątkowa jakość transmisji danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jakość i terminowość usług świadczonych klientom</li> <li>• zależność od partnerów zewnętrznych</li> <li>• niedostępność infrastruktury informatyczno-sieciowej i usług Orange Polska</li> </ul>	Problemy z działaniem urządzeń oraz niedostępność infrastruktury i usług mogą się wiązać z dodatkowymi kosztami operacyjnymi lub nakładami inwestycyjnymi oraz skutkować kontrolami lub karami ze strony organów regulacyjnych. W skrajnych przypadkach, na Grupę mogą zostać nałożone kary pieniężne za niewykonanie obowiązków ustawowych, może zostać wszczęte przeciw niej postępowanie, osoby trzecie mogą dochodzić odszkodowań oraz Grupa może ponieść szkody wizerunkowe.	Orange Polska stale inwestuje w poprawę jakości usług. Wyniki tych działań podlegają regularnej ocenie przy użyciu wskaźnika NPS. Ograniczeniu ryzyka niedostępności infrastruktury informatyczno-sieciowej służą: odpowiednie planowanie rozwoju sieci i systemów informatycznych, przeglądy i naprawy zapobiegawcze, wdrażanie planów ciągłości działania i zarządzania kryzysowego oraz programy ubezpieczeniowe. Orange Polska stale inwestuje we wdrażanie rozwiązań przewidzianych na wypadek awarii. Ponadto, jako pierwszy operator telekomunikacyjny w Polsce, Spółka uzyskała certyfikat zgodności z normą ISO 22301:2012 dla Systemu Zarządzania Ciągłością Działania w zakresie świadczonych usług telekomunikacyjnych i teleinformatycznych.
<b>Bezpieczeństwo</b> Brak skutecznej ochrony osób, informacji i majątku przed zdarzeniami losowymi lub celowym działaniem	Skuteczność i odpowiedzialność w działaniu  Sprawna i przyjazna obsługa klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cyberbezpieczeństwo</li> <li>• terroryzm</li> <li>• ochrona danych</li> <li>• nadużycia finansowe i uszczuplenie przychodów</li> </ul>	Nasze zasoby, majątek i infrastruktura są narażone na rozmaite zagrożenia (losowe lub będące skutkiem celowego działania), które mogą wpływać na świadczenie usług oraz skutkować ponoszeniem szkód przez osoby fizyczne i przedsiębiorstwa.	Fizyczne i informatyczne zabezpieczenia w połączeniu ze ścisłym nadzorem i kontrolą mają chronić infrastrukturę i majątek oraz zapewnić możliwości operacyjne. Spółka wdrożyła rozbudowane procedury reagowania na zdarzenia, zapewnienia ciągłości i usuwania skutków awarii. Akty terroryzmu i sabotażu są objęte ochroną ubezpieczeniową.
<b>Zdrowie, bezpieczeństwo i ochrona środowiska</b> Potencjalny uszczerbek na zdrowiu pracowników, podwykonawców lub osób trzecich, szkody w środowisku	Skuteczność i odpowiedzialność w działaniu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• narażenie na działanie pól elektromagnetycznych</li> <li>• utylizacja zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego</li> </ul>	Pola elektromagnetyczne wytwarzane w związku z funkcjonowaniem sieci mobilnych mogą budzić obawy o ich wpływ na zdrowie ludzi. Chociaż w Polsce obowiązują znacznie ostrzejsze ograniczenia w zakresie dopuszczalnego poziomu pól elektromagnetycznych niż w większości innych państw, zgłaszane są obawy dotyczące potencjalnych zagrożeń dla zdrowia w związku z narażeniem na działanie pól elektromagnetycznych wytwarzanych przez urządzenia telekomunikacyjne (przede wszystkim telefony komórkowe, stacje bazowe i urządzenia WiFi).	Zarząd stale monitoruje przestrzeganie wymogów regulacyjnych i dopuszczalnych poziomów emisji oraz innych wymogów prawnych w zakresie ochrony środowiska. Ponadto, w Orange Polska został wdrożony system zarządzania środowiskowego dla obszaru usług telefonii mobilnej, który co roku podlega certyfikacji zgodnie z normą ISO 14001.
<b>Przychody i zyski</b> Brak realizacji i monetyzacji strategii, prowadzący do utraty przychodów i zysków	Wyjątkowa jakość transmisji danych dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizacja strategii Grupy</li> <li>• presja konkurencyjna na usługi i ceny</li> <li>• wypieranie telefonii i Internetu stacjonarnego przez usługi mobilne</li> <li>• Program Operacyjny Polska Cyfrowa i rozwój infrastruktury światłowodowej w Polsce</li> <li>• wprowadzenie technologii eSIM</li> </ul>	Niska jakość obsługi klienta oraz silna konkurencja ze strony innych podmiotów na rynku może spowodować, że Grupa nie osiągnie przychodów i wskaźników rentowności określonych w przyjętym planie strategicznym. Niezrealizowanie projektów modernizacyjnych w założonym czasie, przy założonych kosztach i z założonymi parametrami jakościowymi może spowodować, że Grupa nie osiągnie przewagi konkurencyjnej, wzrostu wydajności lub oszczędności kosztowych.	Jednym z naszych podstawowych celów strategicznych jest bycie liderem konwergencji dostarczającym pakietowe usługi mobilne i stacjonarne. Konwergencja, poprzez kompleksową odpowiedź na potrzeby gospodarstw domowych w zakresie usług telekomunikacyjnych, zachęca klientów do kupowania kolejnych usług, co przyczynia się do wzrostu satysfakcji klientów i zmniejszenia wskaźnika odejść. Stawiając klienta w centrum zainteresowania, staramy się utrzymywać i rozwijać internetowy kanał sprzedaży oraz inicjatywy łączące różne kanały. Ponadto, optymalizujemy i unowocześniamy salony sprzedaży w taki sposób, by dopasować się do trendów rynkowych i konsumenckich, co ma bezpośrednio przełożyć na satysfakcję klientów oraz dalszą poprawę efektywności.
<b>Ryzyko finansowe</b> Brak możliwości odpowiedniego finansowania działalności ze względu na ryzyko związane z kapitałem, kredytami, rynkiem, źródłami finansowania, płynnością lub podatkami	Skuteczność i odpowiedzialność w działaniu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stopy procentowe</li> <li>• kursy wymiany</li> <li>• kontrola kredytowa</li> <li>• przyszły poziom inwestycji</li> </ul>	Orange Polska jest narażona na ryzyka finansowe związane głównie z instrumentami finansowymi, jakie emituje lub posiada w ramach prowadzonej działalności operacyjnej i finansowej. Zagrożenia te można generalnie określić jako ryzyko rynkowe (w tym ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej), ryzyko utraty płynności i ryzyko kredytowe.	Spółka zarządza ryzykiem finansowym w taki sposób, by ograniczać zagrożenia wynikające z niekorzystnych zmian kursów walutowych i stop procentowych, stabilizować przepływy pieniężne oraz zapewnić odpowiedni poziom płynności i elastyczności.
<b>Otoczenie i decyzje regulacyjne</b> Potencjalne zmiany w otoczeniu i decyzjach regulacyjnych	Skuteczność i odpowiedzialność w działaniu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ceny usług detalicznych świadczonych w roamingu (zrównanie z cenami usług krajowych)</li> <li>• przeznaczenie pasma 700 MHz na usługi telekomunikacyjne</li> <li>• postępowania UOKiK i Komisji Europejskiej w sprawie współdzielenia sieci</li> <li>• wynagrodzenie za używanie gruntu osób trzecich na potrzeby infrastruktury Orange Polska</li> </ul>	Decyzje regulacyjne i zmiany w otoczeniu regulacyjnym mogą niekorzystnie wpływać na wyniki Grupy, w szczególności poprzez wzrost kosztów administracyjnych oraz obniżenie przychodów i marż.	Włączamy się w konsultacje prowadzone przez organy państwowe i regulacyjne, które mogą mieć wpływ na kształt polityki i regulacji w branżach, w których prowadzimy działalność. Prowadzimy także rozmowy z klientami, aby poznać ich wymagania. Ponadto, aktywnie podchodzimy do szans i zagrożeń wynikających z potencjalnych zmian, starając się, gdzie to możliwe, wykorzystać możliwości i ograniczyć ryzyko.
<b>Ład korporacyjny i wymogi prawne</b> Niewykonanie wszystkich obowiązków prawnych i regulacyjnych	Skuteczność i odpowiedzialność w działaniu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany w ustawie o ochronie konkurencji i konsumentów</li> <li>• zmiany w prawie podatkowym</li> <li>• istotne postępowania i spory</li> <li>• ogólne rozporządzenie o ochronie danych (przyjęte przez UE)</li> </ul>	Spółka musi wykonywać określone obowiązki regulacyjne dotyczące oferowanych produktów i usług, w tym uzyskiwać i odnawiać licencje telekomunikacyjne. Część obowiązków regulacyjnych wynika ze znaczącej pozycji Orange Polska na poszczególnych rynkach właściwych. W przypadku niewykonania nałożonych obowiązków regulacyjnych bądź niespełnienia wymogów wynikających z przepisów krajowych lub unijnych, odpowiednie instytucje polskie lub unijne mogą nałożyć na spółki z Grupy kary administracyjne.	Grupa stale monitoruje zmiany w prawie i otoczeniu regulacyjnym. Wprowadzono szkolenia pracowników w zakresie czynników ryzyka. Uczestniczymy w procesie konsultacji, starając się wpływać na kształt zmian prawnych i regulacyjnych.



08

Ład korporacyjny

## 8 Ład korporacyjny

### Członkowie Zarządu



#### Jean-François Fallacher

(ur. w 1967 r.)

#### Zakres obowiązków:

Prezes Zarządu

#### Powołanie w skład Zarządu:

maj 2016

#### Kwalifikacje:

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

#### Doświadczenie zawodowe:

W latach 2011-2016 pełnił funkcję prezesa spółki Orange Romania, wiodącego operatora komórkowego na rynku rumuńskim.

Wcześniej, przez 20 lat, Jean-François Fallacher pełnił kluczowe funkcje w Grupie

Orange, ostatnio jako prezes Sofrecom, należącej do tej Grupy międzynarodowej spółki konsultingowej, oraz w Holandii, jako dyrektor operacyjny w spółce Wanadoo, dostawcy usług internetowych, a także zarządzając marketingiem dla rynku biznesowego w EuroNet Internet.

Jean-François ma rozległą wiedzę na temat rynku telekomunikacyjnego w zakresie zarówno klientów biznesowych jak i indywidualnych, zdobytą na różnych rynkach europejskich.



#### Mariusz Gaca (ur. w 1973 r.)

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

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

**Powołanie w skład Zarządu:** luty 2014

#### Doświadczenie zawodowe:

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

Od stycznia 2017 roku pełni funkcję Wiceprezesa Zarządu ds. Rynku Konsumenckiego. Od 2016 roku jest również przewodniczącym Komisji ds. Etyki w Orange Polska, a od 2011 roku – Wiceprezydentem Pracodawców RP oraz Przewodniczącym Polskiej Sekcji Komitetu Doradczego Biznesu i Przemysłu (BIAC) przy OECD. Od 2013 roku jest członkiem Koalicji Prezesa-Wolontariusze, aktywnie angażując się w działania wolontariackie i promując zasady społecznej odpowiedzialności biznesu.



#### Bożena Leśniewska (ur. w 1965 r.)

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

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

**Powołanie w skład Zarządu:** październik 2015

#### Doświadczenie zawodowe:

Od ponad 20 lat związana z rynkiem telekomunikacyjnym. Pełniła funkcje zarządcze w Polkomtel S.A., PTK Centertel Sp. z o.o. i Telekomunikacji Polskiej S.A. Do zespołu Orange Polska dołączyła w 2006 roku jako Zastępca Dyrektora Pionu Sprzedaży Rynku Biznesowego, a rok później objęła stanowisko Dyrektora Pionu Sprzedaży do Klientów Biznesowych. Od 2008 roku, Dyrektor Pionu Klientów Biznesowych, a następnie Dyrektor Sprzedaży jednocześnie w PTK Centertel i w Telekomunikacji Polskiej. W 2013 roku objęła stanowisko Dyrektora Wykonawczego ds. Sprzedaży Orange Polska, a dwa lata później została Członkiem Zarządu ds. Sprzedaży i Komercyjnej Digitalizacji. Od stycznia 2017 roku jest Wiceprezesem Zarządu ds. Rynku Biznesowego.

Pełni funkcję Przewodniczącej Rady Nadzorczej Orange Retail S.A. Jest członkiem europejskiej organizacji Women in Leadership oraz Rady Ekspertów THINKTANK. Ponadto, uczestniczy w działalności Rady Programowej Polish National Sales Awards (PNSA).

W 2016 roku znalazła się na prestiżowej liście „TOP TEN” kobiet zarządzających polskim sektorem teleinformatycznym.



**Piotr Muszyński** (ur. w 1963 r.)

**Zakres obowiązków:** Wiceprezes Zarządu ds. Strategii i Transformacji

**Kwalifikacje:** Ukończył Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Zaawansowany Program Zarządzania organizowany przez szkołę biznesu IESE / Uniwersytet Nawarry.

**Powołanie w skład Zarządu:** wrzesień 2008

We wrześniu 2008 roku powołany na Członka Zarządu ds. Operacyjnych, a w listopadzie 2009 roku – Wiceprezesa Zarządu ds. Operacyjnych. Od 2016 roku, jest Wiceprezesem Zarządu Orange Polska ds. Strategii i Transformacji.

#### Doświadczenie zawodowe:

W Orange Polska (dawniej Telekomunikacja Polska) od 2001 roku. Początkowo jako Dyrektor Pionu Obsługi Klienta, w latach 2005-2006 jako Dyrektor Dywizji Obsługa i Sprzedaż, a następnie w latach 2006-2008 jako Dyrektor Wykonawczy Grupy TP ds. Obsługi i Sprzedaży.

Za swoje osiągnięcia zawodowe został wyróżniony m.in. Złotą Anteną Świata Telekomunikacji w kategorii „Menedżer Roku”, dwukrotnie w latach 2010 i 2011, a także Złotym Cyborgiem podczas Krajowego Symposiumu Telekomunikacji i Teleinformatyki 2011 – za wybitny wkład w budowę społeczeństwa informacyjnego.

Pełni także funkcję Przewodniczącego Rady Programowej CIONET Polska oraz jest członkiem Rady Fundacji Wspierania Rozwoju Radiokomunikacji i Technik Multimedialnych przy Politechnice Warszawskiej, Komitetu Elektroniki i Telekomunikacji PAN i Rady Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji (PIIT).



**Jolanta Dudek** (ur. w 1964 r.)

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

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

Biznesu Politechniki Warszawskiej. Ma również doświadczenie jako Audytor Wiodący Systemu Zarządzania Jakością ISO 2002 (BSI) oraz Koordynator COPC® – Global Contact Center Excellence. W 2015 roku ukończyła Szkołę Mentorów (w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej).

**Powołanie w skład Zarządu:** październik 2015

#### Doświadczenie zawodowe:

Karierę w branży telekomunikacyjnej rozpoczęła w 2000 roku, w PTK Centertel, na stanowiskach menedżerskich związanych z zarządzaniem obsługą klientów Indywidualnych, biorąc udział w tworzeniu obsługi klientów sieci mobilnej „Idea”. W latach 2004-2010 pełniła funkcję Dyrektora Obsługi Klientów Biznesowych telefonii komórkowej sieci Orange. W październiku 2010 roku objęła stanowisko Dyrektora Obsługi Klientów Biznesowych w Orange Customer Service i PTK Centertel, odpowiadając za strategię, transformację i operacyjne uruchomienie kompleksowej obsługi klientów B2B Grupy TP w zakresie procesów i modeli operacyjnych dla szerokiego wachlarza produktów telefonii mobilnej, stacjonarnej i internetowej.

Od listopada 2013 roku do czasu włączenia obszaru Obsługi Klienta do struktury OPL w 2016 roku, pełniła funkcję Prezesa Zarządu Orange Customer Service.



**Jacek Kowalski** (ur. w 1964 r.)

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

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

**Powołanie w skład Zarządu:** styczeń 2011

#### Doświadczenie zawodowe:

Swoją karierę w Grupie Orange Polska (wcześniej Grupa TP) rozpoczynał w 2001 roku w PTK Centertel na stanowisku Menedżera Human Resources dla Sprzedaży i Marketingu. Od 2005 roku był Dyrektorem Pionu Zarządzania Kompetencjami i Rozwojem Pracowników.

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

Jest także członkiem Rady Programowej Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, PTE oraz nieformalnej grupy Human Explorers.



**Maciej Nowohoński** (ur. w 1973 r.)

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

**Kwalifikacje:** Jest absolwentem kierunku handel zagraniczny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz szkoły biznesu Hogeschool van Arnhem w Nijmegen, w Holandii.

**Powołanie w skład Zarządu:** marzec 2014

#### Doświadczenie zawodowe:

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

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

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

## Dyrektorzy Wykonawczy



**Bruno Chomel** (ur. w 1968 r.)

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

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

### Doświadczenie zawodowe:

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

W toku kariery zawodowej, sprawdził się w pracy dla operatorów telekomunikacyjnych (jako Członek Zarządu ds. Technicznych w AOL-France oraz dyrektor ds. transformacji cyfrowej w Vimpelcom) oraz firm zajmujących się handlem elektronicznym (jako Członek Zarządu ds. Informatyki w La Redoute oraz zastępca dyrektora ds. informatyki, odpowiadający głównie za rozległy program migracji z systemów mainframe, w Grupie 3SI-OTTO).

Z France-Telecom związał się w 1994 roku. Początkowo pracował w dziedzinie badań i rozwoju. W 1996 roku (utworzenie Wanadoo), zajmował stanowisko dyrektora ds. billingu w Wanadoo France. Później został oddelegowany do Holandii jako dyrektor ds. informatyki w Wanadoo, a potem dyrektor ds. rozwiązań w Orange (Mobile). Następnie przeniósł się do Wielkiej Brytanii jako dyrektor ds. informatyki w Wanadoo.



**Witold Drożdż** (ur. w 1974 r.)

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

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

### Doświadczenie zawodowe:

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

W latach 2007-2010, Wiceminister Spraw Wewnętrznych i Administracji, odpowiedzialny za rozwój społeczeństwa informacyjnego i rejestry publiczne, oraz Przewodniczący rządowego Zespołu „Polska Cyfrowa” i członek rządowego Zespołu ds. Bezpieczeństwa Energetycznego oraz międzyresortowego Zespołu ds. Telewizji i Radiofonii Cyfrowej.

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



**Magdalena Hauptman** (ur. w 1968 r.)

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

**Kwalifikacje:** Ukończyła Wydział Zarządzania i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Wydział Muzykologii Uniwersytetu Warszawskiego. Posiada uprawnienia coacha – wystawione przez International Coaching Community (2010) i International Coaching Federation (2013). Swoją wiedzę w tym obszarze wykorzystuje prowadząc procesy coachingowe z menedżerami Orange Polska.

### Doświadczenie zawodowe:

Z Orange Polska jest związana od 1994 roku. Na początku w PTK Centertel pełniła rolę Kierownika ds. Procedur i Standardów Wewnętrznych w Pionie Administracji, a następnie w latach 1998-2001 Kontrolera Budżetu dla obszaru Techniki i Informatyki. W 2001 roku przeszła do Telekomunikacji Polskiej, gdzie jako Dyrektor Zakupów odpowiadała za stworzenie i rozwój Organizacji Zakupowej działającej w ramach Grupy France Telecom. W latach 2010-2013, jako Dyrektor ds. Nieruchomości, koordynowała prace nad stworzeniem koncepcji Miasteczka Orange i odpowiadała za jego budowę. Jednocześnie nadzorowała sprzedaż nieruchomości Orange Polska.



**Piotr Jaworski** (ur. w 1961 r.)

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

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

### Doświadczenie zawodowe:

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





**Jarosław Starczewski** (ur. w 1972 r.)

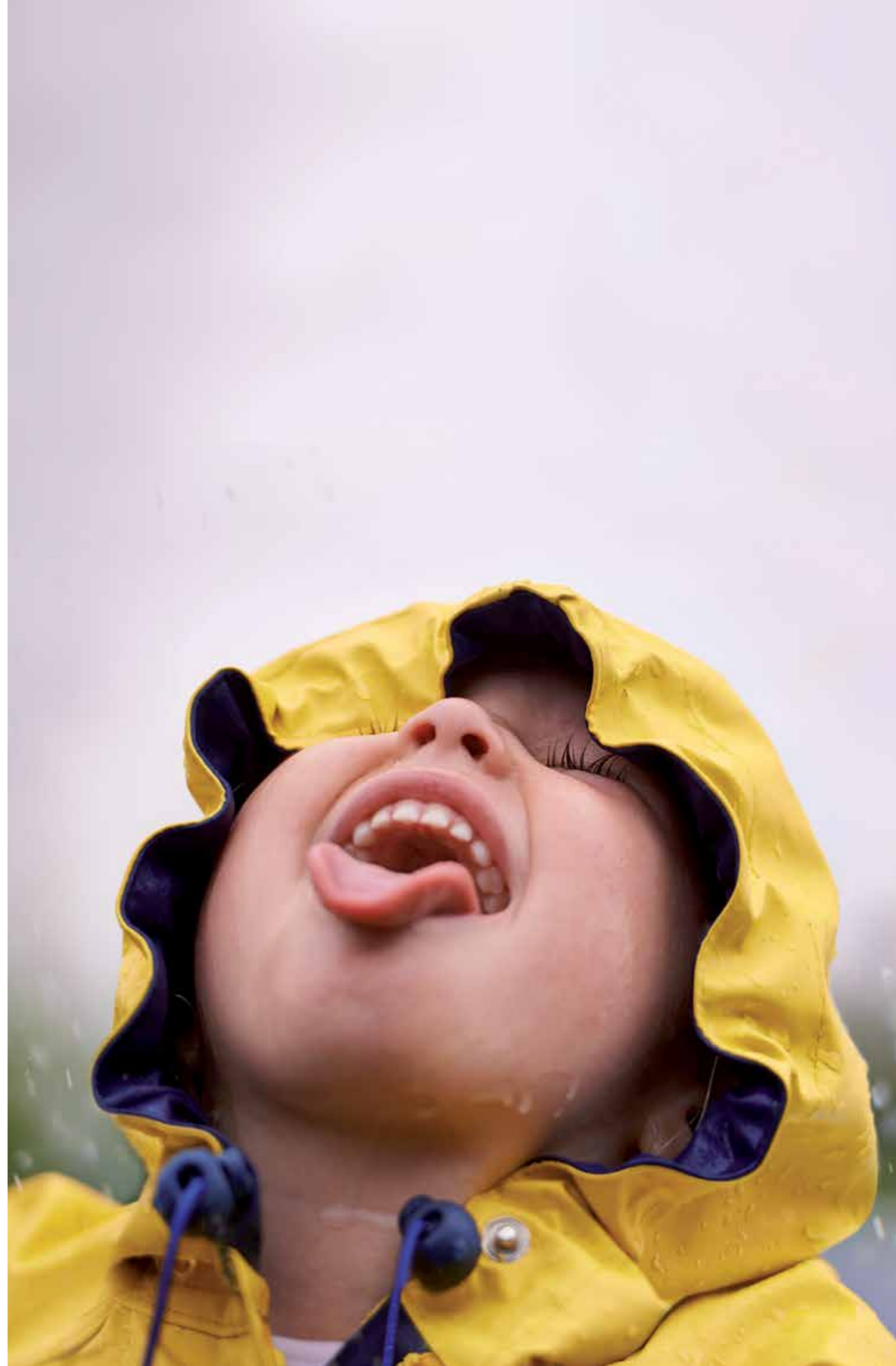
**Zakres obowiązków:** Od 2013 roku Dyrektor Wykonawczy ds. Rynku Klientów-Operatorów w Orange Polska.

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

**Doświadczenie zawodowe:**

Ma ponad czternastoletnie doświadczenie menedżerskie w pracy dla operatorów telekomunikacyjnych w środowisku międzynarodowym. W trakcie kariery zawodowej zajmował szereg stanowisk zarządzających i nadzorujących, m.in. w Grupie Kapitałowej Polskie Sieci Elektroenergetyczne, gdzie był Prezesem Zarządu Exatel S.A. oraz Prezesem Zarządu NOM Sp. z o.o.

Z Grupą Orange jest związany od 2007 roku. Od tego czasu odpowiada za współpracę z klientami – operatorami, zarządzanie sprzedażą hurtową i portfelem usług hurtowych.



## 8.1 Nasze podejście do ładu korporacyjnego

### List Przewodniczącego Rady Nadzorczej



Członkowie Rady Nadzorczej w pełni popierają strategiczne kierunki rozwoju Grupy Orange Polska oraz politykę inwestycyjną na 2017 rok i lata następne

Szanowni Akcjonariusze,

Realizacja średniookresowego planu działań, inwestycje w jakość sieci stacjonarnej i mobilnej, satysfakcja klientów, zmiany organizacyjne oraz monitorowanie wyników finansowych stanowiły najważniejsze priorytety w działalności Rady Nadzorczej w 2016 roku.

Intensywna rozbudowa sieci światłowodowej, prowadząca do podwojenia jej zasięgu w 2016 roku, to odpowiedź na zapotrzebowanie klientów na szybki dostęp do Internetu. W opinii Rady Nadzorczej, przyszłe inwestycje staną się podstawą do zwiększenia przez Orange Polska udziałów w rynku. Plany na 2017 rok zakładają, że sieć światłowodowa obejmie zasięgiem co najmniej 2,5 mln gospodarstw domowych.

Nabyte w 2016 roku nowe częstotliwości odegrały zasadniczą rolę w poprawie jakości sieci mobilnej Orange Polska, która ma kluczowe znaczenie ze względu na stały wzrost przesyłu danych. Obecnie, niemal wszyscy Polacy znajdują się w zasięgu naszej sieci LTE (4G). Ponadto, sieć mobilna Orange została uznana za najszybszą w Polsce.

W 2016 roku, Orange Polska wykazała się dużą skutecznością w sprzedaży usług konwergentnych (w tym pakietowych ofert rodzinnych z kilkoma kartami SIM) oraz odnotowała znaczny wzrost zainteresowania usługami mobilnego Internetu dla domu. Ważną zmianą dla wszystkich operatorów telekomunikacyjnych było wprowadzenie obowiązkowej rejestracji kart pre-paid. Spółka zapoczątkowała ten proces w 2016 roku, w uzgodnieniu z Radą Nadzorczą i pod jej nadzorem. Podjęte działania zakończyły się dużym sukcesem – 96% spośród naszych aktywnych klientów usług przedpłaconych zarejestrowało karty SIM, zaś wprowadzona zmiana regulacyjna przyczyniła się do wzrostu liczby klientów abonamentowych Orange Polska.

Wszystkie te działania, wsparte stałym dążeniem do coraz trafniejszego reagowania na potrzeby klientów, doprowadziły do poprawy wskaźnika NPS (ang. Net Promoter Score).

Wyniki finansowe Grupy Orange Polska w 2016 roku były zgodne z oczekiwaniami. Przychody wyniosły 11 538 mln zł i były nieznacznie niższe niż przed rokiem (skorygowane przychody zmniejszyły się o 2,4% wobec spadku o 2,9% w 2015 roku). Wynik netto został obciążony niegotówkowym odpisem na aktywa w wysokości 1 793 mln zł, wynikającym z przeszacowania przyszłych przepływów pieniężnych w powiązaniu ze wzrostem stopy dyskontowej, w celu

odzwierciedlenia większego ryzyka gospodarczego. Zysk EBITDA w wysokości 3 163 mln zł był na poziomie, jakiego oczekiwaliśmy. Przepływy pieniężne uległy zmniejszeniu, przede wszystkim w wyniku spadku EBITDA oraz zwiększonego wypływu środków pieniężnych z tytułu nakładów inwestycyjnych.

Uważamy, że właściwy ład korporacyjny ma kluczowe znaczenie dla stabilności procesów biznesowych i eliminuje wiele czynników ryzyka. W dniu 1 stycznia 2016 roku, weszły w życie nowe „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”, które Orange Polska, jako emitent papierów wartościowych, ma obowiązek stosować. W 2016 roku, Spółka przestrzegała obowiązujących zasad ładu korporacyjnego, o których mowa powyżej. W opinii Rady Nadzorczej, Orange Polska działa zgodnie z najwyższymi standardami w zakresie etyki, obsługi klientów i rzetelności w biznesie.

Na koniec, chciałbym podkreślić, że Członkowie Rady Nadzorczej, w tym Członkowie Niezależni, oraz Członkowie Zarządu w pełni popierają strategiczne kierunki rozwoju Grupy oraz planowaną politykę inwestycyjną na 2017 rok i lata następne, która zakłada dalszy rozwój sieci światłowodowej oraz stałą poprawę jakości usług. Rada Nadzorcza wyraża nadzieję, że wszystkie te działania przyczynią się do umocnienia pozycji Orange Polska jako wiodącego dostawcy najnowocześniejszych usług telekomunikacyjnych w Polsce.

Maciej Witucki  
Przewodniczący Rady Nadzorczej

#### ■ Rola akcjonariuszy

Orange Polska zachęca akcjonariuszy do odgrywania aktywnej roli w ramach ładu korporacyjnego. Zgoda akcjonariuszy jest wymagana przy podejmowaniu kluczowych decyzji, takich jak: rozpatrywanie i zatwierdzanie sprawozdań finansowych i sprawozdań Zarządu, rozpatrywanie i zatwierdzanie wniosków Zarządu w sprawie wypłat dywidendy lub pokrycia strat, rozpatrywanie i zatwierdzanie przygotowanej przez Radę Nadzorczą oceny sytuacji Spółki, powoływanie członków Rady Nadzorczej (oraz w razie potrzeby ich odwoływanie), zmiana Statutu Spółki, podwyższenie i obniżenie kapitału zakładowego oraz skup akcji własnych. Każda akcja Orange Polska daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy. Poza uczestnictwem w WZA, Zarząd i członkowie ścisłego kierownictwa Orange Polska prowadzą aktywny dialog z akcjonariuszami Spółki. Aby umożliwić środowisku inwestorów wyważoną ocenę uzyskanych przez Spółkę wyników, członkowie Zarządu – z Prezesem

Zarządu i Członkiem Zarządu ds. Finansów na czele – organizują także regularnie prezentacje dla inwestorów instytucjonalnych oraz przedstawicieli krajowych i międzynarodowych instytucji finansowych.

#### ■ Relacje Inwestorskie Orange Polska

Działalność Orange Polska w zakresie relacji inwestorskich koncentruje się przede wszystkim na zapewnieniu przejrzystej i aktywnej komunikacji z rynkiem kapitałowym poprzez czynną współpracę z inwestorami i analitykami, jak również na zapewnieniu wykonywania obowiązków informacyjnych w ramach obowiązujących aktów prawnych. Relacje Inwestorskie wraz z osobami reprezentującymi Spółkę regularnie odbywają liczne spotkania z inwestorami i analitykami w kraju i zagranicą oraz uczestniczą w większości regionalnych i branżowych konferencji inwestorskich. Wyniki finansowe Grupy Orange Polska są kwartalnie prezentowane w ramach konferencji transmitowanych równocześnie z wykozystaniem sieci internetowej. W 2016 roku,

odbyły się cztery konferencje poświęcone prezentacji wyników oraz ponad 200 spotkań z inwestorami i analitykami w Polsce i wielu innych krajach.

Działalność i wyniki Spółki są na bieżąco monitorowane przez analityków reprezentujących polskie i zagraniczne instytucje finansowe. W 2016 roku, 21 instytucji finansowych opublikowało raporty i rekomendacje dotyczące Spółki.

W dniu 2 marca 2016 roku, spółka Orange Polska odpowiadała na pytania inwestorów indywidualnych podczas czatu inwestorskiego przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych. Podczas czatu pytania zadawało ponad 35 inwestorów indywidualnych.

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

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

#### ■ Wysokie standardy ładu korporacyjnego w Orange Polska

Ład korporacyjny w Orange Polska ma na celu zagwarantowanie odpowiedzialnego zarządzania i nadzoru w celu realizacji strategicznych celów firmy i zwiększenia jej wartości. Stworzyliśmy sprawnie działające ramy ładu korporacyjnego, w skład których wchodzi mechanizmy, które pomagają osiągać wzrost. Składają się one ze struktur, procesów i elementów kontroli, które umożliwiają firmie skuteczne działanie i ograniczenie ryzyka. Zdolność Spółki do tworzenia wartości jest zapewniana przez posiadanie kompetentnych organów z właściwym podziałem obowiązków oraz optymalną reprezentacją doświadczenia, umiejętności i wykształcenia. Zrównoważony rozwój

Spółki jest zabezpieczony przez zdolność alokowania wytworzonej wartości w sposób rzetelny i trwały, co jest niezbędne dla jej długoterminowego 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 rzeczoznawcom opracowania dla jej użytku ekspertyzy lub opinii.

Aby zapewnić wysoką jakość podejmowanych decyzji, Rada Nadzorcza powołała określone komitety jako ciała doradcze. Członkowie komitetów są ekspertami 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 modelu i powiązania między nimi gwarantują przejrzystość kluczowych decyzji zarządczych.

Spółka Orange Polska jest w pełni odpowiedzialna wobec interesariuszy, jasno komunikując postępy w realizacji celów biznesowych i wypełnianiu obowiązków. W ten sposób budujemy zaufanie do Spółki ze strony inwestorów, klientów, dostawców,

pracowników, instytucji państwowych 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 stale spełniać oczekiwania wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy.

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

Orange Polska S.A., jako emitent papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie, jest zobowiązana do stosowania zasad ładu korporacyjnego w postaci „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016”.

W 2016 roku Spółka przestrzegała powyższych zasad ładu korporacyjnego. Jedynie w odniesieniu do rekomendacji IV.R.2 „Dobrych Praktyk”, Spółka zapewnia transmisję Walnego Zgromadzenia w czasie rzeczywistym, ale nie przewiduje możliwości dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym ani możliwości wykonywania prawa głosu przez akcjonariuszy z lokalizacji innej niż ob-

radujące Walne Zgromadzenie z uwagi na ryzyka prawne związane z tego typu komunikacją elektroniczną.

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

#### ■ Różnorodność gremiów zarządzających i nadzorujących

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



## 8.2 Struktura zarządzania

**Organami** Spółki Orange Polska są:

1. Walne Zgromadzenie
2. Rada Nadzorcza
3. Zarząd

**Walne Zgromadzenie** jest najwyższym organem Spółki, a do jego kompetencji 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,
- emisja obligacji zamiennych lub z prawem pierwszeństwa,
- 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: <http://orange-ir.pl/corporate-governance>.

**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 ra-

zie 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 o 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 EURO oraz zbywania składników majątkowych o wartości przekraczającej równowartość 100.000.000 EURO,
- przedkładanie Walnemu Zgromadzeniu zwięzłej oceny sytuacji Spółki.

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

### Kryteria niezależności Członków Rady Nadzorczej

Niezależny Członek Rady Nadzorczej Orange Polska spełnia następujące warunki:

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

#### Regulacje dotyczące konfliktu interesów

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

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

cje z podmiotami powiązanymi, w rozumieniu regulacji korporacyjnych. 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. Ponadto, inni Członkowie Rady Nadzorczej piastujący stanowiska w spółkach, które zawierają transakcje ze Spółką, są wyłączeni z głosowań dotyczących takich transakcji.

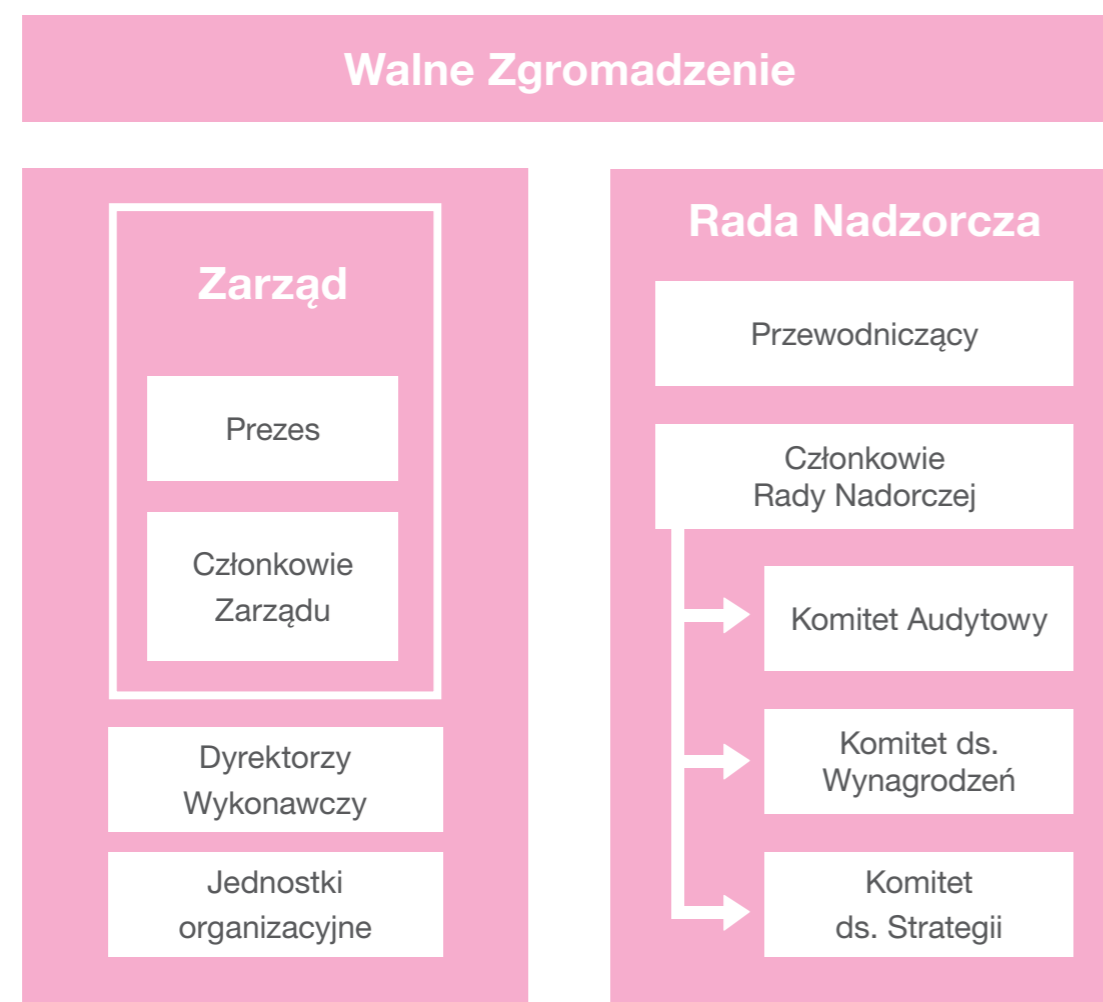
**Zarząd Spółki** kieruje działalnością Orange Polska, zarządza jej majątkiem oraz reprezentuje Spółkę na zewnątrz. Do zakresu działania Zarządu należą wszelkie sprawy związane z prowadzeniem Spółki nie zastrzeżone Ko-

deksem spółek handlowych albo Statutem do kompetencji Walnego Zgromadzenia lub Rady Nadzorczej. Zarząd wprowadza w życie uchwały Walnego Zgromadzenia, Rady Nadzorczej oraz uchwały własne i odpowiada za ich realizację.

Szczegółowy opis spraw zastrzeżonych do kompetencji Zarządu można znaleźć na naszej witrynie internetowej, pod adresem: <http://orange-ir.pl/corporate-governance>.

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

#### Struktura zarządzania Orange Polska





## 8.3 Działalność organów Spółki w 2016 roku

### Działalność Walnego Zgromadzenia

Zwyczajne Walne Zgromadzenie odbyło się 12 kwietnia 2016 roku, w Warszawie. Zgromadzenie podjęło w szczególności uchwały w sprawie:

- zatwierdzenia sprawozdania Zarządu z działalności Orange Polska w roku obrotowym 2015,
- zatwierdzenia sprawozdania finansowego Spółki za rok obrotowy 2015, sporządzonego według MSSF,
- podziału zysku Spółki za rok obrotowy 2015 oraz przeznaczenia części środków z kapitału zapasowego na wypłatę dywidendy,
- zatwierdzenia sprawozdania Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Orange Polska w roku obrotowym 2015,
- zatwierdzenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok obrotowy 2015, sporządzonego według MSSF,

Walne Zgromadzenie podjęło także uchwały w sprawie udzielenia absolutorium z wykonania obowiązków Członków Zarządu, w tym Prezesa, oraz Członków Rady Nadzorczej, a także powołania panów Jean-Marie Culpin, Eric Debroeck, Michała Kleibera, Gervais Pellissier, Marc Ricau i Macieja Wituckiego do Rady Nadzorczej.

Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie odbyło się 21 lipca 2016 roku, w Warszawie. Zgromadzenie podjęło w szczególności uchwały w sprawie:

- połączenia Orange Polska S.A. ze spółkami Orange Customer Service sp. z o.o. oraz TP Invest sp. z o.o.,
- zmiany Statutu.

### 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 liczbę reprezentowanych na nim akcji. Porządek obrad Walnego Zgromadzenia ustala organ, który je zwołuje. Wszystkie sprawy wnoszone pod obrady Walnego Zgromadzenia, Zarząd przedstawia Radzie Nadzorczej do zaopiniowania. Uchwały Walnego Zgromadzenia zapadają zwykłą większością głosów oddanych, o ile przepisy Kodeksu spółek handlowych lub Statut nie stanowią inaczej. Głosowanie jest jawne. Tajne głosowanie zarządza się przy wyborach oraz nad wnioskami o odwołanie członków organów Spółki lub likwidatorów bądź o pociągnięcie ich do odpowiedzialności, jak również w sprawach osobowych. Ponadto tajne głosowanie zarządza się na żądanie choćby jednego z akcjonariuszy obecnych lub reprezentowanych na Walnym Zgromadzeniu.

**Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie** zwołuje:

- Zarząd Spółki z własnej inicjatywy lub na pisemny wniosek Rady Nadzorczej lub akcjonariusza albo akcjonariuszy przedstawiających co najmniej 5% kapitału zakładowego, przy czym w takim przypadku Zarząd uwzględni w porządku obrad sprawy zgłoszone przez akcjonariusza lub akcjonariuszy żądających zwołania tego zgromadzenia,
- Rada Nadzorcza, jeżeli uzna to za wskazane,
- akcjonariusz albo akcjonariusze reprezentujący co najmniej połowę kapitału zakładowego lub co najmniej połowę ogółu głosów w Spółce.
- Rada Nadzorcza oraz akcjonariusze przedstawiający co najmniej 5% kapitału zakładowego mogą żądać umieszczenia poszczególnych spraw na porządku obrad najbliższego Walnego Zgromadzenia.

Akcjonariusze mają następujące prawa:

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

Skład Rady Nadzorczej:

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

W chwili obecnej w skład Rady Nadzorczej wchodzi pięciu Członków niezależnych: dr Henryka Bochniarz, Russ Houlden, prof. Michał Kleiber, dr Maria Pasło-Wiśniewska i dr Wiesław Rozłucki. Sylwetki Członków można znaleźć na naszej witrynie internetowej, pod adresem: <http://www.orange-ir.pl/corporate-governance/supervisory-board>.

Wykaz obecności Członków Rady Nadzorczej

	RADA NADZORCZA	KOMITET AUDYTOWY	KOMITET DS. STRATEGII	KOMITET DS. WYNAGRODZEŃ
Maciej Witucki	5/5			
Gervais Pellissier	5/5		3/3	
Marc Ricau	5/5	7/7		7/7
Henryka Bochniarz	5/5		3/3	
Federico Colom Artola	2/2	3/3		
Jean-Marie Culpin	5/5		1/3	
Eric Debroeck	5/5		3/3	
Ramon Fernandez	3/5			
Russ Houlden	5/5	7/7		
Michał Kleiber	3/3		2/2	
Patrice Lambert-de Diesbach	2/2		2/2	
Maria Pasło-Wiśniewska	5/5	7/7	3/3	4/4
Wiesław Rozłucki	5/5			7/7
Valérie Théron	4/5			5/7

■ Liczba posiedzeń, w których Członek Rady Nadzorczej uczestniczył

■ Maksymalna liczba posiedzeń, w których Członek Rady Nadzorczej mógł uczestniczyć

Zmiany w składzie Rady Nadzorczej w 2016 roku

W 2016 roku, Andrzej K. Koźmiński, Gérard Ries i Marie-Christine Lambert złożyli rezygnację z funkcji Członków Rady Nadzorczej.

W dniu 12 kwietnia 2016 roku, wygasły mandaty Jean-Marie Culpina, Erica Debroeck, Mirosława Gronickiego, Gervais Pellissiera, Marca Ricau i Macieja Wituckiego. Tego samego dnia, Zwyczajne Walne Zgromadzenie powołało panów Jean-Marie Culpin, Eric Debroeck, Gervais Pellissier, Marc Ricau i Macieja Wituckiego na kolejne kadencje jako Członków Rady Nadzorczej. Prof. Michał Kleiber został powołany na Członka Rady Nadzorczej.

W lipcu 2016 roku, Rada Nadzorcza powołała Federico Colom Artola i Patrice'a Lambert-de Diesbach na Członków Rady Nadzorczej.

Zasady powoływania i kadencja Członków Rady Nadzorczej

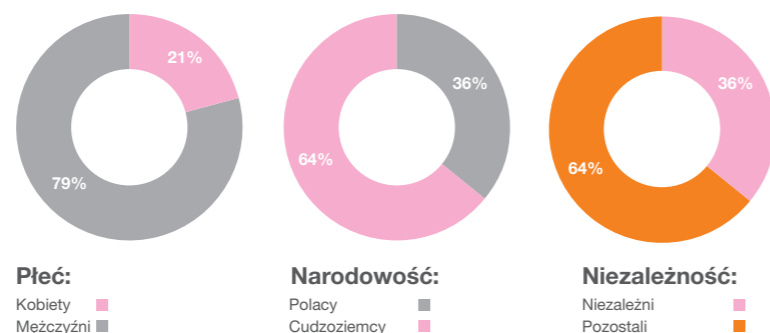
Członek Rady Nadzorczej Orange Polska powinien posiadać należyte wykształcenie, doświadczenie zawodowe i doświadczenie życiowe, reprezentować wysoki poziom mo-

ralny oraz być w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu, pozwalającą na należyte wykonywanie funkcji w Radzie Nadzorczej.

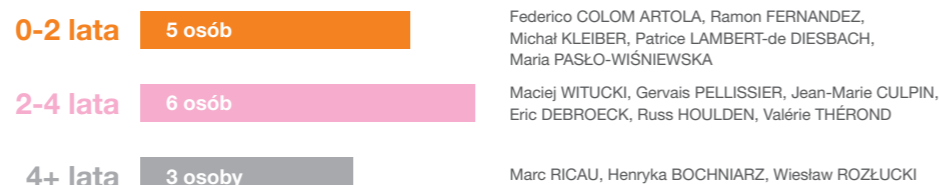
Członkowie Rady Nadzorczej są powoływani przez Walne Zgromadzenie. Każdy akcjonariusz ma prawo zgłosić kandydatury na Członków Rady Nadzorczej. Członkowie Rady Nadzorczej są następnie powoływani przez Walne Zgromadzenie zwykłą większością głosów. W przypadku wygaśnięcia mandatu Członka Rady Nadzorczej z powodu innego niż upływ kadencji lub odwołanie z funkcji Członka Rady Nadzorczej, reszta Członków Rady Nadzorczej może powołać, większością dwóch trzecich głosów, nowego Członka Rady Nadzorczej. Mandat tak powołanego Członka wygasa z dniem następnego Walnego Zgromadzenia, odbytego nie wcześniej niż 5 tygodni od powołania.

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

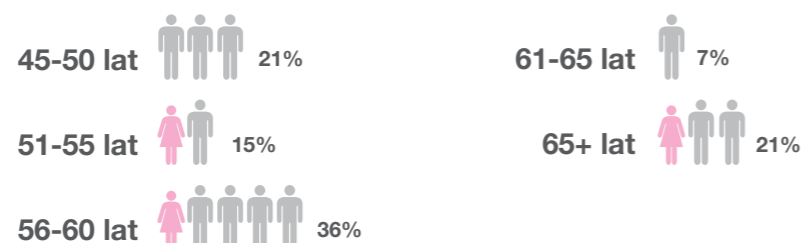
## Różnorodność w Radzie Nadzorczej



## Staż:



## Wiek:



## Macierz umiejętności Członków Rady Nadzorczej

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

## Kierunki prac Rady Nadzorczej w 2016 roku

W 2016 roku, Rada Nadzorcza skupiła się na następujących kwestiach:

### Realizacja średniookresowego planu działań na lata 2016-2018

W lutym 2016 roku, Rada Nadzorcza zatwierdziła nowy plan strategiczny na lata 2016-2018 dla Orange Polska S.A. i Grupy Kapitałowej Orange Polska, ukierunkowany na zwiększenie udziału w rynku. To aktywny plan zbudowany wokół czterech strategicznych priorytetów: bycie liderem w jakości sieci i konwergencji, najlepsze doświadczenie klientów oraz elastyczna i efektywna organizacja. W najbliższych latach przewidujemy znaczny wzrost popytu na usługi telekomunikacyjne, wynikający z gwałtownie rosnącego ruchu transmisji danych oraz upowszechnienia się konwergentnego podejścia do usług w gospodarstwach domowych w Polsce.

### Inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej

Zapewnienie najlepszej jakości sieci, zarówno mobilnej jak i stacjonarnej, jest kluczowym czynnikiem warunkującym sukces naszej strategii. W 2016 roku, nakłady inwestycyjne Grupy wyniosły 2 mld zł (z wyłączeniem zakupu częstotliwości) i utrzymały się na niemal tym samym poziomie co rok wcześniej. Jednak Grupa znacząco zwiększyła inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej. Zgodnie z planem na 2017 rok, w zasięgu tej sieci znajdzie się co najmniej 2,5 mln gospodarstw domowych.

### Wprowadzenie usług LTE w oparciu o nowo nabyte częstotliwości

Nabycie nowych częstotliwości na początku 2016 roku, w wyniku wygranej aukcji, miało przełomowe znaczenie w naszym stałym dążeniu do poprawy jakości sieci mobilnej oraz zdecydowanie polepszyło naszą pozycję konkurencyjną w zakresie zasobów pasma mobilnego. Obecnie, niemal wszy-

scy mieszkańcy Polski znajdują się w zasięgu naszej sieci LTE (4G). Ponadto, sieć Orange jest najszybsza w Polsce (według niezależnego serwisu speedtest.pl).

### Wyniki finansowe i operacyjne Grupy porównywalne z planem budżetowym; osiągnięty cel w zakresie EBITDA i dźwigni finansowej

Ze względu na wzrost nakładów inwestycyjnych i bardzo silną konkurencję, Rada Nadzorcza przykładała dużo uwagi do wyników finansowych, które w 2016 roku były zgodne z oczekiwaniami. Przychody wyniosły 11 538 mln zł, co oznacza niewielki spadek w porównaniu z poprzednim rokiem (-2,4% wobec -2,9% w 2015 roku). Wynik netto został obciążony utworzeniem odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości niefinansowych aktywów trwałych w wysokości 1 793 mln zł, wynikającym z przeszacowania przyszłych przepływów pieniężnych w powiązaniu ze wzrostem stopy dyskontowej, w celu odzwierciedlenia większego ryzyka gospodarczego. Skorygowany zysk EBITDA w wysokości 3 163 mln zł był na poziomie, jakiego oczekiwaliśmy. Przepływy pieniężne uległy zmniejszeniu, przede wszystkim w wyniku spadku EBITDA oraz zwiększonego wypływu środków pieniężnych z tytułu nakładów inwestycyjnych.

### Satysfakcja klientów – program doskonalenia obsługi klienta

Rada Nadzorcza jest zadowolona z dalszego podniesienia poziomu satysfakcji klientów, co wyrażało się w szczególności osiągnięciem najwyższego w historii wskaźnika NPS (ang. Net Promoter Score) zarówno dla rynku klientów indywidualnych jak i biznesowych.

### Wykorzystywanie możliwości konwergencji

Jednym ze strategicznych celów Orange Polska jest utrzymanie wiodącej pozycji w zakresie konwergencji poprzez ofero-



wanie pakietów usług komórkowych i stacjonarnych. W 2016 roku, spółka Orange Polska wykazała się dużą skutecznością w sprzedaży usług konwergentnych (w tym ofert rodzinnych z kilkoma kartami SIM) oraz odnotowała znaczny wzrost zainteresowania usługami mobilnego Internetu dla domu.

#### Zmiany organizacyjne w Spółce i Grupie

W dniu 4 lutego 2016 roku, Rada Nadzorcza powołała nowego Prezesa Zarządu ze skutkiem na dzień 1 maja – kiedy Bruna Duthoit zastąpił Jean-François Fallacher.

W dniu 30 września 2016 roku, nastąpiło połączenie Orange Polska ze spółkami zależnymi Orange Customer Service oraz TP Invest poprzez przeniesienie ich całego majątku na Orange Polska. Zasadniczym celem połączenia tych spółek było podniesienie efektywności operacyjnej w Grupie Orange Polska oraz integracja i uproszczenie procesów w ramach połączonych podmiotów.

#### Ocena sytuacji Grupy Orange Polska przez Radę Nadzorczą

Rada Nadzorcza, działając poprzez komitety oraz wszystkich członków (w tym pięciu 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 wypełnianiem przez Zarząd funkcji kontroli, zarządzania ryzykiem i budżetowania.

#### Działalność operacyjna Grupy

W 2016 roku działalność Orange Polska w dalszym ciągu rozwijała się zgodnie z wyznaczonymi rok wcześniej prioryteta-

mi, które obejmowały inwestycje związane z podniesieniem jakości sieci oraz bardzo aktywne podejście do pozyskiwania klientów we wszystkich segmentach.

Spółka kontynuowała w 2016 roku znaczące inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej. To strategiczny priorytet, który staje się wyróżnikiem oferty Orange Polska na rynku oraz kluczowym czynnikiem w procesie przekształceń z tradycyjnego operatora w nowoczesną spółkę telekomunikacyjną. Wielkość sieci światłowodowej uległa w ubiegłym roku podwojeniu, a w jej zasięgu znalazło się blisko 1,5 mln gospodarstw domowych. Orange Polska dysponuje największą siecią światłowodową w Polsce, dostępną w 37 miastach. Ponieważ to wciąż nowa technologia na rynku polskim, Spółka wkładała w ciągu roku dużo wysiłku w działania marketingowe nakierowane na podniesienie świadomości klientów. Liczba przyłączeń zwiększała się z każdym kwartałem, osiągając 31 tys. w 4 kw. Ponadto, w czwartym kwartale na Orange Polska przypadło blisko 80% wszystkich nowych przyłączeń do sieci światłowodowych, co potwierdza, że Spółka zwiększa udział w rynku kosztem konkurencji.

W obliczu stale rosnącego przesyłu danych, Spółka kontynuowała działania na rzecz polepszenia jakości sieci mobilnej w oparciu o nowo nabyte częstotliwości. W efekcie, w zasięgu mobilnej sieci LTE (4G) znajdują się niemal wszyscy mieszkańcy Polski, a sieć obsługuje ponad 60% ruchu transmisji danych w sieciach mobilnych. Wolumen przesyłanych danych zwiększył się o około 130%, ze względu na wzrost liczby klientów oraz znacznie większy ruch na jednego klienta (wynikający z rosnącej liczby smartfonów i zmiany potrzeb klientów).

W 2016 roku, liczba kart SIM dla mobilnych usług abonamentowych wzrosła o ponad 1 milion, tj. 13% rok-do-roku, co stanowi najwyższy wzrost od wielu lat. Pod względem przenoszenia numerów, Spółka utrzymała drugą pozycję na rynku, ze znacznie lepszym wynikiem dla usług abonamento-

wych (+152 tys.) niż rok wcześniej. Do tego imponującego wzrostu przyczyniły się przede wszystkim dwa trendy rynkowe: sukces ofert rodzinnych z wieloma kartami SIM oraz dynamicznie rosnąca popularność ofert mobilnego Internetu dla domu (LTE do użytku stacjonarnego). Oferty rodzinne stanowią skuteczne narzędzie rynkowe do pozyskiwania gospodarstw domowych – które korzystają z coraz większej liczby urządzeń mobilnych. Natomiast oferty LTE do użytku stacjonarnego zyskują na popularności jako substytut stacjonarnego dostępu do Internetu (zwłaszcza na terenach podmiejskich), dzięki znacznemu podniesieniu jakości sieci mobilnej. Innym czynnikiem, który przyczynił się do wzrostu w usługach abonamentowych była zwiększona migracja z segmentu pre-paid po wprowadzeniu obowiązku rejestracji przedpłaconych kart SIM.

Nieoczekiwane wprowadzenie tego obowiązku w 2016 roku stanowiło kolejne wyzwanie dla Orange Polska. Sprostanie temu wyzwaniu wymagało szeregu działań w zakresie modyfikacji systemów informatycznych, przededefiniowania modelu współpracy z dystrybutorami, edukacji klientów i inicjatyw marketingowych. Do dnia 1 lutego 2017 roku (tj. ostatecznego terminu rejestracji istniejących kart pod rygorem wyłączenia usług), około 96% spośród naszych aktywnych klientów zarejestrowało karty SIM – co uważamy za sukces i dowód na to, że dobrze poradziliśmy sobie z tą zmianą.

W 2016 roku, Grupa kontynuowała działania na rzecz aktywnego dialogu z klientami, zgodnie z przyjętym w 2015 roku podejściem: „słuchamy – zmieniamy”. Po raz kolejny poprawie uległ wskaźnik NPS, który osiągnął najwyższy poziom w historii. Było to wynikiem znacznego podniesienia poziomu satysfakcji wśród klientów mobilnych, zarówno na rynku masowym jak i biznesowym w 2016 roku.

#### Sytuacja finansowa Grupy

Główne cele Grupy w 2016 roku obejmowały:

- dalszą rozbudowę zasięgu technologii LTE i uruchomienie usług na nowo pozyskanych częstotliwościach mobilnych,
- kontynuację rozbudowy sieci światłowodowej w celu objęcia zasięgiem do 800 tys. nowych gospodarstw domowych,
- rozwój strategii komercyjnej opartej głównie na monetyzacji nowych częstotliwości telefonii komórkowej, komercjalizacji sieci światłowodowej oraz działaniach mających na celu wzmocnienie pozycji Spółki na wszystkich rynkach,
- wykorzystanie unikalnych zasobów Grupy do osiągnięcia pełnych korzyści wynikających z zastosowania rozwiązań jakie umożliwia konwergencja,
- zwiększenie satysfakcji i lojalności klientów oraz dalszą realizację programu doskonalenia obsługi klienta,
- dalszą optymalizację aktywów Grupy, w tym zbywanie nieużywanych nieruchomości,
- rozwój nowych inicjatyw w zakresie optymalizacji kosztów w celu zmniejszenia wpływu presji na przychody,
- utrzymanie stabilności finansowej i ścisłe monitorowanie poziomu wskaźników zadłużenia (dług netto do skorygowanej EBITDA na poziomie nie przekraczającym 2,2),
- osiągnięcie skorygowanego zysku EBITDA w prognozowanym zakresie 3,15-3,30 mld zł,
- monitorowanie i analizę możliwości akwizycyjnych na rynku,
- wynagradzanie akcjonariuszy na uzasadnionym poziomie, z uwzględnieniem struktury finansowej oraz przyszłych potrzeb kapitałowych Grupy.

Skorygowane przychody w 2016 roku wyniosły 11 538 mln zł i zmniejszyły się o 288 mln zł, tj. 2,4% rok-do-roku. Spadek ten wynikał głównie ze spadku przychodów z usług stacjonarnych oraz niższych pozostałych przychodów. Zmiany w segmencie stacjonarnym odzwierciedlają przede wszystkim strukturalną erozję tradycyjnych

usług telefonicznych, która wpływa na przychody ze stacjonarnych usług głosowych i usług hurtowych. W wyniku malejącej liczby klientów ADSL i spadku wskaźnika ARPU zmniejszyły się także przychody z usług stacjonarnego dostępu do Internetu. Spadek pozostałych przychodów wynikał z zakończenia projektów infrastrukturalnych (które w 2015 roku przyniosły 127 mln przychodów), a także niższych przychodów z usług ICT. Te niekorzystne czynniki zostały częściowo zrównoważone przez wyższe przychody w segmencie mobilnym, wynikające ze wzrostu liczby klientów abonamentowych oraz rosnącego udziału ofert ratałnych.

Skorygowana EBITDA za cały rok wyniosła 3 163 mln zł i w porównaniu z analogicznym okresem ubiegłego roku była niższa o 354 mln zł, tj. 10,1%. Skorygowana marża EBITDA zmniejszyła się o 2,3 p.p. rok-do-roku, do poziomu 27,4%. Zmiana ta odzwierciedla spadek przychodów, wyższe koszty bezpośrednie (o 249 mln zł) oraz dalszą optymalizację kosztów pośrednich (spadek o 183 mln zł). Do wzrostu kosztów bezpośrednich w ujęciu rocznym przyczyniły się przede wszystkim wyższe koszty międzyoperatorskie oraz rosnące koszty sprzedaży, głównie w wyniku zmiany w strukturze sprzedanych telefonów komórkowych i wpływu niekorzystnych zmian kursów walutowych (osłabienia złotego wobec euro). Te niekorzystne czynniki zostały częściowo zrównoważone przez poprawę po stronie kosztów pośrednich, wynikającą głównie z dalszej optymalizacji w obszarze sieci i systemów informatycznych oraz zmniejszenia zatrudnienia w ramach realizacji Umowy Społecznej.

W 2016 roku strata netto wyniosła 1 746 mln zł wobec 254 mln zł zysku netto w 2015 roku. Wynik netto za 2016 rok był obciążony utworzeniem odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości niefinansowych aktywów trwałych, wynikającym z przeszacowania przyszłych przepływów pieniężnych w powiązaniu ze wzrostem

stopy dyskontowej, w celu odzwierciedlenia większego ryzyka gospodarczego. Na wynik netto wpłynęła również niższa EBITDA oraz wzrost kosztów finansowych netto (o 68 mln zł względem 2015 roku), głównie w wyniku większego zadłużenia. Skorygowane organiczne przepływy pieniężne wyniosły w 2016 roku 620 mln zł wobec 962 mln zł w 2015 roku. Spadek wynikał przede wszystkim z niższego zysku EBITDA oraz zwiększonego wypływu środków pieniężnych z tytułu nakładów inwestycyjnych. Te czynniki zostały częściowo zrównoważone przez niższe zapotrzebowanie na kapitał obrotowy, gdyż wzrost stanu należności (wskutek wpływu sprzedaży ratałnej) został w dużej mierze zrównoważony przez optymalizację łańcucha dostaw.

W 2016 roku, Grupa wypłaciła dywidendę w wysokości 328 mln zł, to jest 0,25 zł na akcję, płatną w gotówce.

#### Wnioski i zalecenia na 2017 rok

W 2016 roku, spółka Orange Polska umocniła swoją pozycję komercyjną na polskim rynku telekomunikacyjnym, zwłaszcza w segmencie abonamentowym telefonii komórkowej oraz segmencie szybkiego Internetu stacjonarnego. Percepcja usług Orange wśród klientów ponownie się poprawiła. Wyniki finansowe były zgodne z celami. W 2017 roku, zasadnicze priorytety nie powinny ulec zmianie, ale Spółka powinna się w większym stopniu skupić na poprawie realizacji działań komercyjnych i procesów inwestycyjnych. Monetyzacja ogłoszonej rok temu strategii postępuje wolniej niż oczekiwano, głównie ze względu na wolniejszą od przewidywanej poprawę na rynku komórkowym, dużą konkurencję w segmencie stacjonarnego Internetu (skutkującą presją na klientów usług ADSL), utrzymującą się presją na usługi tradycyjne (PSTN i hurtowe) oraz nową sytuację w segmencie usług przedpłaconych. W tej sytuacji, konieczne jest podjęcie nowych działań dla osiągnięcia strategicznego celu, jakim jest przywrócenie wzrostu.

Zdaniem Rady Nadzorczej, w 2017 roku Grupa powinna się w szczególności skoncentrować na następujących kluczowych aspektach:

- osiągnięcie korzyści z niedawnych zmian organizacyjnych w Spółce,
- maksymalne wykorzystanie możliwości rynkowych wynikających z nowo wprowadzonej oferty konwergentnej Orange Love,
- wypracowanie nowych działań w celu zwiększenia monetyzacji strategii i przekształceń biznesowych, w tym nowych inicjatyw w zakresie ograniczania kosztów,
- rozważenie działań służących obniżeniu udziału długu w strukturze bilansu,
- przedstawienie w ciągu roku aktualizacji średnioterminowych prognoz strategicznych i finansowych,
- kontynuacja rozbudowy sieci światłowodowej w celu objęcia zasięgiem ponad miliona nowych gospodarstw domowych,

- ścisłe monitorowanie realizacji strategii komercyjnej, szczególnie pod kątem monetyzacji sieci światłowodowej, oraz podjęcie dalszych działań w celu wzmocnienia pozycji Spółki na wszystkich rynkach,
- wprowadzenie dalszych usprawnień w zarządzaniu obsługą klientów w celu dalszego zwiększenia poziomu satysfakcji i lojalności klientów,
- udział w Programie Operacyjnym Polska Cyfrowa (POPC),
- osiągnięcie skorygowanego zysku EBITDA w prognozowanym zakresie 2,8-3,0 mld zł,
- utrzymanie stabilności finansowej i ścisłe monitorowanie poziomu wskaźników zadłużenia (dług netto do skorygowanej EBITDA na poziomie nie przekraczającym 2,6).

### 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, przy obecności co najmniej połowy składu Rady Nadzorczej.

Rada Nadzorcza wybiera ze swego grona Przewodniczącego, który zwołuje posiedzenia Rady i im przewodniczy. W przypadku głosowania, w którym oddano taką samą liczbę głosów za oraz przeciw, Przewodniczącemu przysługuje głos rozstrzygający.

Rada Nadzorcza powołała trzy Komitety jako organy doradcze:

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

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

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

## Działalność Komitetu Audytowego

### Skład Komitetu Audytowego

1. Russ Houlden – Przewodniczący
2. Federico Colom Artola
3. Dr Maria Pasło-Wiśniewska
4. Marc Ricau

Pracom Komitetu przewodniczy pan Russ Houlden, niezależny Członek Rady Nadzorczej, który posiada odpowiednie kwalifikacje w zakresie rachunkowości i skarbowości oraz doświadczenie w zakresie audytu i finansów.



Do najważniejszych zadań Komitetu Audytowego należy zapewnienie prawidłowości sprawozdań finansowych Spółki i Grupy. W ramach wykonywania tego obowiązku, dokonujemy przeglądu wszystkich znaczących osądów księgowych i szacunków proponowanych przez Zarząd.

### List Przewodniczącego Komitetu Audytowego

Szanowni Akcjonariusze,

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

Do najważniejszych zadań Komitetu Audytowego należy zapewnienie prawidłowości sprawozdań finansowych Spółki i Grupy. W ramach wykonywania tego obowiązku, dokonujemy przeglądu wszystkich znaczących osądów księgowych i szacunków proponowanych przez Zarząd.

W ubiegłym roku, najistotniejsza ocena dotyczyła wartości firmy i tego, czy jej wycena nadal znajduje uzasadnienie w prognozowanych przyszłych przepływach pieniężnych, przy uwzględnieniu ostatnich wyników, przyszłej strategii oraz bieżącej i przewidywanej sytuacji na rynku. Tego typu ocenę, nazywaną formalnie testem na utratę wartości firmy, Zarząd przeprowadza co roku. W tym roku, Zarząd zaproponował rozpoznanie w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości w wysokości 1 793 mln zł, a Komitet zgodził się z tą rekomendacją. Choć dla niektórych akcjonariuszy mogło to być nieoczekiwane, jestem przekonany, że w świetle istniejących okoliczności podjęliśmy właściwą decyzję.

Inna istotna ocena dotyczyła okresu użytkowania środków trwałych. Także to zagadnienie podlega corocznemu przeglądowi. W tym roku, Zarząd przedstawił przekonujące uzasadnienie, że okres ekonomicznej użyteczności niektórych składników majątku trwałego jest dłuższy niż wcześniej oszacowano, a Komitet podzielił tę opinię. W wyniku wydłużenia szacowanego okresu użytkowania, koszt amortyzacji tych aktywów w 2017 roku będzie niższy o około 150 mln zł.

Komitet Audytowy odpowiada także za monitorowanie rozwoju standardów rachunkowości oraz oczekiwanych zmian legislacyjnych. Zbliży się termin wejścia w życie szeregu zmian w Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej. Planujemy wdrożenie po raz pierwszy standardu MSSF 9 (Instrumenty Finansowe) oraz standardu MSSF15 (Przychody) w sprawozdaniu za rok kończący się 31 grudnia 2018 roku oraz prawdopodobnie wdrożymy standard MSSF 16 (Leasing) w sprawozdaniu za rok kończący się 31 grudnia 2019 roku. Zarząd osiągnął znaczące postępy w przygotowaniu do wdrożenia tych standardów. Komitet ocenił stan przygotowań i wyraził zadowolenie, że Spółka będzie gotowa do ich wdrożenia w wymaganym terminie.

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

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

Poniżej przedstawiono bardziej szczegółowe omówienie działalności Komitetu Audytowego.

Russ Houlden  
Przewodniczący Komitetu Audytowego

### Kierunki prac Komitetu Audytowego w 2016 roku

Komitet Audytowy odbył w 2016 roku 7 posiedzeń. Komitet zajmował się w szczególności następującymi sprawami:

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

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

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

#### Kontrola działań i niezależności biegłego rewidenta

Kontrola zakresu i wyników badania przez biegłego rewidenta oraz jego niezależności i obiektywności stanowiły istotny element obowiązków i zadań Komitetu Audytowego. Wszystkie usługi niewchodzące w zakres badania sprawozdania finansowego i kontroli wewnętrznej świadczone przez zewnętrznych audytorów zostały przed ich rozpoczęciem zatwierdzone przez Przewodniczącego Komitetu. Ponadto, Komitet Audytowy dokonał przeglądu zaproponowanego planu prac biegłego rewidenta, w tym ustalenia progu istotności dla prowadzonych prac. Komitet Audytowy nadzorował również działania podjęte przez Grupę w odpowiedzi na rekomendacje biegłego rewidenta. Dodatkowo, Komitet Audytowy odbył spotkanie, bez udziału kierownictwa Spółki, z partnerem firmy audytorskiej odpowiedzialnym za ustawy audyt.

### Rekomendacja co do wyboru biegłego rewidenta

Komitet dokonał przeglądu ubiegłorocznych prac biegłego rewidenta i rekomendował Radzie Nadzorczej ponowne powołanie spółki Ernst & Young na biegłego rewidenta do przeprowadzenia badania za 2016 rok. W warunkach ponownego powołania biegłego rewidenta określono jego wynagrodzenie, warunki umowy, plan prac oraz próg istotności dla wniosków z badania.

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

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

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

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

### Monitorowanie zmian w otoczeniu prawnym, w tym zmian w standardach rachunkowości

Przedmiotem zainteresowania Komitetu były zmiany w otoczeniu prawnym, aktualizacje standardów rachunkowości i rekomendacje instytucji nadzoru finansowego, a także kwestia ich przyjęcia i wdrożenia w Grupie Orange Polska. Komitet dokonał także przeglądu ulepszeń dotyczących ujawnień wskaźników nieuregulowanych przepisami, zgodnie z wytycznymi ESMA.

### Inne obszary zainteresowania

Komitet analizował i opiniował znaczące transakcje z podmiotami powiązаныmi, 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 i ubezpieczeń.

## Komitet Audytowy – podstawowe informacje

Posiedzenia Komitetu odbywają się nie rzadziej niż raz na kwartał, przed opublikowaniem przez Spółkę sprawozdań finansowych. Pracom Komitetu przewodniczy pan Russ Houlden, niezależny Członek Rady Nadzorczej, który posiada odpowiednie kwalifikacje w zakresie rachunkowości i skarbowości oraz doświadczenie w zakresie audytu i finansów. Najważniejsze zadania Komitetu obejmują:

- nadzorowanie rzetelności informacji finansowej przekazywanej przez Spółkę,
- przegląd, co najmniej raz w roku, systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem Grupy Orange Polska,
- coroczny przegląd programu prac Audytu Wewnętrznego,
- analizę raportów audytorów wewnętrznych Spółki i głównych wniosków z innych badań wewnętrznych,
- analizę i opiniowanie dla Zarządu i / lub Rady Nadzorczej istotnych transakcji z podmiotami powiązаныmi, zgodnie z wewnętrznymi regulacjami,
- opiniowanie wyboru, zakresu prac i wysokości wynagrodzenia biegłych rewidentów,
- monitorowanie pracy biegłych rewidentów Spółki pod kątem niezależności i obiektywności i przedstawianie Radzie Nadzorczej rekomendacji, co do ich wyboru i wynagrodzenia,
- analizę przyczyn rezygnacji biegłego rewidenta,
- analizę skuteczności procesu badania sprawozdania finansowego przez biegłego rewidenta oraz odpowiedzi Zarządu na sformułowane zalecenia.

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

### Mechanizmy zapewnienia zgodności

Orange Polska prowadzi działalność na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Wymaga to stosowania wysokich standardów i wymogów nie tylko w odniesieniu do jakości i innowacyjności naszych usług, ale także sposobu prowadzenia i utrzymywania relacji biznesowych. W związku z tym, jako element budowania ładu korporacyjnego, przyjęliśmy Program Zarządzania Zgodnością. W ramach tego programu w Orange Polska powołany został Chief Compliance Officer (CCO), którego wspiera Compliance Officer (CO) – będący jednocześnie dyrektorem Biura Zarządzania Zgodnością.

Ważnym obszarem zadań funkcji zarządzania zgodnością jest polityka antykorupcyjna.

Orange Polska stosuje zasadę zerowej tolerancji wobec korupcji. Ta zasada musi być stosowana przez wszystkich pracowników, współpracowników i partnerów biznesowych działających w naszym imieniu. W ramach wsparcia Programu Zarządzania Zgodnością, wdrożyliśmy nowy proces analizy ryzyka, który ma zoptymalizować i zharmonizować procedury analizy ryzyka w zakresie zapewnienia zgodności i zapobiegania nadużyciom. Celem tego procesu jest szczegółowa analiza naszych partnerów pod kątem ryzyka korupcji, nadużyć finansowych, nieprzestrzegania sankcji ekonomicznych, prania brudnych pieniędzy i finansowania terroryzmu. Innym zadaniem funkcji zarządzania zgodnością jest okresowy przegląd ryzyk związanych z korupcją. Proces ten obejmuje identyfikację i ocenę nowych czynników ryzyka oraz przegląd istniejących ryzyk i mechanizmów kontrolnych. Kolejnym narzędziem służącym aktywnej promocji kultury zgodności jest e-szkolenie dotyczące zapobiegania korupcji, z którym mają obowiązek zapoznać się wszyscy pra-



cownicy Orange Polska. Szkolenie pokazuje między innymi sposób postępowania w przypadku zetknięcia się z propozycją łapówki. Pracownicy i interesariusze Orange Polska, korzystając z dedykowanych kanałów, mogą zgłosić swoje obawy lub zwrócić się o poradę w przypadku, gdy zachodzi podejrzenie konfliktu interesów, korupcji bądź innego naruszenia zasad Orange Polska (w tym Polityki Antykorupcyjnej) lub przepisów prawa, nie obawiając się przy tym represji, dyskryminacji czy postępowania dyscyplinarnego. Zgłoszenia traktowane są w sposób poufny i badane z należytą starannością.

Zagadnienia związane z zarządzaniem zgodnością są raportowane Komitetowi Audytowemu Rady Nadzorczej w następujących obszarach: etyka, ogólna zgodność z przepisami prawa i regulacjami, zwalczanie nadużyć finansowych, bezpieczeństwo i działania antykorupcyjne. Działania funkcji zarządzania zgodnością, wyniki planowych kontroli, a także wyniki kontroli zapoczątkowanych zgłoszeniem nieprawidłowości są monitorowane przez Komitet Audytowy na podstawie okresowo składanych raportów. Stosowane działania i mechanizmy zapewniają skuteczność funkcji zarządzania zgodnością w Grupie.

#### **Audyt wewnętrzny**

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

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

Co roku jest sporządzany plan audytów wewnętrznych, który uwzględnia wyniki oceny ryzyka, zmieniające się potrzeby biznesowe i kwestie podniesione przez Zarząd, ustalenia wcześniejszych audytów oraz harmonogram przeglądów okresowych. W planie rezerwuje się także godziny na doraźne audyty przeprowadzane na specjalne żądanie oraz pilne audyty w kwestiach, które mogą wyniknąć w ciągu roku. Roczny plan audytów wewnętrznych jest przedkładany do zapiniowania Prezesowi Zarządu i Komitetowi Audytowemu. Po zakończeniu każdego audytu, Audyt Wewnętrzny formułuje zalecenia dotyczące rozwiązania kluczowych kwestii i usprawnienia procesów. Komitet Audytowy, na podstawie regularnych raportów, monitoruje postępy we wdrażaniu tych zaleceń oraz wykonanie rocznego planu audytów wewnętrznych. W swoich działaniach Audyt Wewnętrzny współpracuje także z biegłym rewidentem, głównie pomagając mu w testach mechanizmów kontroli wewnętrznej, co przyczynia się do zapewnienia odpowiednich informacji Komitetowi Audytowemu i Zarządowi.

Monitorowaniu skuteczności działań Audytu Wewnętrznego służy program zapewnienia i podnoszenia jakości, który obejmuje ocenę wewnętrzną oraz coroczną ocenę zewnętrzną przez Institut Francais de l'Audit et du Controle Interne (IFACI), który jest francuskim oddziałem Instytutu Auditorów Wewnętrznych (IIA). Na podstawie przeprowadzonej w 2016 roku oceny, certyfikat IFACI (IIA) dla Audytu Wewnętrznego Orange Polska został utrzymany.

Audyt Wewnętrzny obejmuje swoimi działaniami całość funkcjonowania Grupy Orange

Polska. Przekazuje raporty Komitetowi Audytowemu, a podlega pod względem funkcjonalnym Prezesowi Zarządu, a pod względem administracyjnym Wiceprezesowi ds. Strategii i Transformacji. Dyrektor Audytu Wewnętrznego uczestniczy we wszystkich planowych posiedzeniach Komitetu Audytowego. Ma także prawo poruszyć wszelkie sprawy wobec członków Komitetu, bez udziału kierownictwa Spółki.

#### **Kontrola wewnętrzna**

W odpowiedzi na ryzyka związane ze sprawozdawczością operacyjną i finansową, Zarząd wdrożył mechanizmy kontroli wewnętrznej na różnych szczeblach organizacji. Zakres tych kontroli obejmuje między innymi kontrole poziomu transakcyjnego, przeglądy kierowników lub działów korporacyjnych, analizy trendów, uzgodnienia pomiędzy systemami źródłowymi aż po mechanizmy otoczenia kontrolnego na poziomie całej firmy. Celem jest zabezpieczenie majątku, wykrycie błędów, a także zapewnienie prawidłowości i kompletności zapisów księgowych oraz ogólnej rzetelności

sprawozdań finansowych, na uzasadnionym poziomie pewności.

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

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

W 2016 roku, Zarząd po raz kolejny dokonał kompleksowej oceny kontroli wewnętrznej w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej w Grupie. Stwierdzone niedociągnięcia skorygowano bądź podjęto względem nich działania naprawcze. Zarząd stwierdził, że na dzień 31 grudnia 2016 roku żadne niedociągnięcia nie miały istotnego wpływu na skuteczność kontroli wewnętrznej w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej.

#### **Zasady etyczne w Orange Polska**

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

### Zadania Komisji ds. Etyki

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 poczty elektronicznej lub anonimowy formularz zgłoszeniowy w intranecie firmowym (\*Zapytaj\_etyka). Istnieje także możliwość przesłania e-maila lub listu bezpośrednio do Przewodniczącego Komitetu Audytowego. Wszystkie zgłoszenia są traktowane w sposób poufny.

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



### Działalność Komitetu ds. Strategii



**Przedstawianie Radzie Nadzorczej i Zarządowi opinii i rekomendacji dotyczących planów i projektów strategicznych w celu zapewnienia stabilnego rozwoju**

### List Przewodniczącego Komitetu ds. Strategii

Szanowni Akcjonariusze,

Zadaniem Komitetu ds. Strategii jest przedstawianie Radzie Nadzorczej i Zarządowi opinii i rekomendacji dotyczących planów i projektów strategicznych związanych ze stabilnym wzrostem i rozwojem Orange Polska. W 2016 roku Komitet zebrał się na trzech zwyczajnych posiedzeniach, na których omawiano szereg zagadnień o kluczowym znaczeniu dla Spółki.

Komitet zajmował się kluczowymi elementami strategii obsługi i relacji z klientami oraz ich znaczeniem dla konkurencyjności Spółki, a w szczególności obecnym i docelowym pozycjonowaniem Orange względem konkurencji oraz planem działania dla programu doskonalenia obsługi klienta. Ponadto, omawiano strategię odpowiedzialności społecznej oraz jej rolę w komunikacji z interesariuszami i wpływ na wizerunek Spółki.

Rozważono także obecny kształt oraz potencjalne kierunki rozwoju rynku telekomunikacyjnego w Polsce, w odniesieniu do innych rynków europejskich. Przeanalizowano różne scenariusze rozwoju sieci światłowodowej Orange Polska i omówiono je pod różnym kątem, w tym w perspektywie regulacyjnej i europejskiej. Ważnym tematem dyskusji był rynek treści telewizyjnych i podejście Orange Polska do zabezpieczenia kluczowych treści, a także różne aspekty migracji do sieci w pełni IP (w tym kwestie techniczne i finansowe).

Przedstawiono i przeanalizowano koncepcję i warunki Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (dotowanego przez rząd programu, który ma zapewnić szeroki dostęp gospodarstw domowych do szybkiego Internetu), zwłaszcza w odniesieniu do drugiego etapu, który zakłada współpracę z dużymi operatorami.

Ponadto, w ramach działalności Komitetu przeanalizowano szeroką gamę czynników wpływających na wycenę akcji Orange Polska na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, w odniesieniu do otoczenia mikro- i makroekonomicznego.

W pracach Komitetu uczestniczyli Członkowie Rady Nadzorczej oraz zaproszeni Członkowie Zarządu i goście zewnętrzni, co zapewniło wszechstronne i wielopłaszczyznowe podejście do omawianych kwestii, które znalazło wyraz w opiniach i rekomendacjach przedstawianych Zarządowi.

Gervais Pellissier  
Przewodniczący Komitetu ds. Strategii

## Skład Komitetu ds. Strategii

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

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

### Kierunki prac Komitetu ds. Strategii w 2016 roku

#### Strategia obsługi klienta

Komitet omówił kluczowe aspekty strategii obsługi i relacji z klientami. Jako pozytywny element odnotowano poprawę w poziomie obsługi, gdyż w przyszłości możliwość skutecznego konkurencyjnego na rynku będzie w dużej mierze zależała od jakości obsługi klienta. Podkreślono rosnące znaczenie takich działań jak upraszczanie ofert, standaryzacja, cyfryzacja i poprawa efektywności. Zwrócono także uwagę na rosnący udział kanałów cyfrowych w kontaktach z klientami Orange Polska.

#### Strategia CSR

Komitet przeanalizował strategię społecznej odpowiedzialności (CSR) oraz omówił jej rolę w komunikacji z interesariuszami i wpływ na wizerunek Spółki.

#### Wycena akcji Orange Polska

Komitet omówił w szerokim kontekście różne czynniki, które wpływają na kursy akcji (w tym akcji Orange Polska) na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Zgodzono się z opinią, że sytuacja Orange Polska jest powiązana z kondycją makroekonomiczną Polski i że bazując na swo-

ich atutach Spółka powinna skupić się na inwestycjach w sieć światłowodową, które są kluczowym warunkiem sukcesu. Należy także w większym stopniu skoncentrować się na kwestii doświadczenia klientów w kontaktach ze Spółką.

#### Zewnętrzne spojrzenie na potencjalną konsolidację na rynku

Komitet ds. Strategii sformułował kluczowe elementy opinii dotyczącej przyszłych tendencji konsolidacyjnych na rynku. Zdaniem Komitetu, w ciągu najbliższych trzech do czterech lat wyłonią się dwie lub trzy grupy operatorów dysponujących w pełni konwergentną ofertą usług; w dłuższej perspektywie, na rynku ofert konwergentnych nastąpi dalsza konsolidacja do dwóch głównych operatorów, w tym Orange. Komitet omówił także potencjalne scenariusze dla całego rynku oraz Orange Polska, w odniesieniu do sytuacji w innych krajach (Belgia, Hiszpania).

#### Alternatywne scenariusze rozwoju sieci światłowodowej Orange Polska

Przedstawiono i omówiono różne scenariusze rozwoju sieci światłowodowej przez

Orange Polska. W tych alternatywnych scenariuszach zakłada się nie tylko przyspieszenie rozbudowy sieci światłowodowej, ale także dodatkowe zwiększenie jej zasięgu w krótszym czasie. Z punktu widzenia organów regulacyjnych i pozycji rynkowej Orange Polska byłoby to korzystne rozwiązanie, zwłaszcza że Orange Polska dysponuje siecią światłowodową o największym zasięgu w Polsce. Zwrócono uwagę na znaczenie projektów inwestycyjnych finansowanych ze środków europejskich jako potencjalnej szansy, ale też i zagrożenia dla Spółki.

#### Warunki programu i podejście Orange Polska do POPC

Komitet omówił postępy w realizacji Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC). Priorytetem programu jest podłączenie wszystkich szkół w obszarach „białych plam”, a dodatkowo zapewnienie szybkiego dostępu do Internetu klientom indywidualnym. Zdaniem Komitetu, z komercyjnego punktu widzenia jest konieczne, żeby spółka Orange Polska była gotowa korzystać z sieci (w trybie dostępu hurtowego) niezależnie od tego, kto ją wy-

buduje, ułatwiając swoim klientom migrację do sieci światłowodowej.

#### Podejście Orange Polska do zabezpieczenia treści telewizyjnych

Komitet szczegółowo ocenił współpracę Orange Polska z partnerami pod kątem strategicznej wartości dostępu do treści telewizyjnych z perspektywy polskiego rynku. Podkreślono znaczenie efektywności kosztowej, a także wpływ nowych umów o partnerstwie na wzbogacenie i upraszczanie oferty Spółki.

#### Program „All-IP”

Omówiono różne aspekty migracji do sieci w pełni IP, zwłaszcza wpływ tego procesu na sytuację finansową Orange Polska, korelacje z innymi aktualnie realizowanymi ważnymi projektami (np. migracja sieci szerokopasmowej z technologii ATM na IP, inwestycje w sieć światłowodową, migracja do VDSL), potencjalne korzyści z efektu synergii oraz dynamikę migracji klientów do usług opartych na technologii „all-IP”.

## Komitet ds. Strategii – podstawowe informacje

Posiedzenia Komitetu odbywają się co najmniej dwa razy w roku. Komitet przedstawia Radzie 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, aliansy oraz współpraca technologiczna i branżowa, w tym aspekty strategicznego partnerstwa pomiędzy Grupą Orange i Grupą Kapitałową Orange Polska,
- znaczące zakupy i sprzedaż majątku.

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



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

### List Przewodniczącego Komitetu ds. Wynagrodzeń

Szanowni Akcjonariusze,

W imieniu Komitetu ds. Wynagrodzeń, mam przyjemność przedstawić sprawozdanie z działalności Komitetu w roku zakończonym 31 grudnia 2016 oraz informację o polityce wynagrodzeń w Orange Polska.

Polityka wynagrodzeń, jako jeden z kluczowych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi, wspiera Orange Polska w osiągnięciu wzrostu przychodów, skorygowanego zysku EBITDA, NPS i innych wskaźników biznesowych. Zawarte w systemach motywacyjnych mechanizmy i rozwiązania zachęcają pracowników Spółki do angażowania się w sprzedaż usług światłowodowych i szeroką promocję ofert konwergentnych. Poprzez odpowiednią politykę wynagrodzeń, Orange Polska motywuje członków władz, kluczowych menedżerów i wszystkich pracowników do wspierania cyfrowej transformacji naszej działalności. Polityka wynagrodzeń przyczynia się także do utrzymania dobrych relacji pomiędzy Spółką a pracownikami, co sprzyja osiągnięciu celów rozwojowych. Częściowo dzięki polityce wynagrodzeń, w tym szerokiemu wachlarzowi rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, spółka Orange Polska otrzymała certyfikat Top Employer Polska 2016 oraz została uwzględniona w rankingach Top Employer Europe 2016 i Top Employer Global 2016. Jednym z obszarów działalności Komitetu w 2016 roku był proces zakończony przedstawieniem Radzie Nadzorczej pozytywnej rekomendacji odnośnie powołania pana Jean-François Fallachera na nowego Prezesa Zarządu począwszy od maja 2016 roku oraz warunków umowy o pracę z nowym Prezesem. Zatwierdziłmy także zmiany organizacyjne w Orange Polska, które weszły w życie z dniem 1 stycznia 2017 roku. Zasadniczym celem tych zmian była konsolidacja zarządzania rynkiem konsumenckim i połączenie sprzedaży, marketingu i komunikacji pod wspólnym kierownictwem w celu uproszczenia struktury organizacyjnej oraz usprawnienia realizacji strategii Spółki zarówno w odniesieniu do rynku konsumenckiego jak i biznesowego.

Ponadto, w 2016 roku zajmowaliśmy się polityką wynagrodzeń w Orange Polska oraz zatwierdziłmy nowy układ Sprawozdania Zarządu z działalności Orange Polska S.A., zgodnie z „Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW 2016”. Sprawozdanie Zarządu z działalności Orange Polska S.A. za rok zakończony 31 grudnia 2016, w nowym układzie, zostało opublikowane w dniu 13 lutego 2017 roku.

Pragnę podziękować członkom władz, kluczowym menedżerom i wszystkim pracownikom Spółki za ich wysiłek i współpracę w 2016 roku.

Wiesław Rozłucki  
Przewodniczący Komitetu ds. Wynagrodzeń

### Skład Komitetu ds. Wynagrodzeń

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

### Kierunki prac Komitetu ds. Wynagrodzeń w 2016 roku

W 2016 roku, Komitet ds. Wynagrodzeń odbył 7 posiedzeń i przygotował do rozważenia przez Radę Nadzorczą rekomendacje skoncentrowane na następujących kwestiach:

- zatwierdzenie Sprawozdania z działalności Komitetu w roku 2015,
- przedstawienie Radzie Nadzorczej pozytywnej rekomendacji odnośnie zmiany wysokości wynagrodzenia Członka Zarządu ds. Finansów,
- przedstawienie Radzie Nadzorczej pozytywnej rekomendacji odnośnie warunków umowy o pracę z Prezesem Zarządu, obowiązującej do dnia 30.04.2016,
- zatwierdzenie zmiany wysokości wynagrodzenia Dyrektora Wykonawczego ds. Korporacyjnych oraz Dyrektora Wykonawczego ds. Marki i Komunikacji Marketingowej,
- przedstawienie Radzie Nadzorczej pozytywnej rekomendacji odnośnie powołania pana Jean-François Fallachera na nowego Prezesa Zarządu z dniem 01.05.2016 oraz warunków umowy o pracę z nowym Prezesem,
- przegląd zmienionych celów MBO wprowadzanych od drugiego półrocza 2016 roku,
- zapoznanie się z informacją o warunkach zatrudnienia p.o. Dyrektora ds. Marketingu Rynku Masowego,
- zapoznanie się z informacją o połączeniu Orange Polska S.A. z Orange Customer Service sp. z o.o. z dniem 01.10.2016 oraz o warunkach zatrudnienia pani Jolanty Dudek, Członka Zarządu ds. Obsługi Klientów

i Strategii Relacji z Klientami, wynikających z integracji poprzednich warunków na zasadzie „jeden do jednego”,

- zatwierdzenie zmian organizacyjnych w Orange Polska S.A. od września 2016 roku,
- zatwierdzenie kandydatur na stanowisko Dyrektora Wykonawczego ds. IT i Dyrektora Wykonawczego ds. Sieci oraz warunków ich zatrudnienia,
- przedstawienie Radzie Nadzorczej pozytywnej rekomendacji odnośnie powołania Wiceprezesa Zarządu ds. Strategii i Transformacji na kolejną kadencję od kwietnia 2017 roku,
- zatwierdzenie przyporządkowania określonych spraw do bezpośredniego prowadzenia przez Bożenę Leśniewską i Mariusza Gacę oraz przedstawienie Radzie Nadzorczej pozytywnej rekomendacji odnośnie warunków zatrudnienia Mariusza Gacy jako Wiceprezesa ds. Rynku Konsumenckiego oraz Bożeny Leśniewskiej jako Wiceprezesa ds. Rynku Biznesowego,
- omówienie Sprawozdania Zarządu z działalności Orange Polska S.A. w 2016 roku, w części dotyczącej polityki wynagrodzeń, zgodnie z „Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW 2016”,
- ocena realizacji celów MBO przez Członków Zarządu w drugim półroczu 2015 roku, ustalenie celów dla Członków Zarządu w pierwszym półroczu 2016 roku i ocena ich realizacji oraz ustalenie celów dla Członków Zarządu w drugim półroczu 2016 roku.



## Komitet ds. Wynagrodzeń – podstawowe informacje

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

- określanie warunków zatrudnienia i wynagrodzenia członków Zarządu,
- rozważanie propozycji wysuniętych przez Prezesa Zarządu lub Radę Nadzorczą odnośnie powołania nowych osób do Zarządu, uczestniczenie w końcowym etapie procesu przesłuchań oraz przedstawianie Radzie Nadzorczej rekomendacji dotyczących kandydatów,
- rozważanie propozycji wysuniętych przez Prezesa Zarządu lub przez Radę dotyczących odwołania lub raportu w sprawie rezygnacji każdego z członków Zarządu, oraz udzielanie, jeżeli jest to wymagane, odpowiednich rekomendacji Radzie,
- przedstawianie Radzie Nadzorczej zaleceń dotyczących wysokości premii dla Członków Zarządu,
- dostarczanie opinii odnośnie polityki wynagrodzeń dla wyższego kierownictwa oraz ogólnej polityki dla całej Grupy Orange Polska: w obu przypadkach, biorąc pod uwagę względną pozycję na rynku warunków zatrudnienia i poziomu wynagrodzeń w Grupie Orange Polska.

### Polityka wynagrodzeń w Orange Polska S.A.

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

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

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

równywane do wynagrodzeń w innych firmach na rynku. Poziom wynagrodzenia jest uzależniony od wyników finansowych Spółki, indywidualnego wkładu pracownika oraz osiągniętych wyników.

Wynagrodzenia są określane w sposób zapewniający równowagę i spójność w całej Grupie Orange.

Polityka wynagradzania jest zgodna z obowiązującymi regulacjami w zakresie prawa pracy i ładu korporacyjnego.

System wynagrodzeń składa się z:

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

Orange Polska S.A. umożliwia uzyskiwanie odpraw pracownikom, którzy opuszczają Spółkę w ramach odejść dobrowolnych. Zasady odpraw dla pracowników są regulowane poprzez odrębne uzgodnienia ze związkami zawodowymi, zgodnie z prawem. Zasady odpraw dla kadry menedżerskiej, która nie jest objęta Po-

nadzakładowym Układem Zbiorowym Pracy, są określane w toku indywidualnych ustaleń i uregulowane w umowach o pracę.

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

### 1. Wynagrodzenie zasadnicze

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

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

Spółka zapewnia spójność wynagrodzeń pomiędzy stanowiskami uwzględniając ich zaawansowanie zarządcze i specjalistyczne oraz ich porównywalność w różnych częściach organizacji.

Orange Polska S.A. kształtuje zasady wynagradzania uwzględniając brak dyskryminacji, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne i orientację seksualną. Indywidualne wynagrodzenia zasadnicze są kształtowane z uwzględnieniem:

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

### Członkowie Zarządu i Dyrektorzy

#### Wykonawcy

Komitet Rady Nadzorczej ds. Wynagrodzeń

rekomenduje warunki zatrudnienia, włącznie z wysokością wynagrodzenia zasadniczego, w oparciu o następujące aspekty:

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

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

### 2. Premia uzależniona od wyników

Celem systemu premiowania jest motywowanie pracowników do osiągania wysokich wyników w pracy poprzez realizację wyznaczonych i uzgodnionych celów, wspierających wdrażanie strategii Spółki, oraz nastawienie na wzrost satysfakcji klientów. System celów wspiera współpracę pomiędzy pracownikami i jednostkami organizacyjnymi definiując obok celów indywidualnych, cele solidarnościowe. System premii Orange Polska S.A. jest dostosowany do specyfiki zadań realizowanych w poszczególnych funkcjach, co wpływa na zróżnicowanie poziomu premii:

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

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

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

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

Szczegółowe zasady premiowania są zdefiniowane w Regulaminach Premiowania.

#### Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy

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

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

Programy uczestnictwa z udziałem we własności Spółki są dedykowane dla wyższej kadry menedżerskiej jako szczególna forma motywowania w osiąganiu celów długoterminowych. Programy te prowadzą do zaangażowania menedżerów w działania wspierające wzrost wartości Spółki. Program motywacyjny kadry menedżerskiej Grupy Kapitałowej będzie zakończony w październiku 2017 roku. Obecnie trwają prace nad nowym projektem długoterminowego programu motywacyjnego dla tej grupy menedżerów.

#### 3. Nagrody uznaniowe

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

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

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

#### 4. Benefity

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

Bardzo szczególnym benefitem dla pracowników jest prawo przystąpienia do Pracowniczego Funduszu Emerytalnego, który jest finansowany ze środków Spółki.

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

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

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

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

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

#### Wynagrodzenia Zarządu i Rady Nadzorczej

Osoby będące Członkami Zarządu Spółki na dzień 31 grudnia 2015 roku:

(w tysiącach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2015			
	Koszt stałych składników wynagrodzenia w 2015r	Koszt zmiennych składników wynagrodzenia w 2015r <sup>1</sup>	Koszt wynagrodzenia w 2015r. razem	Ponadto: koszt zmiennych składników wynagrodzenia z 2014r. wypłaconych w 2015r.
Bruno Duthoit	2 514	626	3 140	268
Mariusz Gaca	1 496	652	2 148	294
Piotr Muszyński	1 708	768	2 476	324
Jolanta Dudek <sup>2, 3</sup>	194	98	292	-
od Orange Polska S.A.	98	49	147	-
od Orange Customer Service Sp. z o.o.	96	49	145	-
Jacek Kowalski	1 192	533	1 725	246
Bożena Leśniewska <sup>2</sup>	226	101	327	-
Maciej Nowohoński	1 099	508	1 607	203
Michał Paschalis-Jakubowicz <sup>2</sup>	239	101	340	-
<b>Razem</b>	<b>8 668</b>	<b>3 387</b>	<b>12 055</b>	<b>1 335</b>

<sup>1</sup> Pozycja zawiera premie naliczone w 2015 roku, a wypłacone w 2016 roku, nie zawiera premii naliczonych w 2014 roku, a wypłaconych w 2015 roku.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Wynagrodzenia Rady Nadzorczej przedstawiały się na następująco:

(w tysiącach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016	12 miesięcy do 31 grudnia 2015
Maciej Witucki	420	419
Gervais Pellissier <sup>1</sup>	-	-
Marc Ricau <sup>1</sup>	-	-
Dr Henryka Bochniarz	218	209
Federico Colom Artola <sup>1</sup>	-	-
Jean-Marie Culpin <sup>1</sup>	-	-
Eric Debroeck <sup>1</sup>	-	-
Ramon Fernandez <sup>1</sup>	-	-
Russ Houlden	394	390
Prof. Michał Kleiber	139	-
Patrice Lambert-de Diesbach <sup>1</sup>	-	-
Dr Maria Paśo-Wiśniewska	210	135
Dr Wiesław Rozłucki	321	314
Valérie Théron <sup>1</sup>	-	-
Dr Mirosław Gronicki <sup>2</sup>	77	216
Prof. Andrzej K. Koźmiński <sup>2</sup>	154	392
Sławomir Lachowski <sup>2</sup>	-	77
Marie-Christine Lambert <sup>1,2</sup>	-	-
Mr. Gérard Ries <sup>1,2</sup>	-	-
<b>Razem</b>	<b>1 933</b>	<b>2 152</b>

<sup>1</sup> Osoby powołane do Rady Nadzorczej Spółki zatrudnione przez Orange S.A. nie pobierają wynagrodzenia z tytułu pełnionej funkcji.  
<sup>2</sup> Osoby nie będące Członkami Rady Nadzorczej Spółki na dzień 31 grudnia 2016 roku, ale będące Członkami Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. w roku 2016 lub w poprzednich okresach.

Członkowie Zarządu i Dyktorzy Wykonawczy są uprawnieni do części zmiennej wynagrodzenia równej 50% rocznego wynagrodzenia zasadniczego w przypadku osiągnięcia wyników na poziomie 100% ustalonych celów. W niektórych przypadkach, jeżeli wykonanie jest na poziomie wyższym niż 100%, część zmienna wynagrodzenia może przekroczyć 50% rocznego wynagrodzenia zasadniczego. Część zmienna wynagrodzenia oparta jest na osiągnięciu Przychodów, Skorygowanej EBITDA i wskaźników właściwych dla branży telekomunikacyjnej. W przypadku rozwiązania stosunku pracy, okres wypowiedzenia dla Członków Zarządu wynosi 6 miesięcy i za ten okres przysługuje wynagrodzenie zasadnicze. Ponadto Członkowie Zarządu są upoważnieni do jednorazowego odszkodowania w wysokości sześciomiesięcznego wynagrodzenia zasadniczego. Wszyscy Członkowie Zarządu

są zobowiązani do nie podejmowania żadnej działalności konkurencyjnej przez 12 miesięcy po zakończeniu zatrudnienia i w zamian za powstrzymanie się od działalności konkurencyjnej są upoważnieni do otrzymywania odszkodowania w wysokości sześciomiesięcznego wynagrodzenia zasadniczego. Dodatkowo Prezes Zarządu posiada prawo do Stretch Bonus, opartego na Skorygowanej EBITDA jako wskaźniku finansowym. Ponadto Członkowie Zarządu i Dyktorzy Wykonawczy, którzy są ekspatriatami, posiadają prawo do benefitów związanych z pobytom w Polsce jako obcokrajowcy, które są zawarte w pakiecie Polityki Mobilności Międzynarodowej Grupy Orange i płatne jednorazowo lub w ciągu roku (np. wynajem mieszkania, bilety lotnicze, pokrycie ubezpieczenia społecznego we Francji).

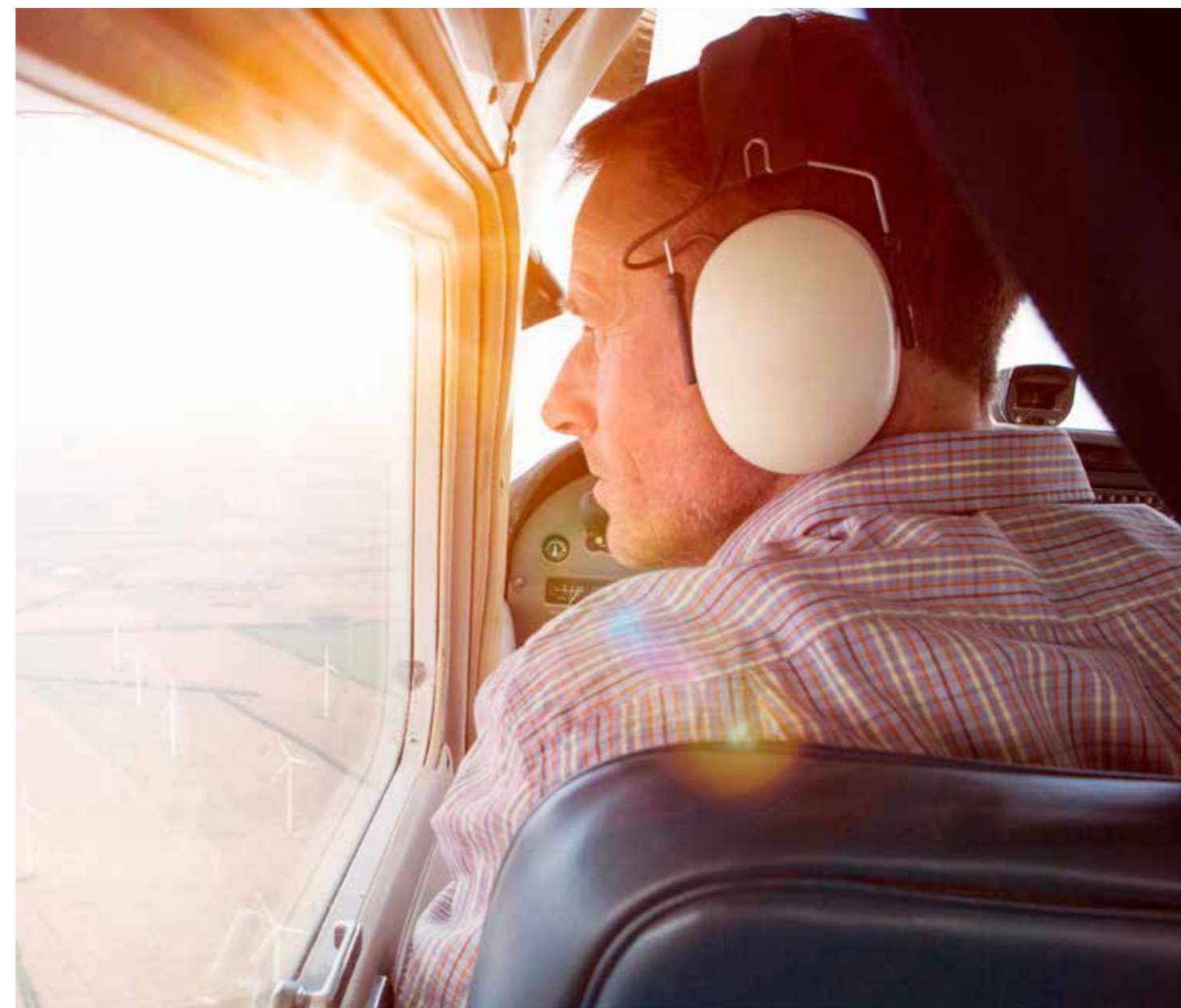
#### Pozafinansowe składniki wynagrodzenia Członków Zarządu i kluczowych menedżerów

Członkowie Zarządu i Dyktorzy Wykonawczy są uprawnieni do następujących pozafinansowych składników wynagrodzenia: pakietu opieki medycznej, ubezpieczenia na życie w Orange Polska, samochodu służbowego i ochrony prawnej w przypadku powstania odpowiedzialności cywilnej oraz posiadają dostęp do usług Orange, zgodnie z polityką Spółki. Członkowie Zarządu i Dyktorzy Wykonawczy posiadają również prawo do przystąpienia do Pracowniczego Programu Emerytalnego (PPE) po przepracowaniu w Orange Polska powyżej 6 miesięcy. Kluczowi menedżerowie, inni niż Dyktorzy Wykonawczy, są upoważnieni do pakietu opieki medycznej i samochodu służbowe-

go oraz posiadają dostęp do usług Orange, zgodnie z polityką Spółki. Wszyscy kluczowi menedżerowie również posiadają prawo do przystąpienia do Pracowniczego Programu Emerytalnego (PPE) po przepracowaniu w Orange Polska powyżej 6 miesięcy.

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

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



Zarząd – skład na 1 stycznia 2017 r.:

- |                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| 1. Jean-François Fallacher | – Prezes Zarządu     |
| 2. Mariusz Gaca            | – Wiceprezes Zarządu |
| 3. Bożena Leśniewska       | – Wiceprezes Zarządu |
| 4. Piotr Muszyński         | – Wiceprezes Zarządu |
| 5. Jolanta Dudek           | – Członek Zarządu    |
| 6. Jacek Kowalski          | – Członek Zarządu    |
| 7. Maciej Nowohoński       | – Członek Zarządu    |



**Kadencja Członków Zarządu**

Kadencja Członków Zarządu trwa 3 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. Mandaty Członków Zarządu wygasają najpóźniej z dniem odbycia Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za drugi pełny rok obrotowy pełnienia funkcji członka Zarządu. Członkowie Zarządu mogą być w każdej chwili odwołani lub z ważnych przyczyn zawieszani przez Radę Nadzorczą przed upływem kadencji.

**Zmiany w składzie Zarządu**

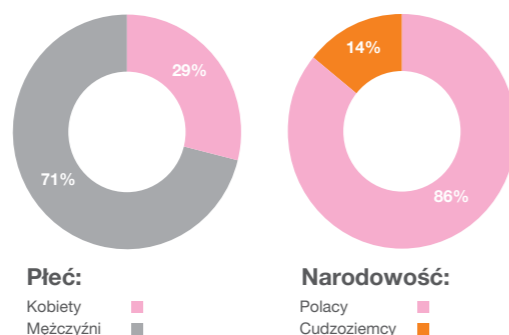
Rada Nadzorczą, biorąc pod uwagę wygaśnięcie w dniu 12 kwietnia 2016 roku mandatu Prezesa Zarządu, Bruno Duthoit, zdecydowała o powołaniu go na kolejną kadencję. Jednocześnie, Bruno Duthoit poinformował Spółkę, że zamierza przyjąć propozycję Grupy Orange objęcia od 1 maja 2016 roku stanowiska Zastępcy Dyrektora Wykonawczego Grupy Orange ds. Europy, odpowiedzialnego za Europę Środkową. W związku z powyższym, Bruno Duthoit złożył rezygnację z zajmowanego stanowiska Prezesa Zarządu Spółki. Następnie, Rada Nadzorczą powołała pana Jean-François Fallacher na stanowisko Prezesa Zarządu Orange Polska ze skutkiem na dzień 1 maja 2016 roku.

W dniu 4 lipca 2016 roku, Michał Paschalis-Jakubowicz, Członek Zarządu ds. Marketingu, złożył rezygnację z zajmowanego stanowiska z powodów osobistych, ze skutkiem natychmiastowym. W okresie przejściowym Prezes Zarządu, Jean-François Fallacher, przejął odpowiedzialność zarządczą w obszarze marketingu.

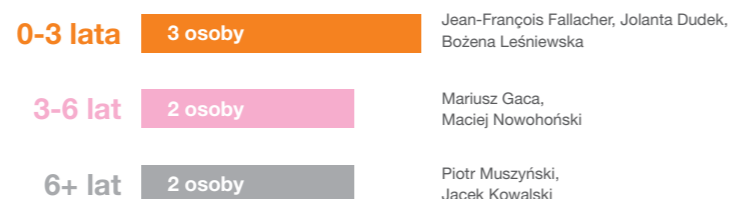
W dniu 12 października 2016 roku, Piotr Muszyński został powołany na stanowisko Członka Zarządu, na kolejną kadencję. Powołanie zostało dokonane przed upływem obecnej kadencji. Nowa kadencja rozpoczęła się w dniu najbliższego Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe Orange Polska za 2016 rok i potrwa trzy lata. Piotr Muszyński piastuje stanowisko Wiceprezesa Zarządu ds. Strategii i Transformacji.

W dniu 20 grudnia 2016 roku, Zarząd zdecydował o zmianach organizacyjnych, które obowiązują od 1 stycznia 2017 roku. Mariusz Gaca, wcześniej Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego, objął nowoutworzone stanowisko Wiceprezesa ds. Rynku Konsumentckiego. Łączy ono odpowiedzialność za trzy zarządzane dotychczas osobno obszary: Sprzedaż i Komercyjną Digitalizację, Marketing B2C oraz Markę i Komunikację Marketingową. Jednocześnie, stanowisko Wiceprezesa ds. Rynku Biznesowego powierzono Bożenie Leśniewskiej, odpowiedzialnej dotychczas w Zarządzie za Sprzedaż i Komercyjną Digitalizację.

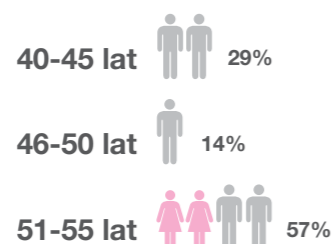
### Różnorodność w Zarządzie



### Staż:



### Wiek:



### Macierz umiejętności Członków Zarządu

	Ekonomia i finanse	Zarządzanie i strategia	Prawo i administracja	Inżynieria i technika	Psychologia i humanistyka	Sprzedaż i marketing
Jean-François Fallacher	✓	✓		✓		✓
Mariusz Gaca		✓		✓		✓
Bożena Leśniewska		✓			✓	✓
Piotr Muszyński		✓	✓	✓		✓
Jolanta Dudek		✓			✓	✓
Jacek Kowalski		✓			✓	
Maciej Nowohoński	✓	✓				

### Kierunki prac Zarządu w 2016 roku

Zarząd prowadził sprawy Spółki w wymiarze operacyjnym i strategicznym oraz kierował realizacją celów w kluczowych obszarach, takich jak Rynek Konsumencki, Rynek Biznesowy, Strategia i Transformacja, Obsługa Klientów i Strategia Relacji z Klientami oraz Zasoby Ludzkie. Oprócz prowadzenia spraw Spółki, Zarząd monitorował także jej otoczenie zewnętrzne, w tym czynniki, które mogą mieć wpływ na jej właściwy rozwój i wzrost. Zarząd wdrażał strategię Spółki i dążył do osiągnięcia jej długoterminowych celów, stosując się w działalności operacyjnej do przyjętych w Spółce zasad i polityki. Ponadto, Zarząd koordynował i kierował najważniejszymi działaniami, podejmując decyzje w kluczowych kwestiach. W 2016 roku, jednym z kluczowych celów strategicznych Orange Polska był wzrost satysfakcji klientów poprzez doskonalenie

obsługi, a także utrzymanie wiodącej pozycji na rynku telekomunikacyjnym. Skupiliśmy się na zagwarantowaniu klientom wysokiej jakości usług, zwiększeniu zasięgu i jakości sieci światłowodowej, rozbudowie sieci mobilnej LTE (4G) oraz zapewnieniu najszybszego Internetu mobilnego w Polsce. Innym ważnym obszarem działalności Zarządu w 2016 roku było zapewnienie dalszego udziału Spółki w projektach rządowych, takich jak Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014-2020 (POPC). Głównym celem tego programu jest wzmocnienie cyfrowych fundamentów dla społeczno-gospodarczego rozwoju kraju poprzez zapewnienie szerokiego dostępu do szybkiego Internetu, wprowadzenie e-usług publicznych oraz podniesienie poziomu kompetencji „społeczeństwa cyfrowego” w Polsce.

### Zarząd – podstawowe informacje

Prezes Zarządu pełni rolę przewodniczącego i kieruje pracami Zarządu i poszczególnych jego Członków. W wypełnianiu swoich obowiązków Członkowie Zarządu podlegają Prezesowi Zarządu, który monitoruje i ocenia wyniki ich prac. Członkowie Zarządu prowadzą sprawy Spółki, zgodnie z podziałem określonym w Regulaminie Organizacyjnym Orange Polska. Posiedzenia Zarządu odbywają się co tydzień. Udział Członków Zarządu w posiedzeniach Zarządu jest obowiązkowy, przy czym każdy Członek Zarządu może wnieść sprawy na posiedzenie. Decyzje o obecności innych osób na posiedzeniach podejmuje Prezes Zarządu, który przewodniczy posiedzeniom. Uchwały Zarządu zapadają bezwzględnie większością głosów pełnego składu Zarządu. Uchwała może być podjęta także bez odbycia posiedzenia (w trybie obiegowym), jeżeli wszyscy Członkowie Zarządu ją podpiszą.



09

Skonsolidowane  
Sprawozdanie  
Finansowe

## GRUPA KAPITAŁOWA ORANGE POLSKA

### SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE FINANSOWE ZA ROK ZAKOŃCZONY 31 GRUDNIA 2016 ROKU SPORZĄDZONE WEDŁUG MIĘDZYNARODOWYCH STANDARDÓW SPRAWOZDAWCZOŚCI FINANSOWEJ

#### Spis treści

SKONSOLIDOWANY RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT .....	142
SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE Z SYTUACJI FINANSOWEJ .....	143
SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE ZE ZMIAN W KAPITAŁE WŁASNYM .....	144
SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE Z PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH.....	145

#### Informacje ogólne

1. Informacje ogólne.....	146
2. Oświadczenie o zgodności oraz podstawa sporządzenia sprawozdania finansowego .....	148
3. Segment operacyjny .....	149
4. Główne przejęcia, zbycia oraz zmiany w zakresie konsolidacji .....	150

#### Zysk/strata z działalności operacyjnej z wyłączeniem amortyzacji

5. Przychody.....	151
6. Koszty i przychody operacyjne .....	151
7. Zyski ze sprzedaży aktywów .....	152

#### Aktywa trwałe

8. Utrata wartości .....	153
9. Wartość firmy .....	154
10. Pozostałe wartości niematerialne.....	154
11. Środki trwałe .....	156

#### Aktywa obrotowe oraz zobowiązania

12. Należności handlowe .....	157
13. Rezerwy .....	158
14. Zobowiązania handlowe, pozostałe zobowiązania i przychody przyszłych okresów .....	159
15. Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych .....	159

#### Instrumenty finansowe z wyłączeniem należności oraz zobowiązań handlowych

16. Przychody i koszty finansowe .....	161
17. Dług finansowy netto.....	162
18. Zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu, z wyłączeniem zobowiązań handlowych .....	162
19. Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych .....	163
20. Instrumenty pochodne .....	163
21. Wartość godziwa instrumentów finansowych.....	166
22. Cele i polityka zarządzania ryzykiem finansowym .....	167

#### Podatek dochodowy

23. Podatek dochodowy .....	173
-----------------------------	-----

#### Kapitał własny i zarządzanie kapitałem

24. Kapitał własny .....	174
25. Zarządzanie kapitałem .....	175

#### Pozostałe noty objaśniające

26. Nieujęte zobowiązania wynikające z zawartych umów .....	176
27. Roszczenia, sprawy sądowe i zobowiązania warunkowe.....	177
28. Transakcje ze stronami powiązanymi.....	180
29. Zdarzenia po zakończeniu okresu sprawozdawczego.....	182
30. Podstawowe zasady rachunkowości .....	182

## SKONSOLIDOWANY RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

(w milionach złotych, z wyjątkiem zysku/straty na jedną akcję)

	Nota	12 miesięcy	
		do 31 grudnia 2016	do 31 grudnia 2015
<b>Przychody</b>	<b>5</b>	<b>11.538</b>	<b>11.840</b>
Koszty zakupów zewnętrznych	6.1	(6.432)	(6.271)
Koszty świadczeń pracowniczych	6.2	(1.636)	(1.713)
Pozostałe koszty operacyjne	6.3	(587)	(613)
Pozostałe przychody operacyjne	6.3	210	246
Zyski ze sprzedaży aktywów	7	70	71
Koszty rozwiązania stosunku pracy	13	-	(129)
Amortyzacja	10,11	(2.725)	(2.871)
(Utworzenie)/odwrócenie odpisu z tytułu utraty wartości aktywów trwałych	8.1,8.2	(1.792)	12
<b>Zysk/(strata) z działalności operacyjnej</b>		<b>(1.354)</b>	<b>572</b>
Przychody odsetkowe	16	22	17
Koszty odsetkowe i pozostałe koszty finansowe	16	(282)	(216)
Koszty dyskonta	16	(99)	(92)
<b>Koszty finansowe, netto</b>		<b>(359)</b>	<b>(291)</b>
Podatek dochodowy	23.1	(33)	(27)
<b>Skonsolidowany zysk/(strata) netto</b>		<b>(1.746)</b>	<b>254</b>
Zysk/(strata) netto przypisana właścicielom Orange Polska S.A.		(1.746)	254
Zysk/(strata) netto przypisana udziałom nie dającym kontroli		-	-
<b>Zysk/(strata) na jedną akcję (w złotych) (podstawowa i rozwodniona)</b>	<b>30.5</b>	<b>(1,33)</b>	<b>0,19</b>
Średnia ważona liczba akcji (w milionach) (podstawowa i rozwodniona)	30.5	1.312	1.312

## SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE Z CAŁKOWITYCH DOCHODÓW

(w milionach złotych)

	Nota	12 miesięcy	
		do 31 grudnia 2016	do 31 grudnia 2015
<b>Skonsolidowany zysk/(strata) netto</b>		<b>(1.746)</b>	<b>254</b>
<b>Pozycje, które nie zostaną przeniesione do wyniku</b>			
Zyski/(straty) aktuarialne dotyczące świadczeń pracowniczych po okresie zatrudnienia	15	(1)	9
Podatek dochodowy dotyczący pozycji, które nie zostaną przeniesione		-	(2)
<b>Pozycje, które mogą być przeniesione do wyniku</b>			
Zyski z wyceny instrumentów zabezpieczających przepływy pieniężne	20	92	23
Podatek dochodowy dotyczący pozycji, które mogą być przeniesione		(17)	(4)
<b>Inne całkowite dochody, netto</b>		<b>74</b>	<b>26</b>
<b>Całkowite dochody/(straty) ogółem</b>		<b>(1.672)</b>	<b>280</b>
Całkowite dochody/(straty) ogółem przypisane właścicielom Orange Polska S.A.		(1.672)	280
Całkowite dochody/(straty) ogółem przypisane udziałom nie dającym kontroli		-	-

## SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE Z SYTUACJI FINANSOWEJ

(w milionach złotych)

	Nota	Na dzień	Na dzień
		31 grudnia 2016	31 grudnia 2015 (patrz Nota 30.5)
<b>AKTYWA</b>			
Wartość firmy	9	2.147	3.940
Pozostałe wartości niematerialne	10	5.722	3.010
Środki trwałe	11	10.678	11.025
Należności handlowe	12	433	215
Instrumenty pochodne	20	206	89
Pozostałe aktywa		55	52
Aktywa z tytułu podatku odroczonego	23.2	929	991
<b>Aktywa trwale razem</b>		<b>20.170</b>	<b>19.322</b>
Zapasy		163	228
Należności handlowe	12	1.827	1.600
Instrumenty pochodne	20	36	33
Należności z tytułu podatku dochodowego		5	2
Pozostałe aktywa		45	117
Czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów		80	84
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	19	262	266
<b>Aktywa obrotowe razem</b>		<b>2.418</b>	<b>2.330</b>
<b>SUMA AKTYWÓW</b>		<b>22.588</b>	<b>21.652</b>
<b>PASYWA</b>			
Kapitał zakładowy	24.1	3.937	3.937
Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej		832	832
Pozostałe kapitały rezerwowe		(29)	(103)
Zyski zatrzymane		5.267	7.309
<b>Kapitał własny przypisany właścicielom Orange Polska S.A.</b>		<b>10.007</b>	<b>11.975</b>
Udziały nie dające kontroli		2	2
<b>Kapitał własny razem</b>		<b>10.009</b>	<b>11.977</b>
Zobowiązania handlowe	14.1	682	767
Pożyczki od jednostki powiązanej	18.1	7.087	2.849
Pozostałe zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu	18.2	66	81
Instrumenty pochodne	20	76	125
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	15	144	251
Rezerwy	13	280	358
Pozostałe zobowiązania	14.2	15	-
Przychody przyszłych okresów	14.3	81	59
<b>Zobowiązania długoterminowe razem</b>		<b>8.431</b>	<b>4.490</b>
Zobowiązania handlowe	14.1	2.433	2.130
Pożyczki od jednostki powiązanej	18.1	5	1.273
Pozostałe zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu	18.2	36	45
Instrumenty pochodne	20	-	9
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	15	188	188
Rezerwy	13	850	803
Zobowiązania z tytułu podatku dochodowego		24	60
Pozostałe zobowiązania	14.2	132	191
Przychody przyszłych okresów	14.3	480	486
<b>Zobowiązania krótkoterminowe razem</b>		<b>4.148</b>	<b>5.185</b>
<b>SUMA PASYWÓW</b>		<b>22.588</b>	<b>21.652</b>



(w milionach złotych)	Saldo na dzień 1 stycznia 2016				Saldo na dzień 31 grudnia 2016				Saldo na dzień 1 stycznia 2015				Saldo na dzień 31 grudnia 2015									
	Kapitał zakładowy	Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej	Pozostałe kapitały rezerwowe	Zyski zatrzymane	Kapitał własny przypisany właścicielom OPL S.A.	Udziały nie dające kontroli	Kapitał własny razem	Kapitał zakładowy	Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej	Pozostałe kapitały rezerwowe	Zyski zatrzymane	Kapitał własny przypisany właścicielom OPL S.A.	Udziały nie dające kontroli	Kapitał własny razem	Kapitał zakładowy	Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej	Pozostałe kapitały rezerwowe	Zyski zatrzymane	Kapitał własny przypisany właścicielom OPL S.A.	Udziały nie dające kontroli	Kapitał własny razem	
	3.937	832	(83)	(43)	23	-	7.309	11.975	2	11.977												
Całkowite straty ogółem za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2016 roku	-	-	92	(1)	(17)	-	(1.746)	(1.672)	-	(1.672)												(1.672)
Dywidenda (patrz Nota 24.2)	-	-	-	-	-	-	(328)	(328)	-	(328)												(328)
Pozostałe zmiany (patrz Nota 24.3)	-	-	-	-	-	-	32	32	-	32												32
Saldo na dzień 31 grudnia 2016	3.937	832	9	(44)	6	-	5.267	10.007	2	10.009												10.009
Saldo na dzień 1 stycznia 2015	3.937	832	(106)	(137)	45	79	7.746	12.396	2	12.398												12.398
Całkowite dochody ogółem za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2015 roku	-	-	23	9	(6)	-	254	280	-	280												280
Dywidenda (patrz Nota 24.2)	-	-	-	-	-	-	(656)	(656)	-	(656)												(656)
Przeniesienie do zysków zatrzymanych (patrz Nota 24.3)	-	-	-	85	(16)	(79)	10	-	-	-												-
Pozostałe zmiany (patrz Nota 24.3)	-	-	-	-	-	-	(45)	(45)	-	(45)												(45)
Saldo na dzień 31 grudnia 2015	3.937	832	(83)	(43)	23	-	7.309	11.975	2	11.977												11.977

## SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE Z PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

(w milionach złotych)

Nota	12 miesięcy	
	do 31 grudnia 2016	do 31 grudnia 2015 (patrz Nota 30.5)
<b>DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA</b>		
Skonsolidowany zysk/(strata) netto	(1.746)	254
<i>Korekty uzgadniające zysk/(stratę) netto do środków pieniężnych z działalności operacyjnej</i>		
Zyski ze sprzedaży aktywów	7	(71)
Amortyzacja	10,11	2.725
Utworzenie/(odwrócenie) odpisu z tytułu utraty wartości aktywów trwałych	8	1.792
Koszty finansowe, netto		359
Podatek dochodowy	23,1	33
Zmiana stanu rezerw i odpisów aktualizujących		(126)
Zyski operacyjne z tytułu różnic kursowych i wyceny instrumentów pochodnych, netto		(10)
<i>Zmiana kapitału obrotowego</i>		
(Zwiększenie)/zmniejszenie stanu zapasów, brutto		54
Zwiększenie stanu należności handlowych, brutto		(430)
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu zobowiązań handlowych		292
(Zwiększenie)/zmniejszenie stanu czynnych rozliczeń międzyokresowych kosztów i pozostałych należności		58
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu przychodów przyszłych okresów i pozostałych zobowiązań		(29)
Otrzymane odsetki		22
Odsetki zapłacone i przepływy odsetkowe z instrumentów pochodnych, netto		(353)
Różnice kursowe otrzymane z instrumentów pochodnych, netto		10
Podatek dochodowy zapłacony		(32)
<b>Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej</b>	<b>2.549</b>	<b>2.547</b>
<b>DZIAŁALNOŚĆ INWESTYCYJNA</b>		
Zakup środków trwałych i wartości niematerialnych	10,11	(5.169)
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu zobowiązań wobec dostawców środków trwałych i wartości niematerialnych		(42)
Różnice kursowe otrzymane z instrumentów pochodnych ekonomicznie zabezpieczających nakłady inwestycyjne, netto		15
Przychody ze sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych		119
Wpływy ze sprzedaży jednostek zależnych pomniejszone o środki pieniężne tych jednostek i koszty transakcyjne	4	-
(Zwiększenie)/zmniejszenie stanu pozostałych instrumentów finansowych		3
<b>Środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej</b>	<b>(5.074)</b>	<b>(1.580)</b>
<b>DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA</b>		
Zaciągnięcie długoterminowego zadłużenia	2.702	775
Splata długoterminowego zadłużenia	(1.225)	(62)
Zwiększenie/(zmniejszenie) stanu odnawialnej linii kredytowej i krótkoterminowego zadłużenia	1.355	(1.011)
Różnice kursowe otrzymane z instrumentów pochodnych zabezpieczających dług, netto	17	5
Wypłacona dywidenda	24,2	(328)
<b>Środki pieniężne netto z działalności finansowej</b>	<b>2.521</b>	<b>(949)</b>
<b>Zmiana stanu środków pieniężnych i ekwiwalentów środków pieniężnych, netto</b>	<b>(4)</b>	<b>18</b>
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych na początek okresu	266	248
<b>Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych na koniec okresu</b>	<b>262</b>	<b>266</b>

## 1. Informacje ogólne

### 1.1. Grupa Kapitałowa Orange Polska

Orange Polska S.A. („Orange Polska” lub „Spółka” lub „OPL S.A.”), spółka akcyjna, powstała i rozpoczęła działalność 4 grudnia 1991 roku. Grupa Kapitałowa Orange Polska („Grupa”) składa się z Orange Polska i jej spółek zależnych. Akcje Orange Polska są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Grupa jest wiodącym dostawcą usług telekomunikacyjnych w Polsce. Grupa dostarcza komórkowe i stacjonarne usługi telekomunikacyjne, w tym połączenia głosowe, usługi przesyłu wiadomości i treści, dostęp do Internetu oraz telewizję. Ponadto, Grupa świadczy usługi ICT (*Information and Communications Technology*), usługi w zakresie dzierżawy łącza oraz inne usługi telekomunikacyjne o wartości dodanej, prowadzi sprzedaż sprzętu telekomunikacyjnego, świadczy usługi w zakresie transmisji danych, budowy infrastruktury telekomunikacyjnej, prowadzi działalność obrotu energią elektryczną oraz sprzedaje usługi finansowe.

Siedziba Orange Polska mieści się w Warszawie przy ulicy Aleje Jerozolimskie 160.

Telekomunikacyjna działalność Grupy podlega nadzorowi Urzędu Komunikacji Elektronicznej („UKE”). Zgodnie z Prawem Telekomunikacyjnym, UKE może nakładać pewne obowiązki na operatorów telekomunikacyjnych o znaczącej pozycji rynkowej na rynku właściwym. Orange Polska S.A. jest spółką o znaczącej pozycji rynkowej na określonych rynkach właściwych.

### 1.2. Skład Grupy

W skład Grupy wchodzi Orange Polska oraz następujące jednostki zależne:

Jednostka	Siedziba	Zakres działalności	Udział Grupy w kapitale	
			31 grudnia 2016	31 grudnia 2015
Integrated Solutions Sp. z o.o.	Warszawa, Polska	Dostarczanie zintegrowanych rozwiązań z zakresu IT oraz infrastruktury sieciowej.	100%	100%
TP TelTech Sp. z o.o.	Łódź, Polska	Projektowanie i budowa systemów telekomunikacyjnych, obsługa sieci telekomunikacyjnych, monitorowanie sygnałów alarmowych.	100%	100%
Telefony Podlaskie S.A.	Sokołów Podlaski, Polska	Lokalny operator telefonii stacjonarnej, Internetu i telewizji kablowej.	89,27%	89,27%
Orange Retail S.A.	Modlnica, Polska	Dystrybutor produktów OPL S.A. dla rynku masowego i biznesowego.	100%	100%
Orange Real Estate Sp. z o.o.	Warszawa, Polska	Zarządzanie i utrzymanie nieruchomości.	100%	100%
Orange Szkolenia Sp. z o.o.	Warszawa, Polska	Usługi szkoleniowe i hotelowe, agent ubezpieczeniowy.	100%	100%
Pracownicy Towarzystwa Emerytalnego Orange Polska S.A.	Warszawa, Polska	Zarządzanie pracowniczym funduszem emerytalnym.	100%	100%
Fundacja Orange	Warszawa, Polska	Działalność charytatywna.	100%	100%
Telekomunikacja Polska Sp. z o.o.	Warszawa, Polska	Brak działalności operacyjnej.	100%	100%
Orange Customer Service Sp. z o.o. <sup>(1)</sup>	Warszawa, Polska	Usługi posprzedażowe dla klientów OPL S.A.	-	100%
TP Invest Sp. z o.o. <sup>(1)</sup>	Warszawa, Polska	Nadzór właścicielski nad spółkami zależnymi, niezwiązanymi z podstawową działalnością Orange Polska.	-	100%
TPSA Eurofinance France S.A. <sup>(2)</sup>	Paryż, Francja	Brak działalności operacyjnej.	-	99,99%

<sup>(1)</sup> Spółki połączyły się z Orange Polska S.A. w 2016 roku (patrz Nota 4).

<sup>(2)</sup> Spółka zlikwidowana w 2016 roku.

Ponadto, Grupa i T-Mobile Polska S.A. posiadają po 50% udziałów w NetWorkS! Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie. Spółka została zaklasyfikowana jako wspólne działanie ponieważ przedmiotem jej działalności jest zarządzanie, rozwój i utrzymanie sieci będących własnością Grupy i T-Mobile Polska S.A. NetWorkS! Sp. z o.o. powstała w związku z umową o współkorzystanie z mobilnych sieci dostępowych zawartą pomiędzy dwoma operatorami. Umowa ta została zawarta w 2011 roku na okres 15 lat z możliwością przedłużenia i również jest zaklasyfikowana jako wspólne działanie dla celów księgowych.

W okresach 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2016 i 2015 roku udział Grupy w ogólnej liczbie głosów był równy udziałowi Grupy w kapitałach spółek zależnych. Główne przejęcia, zbycia oraz zmiany w zakresie konsolidacji zostały opisane w Nocie 4.

### 1.3. Skład Zarządu i Rady Nadzorczej Spółki

Skład Zarządu Spółki na dzień zatwierdzenia Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego był następujący:

Jean-François Fallacher – Prezes Zarządu,  
 Mariusz Gaca – Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Konsumenckiego,  
 Bożena Leśniewska – Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego,  
 Piotr Muszyński – Wiceprezes Zarządu ds. Strategii i Transformacji,  
 Jolanta Dudek – Członek Zarządu ds. Obsługi Klientów i Strategii Relacji z Klientami,  
 Jacek Kowalski – Członek Zarządu ds. Zasobów Ludzkich,  
 Maciej Nowochoński – Członek Zarządu ds. Finansów.

Skład Rady Nadzorczej Spółki na dzień zatwierdzenia Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego był następujący:

Maciej Witucki – Przewodniczący Rady Nadzorczej,  
 Gervais Pellissier – Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej,  
 Marc Ricau – Sekretarz Rady Nadzorczej,  
 Dr Henryka Bochniarz – Niezależny Członek Rady Nadzorczej,  
 Federico Colom Artola – Członek Rady Nadzorczej,  
 Jean-Marie Culpin – Członek Rady Nadzorczej,  
 Eric Debroeck – Członek Rady Nadzorczej,  
 Ramon Fernandez – Członek Rady Nadzorczej,  
 Russ Houlden – Niezależny Członek Rady Nadzorczej,  
 prof. Michał Kleiber – Niezależny Członek Rady Nadzorczej,  
 Patrice Lambert – Członek Rady Nadzorczej,  
 Maria Pasło-Wiśniewska – Niezależny Członek Rady Nadzorczej,  
 Dr Wiesław Rozłucki – Niezależny Członek Rady Nadzorczej,  
 Valérie Théron – Niezależny Członek Rady Nadzorczej.

Następujące zmiany wystąpiły w składzie Zarządu Spółki w roku zakończonym 31 grudnia 2016 roku oraz w roku 2017 do dnia zatwierdzenia Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego:

W dniu 4 lutego 2016 roku pan Bruno Duthoit złożył rezygnację z funkcji Prezesa i Członka Zarządu OPL S.A. ze skutkiem na dzień 30 kwietnia 2016 roku. W tym samym dniu Rada Nadzorcza OPL S.A. powołała pana Jean-François Fallacher na stanowisko Prezesa Zarządu OPL S.A. ze skutkiem na dzień 1 maja 2016 roku.

W dniu 4 lipca 2016 roku pan Michał Paschalis-Jakubowicz złożył rezygnację z funkcji Członka Zarządu OPL S.A. ze skutkiem natychmiastowym.

Następujące zmiany wystąpiły w składzie Rady Nadzorczej Spółki w roku zakończonym 31 grudnia 2016 roku oraz w roku 2017 do dnia zatwierdzenia Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego:

W dniu 3 lutego 2016 roku pan prof. Andrzej K. Koźmiński złożył rezygnację z funkcji Zastępcy Przewodniczącego i Członka Rady Nadzorczej OPL S.A. ze skutkiem na dzień 12 kwietnia 2016 roku.

W dniu 7 kwietnia 2016 roku pan Gérard Ries złożył rezygnację z funkcji Członka Rady Nadzorczej OPL S.A. ze skutkiem na ten sam dzień.

W dniu 12 kwietnia 2016 roku wygasł mandat Członka Rady Nadzorczej OPL S.A. dr. Mirosława Gronickiego i nie został odnowiony. W tym samym dniu Walne Zgromadzenie OPL S.A. powołało prof. Michała Kleibera na Członka Rady Nadzorczej OPL S.A.

W dniu 28 czerwca 2016 roku pani Marie-Christine Lambert złożyła rezygnację z funkcji Członka Rady Nadzorczej OPL S.A. ze skutkiem na dzień 30 czerwca 2016 roku.

W dniu 13 lipca 2016 roku Rada Nadzorcza OPL S.A. powołała pana Patrice Lambert oraz pana Federico Colom Artola na Członków Rady Nadzorczej OPL S.A.

## 2. Oświadczenie o zgodności oraz podstawa sporządzenia sprawozdania finansowego

Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe zostało sporządzone zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej („MSSF”) przyjętymi przez Unię Europejską. MSSF obejmują standardy i interpretacje zaakceptowane przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości („RMSR”) oraz Komitet ds. Interpretacji Międzynarodowej Sprawozdawczości Finansowej („KIMS”).

Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe zostało sporządzone w milionach złotych. Porównawcze dane finansowe za rok zakończony 31 grudnia 2015 roku zostały przygotowane w oparciu o te same podstawy sporządzenia sprawozdania finansowego.

Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe zostało sporządzone w oparciu o zasadę kosztu historycznego, z wyjątkiem wycenianych w wartości godziwej pochodnych instrumentów finansowych.

Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe zostało sporządzone przy założeniu kontynuacji działalności.

Dane finansowe wszystkich jednostek wchodzących w skład Grupy zawarte w niniejszym Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym zostały przygotowane przy zastosowaniu jednolitych polityk rachunkowości.

Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe zostało zatwierdzone do publikacji przez Zarząd w dniu 13 lutego 2017 roku i podlega zatwierdzeniu przez Walne Zgromadzenie Orange Polska S.A.

Zasady rachunkowości zastosowane do sporządzenia sprawozdania finansowego za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2016 roku są przedstawione w Nocie 30 oraz są oparte na:

- wszystkich standardach i interpretacjach przyjętych przez Unię Europejską i mających zastosowanie dla okresu rozpoczynającego się 1 stycznia 2016 roku,
- MSSF i powiązanych interpretacjach przyjętych przez Unię Europejską i mających zastosowanie dla okresów rozpoczynających się po 1 stycznia 2016 roku, dla których Grupa zdecydowała o wcześniejszym ich zastosowaniu,

– podejściu przyjętym w Grupie zgodnie z paragrafami od 10 do 12 zawartymi w Międzynarodowym Standardzie Rachunkowości („MSR”) 8 (Subiektywna ocena).

## 3. Segment operacyjny

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

Przychody z działalności Grupy są korygowane o wpływ zmian w zakresie konsolidacji. Korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2016 i 2015 roku zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

EBITDA jest głównym miernikiem zyskowności operacyjnej używanym przez Zarząd i odpowiada zyskowi/stracie z działalności operacyjnej przed amortyzacją i utratą wartości aktywów trwałych. W celu lepszej prezentacji wyników, EBITDA jest korygowana o wpływ zmian zakresu konsolidacji, programów rozwiązania stosunku pracy, kosztów restrukturyzacji, znaczących roszczeń, spraw sądowych i pozostałych ryzyk jak również innych znaczących jednorazowych zdarzeń. Korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2016 i 2015 roku zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Organiczne przepływy pieniężne są głównym miernikiem generowania przepływów pieniężnych używanym przez Zarząd i odpowiadają przepływowi pieniężnym netto z działalności operacyjnej pomniejszonym o zakupy środków trwałych i wartości niematerialnych, zmiany stanu zobowiązań wobec dostawców środków trwałych i wartości niematerialnych, wpływ różnic kursowych netto zapłaconych/otrzymanych z instrumentów pochodnych ekonomicznie zabezpieczających nakłady inwestycyjne i powiększonym o przychody ze sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych. W celu lepszej prezentacji wyników, organiczne przepływy pieniężne są korygowane o płatności za rezerwacje i inne prawa do częstotliwości oraz płatności wynikające ze znaczących roszczeń, spraw sądowych i pozostałych ryzyk. Korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2016 i 2015 roku zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Nakłady inwestycyjne są głównym miernikiem alokacji zasobów używanym przez Zarząd i odzwierciedlają nabycia środków trwałych i wartości niematerialnych. W celu lepszej prezentacji wyników, nakłady inwestycyjne są korygowane o wpływ nabycia rezerwacji i innych praw do częstotliwości. Korekty za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2016 i 2015 roku zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Wskaźnik dług finansowy netto / skorygowana EBITDA jest głównym miernikiem struktury i płynności finansowej używanym przez Zarząd. Zarząd ocenia, że powyższy wskaźnik jest najbardziej odpowiednim miernikiem, w związku z tym wskaźnik dźwigni finansowej netto nie jest już używany. Kalkulacja długu finansowego netto została przedstawiona w Nocie 17.

Poniżej zostały przedstawione podstawowe informacje finansowe dotyczące segmentu operacyjnego:

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016	12 miesięcy do 31 grudnia 2015
Skorygowane przychody	11.538	11.826
Skorygowana EBITDA	3.163	3.517
Zysk/(strata) netto w skonsolidowanym rachunku zysków i strat	(1.746)	254
Skorygowane organiczne przepływy pieniężne	620	962
Skorygowane nakłady inwestycyjne	2.001	1.998

	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Wskaźnik długu finansowego netto / skorygowana EBITDA	2,1	1,1

Poniżej zaprezentowano korekty wprowadzone do informacji finansowych dotyczących segmentu operacyjnego:

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016	12 miesięcy do 31 grudnia 2015
Przychody	11.538	11.840
- korekta dotycząca danych Contact Center Sp. z o.o. <sup>(1)</sup>	-	(14)
Skorygowane przychody	11.538	11.826
EBITDA	3.163	3.431
- korekta dotycząca danych Contact Center Sp. z o.o. <sup>(1)</sup>	-	(4)
- korekta dotycząca kosztów rozwiązania stosunku pracy (patrz Nota 13) pomniejszona o związane z nimi ograniczenia długoterminowych świadczeń pracowniczych (patrz Nota 15)	-	90
Skorygowana EBITDA	3.163	3.517
Organiczne przepływy pieniężne	(2.528)	962
- korekta dotycząca płatności za rezerwacje częstotliwości (patrz Nota 10)	3.148	-
Skorygowane organiczne przepływy pieniężne	620	962
Nakłady inwestycyjne	5.169	1.998
- korekta dotycząca nakładów na rezerwacje częstotliwości (patrz Nota 10)	(3.168)	-
Skorygowane nakłady inwestycyjne	2.001	1.998

<sup>(1)</sup> Skorygowane przychody i skorygowana EBITDA za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2015 roku nie zawierają danych Contact Center Sp. z o.o. (jednostki zależnej sprzedanej w sierpniu 2015 roku). Ponadto, skorygowana EBITDA nie zawiera zysku na sprzedaży tej spółki w wysokości 3 milionów złotych.

## 4. Główne przejęcia, zbycia oraz zmiany w zakresie konsolidacji

W dniu 30 września 2016 roku połączenie Orange Polska S.A. i jednostek zależnych będących w całości jej własnością – Orange Customer Service Sp. z o.o. oraz TP Invest Sp. z o.o. – zostało zarejestrowane w sądzie rejestrowym. Połączenie zostało dokonane przez przeniesienie wszystkich aktywów i zobowiązań wymienionych jednostek zależnych do OPL S.A.

W dniu 17 czerwca 2016 roku Grupa zlikwidowała spółkę TPSA Eurofinance France S.A., będącą w pełni własnością Grupy.

W dniu 30 listopada 2015 roku nastąpiło połączenie TP Edukacja i Wypoczynek Sp. z o.o. ze spółką Orange Szkolenia Sp. z o.o.

W dniu 25 sierpnia 2015 roku Grupa sfinalizowała umowę sprzedaży udziałów zawartą w dniu 6 lipca 2015 roku, na podstawie której wszystkie udziały w spółce Contact Center Sp. z o.o., będącej w pełni własnością Grupy, zostały zbyte za łączne wynagrodzenie wynoszące 9 milionów złotych. Zysk ze zbycia wyniósł 3 miliony złotych i został ujęty w zyskach ze sprzedaży aktywów.

W dniu 29 maja 2015 roku Grupa zlikwidowała spółkę Telefon 2000 Sp. z o.o., będącą w pełni własnością Grupy.

## 5. Przychody

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016	12 miesięcy do 31 grudnia 2015
<b>Przychody komórkowe</b>	<b>6.421</b>	<b>6.141</b>
Usługi detaliczne	4.296	4.589
Usługi hurtowe (w tym rozliczenia z innymi operatorami)	1.037	909
Sprzedaż sprzętu do usług komórkowych	1.088	643
<b>Usługi stacjonarne</b>	<b>4.662</b>	<b>5.083</b>
Usługi wąskopasmowe	1.527	1.746
Usługi szerokopasmowe, telewizja i transmisja głosu przez Internet (Voice over Internet Protocol)	1.490	1.601
Rozwiązania teleinformatyczne dla przedsiębiorstw oraz z zakresu infrastruktury sieciowej	892	916
Usługi hurtowe (w tym rozliczenia z innymi operatorami)	753	820
<b>Pozostałe przychody</b>	<b>455</b>	<b>616</b>
<b>Przychody razem</b>	<b>11.538</b>	<b>11.840</b>

Pozostałe przychody zawierają głównie przychody ze sprzedaży urządzeń wykorzystywanych w projektach ICT (*Information and Communications Technology*), wynajem nieruchomości oraz usługi z zakresu badań i rozwoju.

Przychody generowane są przede wszystkim na terytorium Polski. Około 3,2% i 2,8% całkowitych przychodów odpowiednio za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2016 i 2015 roku pochodziło od jednostek nie mających siedziby na terytorium Polski. W większości były to przychody z tytułu rozliczeń z innymi operatorami.

Od 2016 roku, przychody z komórkowych połączeń głosowych i usług przesyłu danych, wiadomości, treści (*content*) oraz M2M (*machine-to-machine*) są prezentowane razem jako usługi detaliczne. Ponadto, przychody ze sprzedaży sprzętu do usług komórkowych są włączone do przychodów komórkowych.

## 6. Koszty i przychody operacyjne

### 6.1. Koszty zakupów zewnętrznych (poprzednio: usługi obce)

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016	12 miesięcy do 31 grudnia 2015
Koszty sprzedaży	(2.839)	(2.745)
- wartość sprzedanych telefonów i innych towarów	(1.901)	(1.829)
- koszty prowizji, reklamy, sponsoringu i pozostałe	(938)	(916)
Koszty rozliczeń z innymi operatorami	(1.513)	(1.345)
Koszty sieci oraz usług informatycznych	(670)	(734)
Pozostałe koszty zakupów zewnętrznych	(1.410)	(1.447)
<b>Koszty zakupów zewnętrznych razem</b>	<b>(6.432)</b>	<b>(6.271)</b>

Pozostałe koszty zakupów zewnętrznych zawierają głównie koszty wynajmu, koszty zarządzania i utrzymania nieruchomości, koszty obsługi klientów, koszty udostępnianej treści, koszty personelu tymczasowego, opłaty za podwykonawstwo oraz koszty opłat pocztowych.

## 6.2. Koszty świadczeń pracowniczych

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016	12 miesięcy do 31 grudnia 2015
Średnia liczba aktywnych pracowników (w przeliczeniu na pełne etaty)	16.424	17.703
Wynagrodzenia	(1.528)	(1.580)
Składki na ubezpieczenie społeczne i pozostałe obciążenia	(350)	(362)
Długoterminowe świadczenia pracownicze (patrz Nota 15)	82	74
Skapitalizowane koszty pracownicze	205	199
Pozostałe świadczenia pracownicze	(45)	(44)
<b>Koszty świadczeń pracowniczych razem</b>	<b>(1.636)</b>	<b>(1.713)</b>

## 6.3. Pozostałe koszty i przychody operacyjne

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016	12 miesięcy do 31 grudnia 2015
Obciążenia podatkowe inne niż podatek dochodowy	(304)	(301)
Oplata licencyjna za używanie marki Orange (patrz Nota 28.2)	(127)	(134)
Utrata wartości należności handlowych i pozostałych należności, netto	(89)	(98)
Pozostałe koszty i zmiany stanu rezerw, netto	(67)	(80)
<b>Pozostałe koszty operacyjne razem</b>	<b>(587)</b>	<b>(613)</b>
<b>Pozostałe przychody operacyjne razem</b>	<b>210</b>	<b>246</b>

Pozostałe przychody operacyjne obejmują głównie przychody od Grupy Orange wynikające ze wspólnie dzielonych zasobów, przychody z tytułu odszkodowań, odsetek z tytułu nieterminowych płatności należności handlowych i złomowania aktywów.

## 6.4. Koszty prac badawczych i rozwojowych

W okresach 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2016 i 2015 roku, koszty prac badawczych i rozwojowych ujęte w skonsolidowanym rachunku zysków i strat wyniosły odpowiednio 48 milionów złotych i 52 miliony złotych.

## 7. Zyski ze sprzedaży aktywów

W okresach 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2016 i 2015 roku zyski ze sprzedaży aktywów wyniosły odpowiednio 70 milionów złotych i 71 milionów złotych i zawierały głównie zyski ze sprzedaży nieruchomości.

## 8. Utrata wartości

### 8.1. Ośrodek wypracowujący środki pieniężne

Z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności, zdecydowana większość pojedynczych aktywów Grupy nie wypracowuje wpływów pieniężnych, które byłyby niezależne od wpływów generowanych przez pozostałe aktywa, w związku z tym Grupa identyfikuje wszystkie działalności telekomunikacyjne jako pojedynczy ośrodek wypracowujący środki pieniężne – operatora telekomunikacyjnego.

Przy ocenie, czy istnieją przesłanki wskazujące na potencjalną utratę wartości aktywów, Grupa bierze pod uwagę określone czynniki, między innymi zmiany regulacyjne i gospodarcze zachodzące na rynku telekomunikacyjnym w Polsce. Na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku Grupa przeprowadziła testy na utratę wartości ośrodka wypracowującego środki pieniężne (włączając wartość firmy).

W 2016 roku w skonsolidowanym rachunku zysków i strat rozpoznano odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości w wysokości 1.793 milionów złotych, który został w całości przypisany do wartości firmy zgodnie z wymogami Międzynarodowego Standardu Rachunkowości 36. Odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości wynikał z niższych prognozowanych przepływów pieniężnych w biznes planie, opartych na ponownej ocenie przyszłych oczekiwanych wyników w świetle obecnych warunków rynkowych i technologicznych oraz ze wzrostu stopy dyskontowej po opodatkowaniu.

W 2015 roku nie rozpoznano odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości.

Główne założenia, przyjęte w celu ustalenia wartości użytkowej operatora telekomunikacyjnego, są następujące:

- wartość rynku, stopa penetracji, udział w rynku i poziom konkurencji, poziom cen i decyzje organów regulacyjnych dotyczące cen, baza klientów, poziom kosztów sprzedaży niezbędny do zastępowania produktów i konkurencji z istniejącymi lub nowymi uczestnikami rynku, wpływ zmian przychodów na koszty bezpośrednie,
- poziom wydatków inwestycyjnych, który może zależeć od konieczności wdrożenia nowych technologii lub decyzji regulacyjnych dotyczących przyznania rezerwacji częstotliwości,
- stopa dyskontowa oparta na średnioważonym koszcie kapitału i odzwierciedlająca bieżącą rynkową ocenę wartości pieniądza w czasie oraz ryzyka związanego z przedmiotem działalności ośrodka wypracowującego środki pieniężne oraz
- krańcowa stopa wzrostu odzwierciedlająca ocenę Zarządu co do ewolucji przepływów pieniężnych po ostatnim roku objętym prognozą przepływów pieniężnych.

Wielkości przyporządkowane każdemu z tych parametrów odzwierciedlają doświadczenia Grupy skorygowane o oczekiwane zmiany w okresie objętym biznes planem, jednakże mogą podlegać wpływom nie dających się przewidzieć zmian politycznych, gospodarczych lub prawnych.

Ośrodek wypracowujący środki pieniężne – Operator telekomunikacyjny		
	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Podstawa wartości odzyskiwalnej	Wartość użytkowa	Wartość użytkowa
Źródła danych	Biznes plan 5-letnia prognoza przepływów pieniężnych	Biznes plan 5-letnia prognoza przepływów pieniężnych
Krańcowa stopa wzrostu	1%	1%
Stopa dyskontowa po opodatkowaniu	9,25%	8,5%
Stopa dyskontowa przed opodatkowaniem <sup>(1)</sup>	10,7%	9,9%

<sup>(1)</sup> Stopa dyskontowa przed opodatkowaniem wyliczona jest jako stopa dyskontowa po opodatkowaniu skorygowana o wartość i termin przyszłych przepływów pieniężnych z tytułu podatku.

## Analiza wrażliwości wartości odzyskiwalnej

Rozpoznanie odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości w wysokości 1,8 miliarda złotych zmniejszyło wartość bilansową operatora telekomunikacyjnego do jego wartości użytkowej wynoszącej 17 miliardów złotych na dzień 31 grudnia 2016 roku.

Poniższa tabela przedstawia wpływ hipotetycznych zmian głównych założeń na wartość użytkową operatora telekomunikacyjnego:

(w miliardach złotych)	Analiza wrażliwości na dzień 31 grudnia 2016					
	Prognozowane przepływy pieniężne po piątym roku		Krańcowa stopa wzrostu		Stopa dyskontowa po opodatkowaniu	
	+10%	-10%	+0.5 p.p.	-0.5 p.p.	+0.5 p.p.	-0.5 p.p.
Wartość użytkowa operatora telekomunikacyjnego	1,6	(1,6)	0,8	(0,7)	(1,0)	1,1

## 8.2. Pozostałe środki trwałe i wartości niematerialne

W okresach 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2016 i 2015 roku odwrócony odpis aktualizujący wartość środków trwałych i wartości niematerialnych ujęty w skonsolidowanym rachunku zysków i strat wyniósł odpowiednio 1 milion złotych i 12 milionów złotych i wynikał głównie z przeglądu wybranych nieruchomości Grupy.

## 9. Wartość firmy

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016			Na dzień 31 grudnia 2015		
	Koszt	Odpis aktualizujący <sup>(1)</sup>	Wartość netto	Koszt	Odpis aktualizujący	Wartość netto
Ośrodek wypracowujący środki pieniężne						
Operator telekomunikacyjny	3.940	(1.793)	2.147	3.940	-	3.940
<b>Wartość firmy razem</b>	<b>3.940</b>	<b>(1.793)</b>	<b>2.147</b>	<b>3.940</b>	<b>-</b>	<b>3.940</b>

(1) Patrz Nota 8.1.

Wartość firmy wynosząca 3.909 milionów złotych powstała w 2005 roku w wyniku nabycia pozostałych 34% udziałów nie dających kontroli w działalności mobilnej kontrolowanej przez OPL S.A. i odpowiada różnicy pomiędzy kosztem nabycia wymienionych wyżej udziałów, a przypisaną im wartością bilansową aktywów netto. To podejście było dozwolone przez MSR 27 obowiązujący w 2005 roku (przed wejściem w życie zmienionego MSR 27, który wymaga, aby nabycie udziałów nie dających kontroli traktować jako transakcję kapitałową). Pozostałe saldo wartości firmy wynoszące 31 milionów złotych powstało w wyniku nabycia wybranych spółek zależnych.

## 10. Pozostałe wartości niematerialne

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016			
	Koszt	Umorzenie	Odpis aktualizujący	Wartość netto
Rezerwacje i inne prawa do częstotliwości	5.785	(1.725)	-	4.060
Oprogramowanie komputerowe	5.521	(3.922)	-	1.599
Pozostałe wartości niematerialne	217	(142)	(12)	63
<b>Pozostałe wartości niematerialne razem</b>	<b>11.523</b>	<b>(5.789)</b>	<b>(12)</b>	<b>5.722</b>

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2015			
	Koszt	Umorzenie	Odpis aktualizujący	Wartość netto
Rezerwacje i inne prawa do częstotliwości	2.617	(1.400)	-	1.217
Oprogramowanie komputerowe	7.052	(5.323)	-	1.729
Pozostałe wartości niematerialne	207	(131)	(12)	64
<b>Pozostałe wartości niematerialne razem</b>	<b>9.876</b>	<b>(6.854)</b>	<b>(12)</b>	<b>3.010</b>

Dane dotyczące rezerwacji i innych praw do częstotliwości przedstawiają się następująco:

(w milionach złotych)	Data nabycia	Liczba lat do wygaśnięcia <sup>(3)</sup>	Wartość bilansowa netto	
			Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
450 MHz <sup>(1)</sup>	1991	-	-	-
800 MHz	2016	14,1	2.880	-
900 MHz	2014	12,5	300	324
900 MHz <sup>(2)</sup>	2013	1,6	20	33
1800 MHz <sup>(2)</sup>	2013	11,0	175	191
1800 MHz	1997	10,6	-	-
2100 MHz	2000	6,0	574	669
2600 MHz	2016	14,1	111	-
<b>Rezerwacje i inne prawa do częstotliwości razem</b>			<b>4.060</b>	<b>1.217</b>

<sup>(1)</sup> Z końcem 2016 roku wygasła dotychczasowa rezerwacja częstotliwości z pasma 450 MHz. Orange Polska wniosła o odnowienie tej rezerwacji, w wyniku czego Prezes UKE wydał w dniu 13 stycznia 2017 roku decyzję rezerwacyjną na kolejny okres 15 lat. Na podstawie opinii biegłego Prezes UKE ustalił opłatę za przyznanie tej rezerwacji w wysokości 115 milionów złotych. Orange Polska wniosła odwołanie od wydanej decyzji rezerwacyjnej.

<sup>(2)</sup> Prawa do częstotliwości na podstawie umów z T-Mobile Polska S.A.

<sup>(3)</sup> Pozostały okres użytkowania w latach na dzień 31 grudnia 2016 roku.

W dniu 25 stycznia 2016 roku Grupa otrzymała decyzje, w których Prezes UKE dokonał na rzecz Orange Polska rezerwacji częstotliwości z zakresu 800 MHz i 2600 MHz za łączną kwotę 3.168 milionów złotych zadeklarowaną w trakcie aukcji. Na podstawie tych decyzji, Orange Polska otrzymała rezerwacje dwóch bloków 2x5 MHz każdy w paśmie 800 MHz oraz rezerwacje trzech bloków 2x5 MHz każdy w paśmie 2600 MHz. Rezerwacje częstotliwości zostały dokonane na 15 lat i są ważne od dnia doręczenia decyzji. W lutym 2016 roku Orange Polska zapłaciła całą kwotę pomniejszoną o 20 milionów złotych depozytu wpłaconego przed aukcją w 2014 roku. Amortyzacja opisanych wyżej rezerwacji częstotliwości rozpoczęła się 1 marca 2016 roku, a koszt amortyzacji wyniósł 177 milionów złotych w okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2016 roku.

Zmiany wartości bilansowej netto pozostałych wartości niematerialnych w okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2016 roku przedstawiały się następująco:

(w milionach złotych)	Rezerwacje i inne prawa do częstotliwości	Oprogramowanie komputerowe	Pozostałe wartości niematerialne	Pozostałe wartości niematerialne razem
<b>Saldo początkowe po uwzględnieniu umorzenia i odpisu aktualizującego</b>	<b>1.217</b>	<b>1.729</b>	<b>64</b>	<b>3.010</b>
Nabycie wartości niematerialnych	3.168	438	15	3.621
Amortyzacja	(325)	(568)	(15)	(908)
Reklasyfikacje i pozostałe zmiany, netto	-	-	(1)	(1)
<b>Saldo zamknięcia</b>	<b>4.060</b>	<b>1.599</b>	<b>63</b>	<b>5.722</b>

Zmiany wartości bilansowej netto pozostałych wartości niematerialnych w okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2015 roku przedstawiały się następująco:

(w milionach złotych)	Rezerwacje i inne prawa do częstotliwości	Oprogramowanie komputerowe	Pozostałe wartości niematerialne	Pozostałe wartości niematerialne razem
<b>Saldo początkowe po uwzględnieniu umorzenia i odpisu aktualizującego</b>	<b>1.365</b>	<b>1.778</b>	<b>72</b>	<b>3.215</b>
Nabycie wartości niematerialnych	-	455	21	476
Amortyzacja	(148)	(501)	(24)	(673)
Reklasyfikacje i pozostałe zmiany, netto	-	(3)	(5)	(8)
<b>Saldo zamknięcia</b>	<b>1.217</b>	<b>1.729</b>	<b>64</b>	<b>3.010</b>

## 11. Środki trwałe

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016			
	Koszt	Umorzenie	Odpis aktualizujący	Wartość netto
Grunty i budynki	3.060	(1.833)	(31)	1.196
Sieć	37.499	(29.025)	-	8.474
Terminale	2.126	(1.552)	-	574
Pozostały sprzęt informatyczny	1.486	(1.149)	-	337
Pozostałe	277	(178)	(2)	97
<b>Środki trwałe razem</b>	<b>44.448</b>	<b>(33.737)</b>	<b>(33)</b>	<b>10.678</b>

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2015			
	Koszt	Umorzenie	Odpis aktualizujący	Wartość netto
Grunty i budynki	3.133	(1.775)	(36)	1.322
Sieć	37.737	(29.089)	-	8.648
Terminale	2.108	(1.536)	-	572
Pozostały sprzęt informatyczny	1.525	(1.151)	-	374
Pozostałe	289	(178)	(2)	109
<b>Total property, plant and equipment</b>	<b>44.792</b>	<b>(33.729)</b>	<b>(38)</b>	<b>11.025</b>

Na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku, wartość nakładów ujętych w wartości bilansowej środków trwałych w trakcie ich budowy wyniosła odpowiednio 1.061 milionów złotych i 937 milionów złotych.

Zmiany wartości bilansowej netto środków trwałych w okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2016 roku przedstawiały się następująco:

(w milionach złotych)	Grunty i budynki	Sieć	Terminale	Pozostały sprzęt informatyczny	Pozostałe	Środki trwałe razem
<b>Saldo początkowe po uwzględnieniu umorzenia i odpisu aktualizującego</b>	<b>1.322</b>	<b>8.648</b>	<b>572</b>	<b>374</b>	<b>109</b>	<b>11.025</b>
Nabycie środków trwałych	41	1.161	231	88	27	1.548
Sprzedaż i likwidacja	(48)	(5)	-	-	-	(53)
Amortyzacja	(120)	(1.309)	(233)	(123)	(32)	(1.817)
Utrata wartości	1	-	-	-	-	1
Koszty likwidacji, reklasyfikacje i pozostałe zmiany, netto	-	(21)	4	(2)	(7)	(26)
<b>Saldo zamknięcia</b>	<b>1.196</b>	<b>8.474</b>	<b>574</b>	<b>337</b>	<b>97</b>	<b>10.678</b>

Na podstawie corocznego przeglądu szacowanych okresów użytkowania aktywów trwałych, Grupa zdecydowała o wydłużeniu od 2016 roku okresu użytkowania kabli i kanalizacji wykorzystywanych w stacjonarnej sieci telekomunikacyjnej. Okresy użytkowania tych aktywów zostały zweryfikowane w świetle rozpoczęcia projektu FTTH (Fiber To The Home) oraz innych prognozowanych zmian technologicznych. W wyniku wydłużenia szacowanego okresu użytkowania koszt amortyzacji okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2016 roku był niższy o 301 milionów złotych.

Zmiany wartości bilansowej netto środków trwałych w okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2015 roku przedstawiały się następująco:

(w milionach złotych)	Grunty i budynki	Sieć	Terminale	Pozostały sprzęt informatyczny	Pozostałe	Środki trwałe razem
<b>Saldo początkowe po uwzględnieniu umorzenia i odpisu aktualizującego</b>	<b>1.441</b>	<b>9.279</b>	<b>525</b>	<b>359</b>	<b>111</b>	<b>11.715</b>
Nabycie środków trwałych	61	1.043	249	129	40	1.522
Sprzedaż i likwidacja	(65)	(11)	-	-	-	(76)
Amortyzacja	(127)	(1.674)	(244)	(123)	(30)	(2.198)
Utrata wartości	12	-	-	-	-	12
Koszty likwidacji, reklasyfikacje i pozostałe zmiany, netto	-	11	42	9	(12)	50
<b>Saldo zamknięcia</b>	<b>1.322</b>	<b>8.648</b>	<b>572</b>	<b>374</b>	<b>109</b>	<b>11.025</b>

Wartość bilansowa środków trwałych używanych na podstawie umów leasingu finansowego na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku wynosiła odpowiednio 58 milionów złotych i 64 miliony złotych. Środki trwałe stanowiące przedmiot leasingu nie mogą zostać sprzedane, darowane, przewłaszczone ani zastawione i stanowią zabezpieczenie związanych z nimi zobowiązań.

## 12. Należności handlowe

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015 (patrz Nota 30.5)
	Należności handlowe długoterminowe, netto	433
Należności handlowe krótkoterminowe, netto	1.827	1.600
<b>Należności handlowe, netto</b>	<b>2.260</b>	<b>1.815</b>

W ocenie Grupy, w odniesieniu do należności handlowych, nie występuje koncentracja ryzyka kredytowego z uwagi na dużą i zróżnicowaną bazę klientów indywidualnych i biznesowych. Maksymalną ekspozycję Grupy na ryzyko kredytowe na dzień zakończenia okresu sprawozdawczego odzwierciedla wartość bilansowa tych należności. Należności handlowe długoterminowe dotyczą głównie sprzedaży telefonów komórkowych w systemie ratalnym.

Zmiany w odpisach aktualizujących należności handlowe w okresach 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2016 i 2015 roku zaprezentowano poniżej.

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016	12 miesięcy do 31 grudnia 2015
	<b>Saldo początkowe</b>	<b>138</b>
Utworzenie odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości, netto	87	92
Wykorzystanie odpisów aktualizujących sprzedane lub spisane należności handlowe	(66)	(97)
<b>Saldo zamknięcia</b>	<b>159</b>	<b>138</b>

Analiza wiekowa należności handlowych netto przedstawia się następująco:

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015 (patrz Nota 30.5)
	<b>Należności handlowe testowane łącznie na utratę wartości, netto:</b>	
Nieprzeterecinowane	1.501	1.058
Przeterecinowane mniej niż 180 dni	281	282
Przeterecinowane pomiędzy 180 a 360 dni	8	34
Przeterecinowane więcej niż 360 dni	7	4
<b>Należności handlowe testowane łącznie na utratę wartości razem, netto</b>	<b>1.797</b>	<b>1.378</b>
<b>Należności handlowe testowane indywidualnie na utratę wartości, netto:<sup>(1)</sup></b>		
Nieprzeterecinowane	374	303
Przeterecinowane	89	134
<b>Należności handlowe testowane indywidualnie na utratę wartości razem, netto</b>	<b>463</b>	<b>437</b>
<b>Należności handlowe razem, netto</b>	<b>2.260</b>	<b>1.815</b>

<sup>(1)</sup> Zawiera głównie należności od jednostek powiązanych (patrz Nota 28.2) i spółek telekomunikacyjnych oraz należności sporne.

## 13. Rezerwy

Zmiany stanu rezerw w okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2016 roku przedstawiały się następująco:

(w milionach złotych)	Rezerwy na roszczenia i sprawy sądowe, ryzyka i pozostałe koszty	Rezerwy na koszty rozwiązania stosunku pracy	Rezerwy na koszty likwidacji środków trwałych	Rezerwy razem
<b>Na dzień 1 stycznia 2016</b>	<b>728</b>	<b>132</b>	<b>301</b>	<b>1.161</b>
Zwiększenie	43	-	5	48
Wykorzystanie	(10)	(71)	(10)	(91)
Rozwiązanie	(7)	-	(32)	(39)
Różnice kursowe	21	-	-	21
Efekt zastosowania dyskonta	18	1	11	30
<b>Na dzień 31 grudnia 2016</b>	<b>793</b>	<b>62</b>	<b>275</b>	<b>1.130</b>
W tym krótkoterminowe	780	62	8	850
W tym długoterminowe	13	-	267	280

Zmiany stanu rezerw w okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2015 roku przedstawiały się następująco:

(w milionach złotych)	Rezerwy na roszczenia i sprawy sądowe, ryzyka i pozostałe koszty	Rezerwy na koszty rozwiązania stosunku pracy	Rezerwy na koszty likwidacji środków trwałych	Rezerwy razem
<b>Na dzień 1 stycznia 2015</b>	<b>697</b>	<b>89</b>	<b>307</b>	<b>1.093</b>
Zwiększenie	28	132	7	167
Wykorzystanie	(2)	(87)	(22)	(111)
Rozwiązanie	(11)	(3)	-	(14)
Efekt zastosowania dyskonta	16	1	9	26
<b>Na dzień 31 grudnia 2015</b>	<b>728</b>	<b>132</b>	<b>301</b>	<b>1.161</b>
W tym krótkoterminowe	728	68	7	803
W tym długoterminowe	-	64	294	358

Stopa dyskontowa wykorzystana do wyliczenia bieżącej wartości rezerw wynosiła 1,75% - 3,73% na dzień 31 grudnia 2016 roku oraz 1,72% - 2,98% na dzień 31 grudnia 2015 roku.

### Rezerwy na roszczenia i sprawy sądowe, ryzyka i inne koszty

Rezerwy te dotyczą głównie roszczeń i spraw sądowych opisanych w Nocie 27. Rezerwy na poszczególne sprawy nie są, co do zasady, ujawniane, gdyż zdaniem Zarządu mogłyby to wpłynąć na rozstrzygnięcie toczących się spraw.

### Rezerwy na koszty rozwiązania stosunku pracy

Rezerwy na koszty rozwiązania stosunku pracy na 31 grudnia 2016 i 2015 roku obejmowały szacowane kwoty odpraw dla pracowników Grupy, z którymi zostaną rozwiązane umowy o pracę w ramach Umowy Społecznej na lata 2016-2017. Pozostałe zmiany stanu tych rezerw w okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2015 roku dotyczą głównie Umowy Społecznej na lata 2014-2015.

W dniu 2 grudnia 2015 roku OPL S.A. i Orange Customer Service Sp. z o.o. zawarły ze Związkami Zawodowymi Umowę Społeczną, na mocy której do 2.050 pracowników może skorzystać z pakietu odejść dobrowolnych w latach 2016-2017. Wartość pakietu zależy od indywidualnego wynagrodzenia, stażu pracy oraz roku odejścia. Podstawą do kalkulacji rezerwy na koszty rozwiązania stosunku pracy jest szacunkowa liczba, wynagrodzenie oraz staż pracy pracowników, którzy zgodzą się na dobrowolne odejście do końca 2017 roku.

### Rezerwy na koszty likwidacji środków trwałych

Rezerwy na koszty likwidacji środków trwałych dotyczą demontażu lub usunięcia środków trwałych (głównie słupów telekomunikacyjnych oraz elementów mobilnej sieci dostępowej) oraz przeprowadzenia renowacji miejsca, w którym się znajdowały. Zgodnie z polskimi regulacjami dotyczącymi ochrony środowiska, środki trwałe, które mogą zawierać niebezpieczne materiały, powinny zostać zdemontowane i zutylizowane na koniec okresu ich użytkowania przez uprawnione do tego jednostki.

Wartość rezerw na koszty likwidacji środków trwałych bazuje na szacowanej liczbie środków, które powinny podlegać utylizacji/miejsc do renowacji, okresie pozostającym do momentu ich likwidacji/renowacji, bieżącym koszcie utylizacji/renowacji oraz inflacji.

## 14. Zobowiązania handlowe, pozostałe zobowiązania i przychody przyszłych okresów

### 14.1. Zobowiązania handlowe

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Zobowiązania handlowe	1.437	1.138
Zobowiązania z tytułu zakupu środków trwałych i wartości niematerialnych	841	841
Zobowiązania z tytułu rezerwacji i innych praw do częstotliwości	837	918
<b>Zobowiązania handlowe razem</b>	<b>3.115</b>	<b>2.897</b>
W tym krótkoterminowe	2.433	2.130
W tym długoterminowe <sup>(1)</sup>	682	767

<sup>(1)</sup> Dotyczy wyłącznie zobowiązań z tytułu rezerwacji i innych praw do częstotliwości.

Na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku, wartość zobowiązań handlowych objętych faktoringiem odwrotnym wyniosła odpowiednio 132 miliony złotych i 15 milionów złotych. Zobowiązania te prezentowane są razem z pozostałymi zobowiązaniami handlowymi, ponieważ analiza przeprowadzona przez Grupę wykazała, że utrzymały one handlowy charakter.

### 14.2. Pozostałe zobowiązania

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Zobowiązania z tytułu podatku VAT	53	113
Zobowiązania z tytułu pozostałych podatków	22	20
Pozostałe	72	58
<b>Pozostałe zobowiązania razem</b>	<b>147</b>	<b>191</b>
W tym krótkoterminowe	132	191
W tym długoterminowe	15	-

### 14.3. Przychody przyszłych okresów

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Abonament (w tym niewykorzystane środki w systemie post-paid)	194	189
Niewykorzystane środki w systemie pre-paid	206	221
Opłaty za przyłączenie do sieci	62	47
Pozostałe	99	88
<b>Przychody przyszłych okresów razem</b>	<b>561</b>	<b>545</b>
W tym krótkoterminowe	480	486
W tym długoterminowe	81	59

## 15. Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Nagrody jubileuszowe	104	131
Odprawy emerytalno-rentowe oraz pozostałe świadczenia po okresie zatrudnienia	52	118
Wynagrodzenia i pozostałe zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	176	190
<b>Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych razem</b>	<b>332</b>	<b>439</b>
W tym krótkoterminowe	188	188
W tym długoterminowe	144	251



Niektórzy pracownicy Grupy mają prawo do długoterminowych świadczeń pracowniczych zgodnie z zasadami wynagradzania Grupy (patrz Nota 30.21). Świadczenia te nie są wypłacane z określonego funduszu.

Zmiany bieżącej i bilansowej wartości zobowiązań z tytułu długoterminowych świadczeń pracowniczych za okresy 12 miesięcy zakończone 31 grudnia 2016 i 2015 roku przedstawiają się następująco:

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016			Razem
	Nagrody jubileuszowe	Odprawy emerytalno-rentowe	Pozostałe świadczenia po okresie zatrudnienia	
<b>Wartość bieżąca/bilansowa zobowiązania na początek okresu</b>	<b>131</b>	<b>115</b>	<b>3</b>	<b>249</b>
Koszty bieżącego zatrudnienia <sup>(1)</sup>	7	3	-	10
Koszty przeszłego zatrudnienia <sup>(1)</sup>	(28) <sup>(2)</sup>	(66) <sup>(2)</sup>	(3)	(97)
Koszty dyskonta <sup>(3)</sup>	3	1	-	4
Wypłaty świadczeń	(14)	(2)	-	(16)
Straty aktuarialne za okres	5 <sup>(1)</sup>	1 <sup>(4)</sup>	-	6
<b>Wartość bieżąca/bilansowa zobowiązania na koniec okresu</b>	<b>104</b>	<b>52</b>	<b>-</b>	<b>156</b>
<b>Średnioważona zapadalność (w latach)</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>8</b>

<sup>(1)</sup> Ujęte w kosztach świadczeń pracowniczych w skonsolidowanym rachunku zysków i strat.

<sup>(2)</sup> Wpływ porozumień ze Związkami Zawodowymi (patrz poniżej).

<sup>(3)</sup> Ujęte w kosztach dyskonta w skonsolidowanym rachunku zysków i strat.

<sup>(4)</sup> Ujęte w zyskach/stratach aktuarialnych dotyczących świadczeń pracowniczych po okresie zatrudnienia w skonsolidowanym sprawozdaniu z całkowitych dochodów.

W pierwszym kwartale 2016 roku Grupa zawarła ze Związkami Zawodowymi porozumienia zmieniające wartość odpraw emerytalnych i nagród jubileuszowych wypłacanych pracownikom. Pracownicy przestają być uprawnieni do odpraw emerytalnych wyższych niż określone w polskim prawie pracy, jeżeli odejście na emeryturę nastąpi po 31 grudnia 2017 roku. Porozumienia zmniejszają również przeciętną wartość nagrody jubileuszowej wypłacanej pracownikom po osiągnięciu określonej liczby lat pracy – zmiana dotyczy wypłat, które będą miały miejsce po 2020 roku. W związku z powyższym, koszty świadczeń pracowniczych zostały zmniejszone o 94 miliony złotych w pierwszym kwartale 2016 roku z odpowiednim zmniejszeniem zobowiązań dotyczących długoterminowych świadczeń pracowniczych.

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2015			Razem
	Nagrody jubileuszowe	Odprawy emerytalno-rentowe	Pozostałe świadczenia po okresie zatrudnienia	
<b>Wartość bieżąca/bilansowa zobowiązania na początek okresu</b>	<b>145</b>	<b>135</b>	<b>86</b>	<b>366</b>
Koszty bieżącego zatrudnienia <sup>(1)</sup>	11	7	-	18
Koszty przeszłego zatrudnienia <sup>(1)</sup>	(18) <sup>(2)</sup>	(21) <sup>(2)</sup>	(58) <sup>(3)</sup>	(97)
Koszty dyskonta <sup>(4)</sup>	3	4	-	7
Wypłaty świadczeń	(15)	(2)	-	(17)
Rozliczenie <sup>(3)</sup>	-	-	(24)	(24)
(Zyski)/straty aktuarialne za okres	5 <sup>(1)</sup>	(8) <sup>(5)</sup>	(1) <sup>(5)</sup>	(4)
<b>Wartość bieżąca/bilansowa zobowiązania na koniec okresu</b>	<b>131</b>	<b>115</b>	<b>3</b>	<b>249</b>
<b>Średnioważona zapadalność (w latach)</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>12</b>

<sup>(1)</sup> Ujęte w kosztach świadczeń pracowniczych w skonsolidowanym rachunku zysków i strat.

<sup>(2)</sup> Ograniczenia programów wynikające z Umowy Społecznej zawartej w dniu 2 grudnia 2015 roku (patrz Nota 13).

<sup>(3)</sup> Wpływ porozumień ze Związkami Zawodowymi (patrz poniżej).

<sup>(4)</sup> Ujęte w kosztach dyskonta w skonsolidowanym rachunku zysków i strat.

<sup>(5)</sup> Ujęte w zyskach/stratach aktuarialnych dotyczących świadczeń pracowniczych po okresie zatrudnienia w skonsolidowanym sprawozdaniu z całkowitych dochodów.

W pierwszym kwartale 2015 roku Grupa zawarła ze Związkami Zawodowymi porozumienia ograniczające pozostałe świadczenia po okresie zatrudnienia dla byłych pracowników Grupy oraz zobowiązujące do dodatkowych wpłat na fundusz socjalny za lata 2015-2017 w łącznej wysokości 24 milionów złotych. W związku z powyższym, w pierwszym kwartale 2015 roku, koszty świadczeń pracowniczych zostały zmniejszone o 58 milionów złotych stanowiących wpływ netto 82 milionów złotych rozwiązanej rezerwy na świadczenia po okresie zatrudnienia i 24 milionów złotych ujętego zobowiązania dotyczącego dodatkowych wpłat na fundusz socjalny.

Wycena zobowiązań na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku została przeprowadzona przy użyciu następujących założeń:

	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Stopa dyskontowa	3,5%	3,1% – 3,5%
Stopa wzrostu wynagrodzeń	2,5%	2,0% – 2,5%

Zmiana stopy dyskontowej o 0,5 p.p. spowodowałaby wzrost lub spadek o 6 milionów złotych bieżącej/bilansowej wartości zobowiązań z tytułu długoterminowych świadczeń pracowniczych na dzień 31 grudnia 2016 roku.

## 16. Przychody i koszty finansowe

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016							
	Koszty finansowe, netto					Strata operacyjna		
	Koszty odsetkowe i pozostałe koszty finansowe							
	Przychody odsetkowe	Koszty odsetkowe	Zyski / (straty) z tytułu różnic kursowych	Koszty dyskonta	Przychody / (koszty) finansowe, netto	Przychody odsetkowe	Odpisy aktualizujące	Zyski / (straty) z tytułu różnic kursowych
Pożyczki udzielone i należności własne:	22	-	1	-	<b>23</b>	11	(89)	2
- w tym należności handlowe	18	-	-	-	<b>18</b>	11 <sup>(1)</sup>	(87)	2
Zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu	-	(134) <sup>(2)</sup>	(106)	(68)	<b>(308)</b>	-	-	(12)
Instrumenty pochodne	-	(150)	107	5	<b>(38)</b>	-	-	41
- zabezpieczające	-	(117)	105	-	<b>(12)</b>	-	-	-
- przeznaczone do obrotu <sup>(3)</sup>	-	(33)	2	5	<b>(26)</b>	-	-	41
Pozycje niefinansowe <sup>(4)</sup>	-	-	-	(36)	<b>(36)</b>	-	-	(21)
<b>Razem</b>	<b>22</b>	<b>(284)</b>	<b>2</b>	<b>(99)</b>	<b>(359)</b>	<b>11</b>	<b>(89)</b>	<b>10</b>

<sup>(1)</sup> Odsetki za zwłokę w zapłacie należności handlowych.

<sup>(2)</sup> Zawiera głównie koszty odsetkowe od pożyczek od jednostki powiązanej.

<sup>(3)</sup> Instrumenty pochodne stanowiące ekonomiczne zabezpieczenie transakcji handlowych lub finansowych.

<sup>(4)</sup> Zawiera głównie rezerwy i świadczenia pracownicze.

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2015							
	Koszty finansowe, netto					Zysk operacyjny		
	Koszty odsetkowe i pozostałe koszty finansowe							
	Przychody odsetkowe	Koszty odsetkowe	Zyski / (straty) z tytułu różnic kursowych	Koszty dyskonta	Przychody / (koszty) finansowe, netto	Przychody odsetkowe	Odpisy aktualizujące	Zyski / (straty) z tytułu różnic kursowych
Pożyczki udzielone i należności własne:	17	-	-	-	<b>17</b>	14	(92)	(1)
- w tym należności handlowe	10	-	-	-	<b>10</b>	14 <sup>(1)</sup>	(92)	(1)
Zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu	-	(77) <sup>(2)</sup>	(44)	(59)	<b>(180)</b>	-	-	3
Instrumenty pochodne	-	(139)	44	-	<b>(95)</b>	-	-	1
- zabezpieczające	-	(99)	28	-	<b>(71)</b>	-	-	-
- przeznaczone do obrotu <sup>(3)</sup>	-	(40)	16	-	<b>(24)</b>	-	-	1
Pozycje niefinansowe <sup>(4)</sup>	-	-	-	(33)	<b>(33)</b>	-	-	-
<b>Razem</b>	<b>17</b>	<b>(216)</b>	<b>-</b>	<b>(92)</b>	<b>(291)</b>	<b>14</b>	<b>(92)</b>	<b>3</b>

<sup>(1)</sup> Odsetki za zwłokę w zapłacie należności handlowych.

<sup>(2)</sup> Zawiera głównie koszty odsetkowe od pożyczek od jednostki powiązanej i kredytów bankowych.

<sup>(3)</sup> Instrumenty pochodne stanowiące ekonomiczne zabezpieczenie transakcji handlowych lub finansowych.

<sup>(4)</sup> Zawiera głównie rezerwy i świadczenia pracownicze.

W okresach 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2016 i 2015 roku nie wystąpiła znacząca nieefektywność instrumentów pochodnych zabezpieczających przepływy pieniężne.

## 17. Dług finansowy netto

Wartość długu finansowego netto odpowiada wartości długu finansowego brutto (przeliczonej na złote według kursu walutowego obowiązującego na koniec okresu sprawozdawczego), po uwzględnieniu instrumentów pochodnych netto (zobowiązania pomniejszone o aktywa), pomniejszonej o środki pieniężne i ich ekwiwalenty oraz z uwzględnieniem wpływu efektywnej części zabezpieczeń przepływów pieniężnych.

Poniższa tabela przedstawia analizę długu finansowego netto:

(w milionach złotych)	Nota	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Pożyczki od jednostki powiązanej	18.1	7.092	4.122
Pozostałe zobowiązania finansowe	18.2	102	126
Instrumenty pochodne – netto (zobowiązania pomniejszone o aktywa)	20	(166)	12
<b>Dług finansowy brutto po uwzględnieniu instrumentów pochodnych</b>		<b>7.028</b>	<b>4.260</b>
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	19	(262)	(266)
Efektywna część zabezpieczeń przepływów pieniężnych		9	(83)
<b>Dług finansowy netto</b>		<b>6.775</b>	<b>3.911</b>

## 18. Zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu, z wyłączeniem zobowiązań handlowych

### 18.1. Pożyczki od jednostki powiązanej

Kredytodawca	Termin spłaty	Kwota pozostała do spłaty na dzień <sup>(1)</sup>			
		31 grudnia 2016		31 grudnia 2015	
		Waluta	PLN	Waluta	PLN
<b>O oprocentowaniu zmiennym</b>					
Atlas Services Belgium S.A. (EUR)	31 marca 2016	-	-	280	1.193
Atlas Services Belgium S.A. (EUR)	20 maja 2019	480	2.119	480	2.043
Atlas Services Belgium S.A. (EUR)	20 maja 2021	190	840	190	809
Atlas Services Belgium S.A. (PLN)	20 czerwca 2021	2.695	2.695	-	-
Atlas Services Belgium S.A. (PLN) <sup>(2)</sup>	30 marca 2018	1.438	1.438	77	77
<b>Pożyczki od jednostki powiązanej razem</b>			<b>7.092</b>		<b>4.122</b>
W tym krótkoterminowe			5		1.273
W tym długoterminowe			7.087		2.849

<sup>(1)</sup> Dane zawierają naliczone odsetki oraz prowizje aranżacyjne.

<sup>(2)</sup> Odnawialna linia kredytowa zaprezentowana została na dzień 31 grudnia 2016 roku w długoterminowych pożyczkach od jednostki powiązanej (na 31 grudnia 2015 roku była prezentowana w części krótkoterminowej).

Średnioważone efektywne oprocentowanie pożyczek od jednostki powiązanej, bez uwzględnienia oraz z uwzględnieniem wpływu instrumentów swap, wyniosło odpowiednio 1,87% oraz 3,36% na dzień 31 grudnia 2016 roku (1,21% oraz 4,16% na dzień 31 grudnia 2015 roku).

### 18.2. Pozostałe zobowiązania finansowe

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Zobowiązania z tytułu leasingu finansowego	58	64
Kredyty bankowe i pozostałe	44	62
<b>Pozostałe zobowiązania finansowe razem</b>	<b>102</b>	<b>126</b>
W tym krótkoterminowe	36	45
W tym długoterminowe	66	81

## 19. Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Środki pieniężne na bieżących rachunkach bankowych, depozyty jednodniowe oraz środki pieniężne w kasie	151	178
Depozyty w Orange S.A.	106	87
Depozyty bankowe do 3 miesięcy	5	1
<b>Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych razem</b>	<b>262</b>	<b>266</b>

Nadwyżki środków pieniężnych Grupy inwestowane są w krótkoterminowe płynne instrumenty finansowe – głównie depozyty bankowe oraz depozyty w Orange S.A. w ramach umowy scentralizowanego zarządzania płynnością. Lokaty krótkoterminowe zakładane są na okresy od jednego dnia do trzech miesięcy. Instrumenty te przynoszą oprocentowanie, którego wysokość zależy od bieżących stóp rynku pieniężnego oraz długości inwestycji.

Maksymalną ekspozycję Grupy na ryzyko kredytowe na dzień zakończenia okresu sprawozdawczego odzwierciedla wartość bilansowa środków pieniężnych i ekwiwalentów środków pieniężnych. Grupa lokuje środki pieniężne i ich ekwiwalenty w Orange S.A. i na rachunkach prowadzonych przez wiodące instytucje finansowe posiadające rating inwestycyjny. Limity transakcyjne dotyczące kontrahentów służą monitorowaniu wielkości ekspozycji na ryzyko kredytowe. W przypadku pogorszenia się kondycji finansowej kontrahenta, Grupa stosuje odpowiednie środki w celu ograniczenia ryzyka utraty jego wypłacalności.

## 20. Instrumenty pochodne

Na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku portfel instrumentów pochodnych Grupy stanowiły instrumenty finansowe, dla których nie istniał aktywny rynek, głównie transakcje swap zabezpieczające ryzyko stopy procentowej i ryzyko walutowe oraz transakcje forward z rozliczeniem netto. W celu wyceny tych instrumentów Grupa stosuje standardowe techniki wyceny, w których podstawą do kalkulacji czynników dyskontowych są odpowiednie rynkowe krzywe stóp procentowych. Wartość godziwa transakcji swap/forward reprezentuje zdyskontowane przyszłe przepływy pieniężne, przeliczone na złote przy zastosowaniu kursu średniego ogłoszonego przez Narodowy Bank Polski na koniec okresu sprawozdawczego i skorygowane o ryzyko kredytowe kontrahenta (ang. *credit valuation adjustment* - „CVA”) lub własne (ang. *debit valuation adjustment* - „DVA”). Oszacowane wartości CVA i DVA były nieistotne w porównaniu z wartością godziwą instrumentów pochodnych.

Pochodne instrumenty finansowe będące w posiadaniu Grupy zostały przedstawione poniżej:

(w milionach złotych)					Wartość godziwa	
Rodzaj instrumentu <sup>(1)</sup>	Zabezpieczane ryzyko	Pozycja zabezpieczana	Wartość nominalna (w milionach w danej walucie)	Termin zapadalności	Składnik aktywów finansowych	Składnik zobowiązań finansowych
Na dzień 31 grudnia 2016						
<b>Instrumenty pochodne - zabezpieczenie przepływów pieniężnych</b>						
CCIRS	Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej	Pożyczki od jednostki powiązanej	667 EUR	2019-2021	193	-
IRS	Ryzyko stopy procentowej	Pożyczki od jednostki powiązanej	4.750 PLN	2019-2021	12	(76)
NDF	Ryzyko walutowe	Transakcje handlowe	121 EUR	2017	10	-
NDF	Ryzyko walutowe	Transakcje handlowe	6 USD	2017	2	-
<b>Zabezpieczenia przepływów pieniężnych razem</b>					<b>217</b>	<b>(76)</b>
<b>Instrumenty pochodne - przeznaczone do obrotu<sup>(2)</sup></b>						
CCIRS	Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej	Pożyczki od jednostki powiązanej	3 EUR	2021	1	-
NDF	Ryzyko walutowe	Zobowiązanie z tytułu rezerwacji częstotliwości 2100 MHz	73 EUR	2017	7	-
NDF	Ryzyko walutowe	Transakcje handlowe	35 EUR	2017	3	-
NDF	Ryzyko walutowe	Rezerwa dotycząca postępowania przed Komisją Europejską	120 EUR	2017	11	-
NDF	Ryzyko walutowe	Kredyt bankowy	6 USD	2017	1	-
NDF	Ryzyko walutowe	Transakcje handlowe	6 USD	2017	2	-
<b>Instrumenty pochodne przeznaczone do obrotu razem</b>					<b>25</b>	<b>-</b>
<b>Instrumenty pochodne razem</b>					<b>242</b>	<b>(76)</b>
W tym krótkoterminowe					36	-
W tym długoterminowe					206	(76)

<sup>(1)</sup> CCIRS – swap walutowo-procentowy, IRS – swap procentowy, NDF – forward z rozliczeniem netto.

<sup>(2)</sup> Instrumenty pochodne stanowiące ekonomiczne zabezpieczenie transakcji handlowych lub finansowych.

(w milionach złotych)					Wartość godziwa	
Rodzaj instrumentu <sup>(1)</sup>	Zabezpieczane ryzyko	Pozycja zabezpieczana	Wartość nominalna (w milionach w danej walucie)	Termin zapadalności	Składnik aktywów finansowych	Składnik zobowiązań finansowych
Na dzień 31 grudnia 2015						
<b>Instrumenty pochodne - zabezpieczenie przepływów pieniężnych</b>						
CCIRS	Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej	Pożyczki od jednostki powiązanej	867 EUR	2016-2021	107	-
IRS	Ryzyko stopy procentowej	Pożyczki od jednostki powiązanej	3.550 PLN	2016-2021	-	(126)
NDF	Ryzyko walutowe	Transakcje handlowe	102 EUR	2016	1	(3)
NDF	Ryzyko walutowe	Transakcje handlowe	3 USD	2016	-	-
Strategia opcyjna	Ryzyko walutowe	Transakcje handlowe	8 EUR	2016	-	-
<b>Zabezpieczenia przepływów pieniężnych razem</b>					<b>108</b>	<b>(129)</b>
<b>Instrumenty pochodne - przeznaczone do obrotu<sup>(2)</sup></b>						
CCIRS	Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej	Pożyczki od jednostki powiązanej	83 EUR	2016-2021	1	-
IRS	Ryzyko stopy procentowej	Planowana pożyczka od jednostki powiązanej	800 PLN	2021	2	(2)
NDF	Ryzyko walutowe	Zobowiązanie z tytułu rezerwacji częstotliwości 2100 MHz	76 EUR	2016	5	(1)
NDF	Ryzyko walutowe	Transakcje handlowe	35 EUR	2016	1	-
NDF	Ryzyko walutowe	Rezerwa dotycząca postępowania przed Komisją Europejską	105 EUR	2016	3	(1)
NDF	Ryzyko walutowe	Kredyt bankowy	9 USD	2016	1	-
NDF	Ryzyko walutowe	Transakcje handlowe	19 USD	2016	1	(1)
Strategia opcyjna	Ryzyko walutowe	Transakcje handlowe	3 EUR	2016	-	-
<b>Instrumenty pochodne przeznaczone do obrotu razem</b>					<b>14</b>	<b>(5)</b>
<b>Instrumenty pochodne razem</b>					<b>122</b>	<b>(134)</b>
W tym krótkoterminowe					33	(9)
W tym długoterminowe					89	(125)

<sup>(1)</sup> CCIRS – swap walutowo-procentowy, IRS – swap procentowy, NDF – forward z rozliczeniem netto, Strategia opcyjna – kupione opcje call i wystawione opcje put.

<sup>(2)</sup> Instrumenty pochodne stanowiące ekonomiczne zabezpieczenie transakcji handlowych lub finansowych.

Maksymalną ekspozycję Grupy na ryzyko kredytowe odzwierciedla wartość bilansowa instrumentów pochodnych. Grupa zawiera kontrakty na instrumenty pochodne z Orange S.A. i wiodącymi instytucjami finansowymi. Grupa ustaliła limity transakcyjne dotyczące kontrahentów, służące monitorowaniu wielkości ekspozycji na ryzyko kredytowe. Limity oparte są na ratingu każdej instytucji. W przypadku pogorszenia się kondycji finansowej kontrahenta Grupa stosuje odpowiednie środki w celu ograniczenia ryzyka utraty jego wypłacalności.

Zmiana wartości godziwej instrumentów pochodnych zabezpieczających przepływy pieniężne ujęta w innych całkowitych dochodach została zaprezentowana poniżej:

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016			12 miesięcy do 31 grudnia 2015		
	Przed podatkiem	Podatek	Po podatku	Przed podatkiem	Podatek	Po podatku
Efektywna część zysków/(strat) na instrumentach zabezpieczających	109	(21)	88	(46)	9	(37)
Przeklasyfikowanie do rachunku zysków i strat korygujące:	(7)	2	(5)	71	(13)	58
– koszty odsetkowe prezentowane w kosztach finansowych, netto	97	(18)	79	100	(19)	81
– różnice kursowe prezentowane w kosztach finansowych, netto	(105)	20	(85)	(28)	6	(22)
– koszty zakupów zewnętrznych	1	-	1	(1)	-	(1)
Kwota przeklasyfikowana do wartości początkowej zabezpieczanej pozycji	(10)	2	(8)	(2)	-	(2)
<b>Zyski z wyceny instrumentów zabezpieczających przepływy pieniężne razem</b>	<b>92</b>	<b>(17)</b>	<b>75</b>	<b>23</b>	<b>(4)</b>	<b>19</b>

Przewiduje się, że zyski z wyceny instrumentów pochodnych zabezpieczających przepływy pieniężne skumulowane w pozostałych kapitałach rezerwowych na dzień 31 grudnia 2016 roku wpłyną na rachunek zysków i strat w latach 2017 - 2021.

## 21. Wartość godziwa instrumentów finansowych

### 21.1. Pomiar wartości godziwej

W odniesieniu do instrumentów finansowych, które po początkowym ujęciu wyceniane są w wartości godziwej, Grupa klasyfikuje zasady pomiaru wartości godziwej wykorzystując poniższą hierarchię odzwierciedlającą wagę danych źródłowych wykorzystywanych do wyceny:

- Poziom 1: kwotowania (nieskorygowane) z aktywnych rynków dla identycznych aktywów lub zobowiązań,
- Poziom 2: dane źródłowe inne niż kwotowania zaliczane do Poziomu 1, które są obserwowalne dla aktywów lub zobowiązań w sposób bezpośredni (jako ceny) lub pośredni (pochodne cen),
- Poziom 3: dane źródłowe dla aktywów lub zobowiązań, które nie są oparte na obserwowalnych danych rynkowych (dane źródłowe nieobserwowalne).

Aktywa finansowe i zobowiązania finansowe Grupy, które po początkowym ujęciu wyceniane są w wartości godziwej, obejmują instrumenty pochodne prezentowane w Nocie 20. Grupa klasyfikuje instrumenty pochodne do Poziomu 2 pomiaru wartości godziwej.

### 21.2. Porównanie wartości godziwej i wartości bilansowej instrumentów finansowych

Na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku wartość bilansowa środków pieniężnych i ich ekwiwalentów, należności handlowych, krótkoterminowych zobowiązań handlowych i krótkoterminowych zobowiązań finansowych wycenianych według zamortyzowanego kosztu była zbliżona do ich wartości godziwej ze względu na krótki okres zapadalności tych instrumentów, ich gotówkowy charakter lub nieistotną różnicę pomiędzy pierwotnymi efektywnymi stopami procentowymi a aktualnymi stopami rynkowymi.

Na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku wartość bilansowa zobowiązań finansowych wycenianych według zamortyzowanego kosztu o zmiennym oprocentowaniu była zbliżona do ich wartości godziwej.

Poniżej przedstawione zostało porównanie wartości bilansowej i wartości godziwej tych instrumentów finansowych Grupy, których

szacowana wartość godziwa odbiega od wartości bilansowej z powodu znaczącej zmiany pomiędzy pierwotnymi efektywnymi stopami procentowymi a aktualnymi stopami rynkowymi.

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016		Na dzień 31 grudnia 2015		
	Nota	Wartość bilansowa	Szacowana wartość godziwa Poziom 2	Wartość bilansowa	Szacowana wartość godziwa Poziom 2
Zobowiązania z tytułu rezerwacji i innych praw do częstotliwości	14.1	837	989	918	1.100

Wartość godziwa instrumentów finansowych została ustalona poprzez zdyskontowanie wartości oczekiwanych przyszłych przepływów pieniężnych przy zastosowaniu rynkowych stóp procentowych obowiązujących dla danej waluty. Wartości godziwe obliczone w walutach obcych są przeliczane na złote przy zastosowaniu kursu średniego ogłoszonego przez Narodowy Bank Polski na koniec okresu sprawozdawczego i korygowane o własne ryzyko kredytowe. Oszacowane wartości DVA były nieistotne w porównaniu z wartością godziwą instrumentów finansowych.

## 22. Cele i polityka zarządzania ryzykiem finansowym

### 22.1. Zasady zarządzania ryzykiem finansowym

Grupa jest narażona na ryzyka finansowe związane przede wszystkim z instrumentami finansowymi emitowanymi lub posiadanymi w ramach działalności operacyjnej i finansowej. Ryzyko to można określić jako ryzyko rynkowe (w skład którego wchodzi ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej), ryzyko płynności oraz ryzyko kredytowe. Grupa zarządza ryzykiem finansowym w celu ograniczenia niekorzystnego wpływu zmian kursów walutowych i stóp procentowych, jak również w celu stabilizacji przepływów pieniężnych oraz zapewnienia odpowiedniego poziomu płynności i elastyczności finansowej.

Zasady zarządzania ryzykiem finansowym w Grupie zostały zatwierdzone przez Zarząd. Zarządzanie ryzykiem finansowym jest zgodne ze strategiami opracowanymi przez Komitet ds. Skarbu będący pod bezpośrednim nadzorem Członka Zarządu ds. Finansów.

Polityka zarządzania ryzykiem finansowym określa zasady oraz zakres odpowiedzialności w obszarze zarządzania ryzykiem finansowym, a w szczególności definiuje następujące obszary:

- miary ryzyka używane do identyfikacji oraz oceny ekspozycji na ryzyka finansowe,
- wybór odpowiednich instrumentów zabezpieczających przed zidentyfikowanymi ryzykami,
- metodologię wyceny wartości godziwej instrumentów pochodnych,
- limity transakcyjne oraz ratingi kredytowe kontrahentów, z którymi Grupa zawiera transakcje zabezpieczające.

### 22.2. Rachunkowość zabezpieczeń

Grupa zawiera liczne transakcje terminowe w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem walutowym oraz ryzykiem stopy procentowej. Instrumenty pochodne używane przez Grupę to swapy walutowo-procentowe, swapy walutowe, swapy procentowe, opcje walutowe, walutowe kontrakty forward z dostawą i bez dostawy.

Pewne instrumenty pochodne używane przez Grupę są klasyfikowane jako zabezpieczenie przepływów pieniężnych. Grupa stosuje zasady rachunkowości zabezpieczeń zgodnie z MSR 39 (patrz Nota 30.17). Zabezpieczenie przepływów pieniężnych pozwala wyeliminować zmienność przyszłych przepływów pieniężnych wynikającą z danego ryzyka, która mogłaby wpływać na rachunek zysków i strat.

Zgodnie z polityką Grupy instrumenty pochodne używane są wyłącznie jako narzędzie do zabezpieczenia przed ryzykiem finansowym i nie są wykorzystywane do celów spekulacyjnych. Niemniej jednak niektóre instrumenty pochodne zawarte przez Grupę nie są wyznaczone jako instrumenty zabezpieczające zgodnie z MSR 39 i zasady rachunkowości zabezpieczeń nie są stosowane w ich przypadku. Instrumenty pochodne klasyfikowane jako przeznaczone do obrotu są traktowane przez Grupę jako zabezpieczenie ekonomiczne, ponieważ w istocie zabezpieczają Grupę przed ryzykiem walutowym bądź ryzykiem stopy procentowej.

Szczegółowe informacje o instrumentach pochodnych wykorzystywanych przez Grupę, wraz z opisem powiązań zabezpieczających, znajdują się w Nocie 20.

## 22.3. Ryzyko walutowe

Grupa jest narażona na ryzyko walutowe, którego źródłem są aktywa i zobowiązania finansowe denominowane w walutach obcych, w szczególności pożyczki od jednostki powiązanej, kredyt bankowy (patrz Nota 18), zobowiązanie z tytułu rezerwacji częstotliwości 2100 MHz oraz rezerwa dotycząca postępowania przed Komisją Europejską (patrz Nota 27.b).

Strategia zabezpieczania Grupy, minimalizująca wpływ wahań kursów walutowych, jest aktualizowana okresowo. Akceptowalny poziom ekspozycji walutowej jest wynikiem analizy ryzyka dla otwartej pozycji w danej walucie przy uwzględnieniu oczekiwań rynków finansowych co do kształtowania się kursów walutowych w określonej perspektywie czasu.

W ramach obowiązującej polityki zabezpieczeń Grupa zabezpiecza ryzyko walutowe wykorzystując głównie swapy walutowo-procentowe, swapy walutowe i walutowe kontrakty forward, które pozwalają zamienić kwotę kapitału denominowanego w walucie obcej na kwotę wyrażoną w złotych. W rezultacie zyski/straty kursowe na instrumencie pochodnym kompensują straty/zyski kursowe na pozycji zabezpieczanej. W wyniku zastosowania zabezpieczeń zmienność kursów walutowych ma ograniczony wpływ na skonsolidowany rachunek zysków i strat.

Tabela poniżej przedstawia wskaźniki zabezpieczenia ryzyka walutowego dla głównych ekspozycji walutowych Grupy. Wskaźnik zabezpieczenia ryzyka porównuje wartość zabezpieczonej części ekspozycji walutowej z wartością całej ekspozycji.

Ekspozycja walutowa	Wskaźnik zabezpieczenia	
	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Pożyczki od jednostki powiązanej i kredyt bankowy	99,5%	99,7%
Zobowiązanie z tytułu rezerwacji częstotliwości 2100 MHz	51,5%	47,3%
Rezerwa dotycząca postępowania przed Komisją Europejską (patrz Nota 27.b)	82,2%	73,7%

Ponadto Grupa aktywnie zarządza ryzykiem walutowym związanym z wydatkami operacyjnymi oraz inwestycyjnymi.

Do pomiaru ryzyka walutowego Grupa wykorzystuje opisaną poniżej analizę wrażliwości.

W tabeli poniżej zaprezentowane zostały główne ekspozycje walutowe Grupy (po uwzględnieniu zabezpieczeń) oraz potencjalne zyski/straty kursowe na tych ekspozycjach będące wynikiem hipotetycznej dziesięcioprocentowej aprecjacji/deprecjacji złotego względem innych walut.

(w milionach w danej walucie)	Efektywna ekspozycja po uwzględnieniu zabezpieczeń				Wrażliwość na zmianę kursu PLN względem innych walut wpływająca na skonsolidowany rachunek zysków i strat			
	Na dzień 31 grudnia 2016		Na dzień 31 grudnia 2015		Na dzień 31 grudnia 2016		Na dzień 31 grudnia 2015	
	Waluta	PLN	Waluta	PLN	+10%	-10%	+10%	-10%
<b>Ekspozycja walutowa</b>								
Zobowiązanie z tytułu rezerwacji częstotliwości 2100 MHz (EUR)	69	304	85	361	30	(30)	36	(36)
Rezerwa dotycząca postępowania przed Komisją Europejską (EUR) (patrz Nota 27.b)	26	115	38	160	12	(12)	16	(16)
Kredyt bankowy (USD)	3	14	3	13	1	(1)	1	(1)
<b>Razem</b>		<b>433</b>		<b>534</b>	<b>43</b>	<b>(43)</b>	<b>53</b>	<b>(53)</b>

Analiza wrażliwości w tabeli powyżej została dokonana w oparciu o następujące założenia:

- niezabezpieczona część zdyskontowanej wartości zobowiązań stanowi ekspozycję na ryzyko walutowe (efektywna ekspozycja),
- za transakcje ograniczające ryzyko walutowe uważa się zarówno instrumenty pochodne wyznaczone jako instrumenty zabezpieczające, jak i te, które klasyfikowane są jako zabezpieczenie ekonomiczne,
- środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych zostały wyłączone z analizy.

Zmiana wartości godziwej instrumentów pochodnych zaklasyfikowanych jako zabezpieczenie przepływów pieniężnych z tytułu planowanych transakcji ma wpływ na pozostałe kapitały rezerwowe. Analiza wrażliwości przeprowadzona przez Grupę wykazała, że potencjalne zyski/(straty) wpływające na pozostałe kapitały rezerwowe wynikające z hipotetycznej dziesięcioprocentowej deprecjacji/aprecjacji złotego względem innych walut wyniosły na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku odpowiednio 56/(56) milionów złotych i 45/(45) milionów złotych.

## 22.4. Ryzyko stopy procentowej

Ryzyko stopy procentowej jest to ryzyko, że wartość godziwa albo przyszłe przepływy pieniężne z instrumentu finansowego będą zmieniać się na skutek zmian stóp procentowych. Grupa posiada oprocentowane zobowiązania finansowe składające się głównie z pożyczek od jednostki powiązanej i kredytów bankowych (patrz Nota 18).

Strategia zabezpieczania Grupy przed ryzykiem stopy procentowej, ograniczająca wpływ niekorzystnych zmian stóp procentowych, jest aktualizowana okresowo. Preferowany podział pomiędzy zadłużeniem opartym na stałej stopie, a tym opartym na zmiennej stopie procentowej, jest wynikiem analizy wpływu potencjalnych zmian stóp procentowych na koszty finansowe.

Według obowiązującej strategii zabezpieczeń Grupa zabezpiecza ryzyko stopy procentowej wykorzystując swapy procentowe i swapy walutowo-procentowe. W rezultacie zastosowania zabezpieczeń struktura zobowiązań zmienia się w kierunku struktury docelowej, jako że zobowiązania oparte na zmiennej/stałej stopie procentowej efektywnie zamieniane są na zobowiązania o stałej/zmiennej stopie procentowej.

Na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku stosunek długu opartego na stałej stopie procentowej do długu opartego na zmiennej stopie procentowej (z uwzględnieniem zabezpieczeń) wyniósł dla Grupy odpowiednio 69/31% i 88/12%.

Do pomiaru ryzyka stopy procentowej Grupa wykorzystuje opisaną poniżej analizę wrażliwości.

W tabeli poniżej zaprezentowana została analiza wrażliwości Grupy na ryzyko stopy procentowej (po uwzględnieniu zabezpieczeń) przy założeniu hipotetycznego wzrostu/spadku stóp procentowych o jeden punkt procentowy.

(w milionach złotych)	Wrażliwość na zmianę stóp procentowych o 1 p.p.							
	Na dzień 31 grudnia 2016				Na dzień 31 grudnia 2015			
	WIBOR		EURIBOR		WIBOR		EURIBOR	
	+1 p.p.	-1 p.p.	+1 p.p.	-1 p.p.	+1 p.p.	-1 p.p.	+1 p.p.	-1 p.p.
Koszty finansowe, netto	(20)	20	(2)	2	37	(39)	(3)	4
Pozostałe kapitały rezerwowe	156	(161)	(14)	13	107	(110)	(15)	17

Analiza wrażliwości w tabeli powyżej została dokonana w oparciu o następujące założenia:

- koszty finansowe, netto zawierają następujące elementy narażone na ryzyko stopy procentowej: a) koszty odsetkowe od długu opartego na zmiennej stopie procentowej (po uwzględnieniu zabezpieczeń), b) zmianę wartości godziwej instrumentów pochodnych nie wyznaczonych jako instrumenty zabezpieczające i klasyfikowanych jako przeznaczone do obrotu (patrz Nota 20),
- pozostałe kapitały rezerwowe obejmują zmianę wartości godziwej instrumentów pochodnych, którą uznano za efektywne zabezpieczenie przepływów pieniężnych (patrz Nota 20),
- na dzień 31 grudnia 2016 roku wartość godziwa długu finansowego brutto opartego na zmiennej stopie procentowej (po uwzględnieniu zabezpieczeń) wynosiła 2.172 miliony złotych (na dzień 31 grudnia 2015 roku 487 milionów złotych).

## 22.5. Ryzyko płynności

Ryzyko płynności jest to ryzyko wystąpienia trudności w spłacie zobowiązań finansowych. Proces zarządzania ryzykiem płynności w Grupie polega na prognozowaniu przyszłych przepływów pieniężnych, analizie poziomu aktywów płynnych w relacji do przepływów pieniężnych, monitorowaniu wskaźników płynności opartych na pozycjach sprawozdania z sytuacji finansowej oraz utrzymywaniu dostępu do różnych źródeł finansowania, w tym do rezerwowych linii kredytowych.

W celu zwiększenia skuteczności, proces zarządzania płynnością jest zoptymalizowany poprzez scentralizowanie funkcji skarbcowych dla Grupy, gdzie płynne nadwyżki środków pieniężnych wygenerowane przez spółki wchodzące w skład Grupy są inwestowane i zarządzane przez skarbiec centralny. Nadwyżki środków pieniężnych Grupy inwestowane są w krótkoterminowe płynne instrumenty finansowe – głównie depozyty bankowe. Ponadto w 2013 roku Grupa zawarła z Orange S.A. umowę scentralizowanego zarządzania płynnością umożliwiającą Grupie deponowanie nadwyżek finansowych w Orange S.A.

Grupa zarządza ryzykiem płynności również poprzez utrzymywanie otwartych i niewykorzystanych linii kredytowych, które tworzą rezerwę płynności i zabezpieczają wypłacalność i elastyczność finansową. Wspomniana powyżej umowa z Orange S.A., dotycząca scentralizowanego zarządzania płynnością, daje Grupie dostęp do zapasowego finansowania płynności z maksymalną kwotą limitu wynoszącą 1.750 milionów złotych. Na dzień 31 grudnia 2016 roku Grupa nie korzystała z udostępnionego limitu. Grupa posiada również odnawialną linię kredytową od Grupy Orange do kwoty 480 milionów EUR oraz inne linie kredytowe do kwoty 8 milionów złotych, z czego 1.442 miliony złotych zostały wykorzystane na dzień 31 grudnia 2016 roku.

W związku z tym na dzień 31 grudnia 2016 roku Grupa miała niewykorzystane linie kredytowe w kwocie 2.435 milionów złotych (na dzień 31 grudnia 2015 roku było to 3.717 milionów złotych). Na dzień 31 grudnia 2016 roku powyższe linie kredytowe są wystarczające do pokrycia nadwyżki zobowiązań krótkoterminowych nad aktywami obrotowymi w kwocie 1.730 milionów złotych.

Ryzyko płynności jest regularnie mierzone i monitorowane przez Grupę przy wykorzystaniu następujących wskaźników:

- wskaźniki płynności,
- analiza terminów wymagalności niezdyskontowanych umownych przepływów pieniężnych z tytułu zobowiązań finansowych Grupy,
- średni czas spłaty kapitału.

W tabeli poniżej zaprezentowano wskaźnik płynności (definiowany jako stosunek dostępnych źródeł środków finansowych tj. środków pieniężnych i linii kredytowych oraz kwoty spłaty długu w okresie następnych 12 i 18 miesięcy) oraz wskaźnik

płynności bieżącej (definiowany jako stosunek niewykorzystanych linii kredytowych i aktywów obrotowych oraz zobowiązań krótkoterminowych):

(w milionach złotych)	Wskaźniki płynności	
	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Wskaźnik płynności (z uwzględnieniem instrumentów pochodnych) - następane 12 miesięcy	1.332%	288%
Niewykorzystane linie kredytowe	2.435	3.717
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	262	266
Spłata długu <sup>(1)</sup>	134	1.313
Spłata zobowiązań z tytułu instrumentów pochodnych <sup>(2)</sup>	69	71
Wskaźnik płynności (z uwzględnieniem instrumentów pochodnych) - następane 18 miesięcy	154%	276%
Niewykorzystane linie kredytowe	2.435	3.717
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	262	266
Spłata długu <sup>(1)</sup>	1.633	1.329
Spłata zobowiązań z tytułu instrumentów pochodnych <sup>(2)</sup>	115	113
Wskaźnik płynności bieżącej (z uwzględnieniem niewykorzystanych linii kredytowych)	117%	117%
Niewykorzystane linie kredytowe	2.435	3.717
Aktywa obrotowe razem	2.418	2.330
Zobowiązania krótkoterminowe razem	4.148	5.185

<sup>(1)</sup> Niezdyskontowane umowne przepływy pieniężne od pożyczek od jednostki powiązanej i kredytów bankowych.

<sup>(2)</sup> Niezdyskontowane umowne przepływy pieniężne od instrumentów pochodnych.

Analiza wymagalności dla pozostających do zapłaty niezdyskontowanych umownych przepływów pieniężnych z tytułu zobowiązań finansowych Grupy na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku została przedstawiona poniżej.

Na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku kwoty w walucie zostały przeliczone na złote według kursu średniego ogłoszonego przez Narodowy Bank Polski na koniec okresu. Płatności odsetek wynikające z instrumentów finansowych, naliczane według zmiennej stopy procentowej, zostały wyliczone w oparciu o odpowiednie stopy procentowe mające zastosowanie na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku.

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016									
	Niezdyskontowane umowne przepływy pieniężne <sup>(1)</sup>									
	Nota	Wartość bilansowa	Długoterminowe						Pow. 5 lat	Razem długoterminowe
Do 1 roku			1-2 lat	2-3 lat	3-4 lat	4-5 lat				
Pożyczki od jednostki powiązanej	18.1	7.092	125	1.546	2.224	102	3.594	-	7.466	7.591
Pozostałe zobowiązania finansowe	18.2	102	39	32	20	10	4	-	66	105
- w tym zobowiązania z tytułu leasingu finansowego		58	21	20	14	4	1	-	39	60
Instrumenty pochodne - aktywa	20	(242)	31	59	(78)	10	(70)	-	(79)	(48)
Instrumenty pochodne - zobowiązania	20	76	38	33	13	(3)	(2)	-	41	79
<b>Dług finansowy brutto po uwzględnieniu instrumentów pochodnych</b>		<b>7.028</b>	<b>233</b>	<b>1.670</b>	<b>2.179</b>	<b>119</b>	<b>3.526</b>	<b>-</b>	<b>7.494</b>	<b>7.727</b>
Zobowiązania handlowe	14.1	3.115	2.439	157	148	148	148	281	882	3.321
<b>Zobowiązania finansowe razem (łącznie z aktywami z instrumentów pochodnych)</b>		<b>10.143</b>	<b>2.672</b>	<b>1.827</b>	<b>2.327</b>	<b>267</b>	<b>3.674</b>	<b>281</b>	<b>8.376</b>	<b>11.048</b>

<sup>(1)</sup> Obejmują zarówno płatności kapitału jak i odsetek.

	(w milionach złotych)									
	Na dzień 31 grudnia 2015									
	Niedzdykontowane umowne przepływy pieniężne <sup>(1)</sup>									
	Nota	Wartość bilan-sowa	Do 1 roku	Długoterminowe					Razem długo-termi-nowe	Razem
				1-2 lat	2-3 lat	3-4 lat	4-5 lat	Pow. 5 lat		
Pożyczki od jednostki powiązanej	18.1	4.122	1.301	26	33	2.069	9	815	2.952	4.253
Pozostałe zobowiązania finansowe	18.2	126	48	31	27	16	7	3	84	132
- w tym zobowiązania z tytułu leasingu finansowego		64	22	18	17	10	1	-	46	68
Instrumenty pochodne - aktywa	20	(122)	23	47	47	(7)	11	(36)	62	85
Instrumenty pochodne - zobowiązania	20	134	48	37	29	12	(3)	(2)	73	121
<b>Dług finansowy brutto po uwzględnieniu instrumentów pochodnych</b>		<b>4.260</b>	<b>1.420</b>	<b>141</b>	<b>136</b>	<b>2.090</b>	<b>24</b>	<b>780</b>	<b>3.171</b>	<b>4.591</b>
Zobowiązania handlowe	14.1	2.897	2.136	157	151	143	143	417	1.011	3.147
<b>Zobowiązania finansowe razem (łącznie z aktywami z instrumentów pochodnych)</b>		<b>7.157</b>	<b>3.556</b>	<b>298</b>	<b>287</b>	<b>2.233</b>	<b>167</b>	<b>1.197</b>	<b>4.182</b>	<b>7.738</b>

<sup>(1)</sup> Obejmują zarówno płatności kapitału jak i odsetek.

Średni czas spłaty kapitału dla portfela zadłużenia posiadanego na dzień 31 grudnia 2016 roku wyniósł 3,2 roku (2,8 roku na dzień 31 grudnia 2015 roku).

## 22.6. Ryzyko kredytowe

Celem polityki zarządzania ryzykiem kredytowym jest wspieranie rozwoju Grupy przy jednoczesnej minimalizacji ryzyk finansowych poprzez działania zapewniające, że klienci i kontrahenci są zawsze w stanie zapłacić kwoty należne Grupie.

Podstawowym zadaniem Komitetu Kredytowego, podlegającego kontroli Członka Zarządu ds. Finansów, jest koordynacja i konsolidacja następujących działań z zakresu zarządzania ryzykiem kredytowym w Grupie:

- ocena ryzyka kredytowego klientów,
- monitorowanie sytuacji biznesowej i finansowej Klientów,
- zarządzanie należnościami i złymi długami.

Polityka oraz zasady zarządzania ryzykiem kredytowym w ramach Grupy zostały zatwierdzone przez Komitet Kredytowy.

W Grupie nie występuje istotna koncentracja ryzyka kredytowego.

Dodatkowe informacje dotyczące ryzyka kredytowego zawarte są w Notach 12, 19, 20.

## 23. Podatek dochodowy

### 23.1. Podatek dochodowy

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016	12 miesięcy do 31 grudnia 2015
Bieżący podatek dochodowy	12	(80)
Podatek odroczony	(45)	53
<b>Podatek dochodowy razem</b>	<b>(33)</b>	<b>(27)</b>

Uzgodnienie pomiędzy obciążeniem z tytułu podatku dochodowego a teoretyczną kwotą podatku bazującą na ustawowej stawce podatkowej przedstawia się następująco:

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016	12 miesięcy do 31 grudnia 2015
<b>Skonsolidowany zysk/(strata) przed opodatkowaniem</b>	<b>(1.713)</b>	<b>281</b>
Minus: Odpis aktualizujący wartość firmy <sup>(1)</sup>	1.793	-
Zysk przed opodatkowaniem, skorygowany	80	281
Ustawowa stawka podatkowa	19%	19%
<b>Kwota teoretyczna podatku</b>	<b>(15)</b>	<b>(53)</b>
Odliczenie związane z wydatkami poniesionymi na nabycie nowych technologii	6	39
Koszty odsetkowe od pożyczki wewnątrzgrupowej nie wpływające na podstawę opodatkowania	(22)	(2)
Pozostałe koszty nie wpływające na podstawę opodatkowania	(2)	(11)
<b>Podatek dochodowy razem</b>	<b>(33)</b>	<b>(27)</b>

<sup>(1)</sup> Patrz Nota 8.1.

Koszty nie wpływające na podstawę opodatkowania obejmują koszty indywidualnie wymienione w polskim prawie podatkowym jako nie stanowiące kosztów uzyskania przychodów.

W okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2015 roku spółki OPL S.A., TP Invest Sp. z o.o. i Orange Customer Service Sp. z o.o. tworzyły Podatkową Grupę Kapitałową.

### 23.2. Podatek odroczony

(w milionach złotych)	Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej		Skonsolidowany rachunek zysków i strat	
	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015	12 miesięcy do 31 grudnia 2016	12 miesięcy do 31 grudnia 2015
Środki trwałe i wartości niematerialne	464	537	(73)	24
Niewykorzystane straty podatkowe	124	4	120	3
Należności i zobowiązania rozpoznane na zasadzie memoriałowej	80	150	(70)	28
Przychody przyszłych okresów	94	90	4	3
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	53	72	(19)	(16)
Rezerwy	84	96	(12)	11
Dług finansowy netto	5	22	-	4
Odpisy aktualizujące aktywa finansowe	34	29	5	(1)
Pozostałe	(9)	(9)	-	(3)
<b>Aktywa z tytułu podatku odroczonego, netto<sup>(1)</sup></b>	<b>929</b>	<b>991</b>		
<b>Podatek odroczony razem</b>			<b>(45)</b>	<b>53</b>
Kwota przewidywana do realizacji w ciągu 12 miesięcy od dnia zakończenia okresu sprawozdawczego	248	311		

<sup>(1)</sup> W okresach 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2016 i 2015 roku odpowiednio (17) milionów złotych i (6) milionów złotych zmiany aktywów z tytułu podatku odroczonego zostało ujęte w skonsolidowanym sprawozdaniu z całkowitych dochodów. Dodatkowo, w okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2015 roku 10 milionów złotych zmiany aktywów z tytułu podatku odroczonego zostało ujęte bezpośrednio w zyskach zatrzymanych (patrz Nota 24.3).

Aktywa z tytułu podatku odroczonego ujęte są w wysokości przewidywanej do realizacji przez wykorzystanie przyszłych dochodów do opodatkowania oszacowanych na podstawie biznes planu zatwierdzonego przez Zarząd Orange Polska oraz przyjętego do ustalenia wartości użytkowej operatora telekomunikacyjnego (główne założenia zostały opisane w Nocie 8.1).

Wartość nierozpoznanych aktywów z tytułu podatku odroczonego dotyczy głównie strat podatkowych, w stosunku do których oczekuje się, że nie zostaną wykorzystane. Na dzień 31 grudnia 2016 roku nie wystąpiły straty podatkowe, dla których nie rozpoznano aktywów z tytułu podatku odroczonego. Na dzień 31 grudnia 2015 roku kwota strat podatkowych, dla której nie rozpoznano aktywów z tytułu podatku odroczonego, wyniosła 20 milionów złotych.

## 24. Kapitał własny

### 24.1. Kapitał zakładowy

Na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku kapitał zakładowy Spółki wynosił 3.937 milionów złotych i był podzielony na 1.312 milionów w pełni opłaconych akcji zwykłych na okaziciela o wartości nominalnej 3 złote każda.

Struktura własnościowa kapitału zakładowego na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku była następująca:

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016			Na dzień 31 grudnia 2015		
	% ogólnej liczby głosów	% ogólnej liczby akcji	Wartość nominalna	% ogólnej liczby głosów	% ogólnej liczby akcji	Wartość nominalna
Orange S.A.	50,67	50,67	1.995	50,67	50,67	1.995
Pozostali akcjonariusze	49,33	49,33	1.942	49,33	49,33	1.942
<b>Razem</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>3.937</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>3.937</b>

### 24.2. Dywidenda

W dniu 12 kwietnia 2016 roku Walne Zgromadzenie Orange Polska S.A. podjęło uchwałę o wypłacie dywidendy zwykłej z zysku za 2015 rok oraz z zysków zatrzymanych z lat poprzednich w wysokości 0,25 złotego na jedną akcję. Dywidenda, wynosząca 328 milionów złotych, została wypłacona w dniu 7 lipca 2016 roku.

W dniu 9 kwietnia 2015 roku Walne Zgromadzenie Orange Polska S.A. podjęło uchwałę o wypłacie dywidendy zwykłej z zysku za 2014 rok oraz z zysków zatrzymanych z lat poprzednich w wysokości 0,50 złotego na jedną akcję. Dywidenda, wynosząca 656 milionów złotych, została wypłacona w dniu 9 lipca 2015 roku.

Wartość zysków zatrzymanych OPL S.A. dostępnych do wypłaty w formie dywidendy dla udziałowców Grupy wynosiła 2,8 miliarda złotych na dzień 31 grudnia 2016 roku. Pozostałe saldo zysków zatrzymanych Spółki nie jest dostępne do wypłaty w formie dywidendy ze względu na ograniczenia wynikające z polskiego prawa handlowego. Ponadto, 0,1 miliarda złotych zysków zatrzymanych spółek zależnych OPL S.A. było dostępnych do wypłaty w formie dywidendy przez spółki zależne do OPL S.A. na dzień 31 grudnia 2016 roku.

W dniu 13 lutego 2017 roku Zarząd Orange Polska S.A. podjął uchwałę, że nie będzie rekomendował wypłaty dywidendy w 2017 roku.

### 24.3. Pozostałe zmiany w zyskach zatrzymanych

Wybrane korekty wynikające z nieistotnych błędów lat ubiegłych zostały ujęte przez Grupę bezpośrednio w zyskach zatrzymanych i zaprezentowane jako pozostałe zmiany w skonsolidowanym sprawozdaniu ze zmian w kapitale własnym. Korekta w wysokości

32 milionów złotych (po uwzględnieniu (2) milionów złotych bieżącego podatku dochodowego) z 2016 roku dotyczy ujęcia należności handlowych. Korekta w wysokości (45) milionów złotych (po uwzględnieniu 10 milionów złotych podatku odroczonego) z 2015 roku dotyczy przychodów w systemie pre-paid rozpoznanych w poprzednich okresach.

Ponadto, 10 milionów złotych pozostałych kapitałów rezerwowych zostało przeniesione do zysków zatrzymanych w 2015 roku. Kwota ta składała się z 79 milionów złotych płatności w formie akcji ujętych w poprzednich latach, (85) milionów złotych skumulowanych strat aktuarialnych dotyczących świadczeń pracowniczych po okresie zatrudnienia dla emerytów Grupy ograniczonych w 2015 roku i 16 milionów złotych powiązanego z nimi podatku odroczonego.

## 25. Zarządzanie kapitałem

Grupa zarządza kapitałem poprzez stosowanie zrównoważonej polityki finansowej, której celem jest dostarczanie odpowiednich środków finansowych na rozwój biznesowy przy jednoczesnym zabezpieczeniu właściwej struktury finansowania i płynności finansowej.

Polityka zarządzania kapitałem Grupy uwzględnia poniższe kluczowe elementy:

- wyniki działalności w połączeniu z planami inwestycyjnymi i rozwojowymi,
- harmonogram spłat długu,
- warunki rynku finansowego,
- zasady dystrybucji zysku akcjonariuszom Grupy.

W celu połączenia tych czynników Grupa okresowo ustala ramy dla struktury finansowania. Grupa ocenia, że wskaźnik długu finansowego netto do skorygowanej wartości EBITDA jest najbardziej odpowiednim miernikiem struktury finansowej, w związku z tym wskaźnik dźwigni finansowej nie jest już używany. Zarząd przewiduje, że wskaźnik długu finansowego netto do skorygowanej wartości EBITDA za cały 2017 rok nie przekroczy poziomu 2,6.

Grupa definiuje kapitał jako sumę kapitału własnego oraz długu finansowego netto. W tabeli poniżej przedstawiono składniki kapitału oraz monitorowany przez Grupę wskaźnik długu finansowego netto do skorygowanej wartości EBITDA.

(w milionach złotych)	Nota	Na dzień	Na dzień
		31 grudnia 2016	31 grudnia 2015
Dług finansowy netto	17	6.775	3.911
Kapitał własny razem		10.009	11.977
Kapitał własny razem oraz dług finansowy netto		16.784	15.888
Skorygowana EBITDA	3	3.163	3.517
<b>Wskaźnik długu finansowego netto / Skorygowana EBITDA</b>		<b>2,1</b>	<b>1,1</b>

Przyjęta przez Grupę polityka zarządzania kapitałem narzuca utrzymywanie dyscypliny finansowej, zapewniając jednocześnie odpowiednią elastyczność niezbędną do zachowania rentownego rozwoju oraz do realizacji ustalanych corocznie zasad dystrybucji zysku wypracowanego przez Grupę. Głównym celem polityki dystrybucji zysku jest dostarczanie rozsądnego wynagrodzenia akcjonariuszom Grupy.



## 26. Nieujęte zobowiązania wynikające z zawartych umów

### 26.1. Zobowiązania wynikające z umów leasingu operacyjnego

W przypadkach, w których Grupa jest leasingobiorcą, zobowiązania wynikające z umów leasingu operacyjnego dotyczą umów, których przedmiotem są głównie budynki i grunty. Koszty z tytułu leasingu wykazane w skonsolidowanym rachunku zysków i strat wyniosły w okresach 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2016 i 2015 roku odpowiednio 374 miliony złotych i 372 miliony złotych. Większość umów jest denominowana w walutach obcych, niektóre z nich są indeksowane wskaźnikami cen dla danej waluty. W niektórych przypadkach istnieje możliwość przedłużenia umowy.

Na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku wartość minimalnych przyszłych opłat z tytułu umów leasingu operacyjnego, dla których nie istnieje praktyczna możliwość ich wypowiedzenia, wynosiła:

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Do 1 roku	218	205
Od 1 roku do 5 lat	474	419
Powyżej 5 lat	145	199
<b>Minimalne przyszłe opłaty razem</b>	<b>837</b>	<b>823</b>

W przypadkach, w których Grupa jest leasingodawcą, wartość minimalnych przyszłych opłat z tytułu umów leasingu operacyjnego, dla których nie istnieje praktyczna możliwość ich wypowiedzenia, na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku wyniosła 81 milionów złotych.

### 26.2. Podjęte zobowiązania inwestycyjne

Zobowiązania inwestycyjne, które zostały podjęte na dzień zakończenia okresu sprawozdawczego, lecz nie zostały ujęte w sprawozdaniu finansowym, przedstawiają się następująco:

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
Środki trwałe	152	102
Wartości niematerialne	100	161
<b>Zobowiązania inwestycyjne razem</b>	<b>252</b>	<b>263</b>
Kwoty przypadające do zapłaty w ciągu 12 miesięcy od dnia zakończenia okresu sprawozdawczego	231	190

Podjęte zobowiązania inwestycyjne dotyczą głównie zakupu urządzeń wykorzystywanych w sieciach telekomunikacyjnych, systemów informatycznych oraz innych rodzajów oprogramowania.

## 27. Roszczenia, sprawy sądowe i zobowiązania warunkowe

a. Postępowania prowadzone przez UOKiK i roszczenia z nimi związane

Zgodnie z Prawem Telekomunikacyjnym, w przypadku nie spełnienia określonych wymogów przewidzianych w Prawie Telekomunikacyjnym, Prezes UKE może nałożyć na operatora telekomunikacyjnego karę w maksymalnej wysokości do 3% przychodów podatkowych operatora, osiągniętych w poprzednim roku kalendarzowym. Zgodnie z Ustawą o Ochronie Konkurencji i Konsumentów, w przypadku nie zastosowania się do jej przepisów Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów („UOKiK”) może nałożyć na przedsiębiorstwo kary w maksymalnej wysokości do 50 milionów EUR za niedopełnienie obowiązku udzielenia informacji lub do 10% przychodów podmiotu, osiągniętych w roku obrotowym poprzedzającym rok nałożenia kary za naruszenie przepisów prawa.

*Postępowanie UOKiK w sprawie ofert pre-paid*

We wrześniu 2016 roku UOKiK wszczął postępowania dotyczące Orange Polska, T-Mobile Polska S.A., Polkomtel Sp. z o.o. i P4 Sp. z o.o. twierdząc, że zasady funkcjonujące na rynku polskim stosowane do ofert pre-paid, zgodnie z którymi środki zgromadzone na koncie abonenckim są anulowane w tak zwanym „okresie pasywnym”, mogą naruszać prawa konsumenta.

W ocenie Zarządu, Orange Polska nie naruszyła prawa, a oferty są zgodne z zasadami przyjętymi również w innych sektorach stosujących oferty pre-paid.

*Postępowanie prowadzone przez UOKiK w sprawie cen detalicznych za połączenia do Play*

W dniu 18 marca 2013 roku UOKiK wszczął postępowanie antymonopolowe przeciwko spółkom Orange Polska, Polkomtel Sp. z o.o. i T-Mobile Polska S.A. twierdząc, że nadużywały kolektywnej pozycji dominującej na krajowym detalicznym rynku telefonii ruchomej. UOKiK zarzuca operatorom, że ceny detaliczne za połączenia wykonywane przez indywidualnych użytkowników końcowych sieci każdego z tych trzech operatorów do sieci P4 Sp. z o.o. („P4”), operator Play, były relatywnie wyższe niż stosowane za takie połączenia do sieci tych trzech operatorów i ustalone bez wystarczającego uwzględnienia zróżnicowania asymetrycznych stawek opłat hurtowych za zakańczanie połączeń określonych przez UKE. Zdaniem UOKiK stosowane ceny mogły powodować ograniczenie rozwoju konkurencji na krajowym detalicznym rynku telefonii ruchomej.

Orange Polska, odpowiadając na pytania UOKiK, przekazała szczegółowe dane dotyczące swoich ofert i cen detalicznych. UOKiK poinformował Spółkę o przedłużeniu postępowania. Wskazana data przedłużenia to dzień 31 marca 2017 roku.

Ponadto Orange Polska otrzymała w maju 2015 roku zawiadanie do próby ugodowej na wniosek złożony w sądzie przez P4, w którym P4 podniósł roszczenia w kwocie 258 milionów złotych dotyczące detalicznych cen usług mobilnych w okresie pomiędzy kwietniem 2012 roku a 31 grudnia 2014 roku. W trakcie posiedzenia sądu w dniu 2 lipca 2015 roku strony nie zawarły ugody. We wrześniu 2015 roku Orange Polska otrzymała również pozew P4, w którym P4 żąda zapłaty odszkodowania w kwocie 316 milionów złotych, w tym 85 milionów złotych odsetek, dotyczącego detalicznych cen usług mobilnych w okresie pomiędzy lipcem 2009 roku a marcem 2012 roku. W obu podniesionych roszczeniach P4 żąda zapłaty solidarnie przez Orange Polska, Polkomtel Sp. z o.o. i T-Mobile Polska S.A.

Zdaniem Zarządu, Orange Polska nie prowadziła działań, które mogłyby ograniczać konkurencję, a w okresie którego dotyczy postępowanie poziom konkurencji na detalicznym rynku telefonii mobilnej stale wzrastał.

*Postępowanie UOKiK w sprawie przetargów na usługi mobilne*

W dniu 20 grudnia 2013 roku UOKiK wszczął postępowanie antymonopolowe przeciwko Orange Polska i dwóm innym oferentom w przetargach na mobilne usługi transmisji danych przeprowadzonych w 2012 roku. Postępowanie UOKiK dotyczy podejrzenia, że oferenci uzgadniali warunki składanych ofert. UOKiK poinformował Spółkę o przedłużeniu postępowania. Wskazana data przedłużenia to dzień 28 lutego 2017 roku.

Zarząd Orange Polska nie ustalał z innymi spółkami warunków składanych ofert.

*Roszczenie Magna Polonia S.A. wobec Orange Polska, T-Mobile Polska, Polkomtel i P4*

W 2011 roku UOKiK uznał, że Orange Polska, T-Mobile Polska S.A., Polkomtel Sp. z o.o. i P4 Sp. z o.o. zawarły porozumienie ograniczające konkurencję na krajowym detalicznym i hurtowym rynku usług telewizji mobilnej świadczonych w technologii DVB-H. Swoją decyzją UOKiK nałożył również kary na te cztery spółki (na Orange Polska – 35 milionów złotych). Orange Polska odwołała się od tej decyzji UOKiK. SOKiK uchylił tę decyzję, UOKiK złożył apelację od wyroku SOKiK i sprawa jest aktualnie rozpatrywana przez Sąd Apelacyjny.

W związku z decyzją UOKiK, Magna Polonia S.A. złożyła w grudniu 2013 roku w sądzie wniosek o zawezwanie tych czterech operatorów do sądowej próby ugodowej. Magna Polonia S.A. była właścicielem Info TV FM Sp. z o.o., operatora telekomunikacyjnego, który oferował dostarczanie hurtowych usług telewizji mobilnej DVB-H do Orange Polska, T-Mobile Polska S.A., Polkomtel Sp. z o.o. i P4 Sp. z o.o. Żaden z czterech operatorów komórkowych nie podjął decyzji o wprowadzeniu usługi telewizji mobilnej dla swoich klientów. Magna Polonia domagała się, aby Orange Polska, T-Mobile Polska S.A., Polkomtel Sp. z o.o. i P4 Sp. z o.o. dokonały solidarnie zapłaty kwoty 618 milionów złotych. Magna Polonia utrzymywała, że jej roszczenie wynikało z utraconych korzyści spowodowanych nie uruchomieniem telewizji DVB-H (w tym niższej wartości udziałów Info TV FM) oraz z kosztów finansowania Info TV FM. W ocenie Zarządu Orange Polska wniosek spółki Magna Polonia nie dawał uzasadnionej podstawy do oceny, czy Magna Polonia poniosła szkodę. W trakcie posiedzenia sądu w dniu 11 grudnia 2013 roku strony nie zawarły ugody.

W dniu 26 listopada 2016 roku Magna Polonia wniosła powództwo przeciwko tym samym czterem operatorom oparte co do zasady na podstawach takich jak zawezwanie do próby ugodowej z 2013 roku o zapłatę takiej samej kwoty. Magna Polonia złożyła wniosek o zawieszenie postępowania do czasu rozstrzygnięcia postępowania dotyczącego kary 35 milionów złotych nałożonej przez UOKiK (Sąd Apelacyjny wyznaczył termin rozprawy w tej sprawie na 15 marca 2017 roku).

Zarząd Orange Polska nie ustalał z innymi spółkami wspólnych działań, których celem miało być utrudnianie wprowadzenia usługi DVB-H w oparciu o ofertę spółki Info TV FM Sp. z o.o. Decyzja o niewprowadzeniu usług telewizji mobilnej została podjęta z powodu sytuacji rynkowej i przyczyn biznesowych.

Na dzień 31 grudnia 2016 roku Grupa utworzyła rezerwy na rozpoznane i policzalne ryzyko związane z postępowaniami UKE i UOKiK przeciwko Grupie, które zdaniem Grupy stanowią najlepszy szacunek kwot, których zapłata jest prawdopodobna. W przypadku nałożenia jakichkolwiek kar, ich wysokość uzależniona jest od przyszłych zdarzeń, których wynik jest niepewny, zatem w konsekwencji wysokość rezerw może ulec zmianie w okresach przyszłych. Nie ujawniono informacji o wysokości rezerw, gdyż zdaniem Zarządu Spółki mogłoby to osłabić pozycję Grupy w kontekście rozstrzygnięcia toczących się spraw.

#### b. Postępowanie przed Komisją Europejską w sprawie dostępu szerokopasmowego

W dniu 22 czerwca 2011 roku Komisja Europejska nałożyła na Orange Polska karę w wysokości 127,6 milionów EUR (około 508 milionów złotych) za nadużywanie, przed październikiem 2009 roku, pozycji dominującej na rynku dostępu do hurtowych usług szerokopasmowych. Orange Polska utworzyła rezerwę na całą kwotę kary i naliczone odsetki. Zgodnie z decyzją, kara mogła zostać zabezpieczona poprzez tymczasową zapłatę lub ustanowienie gwarancji bankowej. W dniu 27 września 2011 roku Orange Polska przedłożyła Komisji Europejskiej gwarancję bankową.

Spółka zdecydowanie nie zgadza się z decyzją i niewspółmierną wysokością kary, w szczególności ponieważ jest przekonana, że Komisja Europejska nie uwzględniła szeregu znaczących czynników. Sytuacja na hurtowym rynku szerokopasmowym systematycznie poprawia się od 2007 roku. Budując i udostępniając stacjonarną infrastrukturę szerokopasmową, Spółka skutecznie zmniejsza trudności na polskim rynku szerokopasmowym i zwiększa wskaźnik penetracji usług szerokopasmowych. Nieprawidłowości wskazane przez Komisję Europejską zostały w przeszłości dobrowolnie usunięte przez Spółkę.

Orange Polska złożyła odwołanie od decyzji Komisji Europejskiej do Sądu Unii Europejskiej w dniu 2 września 2011 roku. W dniu 17 grudnia 2015 roku Sąd Unii Europejskiej ogłosił wyrok oddalający odwołanie Orange Polska od decyzji Komisji Europejskiej. W dniu 27 lutego 2016 roku Orange Polska zaskarżyła ten wyrok do Trybunału Sprawiedliwości.

#### c. Podatkowe zobowiązania warunkowe

Rozliczenia podatkowe mogą być przedmiotem kontroli różnych organów administracyjnych, które są uprawnione do nakładania grzywien, kar oraz naliczania odsetek. Częste zmiany w regulacjach prawnych dotyczących podatku od towarów i usług, podatku dochodowego od osób prawnych, podatku dochodowego od osób fizycznych i innych podatków, a także ubezpieczeń społecznych, takie jak wprowadzenie klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania w 2016 roku, prowadzą do braku stabilności systemu podatkowego. Częste różnice co do interpretacji prawnej przepisów podatkowych, zarówno w obrębie organów państwowych jak i pomiędzy organami państwowymi a przedsiębiorstwami, powodują z kolei powstawanie obszarów niepewności i konfliktów.

Rozliczenia podatkowe mogą być przedmiotem kontroli przez okres pięciu lat, począwszy od końca roku, w którym przypada termin płatności podatku. Po przeprowadzanych kontrolach dotychczasowe rozliczenia podatkowe Grupy mogą zostać powiększone o dodatkowe zobowiązania podatkowe. Orange Polska oraz niektóre jej jednostki zależne podlegały kontrolom podatkowym w zakresie zapłaconych podatków. Niektóre z powyższych postępowań kontrolnych nie zostały jeszcze zakończone. W opinii Grupy utworzono odpowiednie rezerwy na rozpoznane i policzalne ryzyko podatkowe.

#### d. Postępowanie przed organami podatkowymi

Urząd Kontroli Skarbowej zakończył postępowanie kontrolne dotyczące rozliczeń podatkowych OPL S.A. za 2009 rok i w dniu 31 marca 2014 roku doręczył wyniki kontroli. Wyniki zakończyły postępowanie przed Urzędem Kontroli Skarbowej i potwierdziły poprawność rozliczeń Spółki w zakresie podatku VAT. Wyniki wskazywały również na pewne nieprawidłowości w zakresie kalkulacji innych zobowiązań podatkowych, ale nie określiły obowiązków Spółki. W opinii Spółki wątpliwości dotyczące jej rozliczeń podatkowych zostały podniesione przez Urząd Kontroli Skarbowej niezasadnie i prawdopodobieństwo ostatecznych wpływów środków jest niskie. Ocena ta została potwierdzona przez zewnętrznych doradców podatkowych.

#### e. Kwestie związane z powstaniem Orange Polska

Orange Polska powstała w wyniku przekształcenia państwowej jednostki organizacyjnej Poczta Polska Telegraf i Telefon („PPTiT”) w dwa podmioty - Poczta Polska i Orange Polska S.A. Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej zawiera, zgodnie z aktem notarialnym z dnia 4 grudnia 1991 roku, kwotę 713 milionów złotych, powstała w wyniku wniesienia części majątku PPTiT związanego z działalnością telekomunikacyjną. W procesie przekształcenia PPTiT oraz przekazywania mienia na rzecz nowo utworzonych podmiotów w dokumentacji zostały pominięte niektóre nieruchomości, a także inne składniki majątkowe, które obecnie są kontrolowane przez Orange Polska oraz dokumentacja związana z przekształceniem jest w tym zakresie niekompletna. W związku z powyższym prawo Orange Polska do niektórych nieruchomości i innych aktywów trwałych może być kwestionowane, a w konsekwencji może ulec zmianie wartość kapitału z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej.

#### f. Pozostałe zobowiązania warunkowe

Poza kwestiami opisanymi powyżej, działalność operacyjna Grupy podlega prawnym, społecznym i administracyjnym regulacjom, których naruszenie, choćby nieumyślne, może spowodować nałożenie sankcji na Grupę. Poza karami, które mogą być nałożone przez UOKiK i UKE opisanymi w nocie 27.a Prezes Urzędu Regulacji Energetyki może nałożyć karę w maksymalnej wysokości do 15% przychodu osiągniętego w poprzednim roku podatkowym, między innymi za naruszenie niektórych przepisów Prawa Energetycznego, nieprzebranie obowiązków określonych w koncesji, odmowę udzielenia informacji.

Grupa jest stroną postępowań prawnych i umów handlowych związanych z działalnością operacyjną. Niektóre decyzje regulacyjne mogą być krzywdzące dla Grupy, a wyroki wydane przez sądy w postępowaniach odwoławczych od takich decyzji mogą mieć negatywne skutki dla Grupy. Grupa systematycznie monitoruje ryzyka i zdaniem Zarządu utworzono odpowiednie rezerwy na rozpoznane ryzyka, dla których można było dokonać szacunku wysokości rezerwy.

## 28. Transakcje ze stronami powiązanymi

### 28.1. Wynagrodzenia Zarządu i Rady Nadzorczej

Świadczenia (wynagrodzenia, premie, świadczenia po okresie zatrudnienia i pozostałe długoterminowe świadczenia oraz świadczenia z tytułu rozwiązania stosunku pracy – w pieniądzu lub w naturze) na rzecz Członków Zarządu i Rady Nadzorczej OPL S.A. zostały zaprezentowane poniżej.

(w tysiącach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016		
	Koszt stałych składników świadczeń	Koszt zmiennych składników świadczeń <sup>(1)</sup>	Koszt świadczeń razem
Świadczenia krótkoterminowe z wyłączeniem składek na ubezpieczenia społeczne płatnych przez pracodawcę	11.887	3.893	15.780
Świadczenia po okresie zatrudnienia	4.255	-	4.255
<b>Razem</b>	<b>16.142</b>	<b>3.893</b>	<b>20.035</b>

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

(w tysiącach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2015		
	Koszt stałych składników świadczeń	Koszt zmiennych składników świadczeń <sup>(1)</sup>	Koszt świadczeń razem
Świadczenia krótkoterminowe z wyłączeniem składek na ubezpieczenia społeczne płatnych przez pracodawcę	10.820	3.387	14.207
Świadczenia po okresie zatrudnienia	-	-	-
<b>Razem</b>	<b>10.820</b>	<b>3.387</b>	<b>14.207</b>

<sup>(1)</sup> Pozycja zawiera premie naliczone w 2015 roku, a wypłacone w 2016 roku, nie zawiera premii naliczonych w 2014 roku, a wypłaconych w 2015 roku.

Wzrost wartości świadczeń w 2016 roku w porównaniu z 2015 rokiem wynika ze wzrostu liczby Członków Zarządu OPL S.A. oraz wypłaty świadczeń po okresie zatrudnienia dla pana Bruno Duthoit i pana Michała Paschalisa-Jakubowicza po ich rezygnacji z funkcji Członka Zarządu OPL S.A.

Od 2016 roku, punkt 10.3 Sprawozdania z działalności Grupy Kapitałowej Orange Polska oraz Orange Polska S.A. obejmuje raport na temat polityki wynagrodzeń, który zawiera dodatkowe szczegóły dotyczące świadczeń na rzecz Zarządu i Rady Nadzorczej. W związku z powyższym, wartość świadczeń w podziale na poszczególne osoby nie jest już prezentowana w sprawozdaniach finansowych wg MSSF. Ponadto, od 2016 roku premie włączane są do wartości świadczeń wyłącznie w okresie, w którym zostały naliczone. W rezultacie, wartość świadczeń w danych porównawczych za 2015 rok została zmieniona i nie zawiera 1.335 tysięcy złotych premii naliczonych w 2014 roku, a wypłaconych w 2015 roku.

### 28.2. Transakcje z podmiotami powiązanymi

Na dzień 31 grudnia 2016 roku Orange S.A. była właścicielem 50,67% akcji Spółki i miała prawo powoływania większości Członków Rady Nadzorczej OPL S.A. Rada Nadzorcza podejmuje decyzje o składzie Zarządu.

Przychody Grupy od podmiotów Grupy Orange obejmują przede wszystkim transmisję danych, usługi z zakresu badań i rozwoju oraz rozliczenia międzyoperatorskie. Zakupy od Grupy Orange obejmują przede wszystkim opłaty licencyjne za używanie marki, koszty rozliczeń międzyoperatorskich oraz koszty transmisji danych.

Orange Polska S.A. działa pod marką Orange na podstawie umowy licencyjnej zawartej z Orange S.A. i Orange Brand Services Limited (zwana dalej „OBSL”). Umowa licencyjna przewiduje, że OBSL otrzymuje wynagrodzenie w wysokości do 1,6% przychodów operacyjnych Spółki wypracowanych pod marką Orange. Umowa obowiązuje do 24 lipca 2018 roku z możliwością przedłużenia.

Grupa i Atlas Services Belgium S.A., spółka zależna od Orange S.A., zawarły umowy o kredyty terminowe w wysokości 670 milionów EUR i 2.700 milionów złotych oraz umowę o kredyt odnawialny do kwoty 480 milionów EUR (patrz Nota 18.1). Dodatkowo Grupa zawarła umowę z Orange S.A. dotyczącą instrumentów pochodnych zabezpieczających ryzyko walutowe oraz ryzyko stopy procentowej związane z finansowaniem z Atlas Services Belgium S.A. Wartość nominalna walutowo – procentowych instrumentów swap (CCIRS) i procentowych instrumentów swap (IRS) zawartych w ramach powyższej umowy na dzień 31 grudnia 2016 roku wynosiła 670 milionów EUR i 4.750 milionów złotych z wyceną w wartości godziwej w łącznej kwocie 130 milionów złotych (na dzień 31 grudnia 2015 roku wartość nominalna wynosiła 950 milionów EUR i 4.350 milionów złotych z ujemną wyceną w wartości godziwej w łącznej kwocie 18 milionów złotych).

Należności i zobowiązania finansowe, koszty finansowe netto oraz inne całkowite dochody dotyczące transakcji z Grupą Orange wynikają głównie z wymienionych powyżej umów. Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych zdeponowane w Orange S.A. dotyczą umowy scentralizowanego zarządzania płynnością (patrz Nota 22.5).

(w milionach złotych)	12 miesięcy do 31 grudnia 2016	12 miesięcy do 31 grudnia 2015
<b>Sprzedaż towarów i usług oraz pozostałe przychody:</b>	<b>208</b>	<b>205</b>
Orange S.A. (jednostka dominująca)	124	113
Grupa Orange (z wyłączeniem jednostki dominującej)	84	92
<b>Zakupy towarów (w tym zapasów, środków trwałych i wartości niematerialnych) i usług:</b>	<b>(258)</b>	<b>(265)</b>
Orange S.A. (jednostka dominująca)	(91)	(84)
Grupa Orange (z wyłączeniem jednostki dominującej)	(167)	(181)
- w tym Orange Brand Services Limited (umowa licencyjna na używanie marki)	(127)	(134)
<b>Koszty finansowe, netto:</b>	<b>(246)</b>	<b>(185)</b>
Orange S.A. (jednostka dominująca)	(11)	(72)
Grupa Orange (z wyłączeniem jednostki dominującej)	(235)	(113)
<b>Inne całkowite dochody:</b>	<b>76</b>	<b>30</b>
Orange S.A. (jednostka dominująca)	76	30
<b>Wypłacona dywidenda:</b>	<b>166</b>	<b>332</b>
Orange S.A. (jednostka dominująca)	166	332

(w milionach złotych)	Na dzień 31 grudnia 2016	Na dzień 31 grudnia 2015
<b>Należności:</b>	<b>47</b>	<b>44</b>
Orange S.A. (jednostka dominująca)	29	29
Grupa Orange (z wyłączeniem jednostki dominującej)	18	15
<b>Zobowiązania:</b>	<b>68</b>	<b>81</b>
Orange S.A. (jednostka dominująca)	32	32
Grupa Orange (z wyłączeniem jednostki dominującej)	36	49
<b>Należności finansowe:</b>	<b>206</b>	<b>110</b>
Orange S.A. (jednostka dominująca)	206	110
<b>Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych zdeponowane w:</b>	<b>106</b>	<b>87</b>
Orange S.A. (jednostka dominująca)	106	87
<b>Zobowiązania finansowe:</b>	<b>7.168</b>	<b>4.250</b>
Orange S.A. (jednostka dominująca)	76	128
Orange S.A. (z wyłączeniem jednostki dominującej)	7.092	4.122

## 29. Zdarzenia po zakończeniu okresu sprawozdawczego

Na podstawie corocznego przeglądu szacowanych okresów użytkowania aktywów trwałych, Grupa zdecydowała o wydłużeniu od 2017 roku szacowanego okresu użytkowania niektórych terminali, aktywów sieciowych i elementów oprogramowania. W efekcie Grupa oczekuje, że koszt amortyzacji tych aktywów będzie niższy o około 150 milionów złotych.

## 30. Podstawowe zasady rachunkowości

W uzupełnieniu do oświadczenia o zgodności zawartego w Nocie 2, niniejsza nota opisuje zasady rachunkowości zastosowane przy sporządzeniu Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za rok zakończony 31 grudnia 2016 roku.

### 30.1. Szacunki i subiektywna ocena

Sporządzenie sprawozdania finansowego wymaga od Zarządu Spółki dokonania szacunków, jako że wiele informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym nie może zostać wycenionych w sposób precyzyjny. Zarząd weryfikuje przyjęte szacunki w oparciu o zmiany czynników branych pod uwagę przy ich dokonywaniu, nowe informacje lub doświadczenia z przeszłości. Dlatego też szacunki dokonane na dzień 31 grudnia 2016 roku mogą w przyszłości ulec zmianie. Główne szacunki i subiektywna ocena zostały opisane w następujących notach:

Nota		Szacunki i subiektywna ocena
5, 14.3, 30.9	Przychody	Alokacja przychodów na poszczególne części składowe oferty pakietowej w oparciu o ich względną wartość godziwą. Oszacowanie wartości godziwej części składowych oferty pakietowej. Ujęcie liniowe przychodów z tytułu opłat za przyłączenie do sieci. Ujęcie przychodów brutto lub netto (analiza czy Grupa jest głównym podmiotem zobowiązaniem dostarczyć usługę/produkt klientowi końcowemu, czy występuje jako agent). Wartość godziwa kar naliczanych w przypadku zerwania umowy lojalnościowej przez klienta.
8, 30.16	Utrata wartości ośrodków wypracowujących środki pieniężne oraz pojedynczych składników środków trwałych i wartości niematerialnych	Główne założenia przyjęte w celu ustalenia wartości odzyskiwalnej: przesłanki wskazujące na utratę wartości, modele, stopy dyskontowe, stopy wzrostu.
10, 11, 30.13, 30.14	Okres ekonomicznej użyteczności środków trwałych oraz wartości niematerialnych	Okres ekonomicznej użyteczności oraz metoda amortyzacji.
12, 30.17	Odpisy aktualizujące wartość pożyczek udzielonych i należności własnych	Metodologia przyjęta w celu ustalenia wartości odzyskiwalnej.
13, 27, 30.20	Rezerwy	Założenia przyjęte dla wyceny rezerw na roszczenia i sprawy sądowe. Rezerwy na koszty rozwiązania stosunku pracy: stopy dyskontowe, liczba pracowników, staż pracy pracowników, wynagrodzenie jednostkowe oraz inne założenia.
13	Koszty likwidacji środków trwałych	Założenia przyjęte do wyceny rezerw na szacunkowe koszty demontażu i usunięcia składnika aktywów oraz koszty przeprowadzenia renowacji miejsca, w którym się znajdował.
15, 30.21	Świadczenia pracownicze	Stopy dyskontowe, wzrost płac, wiek emerytalny, wskaźnik rotacji pracowników oraz inne.
20, 21, 30.17	Wartość godziwa instrumentów pochodnych oraz innych instrumentów finansowych	Model i założenia przyjęte dla wyceny wartości godziwej.
23, 30.19	Podatek dochodowy	Założenia przyjęte w celu rozpoznania aktywów z tytułu podatku odroczonego.
30.18	Odpis na wolno rotujące i przestarzałe zapasy	Metodologia stosowana do ustalenia wartości odzyskiwalnej netto zapasów.

W ocenie Grupy, najbardziej znaczące korekty wartości bilansowej aktywów i zobowiązań mogą wynikać ze zmian szacunków i subiektywnych ocen dotyczących utraty wartości (patrz Nota 8) oraz rezerw na roszczenia i sprawy sądowe oraz ryzyka (patrz Nota 13 i 27).

W przypadku, gdy dana transakcja nie jest uregulowana w żadnym standardzie bądź interpretacji, Zarząd, kierując się subiektywną oceną, określa i stosuje polityki rachunkowości, które zapewnią, iż sprawozdanie finansowe będzie zawierać właściwe i wiarygodne informacje oraz będzie:

- prawidłowo, jasno i rzetelnie przedstawiać sytuację majątkową i finansową Grupy, wyniki jej działalności i przepływy pieniężne,
- odzwierciedlać treść ekonomiczną transakcji,
- obiektywne,
- sporządzone zgodnie z zasadą ostrożnej wyceny oraz
- kompletne we wszystkich istotnych aspektach.

### 30.2. Zastosowanie nowych standardów i interpretacji

#### Zastosowanie standardów i interpretacji w 2016 roku

Żadne nowe standardy i interpretacje nie zostały zastosowane przez Grupę od 1 stycznia 2016 roku.

#### Standardy i interpretacje opublikowane, ale jeszcze nie przyjęte

– MSSF 9 „Instrumenty Finansowe”. MSSF 9 ma docelowo zastąpić MSR 39 „Instrumenty finansowe: ujmowanie i wycena”. Standard został opublikowany 24 lipca 2014 roku i ma zastosowanie dla rocznych okresów sprawozdawczych rozpoczynających się 1 stycznia 2018 roku lub później. Standard został przyjęty przez Unię Europejską 22 listopada 2016 roku.

Generalnie (poza kilkoma ograniczonymi zwolnieniami), standard ma zastosowanie retrospektywne w odniesieniu do klasyfikacji, wyceny i utraty wartości i prospektywne w stosunku do rachunkowości zabezpieczeń. MSSF 9 modyfikuje kryteria rozpoznania w księgach transakcji zabezpieczających i głównych kategorii aktywów i zobowiązań finansowych: z uwagi na rodzaj transakcji w Grupie, nie oczekuje się istotnych zmian w tym zakresie. MSSF 9 wymaga również zmian w zakresie utraty wartości poprzez stosownie modelu „oczekiwanych strat” zamiast „strat poniesionych”. Z perspektywy Grupy będzie miało to wpływ na odpis z tytułu utraty wartości w stosunku do należności niewymagalnych.

Zarząd ocenia, że zastosowanie standardu nie będzie miało istotnego wpływu na sprawozdanie finansowe.

– MSSF 15 „Przychody z umów z klientami”. Standard został opublikowany 28 maja 2014 roku i ma zastosowanie dla okresów sprawozdawczych rozpoczynających się 1 stycznia 2018 roku lub później. Standard ten został przyjęty przez Unię Europejską 22 września 2016 roku.

Standard odnosi się do rozpoznawania przychodów i ma zastosowanie retrospektywne ograniczone do zaprezentowania skumulowanego efektu nowej metody na dzień otwarcia rocznego okresu raportowego zawierającego datę początkowego zastosowania standardu (1 styczeń 2018 roku) lub przez skorygowanie raportowanych okresów porównawczych.

W odniesieniu do Grupy standard wpłynie głównie na księgowanie ofert pakietowych, które zawierają telefon sprzedawany po obniżonej cenie i usługę telekomunikacyjną: skumulowana wartość przychodów w czasie trwania kontraktu nie ulegnie zmianie, ale alokacja przychodu pomiędzy sprzedany telefon i usługę telekomunikacyjną zmieni się (więcej przychodu ze sprzętu i mniej przychodu z usług). W rezultacie przyspieszenia rozpoznania przychodów w sprawozdaniu z sytuacji finansowej zostanie rozpoznane aktywo kontraktowe, które będzie regulowane w korespondencji z należnościami w okresie świadczenia usługi telekomunikacyjnej. Ponadto, niektóre inkrementalne koszty pozyskania i utrzymania abonenta (to znaczy płatności do dealerów dające się bezpośrednio przypisać do kontraktu, z wyłączeniem subsydiów) będą rozpoznawane w kosztach przez okres trwania oferty pakietowej.

Efekt wdrożenia MSSF 15 jest obecnie analizowany w ramach projektu wdrożenia standardu prowadzonego w Grupie.

–MSSF 16 “Leasing” został opublikowany 13 stycznia 2016 roku i nie został jeszcze przyjęty przez Unię Europejską. Standard dotyczy księgowania leasingu i będzie miał zastosowanie od 1 stycznia 2019 roku lub retrospektywnie od

1 stycznia 2018 roku razem z MSSF 15. Retrospektywne zastosowanie ma miejsce na pierwszy dzień zastosowania standardu lub na dzień otwarcia raportowanego okresu porównawczego. Zakładając, że standard zostanie zatwierdzony przez Unię Europejską, Grupa zamierza zastosować standard od 1 stycznia 2019 roku i analizuje zarówno kwestię retrospektywnego zastosowania jak również datę pierwszego zastosowania tego standardu. Standard wprowadza nową zasadę podziału umów z dostawcami opartą o nową rachunkową definicję umowy leasingu i umowy usługowej.

Standard zmieni głównie rozpoznanie leasingu dla leasingobiorcy poprzez rozpoznanie na dzień dostarczenia aktywa z tytułu prawa do użytkowania przyznanego przez leasingodawcę w korespondencji ze zobowiązaniem finansowym. Standard wpłynie również na prezentację rachunku zysków i strat (prezentacja amortyzacji i kosztów finansowych zamiast kosztów operacyjnych) i rachunku przepływów pieniężnych (koszty odsetkowe będą miały wpływ tylko na przepływy pieniężne z działalności operacyjnej podczas gdy spłata długu będzie miała wpływ na przepływy z działalności finansowej zgodnie z polityką Grupy). W sprawozdaniu z sytuacji finansowej zmniejszeniu ulegnie kapitał netto na początku umowy (z powodu przyspieszenia kosztów dotyczących komponentu odsetkowego) oraz nastąpi zwiększenie wartości niematerialnych i rzeczowych aktywów trwałych oraz zobowiązań z tytułu leasingu. Efekt wdrożenia MSSF 16 jest obecnie analizowany w ramach projektu wdrożenia standardu prowadzonego w Grupie.

–Interpretacja KIMSF 22 “Transakcje w walucie obcej a wynagrodzenie płatne z góry”. Interpretacja została opublikowana 8 grudnia 2016 roku i ma zastosowanie dla okresów sprawozdawczych rozpoczynających się 1 stycznia 2018 roku lub później. Interpretacja nie została jeszcze przyjęta przez Unię Europejską. KIMSF 22 doprecyzowuje, że w przypadku otrzymania lub zapłaty z góry wynagrodzenia w walucie obcej data transakcji, dla celów określenia kursu walutowego, jest datą początkowego ujęcia w księgach aktywa z tytułu przedpłaty lub przychodów przyszłych okresów.

Wpływ interpretacji jest obecnie analizowany przez Zarząd.

### 30.3. Podejście przyjęte w Grupie zgodnie z paragrafami 10 i 12 zawartymi w MSR 8 „Zasady rachunkowości, zmiany wartości szacunkowych i korygowanie błędów”

Podejście księgowe opisane poniżej nie jest (lub jest tylko częściowo) opisane w Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej i interpretacjach przyjętych przez Unię Europejską. Grupa przyjęła polityki rachunkowości, które według niej najlepiej odzwierciedlają istotę transakcji.

#### *Umowy wieloelementowe*

Opracowując politykę ujmowania przychodów z umów wieloelementowych (ofert wiązanych), Grupa przyjęła rozwiązania amerykańskich standardów rachunkowości, Accounting Standards Codification 605-25 „Ujmowanie przychodów – umowy wieloelementowe” (patrz Nota 30.9 *Oferty pakietowe i oferty wiązane*).

### 30.4. Stosowane przez Grupę dopuszczone podejścia alternatywne zgodnie z MSSF

Niektóre MSSF dopuszczają alternatywne metody wyceny oraz ujmowania aktywów i zobowiązań. W związku z tym, Grupa wybrała:

	Standardy	Stosowane podejście alternatywne
MSR 2	Zapasy	Zapasy wycenia się według ceny nabycia ustalonej metodą średniej ceny ważonej.
MSR 16	Rzeczowy majątek trwały	Rzeczowy majątek trwały wykazuje się według ceny nabycia pomniejszonej o umorzenie oraz zakumulowane odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości.
MSR 20	Dotacje rządowe oraz ujawnianie informacji na temat pomocy rządowej	Bezwrotne dotacje rządowe do aktywów pomniejszają wartość bilansową tych aktywów. Dotacje do przychodu pomniejszają odpowiadające im koszty.

### 30.5. Prezentacja sprawozdań finansowych

#### Prezentacja sprawozdania z sytuacji finansowej

Zgodnie z MSR 1 „Prezentacja sprawozdań finansowych”, aktywa oraz zobowiązania są prezentowane w sprawozdaniu z sytuacji finansowej jako krótkoterminowe i długoterminowe.

#### Prezentacja rachunku zysków i strat

Zgodnie z MSR 1 „Prezentacja sprawozdań finansowych”, w skonsolidowanym rachunku zysków i strat koszty są prezentowane w układzie rodzajowym.

#### Zysk/strata przypadająca na jedną akcję

Zysk/strata netto przypadająca na jedną akcję za każdy okres ustalany jest jako iloraz zysku/straty netto za dany okres przypisanego akcjonariuszom Spółki i średniej ważonej liczby akcji występujących w tym okresie. Średnia ważona liczba akcji występujących w okresie uwzględnia akcje własne.

#### Zmiany w prezentacji sprawozdania z sytuacji finansowej oraz sprawozdania z przepływów pieniężnych

Od drugiego kwartału 2016 roku Grupa klasyfikuje należności z tytułu leasingu finansowego jako należności handlowe, a wpływy z tytułu leasingu finansowego są prezentowane jako środki pieniężne netto z działalności operacyjnej. W związku z powyższym 14 milionów złotych zostało przeniesione z pozostałych aktywów do należności handlowych w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej na dzień 31 grudnia 2015 roku. Dane porównawcze w skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych zostały odpowiednio skorygowane: wpływy z tytułu leasingu finansowego prezentowane w części środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej zostały przeklasyfikowane do pozycji zwiększenie/zmniejszenie stanu należności handlowych, brutto prezentowanej w części środki pieniężne netto z działalności operacyjnej.

### 30.6. Zasady konsolidacji

Spółki zależne, nad którymi Orange Polska sprawuje kontrolę, w sposób bezpośredni lub pośredni, podlegają konsolidacji. Uznaje się, że sprawowanie kontroli występuje wtedy, gdy Orange Polska albo jej jednostka zależna podlega ekspozycji na zmienne wyniki finansowe jednostki, w której dokonano inwestycji, lub gdy ma prawa do zmiennych wyników finansowych tej jednostki, oraz ma możliwość wywierania wpływu na wysokość tych wyników finansowych poprzez sprawowanie władzy nad tą jednostką.

Sprawowanie kontroli nad jednostką, w której dokonano inwestycji, ma miejsce tylko wtedy, gdy spełnione są wszystkie poniższe kryteria:

- Grupa sprawuje władzę nad jednostką, w której dokonano inwestycji;
- Grupa podlega ekspozycji na zmienne wyniki finansowe lub posiada prawa do zmiennych wyników finansowych, z tytułu swojego zaangażowania w jednostce, w której dokonano inwestycji;
- Grupa posiada możliwość wykorzystania sprawowanej władzy nad jednostką, w której dokonano inwestycji, do wywierania wpływu na wysokość swoich wyników finansowych.

Spółki zależne są konsolidowane od daty uzyskania kontroli przez Grupę, natomiast przestają być konsolidowane w chwili utraty nad nimi kontroli przez Grupę.

Salda i transakcje występujące pomiędzy jednostkami Grupy są dla celów konsolidacji eliminowane.

### 30.7. Inwestycje we wspólne ustalenia umowne

Wspólne ustalenie umowne ma formę albo wspólnego przedsięwzięcia, albo wspólnego działania. Grupa jest zaangażowana we wspólne działanie. W związku z udziałami we wspólnym działaniu Grupa ujmuje swoje aktywa, zobowiązania, przychody i koszty, w tym swój udział w tych pozycjach.

### 30.8. Skutki zmian kursów wymiany walut obcych

Walutą funkcjonalną Orange Polska jest polski złoty.

#### *Przeliczanie transakcji w walutach obcych*

Transakcje wyrażone w walutach obcych są przeliczane przez Grupę na walutę funkcjonalną według kursu wymiany obowiązującego na dzień transakcji. Aktywa i zobowiązania pieniężne wyrażone w walucie obcej są na dzień zakończenia okresu sprawozdawczego przeszacowywane przy zastosowaniu kursu ogłoszonego przez Narodowy Bank Polski na koniec okresu sprawozdawczego, a wszelkie zyski lub straty powstałe w wyniku przeszacowania są ujmowane w rachunku zysków i strat w pozycji:

- pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych - w przypadku operacji handlowych,
- przychodów lub kosztów finansowych - w przypadku operacji finansowych.

### 30.9. Przychody

Przychody z działalności prowadzonej przez Grupę są ujmowane i prezentowane zgodnie z MSR 18 „Przychody”. Przychodem jest wartość godziwa otrzymanych lub należnych korzyści ekonomicznych ze sprzedaży usług i towarów w ramach podstawowej działalności gospodarczej Grupy. Jeżeli wpływy środków pieniężnych lub ich ekwiwalentów są odroczone, wartość godziwa zapłaty może być niższa niż nominalna wartość środków pieniężnych otrzymanych lub należnych. Wartość godziwą zapłaty ustala się dyskontując wszystkie przyszłe wpływy pieniężne w oparciu o kalkulacyjną stopę procentową. Różnicę między wartością godziwą i nominalną wartością zapłaty ujmuje się jako przychody z tytułu odsetek zgodnie z MSR 39. Przychody są pomniejszane o podatek VAT oraz rabaty.

#### *Oferty pakietowe i oferty wiązane*

Przy sprzedaży ofert pakietowych, Grupa ocenia czy dostarczane na podstawie umowy elementy stanowią oddzielne jednostki rozliczeniowe. Dostarczony element jest uważany za oddzielną jednostkę rozliczeniową, jeżeli (i) stanowi samodzielnie wartość dla klienta i (ii) wartość godziwą niedostarczonego elementu/elementów można ustalić w sposób obiektywny i wiarygodny. Stała lub możliwa do ustalenia wartość umowy alokowana jest do oddzielnych jednostek rozliczeniowych na podstawie ich względnej wartości godziwej. Jednakże, w przypadku gdy kwota alokowana do produktu, który został już dostarczony klientowi jest uzależniona od dostawy dodatkowych elementów umowy lub od osiągnięcia określonych wymagań jakościowych, kwota przychodu alokowana do produktu dostarczonego jest ograniczona do wartości należnej bezwarunkowo. Taka sytuacja występuje na przykład w segmencie telefonii komórkowej w przypadku sprzedaży ofert wiązanych składających się z telefonu oraz umowy o świadczenie usługi telekomunikacyjnej. Telefon stanowi samodzielnie wartość dla klienta, a wartość godziwą usługi można ustalić w sposób obiektywny i wiarygodny. Z uwagi na fakt, że kwota alokowana do telefonu z reguły przekracza kwotę otrzymywaną od klienta w momencie dostarczenia telefonu, przychód rozpoznawany ze sprzedaży telefonu jest generalnie ograniczony do kwoty niezależnej od świadczenia usługi telekomunikacyjnej, tzn. kwoty płaconej przez klienta za telefon.

W przypadku ofert, dla których niemożliwe jest wyodrębnienie oddzielnych elementów składowych, przychody rozpoznawane są w całości przez okres obowiązywania umowy. Głównym przykładem jest przyłączenie do sieci, którego nie można oddzielić od abonamentu i wykonywania połączeń, i w związku z tym opłaty za przyłączenie do sieci ujmowane są przez średni przewidywany okres trwania umowy.

*Przychody ze sprzedaży towarów*

Przychody ze sprzedaży towarów ujmowane są w momencie przeniesienia na nabywcę wszystkich istotnych ryzyk i pożytków wynikających z prawa własności (patrz również paragraf „Oferty pakietowe i oferty wiązane”).

W przypadku sprzedaży sprzętu na raty, Grupa rozpoznaje przychody w wysokości przyszłych rat zdyskontowanych w oparciu o kalkulacyjną stopę procentową.

W przypadku sprzedaży sprzętu wraz z usługą telekomunikacyjną przez dystrybutora, który kupuje sprzęt od Grupy przychód rozpoznawany jest w momencie sprzedaży sprzętu do klienta końcowego.

*Przychody z tytułu najmu i dzierżawy sprzętu telekomunikacyjnego*

Przychody z tytułu najmu i dzierżawy sprzętu telekomunikacyjnego ujmowane są w rachunku zysków i strat w sposób liniowy w okresie obowiązywania umowy, z wyjątkiem umów leasingu finansowego, w przypadku których ujemne przychody ze sprzedaży środków trwałych, w kwocie równej inwestycji leasingowej netto, w momencie rozpoczęcia leasingu oraz przychody finansowe przez okres trwania leasingu.

*Przychody ze sprzedaży lub udostępnienia treści (ang. content)*

Ujęcie przychodów ze sprzedaży lub udostępnienia treści (muzyki, filmów, gier, itp.) zależy od analizy faktów i okoliczności związanych z tymi transakcjami. Aby ustalić czy przychody powinny być ujęte brutto lub netto, przeprowadzana jest analiza za pomocą następujących kryteriów:

- czy Grupa jest głównym podmiotem zobowiązanym dostarczyć usługę oczekiwaną przez klienta końcowego,
- czy Grupa ponosi ryzyko, że zakupiona treść nie zostanie sprzedana,
- czy Grupa posiada realną swobodę w ustalaniu cen lub może wpływać na cenę poprzez świadczenie usług dodanych,
- czy Grupa ponosi ryzyko kredytowe.

Przychody rozpoznawane są w momencie dostarczenia treści do klienta.

*Przychody z tytułu świadczenia usług*

Przychody z tytułu opłat abonamentowych za usługi telefoniczne i dostęp do Internetu ujmowane są liniowo w okresie obowiązywania umowy.

Przychody z tytułu opłat za połączenia telefoniczne przychodzące i wychodzące ujmowane są w momencie świadczenia usługi.

Przychody ze sprzedaży kart telefonicznych dla telefonii stacjonarnej i komórkowej ujmowane są w momencie ich wykorzystania lub w momencie utraty ważności karty telefonicznej.

*Oferty promocyjne*

W przypadku niektórych ofert handlowych, w których klient nie płaci za świadczenie usługi przez ustalony okres w zamian za podpisanie umowy na czas określony (ang. *time-based incentives*), przychody ujmowane są równomiernie przez określony w umowie nieodwoływalny okres jej obowiązywania.

*Rabaty z tytułu obniżonej jakości usług lub przerw w dostawie usług*

Zawierane przez Grupę umowy handlowe mogą zawierać zobowiązania dotyczące jakości świadczonych usług (np. czas dostawy czy czas przywrócenia usługi). Jeżeli Grupa nie zapewni określonej jakości usługi, to wówczas jest zobowiązana do przyznania rabatu klientowi końcowemu. Przyznane rabaty pomniejszają przychody. Rabaty są ujmowane w momencie, gdy jest prawdopodobne, że staną się wymagalne w wyniku niedotrzymania warunków umowy.

*Transakcje barterowe*

Jeżeli dobra i usługi są wymieniane na dobra i usługi o podobnym rodzaju i wartości, wymiany takiej nie uznaje się za transakcję powodującą powstanie przychodów. Jeżeli sprzedaje się dobra lub świadczy usługi w zamian za odmienne dobra i usługi, taki rodzaj wymiany uznaje się za transakcję powodującą powstanie przychodów. Przychody wycenia się według wartości godziwej otrzymanych dóbr i usług, skorygowanej o kwoty otrzymanych środków pieniężnych lub ekwiwalentów środków pieniężnych. Jeżeli przeprowadzenie wiarygodnej wyceny wartości godziwej otrzymanych dóbr i usług nie jest możliwe, przychody wycenia się w oparciu o wartość godziwą dóbr i usług przekazanych, skorygowaną o kwotę otrzymanych środków pieniężnych lub ekwiwalentów środków pieniężnych. Przychody z transakcji barterowych dotyczących usług reklamowych są wyceniane zgodnie z Interpretacją 31 Stałego Komitetu ds. Interpretacji „Przychody – transakcje barterowe obejmujące usługi reklamowe”.

### 30.10. Koszty pozyskania abonentów, koszty reklamy i pozostałe podobne koszty

Koszty pozyskania i utrzymania abonentów są ujmowane w rachunku zysków i strat tego okresu, w którym zostały poniesione. Koszty reklamy, promocji, sponsoringu, komunikacji korporacyjnej i koszty promocji marki są również ujmowane w rachunku zysków i strat tego okresu, w którym zostały poniesione.

### 30.11. Koszty finansowania zewnętrznego

Koszty finansowania zewnętrznego, które można bezpośrednio przyporządkować nabyciu, budowie lub wytworzeniu dostosowywanego składnika aktywów, są kapitalizowane jako część ceny nabycia lub kosztu wytworzenia tego składnika aktywów. Dostosowywany składnik aktywów jest to taki składnik aktywów, który wymaga znacznego okresu czasu niezbędnego do przygotowania go do zamierzonego użytkowania lub sprzedaży. W ocenie Grupy, budowa sieci nie wymaga znacznego okresu czasu.

### 30.12. Wartość firmy

Wartość firmy prezentowana jako składnik aktywów w sprawozdaniu z sytuacji finansowej obejmuje w przypadku połączeń jednostek gospodarczych, które miały miejsce przed 1 stycznia 2010 roku:

- wartość firmy stanowiącą nadwyżkę kosztu połączenia jednostek gospodarczych nad udziałem jednostki przejmującej w wartości godziwej możliwych do zidentyfikowania aktywów netto jednostki przejmowanej na dzień przejęcia, oraz
- wartość firmy powstająca przy dodatkowym nabyciu udziałów niedających kontroli, podczas którego nie dokonuje się powtórnej wyceny możliwych do zidentyfikowania aktywów i zobowiązań do wartości godziwej.

W przypadku połączeń jednostek gospodarczych, które miały miejsce po 1 stycznia 2010 roku wartość firmy prezentowana jako składnik aktywów w sprawozdaniu z sytuacji finansowej jest nadwyżką (a) nad (b):

(a) suma obejmująca:

- (i) wynagrodzenie przekazane, wyceniane na dzień przejęcia według wartości godziwej,
- (ii) wartość udziałów niedających kontroli w jednostce przejmowanej, wyceniana albo w wartości godziwej lub proporcjonalnie do udziałów w zidentyfikowanych aktywach netto,
- (iii) w przypadku połączeń jednostek przeprowadzanych etapowo, wyceniona na dzień przejęcia wartość godziwa udziałów uprzednio posiadanych przez przejmującego w jednostce przejmowanej.

(b) wartość godziwa możliwych do zidentyfikowania aktywów netto na dzień nabycia, z uwzględnieniem wyjątków wymienionych w MSSF 3.

Wartość firmy odpowiada płatności dokonanej przez jednostkę przejmującą w oczekiwaniu na przyszłe korzyści ekonomiczne z tytułu aktywów, których nie można pojedynczo zidentyfikować ani osobno ująć.

### 30.13. Wartości niematerialne (z wyłączeniem wartości firmy)

Wartości niematerialne, zawierające głównie rezerwacje i inne prawa do częstotliwości, oprogramowanie i koszty prac rozwojowych, są początkowo wyceniane w cenie nabycia lub koszcie wytworzenia, które obejmują cenę zakupu, cła importowe, nie podlegające odliczeniu podatki zawarte w cenie, pomniejszone o upusty, rabaty i powiększone o nakłady bezpośrednio związane z przygotowaniem składnika aktywów do użytkowania zgodnie z jego planowanym przeznaczeniem i, jeśli dotyczy, koszty finansowania zewnętrznego.

Wewnętrznie wytworzone znaki handlowe oraz bazy klientów nie są ujmowane jako wartości niematerialne.

#### *Rezerwacje i inne prawa do częstotliwości*

Wydatki związane z rezerwacjami i innymi prawami do częstotliwości są amortyzowane metodą liniową przez okres ich użytkowania, rozpoczynając od momentu, kiedy sieć komórkowa jest gotowa do użytku i usługa telefonii komórkowej może być sprzedawana.

#### *Koszty badań i rozwoju*

Koszty prac rozwojowych powinny być ujęte jako wartość niematerialna wtedy i tylko wtedy, gdy można udowodnić:

- możliwość, z technicznego punktu widzenia, ukończenia składnika wartości niematerialnych tak, aby nadawał się do użytkowania,
- zamiar ukończenia składnika wartości niematerialnych oraz jego użytkowania lub sprzedaży oraz dostępność stosownych środków technicznych, finansowych i innych,
- zdolność do użytkowania lub sprzedaży składnika wartości niematerialnych,
- sposób, w jaki składnik wartości niematerialnych będzie wytwarzał prawdopodobne przyszłe korzyści ekonomiczne dla Grupy,
- możliwości wiarygodnego ustalenia nakładów poniesionych w czasie prac rozwojowych, które można przyporządkować temu składnikowi wartości niematerialnych.

Koszty prac rozwojowych nie spełniające powyższych kryteriów oraz koszty badań są odnoszone bezpośrednio w ciężar rachunku zysków i strat. Prace badawczo-rozwojowe realizowane przez Grupę dotyczą głównie:

- unowocześnienia architektury sieci lub jej funkcjonalności,
- rozwoju platform, których celem jest oferowanie nowych usług klientom Grupy.

Koszty prac rozwojowych ujęte jako wartości niematerialne są amortyzowane metodą liniową przez ich przewidywany okres użytkowania, z reguły nie przekraczający czterech lat.

#### *Oprogramowanie*

Oprogramowanie jest amortyzowane metodą liniową przez okres ekonomicznego użytkowania, nie przekraczający pięciu lat.

Okresy użytkowania wartości niematerialnych weryfikowane są co roku i podlegają zmianie, jeśli obecnie szacowany okres użytkowania jest inny niż poprzednio przewidywano. Powyższe zmiany w szacunkach są ujmowane w sposób prospektywny.

### 30.14. Środki trwałe

Wartość początkowa środków trwałych obejmuje ich cenę nabycia lub koszty wytworzenia, wraz z clam importowymi, nie podlegającymi odliczeniu podatkami zawartymi w cenie oraz jest pomniejszona o upusty, rabaty i powiększona o nakłady bezpośrednio związane z przygotowaniem składnika aktywów do użytkowania zgodnie z jego planowanym przeznaczeniem, w tym koszty świadczeń pracowniczych i, jeśli dotyczy, koszty finansowania zewnętrznego.

Wartość początkowa zawiera również wstępne szacunkowe koszty demontażu i usunięcia składnika majątku oraz koszty renowacji miejsca, w którym się znajdował, do których poniesienia Grupa jest zobowiązana.

Wartość początkowa sieci telekomunikacyjnej zawiera koszty projektowania i budowy oraz koszty zwiększenia jej pojemności. Łączna wartość początkowa aktywa jest alokowana pomiędzy jego istotne elementy składowe (komponenty), które są ujmowane osobno w przypadku jeśli elementy składowe posiadają odmienne okresy ekonomicznej przydatności lub przewidywany sposób czerpania przyszłych korzyści ekonomicznych jest różny. W takich przypadkach odpisy amortyzacyjne są ustalane dla każdego elementu osobno.

Koszty konserwacji i napraw (koszty bieżącego utrzymania) obciążają rachunek zysków i strat w momencie ich poniesienia.

#### *Dotacje inwestycyjne*

Grupa może otrzymywać dotacje rządowe oraz dotacje z Unii Europejskiej na wsparcie projektów inwestycyjnych. Dotacje zmniejszają wartość aktywów i są odnoszone na rachunek zysków i strat, jako zmniejszenie amortyzacji, uzależnione od oczekiwanego trybu uzyskiwania korzyści ekonomicznych z danego aktywa.

#### *Leasing finansowy*

Środki trwale nabyte w leasingu, w przypadku którego następuje przeniesienie na Grupę zasadniczo wszystkich ryzyk i korzyści, są ujmowane jako aktywa w korespondencji z ujęciem odpowiedniego zobowiązania. Przyjmuje się, że korzyści i ryzyka związane z posiadaniem aktywów są zazwyczaj przeniesione na Grupę, jeśli spełniony jest przynajmniej jeden z warunków:

- na mocy umowy leasingowej następuje przeniesienie na leasingobiorcę własności danego składnika z końcem okresu leasingu,
- leasingobiorca ma możliwość zakupu składnika aktywów za cenę, która - według przewidywań - będzie na tyle niższa od wartości godziwej ustalonej na dzień, gdy prawo zakupu składnika będzie mogło zostać zrealizowane, iż w chwili rozpoczęcia leasingu istnieje wystarczająca pewność, że leasingobiorca z możliwości tej skorzysta,
- okres leasingu stanowi większą część ekonomicznego okresu użytkowania składnika aktywów,
- wartość bieżąca minimalnych opłat leasingowych na dzień rozpoczęcia leasingu wynosi zasadniczo prawie tyle, ile wynosi łączna wartość godziwa przedmiotu leasingu,
- aktywa będące przedmiotem leasingu mają na tyle specjalistyczny charakter, że tylko leasingobiorca może z nich korzystać bez dokonywania większych modyfikacji.

Środki trwale przekazane przez Grupę na zasadach leasingu, w przypadku którego następuje przeniesienie zasadniczo wszystkich ryzyk i korzyści z tytułu posiadania aktywa do leasingobiorcy są traktowane jak aktywa sprzedane.

#### *Usunięcie ze sprawozdania z sytuacji finansowej*

Składnik środków trwałych zostaje usunięty ze sprawozdania z sytuacji finansowej w chwili jego sprzedaży lub kiedy nie oczekuje się żadnych przyszłych korzyści ekonomicznych z tytułu jego użytkowania lub zbycia. Zyski i straty wynikające z usunięcia składnika środków trwałych ze sprawozdania z sytuacji finansowej, ustalone jako różnica pomiędzy przychodami netto ze zbycia (jeśli takie są) a wartością bilansową składnika, ujmuje się w rachunku zysków i strat jako część zysku/straty z działalności operacyjnej.

#### *Umorzenie*

Środki trwale są amortyzowane w celu systematycznego rozłożenia ceny nabycia pomniejszonej o ewentualną oszacowaną wartość końcową dla odzwierciedlenia przyszłych korzyści ekonomicznych związanych z aktywem. Z tego względu, środki trwale amortyzowane są metodą liniową. Stosowane okresy ekonomicznej przydatności dla środków trwałych zwykle są następujące:



Budynki	10 – 30 lat
Sieć	3 – 40 lat
Terminale	2 – 10 lat
Pozostały sprzęt informatyczny	3 – 5 lat
Pozostałe środki trwałe	2 – 10 lat

Grunty nie są amortyzowane. Prawa wieczystego użytkowania amortyzowane są przez okres, na jaki przysługuje dane prawo, nie przekraczający 99 lat.

Okresy ekonomicznej przydatności są przeglądane corocznie i podlegają skorygowaniu jeśli obecny szacowany okres ekonomicznej przydatności jest inny niż poprzednio przewidywano. Powyższe zmiany w szacunkach księgowych są ujmowane w sposób prospektywny.

### 30.15. Aktywa trwałe przeznaczone do sprzedaży

Aktywa trwałe przeznaczone do sprzedaży to aktywa rzeczowe, których wartość bilansowa zostanie odzyskana poprzez transakcję sprzedaży, a nie poprzez ich dalsze wykorzystanie. Aktywa te są dostępne do niezwłocznej sprzedaży w obecnym stanie, z uwzględnieniem jedynie normalnych i zwyczajowo przyjętych warunków dla sprzedaży tego typu aktywów, a ich sprzedaż jest wysoce prawdopodobna.

Aktywa trwałe przeznaczone do sprzedaży wyceniane są po niższej z następujących dwóch wartości: oszacowanej wartości godziwej pomniejszonej o oczekiwane koszty sprzedaży lub wartości bilansowej i prezentowane są w odrębnej pozycji sprawozdania z sytuacji finansowej po spełnieniu warunków określonych w MSSF 5.

Aktywa te nie są amortyzowane. Jeżeli wartość godziwa pomniejszona o oczekiwane koszty sprzedaży jest niższa od wartości bilansowej, wówczas ujmuje się odpis z tytułu utraty wartości w wysokości różnicy. W kolejnych okresach, wraz ze wzrostem wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży, odpis z tytułu utraty wartości jest odwracany w wartości nie większej niż skumulowany odpis aktualizujący ujęty w przeszłości.

### 30.16. Testy utraty wartości oraz ośrodki wypracowujące środki pieniężne (ang. *cash generating units* – „CGU”)

Biorąc pod uwagę rodzaj aktywów trwałych oraz rodzaj prowadzonej działalności, większość pojedynczych składników aktywów trwałych Grupy nie wypracowuje wpływów pieniężnych niezależnie od wpływów pochodzących od innych aktywów. Na 31 grudnia 2016 roku Grupa zidentyfikowała jedno CGU (patrz Nota 8.1). Na potrzeby testów utraty wartości Grupa przyporządkowuje całą wartość firmy do tego CGU.

Zgodnie z MSSF 3 „Połączenia jednostek gospodarczych” wartość firmy nie podlega amortyzacji, lecz podlega testowi utraty wartości przynajmniej raz w roku lub częściej jeśli wystąpiła przesłanka utraty wartości. MSR 36 „Utrata wartości aktywów” wymaga, aby testy utraty wartości były przeprowadzane na poziomie każdego ośrodka wypracowującego środki pieniężne (CGU).

#### Wartość odzyskiwalna

W celu ustalenia, czy należy rozpoznać odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości, porównuje się wartość bilansową aktywów i zobowiązań danego CGU, łącznie z przypisaną do niego wartością firmy, do ich wartości odzyskiwalnej. Wartość odzyskiwalna odpowiada wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży składnika aktywów lub wartości użytkowej, zależnie od tego, która z nich jest wyższa.

Wartość godziwa pomniejszona o koszty sprzedaży jest najlepszym szacunkiem kwoty możliwej do uzyskania ze sprzedaży CGU na warunkach rynkowych pomiędzy zainteresowanymi i dobrze poinformowanymi stronami transakcji, po potrąceniu kosztów zbycia. Ten szacunek jest ustalany na podstawie dostępnych informacji rynkowych z uwzględnieniem specyficznych warunków transakcji.

Wartość użytkowa jest bieżącą, szacunkową wartością przyszłych przepływów pieniężnych wypracowanych przez CGU, z uwzględnieniem wartości firmy. Szacunki przepływów środków pieniężnych są oparte na założeniach rynkowych i regulacyjnych, założeniach dotyczących przedłużeń rezerwacji i innych praw do częstotliwości oraz przewidywanych przez kierownictwo Grupy warunkach biznesowych, w następujący sposób:

- plany przepływów środków pieniężnych są oparte na planie biznesowym oraz jego ekstrapolacji w nieskończoność poprzez zastosowanie stopy wzrostu odzwierciedlającej spodziewany długoterminowy trend rynku,
- uzyskane szacunki przepływów środków pieniężnych są następnie dyskontowane z użyciem odpowiedniej stopy dyskontowej dla danej działalności.

Jeżeli wartość odzyskiwalna CGU jest mniejsza niż jego wartość bilansowa, wówczas ujmuje się odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości w wysokości różnicy. Odpis aktualizujący przypisuje się w pierwszej kolejności do wartości firmy, obniżając jej wartość, a następnie do innych aktywów należących do CGU.

Odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości firmy ujmuje się w rachunku zysków i strat jako zmniejszenie/zwiększenie zysku/straty z działalności operacyjnej. Takie odpisy nie są odwracane.

### 30.17. Aktywa i zobowiązania finansowe

Aktywa finansowe obejmują następujące kategorie: aktywa wyceniane w wartości godziwej przez rachunek zysków i strat, zabezpieczające instrumenty pochodne oraz pożyczki udzielone i należności własne.

Zobowiązania finansowe obejmują następujące kategorie: zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu, zobowiązania finansowe wyceniane w wartości godziwej przez rachunek zysków i strat oraz zabezpieczające instrumenty pochodne.

Aktywa i zobowiązania finansowe są ujmowane i wyceniane zgodnie z MSR 39 „Instrumenty finansowe: ujmowanie i wycena”.

#### Ujmowanie i wycena aktywów finansowych

W momencie początkowego ujęcia, aktywa finansowe są wyceniane w wartości godziwej powiększonej – w przypadku inwestycji, które nie są wyceniane w wartości godziwej przez rachunek zysków i strat – o koszty transakcji bezpośrednio do nich przyporządkowane.

Standaryzowane transakcje kupna lub sprzedaży aktywów finansowych są ujmowane na dzień rozliczenia transakcji.

#### Pożyczki udzielone i należności własne

Pożyczki udzielone i należności własne są aktywami finansowymi nie będącymi instrumentami pochodnymi, z ustalonymi lub możliwymi do określenia płatnościami, które nie są kwotowane na aktywnym rynku i obejmują należności handlowe oraz środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych. Są one prezentowane w sprawozdaniu z sytuacji finansowej w pozycjach „Należności handlowe” oraz „Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych”.

Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych obejmują środki pieniężne na rachunkach bankowych, środki pieniężne w kasie, depozyty w Orange S.A. utrzymywane w ramach Umowy Scentralizowanego Zarządzania Płynnością Finansową oraz inne płynne instrumenty, które mogą zostać w sposób natychmiastowy zamienione na środki pieniężne w znanej kwocie i które są przedmiotem nieznacznych zmian wartości.

Pożyczki i należności są początkowo ujmowane w wartości godziwej, powiększonej o bezpośrednie koszty transakcji, a następnie są one wyceniane według zamortyzowanego kosztu przy użyciu efektywnej stopy procentowej.

Na każdy dzień zakończenia okresu sprawozdawczego Grupa ocenia, czy istnieją jakiegokolwiek obiektywne przesłanki wskazujące na to, iż wartość pożyczek udzielonych lub należności własnych uległa obniżeniu. W przypadku wystąpienia takich przesłanek, ustalana jest wartość odzyskiwalna składnika aktywów. Jeżeli jest ona mniejsza niż wartość bilansowa składnika aktywów, wówczas odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości jest ujmowany w rachunku zysków i strat.

Należności handlowe, które są jednorodne i charakteryzują się podobnym ryzykiem kredytowym, są testowane na utratę wartości łącznie. Szacując przewidywane ryzyko kredytowe Grupa korzysta z danych historycznych w celu określenia zmniejszenia szacowanych przyszłych przepływów pieniężnych z grupy aktywów, które mogą wystąpić po początkowym ujęciu tych aktywów w sprawozdaniu z sytuacji finansowej. Obliczając wartość odzyskiwalną należności, które indywidualnie są znaczące i niejednorodne, Grupa bierze pod uwagę znaczące trudności finansowe dłużnika lub prawdopodobieństwo upadłości albo reorganizacji finansowej dłużnika.

#### Aktywa finansowe wyceniane w wartości godziwej przez rachunek zysków i strat

Aktywa finansowe wyceniane w wartości godziwej przez rachunek zysków i strat obejmują instrumenty pochodne, które nie zostały wyznaczone jako instrumenty zabezpieczające zgodnie z MSR 39. Aktywa finansowe zaklasyfikowane do tej kategorii są wyceniane w wartości godziwej.

#### *Ujmowanie i wycena zobowiązań finansowych*

#### Zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu

Zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu obejmują zaciągnięte kredyty i pożyczki, zobowiązania handlowe, zobowiązania wobec dostawców środków trwałych, w tym zobowiązanie z tytułu rezerwacji i innych praw do częstotliwości i są prezentowane w sprawozdaniu z sytuacji finansowej w pozycjach „Zobowiązania handlowe”, „Pożyczki od jednostki powiązanej” oraz „Pozostałe zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu”.

Zobowiązania z tytułu pożyczek oraz pozostałe zobowiązania finansowe są początkowo ujmowane w wartości godziwej, a następnie są wyceniane według zamortyzowanego kosztu przy zastosowaniu efektywnej stopy procentowej.

Niektóre zobowiązania z tytułu kredytów i pożyczek mogą być zabezpieczone za pomocą zabezpieczeń wartości godziwej. Zysk lub strata na zabezpieczonym zobowiązaniu, która dotyczy zabezpieczonego ryzyka, koryguje wartość bilansową zobowiązania oraz jest ujmowana w rachunku zysków i strat.

#### Zobowiązania finansowe wyceniane w wartości godziwej przez rachunek zysków i strat

Zobowiązania finansowe wyceniane w wartości godziwej przez rachunek zysków i strat zawierają instrumenty pochodne, które nie zostały wyznaczone jako instrumenty zabezpieczające zgodnie z MSR 39. Zobowiązania finansowe zaklasyfikowane do tej kategorii są wyceniane w wartości godziwej.

#### *Ujmowanie i wycena instrumentów pochodnych*

Instrumenty pochodne są wyceniane w wartości godziwej i prezentowane w sprawozdaniu z sytuacji finansowej jako krótkoterminowe lub długoterminowe w zależności od ich terminu zapadalności. Instrumenty pochodne są ujmowane jako aktywa i zobowiązania finansowe wyceniane w wartości godziwej przez rachunek zysków i strat lub jako instrumenty zabezpieczające.

#### Instrumenty pochodne ujęte jako aktywa i zobowiązania finansowe wyceniane w wartości godziwej przez rachunek zysków i strat

Z wyjątkiem zysków i strat na zabezpieczających instrumentach pochodnych (patrz poniżej), zyski i straty powstałe z tytułu zmian wartości godziwej instrumentów pochodnych są ujmowane bezpośrednio w rachunku zysków i strat. Składnik odsetkowy oraz korekta o ryzyko kredytowe powstające z wyceny instrumentów pochodnych przeznaczonych do obrotu są prezentowane jako koszty odsetkowe i pozostałe koszty finansowe w ramach kosztów finansowych. Różnice kursowe powstałe z wyceny instrumentów pochodnych przeznaczonych do obrotu, stanowiących zabezpieczenie ekonomiczne transakcji

handlowych lub finansowych, są prezentowane odpowiednio jako zysk/strata z tytułu różnic kursowych w ramach pozostałych przychodów/kosztów operacyjnych lub jako koszty finansowe, w zależności od treści danej transakcji.

#### Instrumenty zabezpieczające

Instrumenty pochodne mogą zostać zakwalifikowane jako instrumenty zabezpieczające wartość godziwą lub instrumenty zabezpieczające przepływy pieniężne:

- zabezpieczenie wartości godziwej jest zabezpieczeniem przed zagrożeniem zmianami w wartości godziwej ujętego aktywa, zobowiązania lub wyodrębnionej jego części, które przypisać można do konkretnego rodzaju ryzyka – szczególnie ryzyka stopy procentowej lub ryzyka walutowego - i które może wpłynąć na wykazywany wynik,
- zabezpieczenie przepływów pieniężnych jest zabezpieczeniem przed zagrożeniem zmiennością przepływów pieniężnych, które można przypisać do konkretnego rodzaju ryzyka związanego z ujętym aktywem, zobowiązaniem lub wysoce prawdopodobną prognozowaną transakcją (taką jak przyszły zakup lub sprzedaż) oraz które może wpłynąć na wykazywany wynik.

Skutki zastosowania rachunkowości zabezpieczeń są następujące:

- dla zabezpieczeń wartości godziwej ujętego aktywa lub zobowiązania, zmiana wartości godziwej zabezpieczonej części aktywa lub zobowiązania, wynikająca z zabezpieczanego ryzyka, koryguje wartość bilansową tego aktywa lub zobowiązania. Zysk lub stratę z tytułu zmiany wartości godziwej pozycji zabezpieczonej oraz zysk lub stratę z tytułu przeszacowania instrumentu zabezpieczającego do wartości godziwej ujmuje się w rachunku zysków i strat. Korekta wartości bilansowej zabezpieczonej pozycji rozliczana jest w pełni do jej terminu wymagalności, począwszy od momentu, kiedy pozycja zabezpieczana przestała być korygowana o zmianę wartości godziwej, wynikającą z zabezpieczanego ryzyka,
- dla zabezpieczeń przepływów pieniężnych, część zysku lub straty na instrumencie zabezpieczającym, którą uznano za efektywne zabezpieczenie, ujmowana jest bezpośrednio w innych całkowitych dochodach, natomiast część zysku lub straty uznana za nieefektywne zabezpieczenie jest ujmowana w rachunku zysków i strat. Kwoty, które zostały ujęte bezpośrednio w innych całkowitych dochodach, są ujmowane w rachunku zysków i strat w tym samym okresie albo w okresach, w których zabezpieczone transakcje wpływają na rachunek zysków i strat. W momencie, kiedy prognozowana zabezpieczana transakcja skutkuje ujęciem niefinansowego składnika aktywów lub zobowiązań, zyski i straty odroczone uprzednio w innych całkowitych dochodach uwzględnia się w wartości początkowej danego składnika aktywów lub zobowiązań.

## 30.18. Zapasy

Zapasy wyceniane są według niższej z następujących wartości: ceny nabycia lub kosztu wytworzenia i wartości odzyskiwalnej netto, z wyjątkiem telefonów komórkowych oraz innych terminali sprzedawanych w ofertach promocyjnych. Zapasy sprzedawane w ofertach promocyjnych wykazywane są według wartości niższej: kosztu (ceny nabycia) i wartości odzyskiwalnej netto, z uwzględnieniem oczekiwanych przyszłych przychodów z abonamentu. Grupa tworzy odpisy aktualizujące wartość zapasów w oparciu o wskaźnik rotacji zapasów i aktualne plany marketingowe.

Cena nabycia lub koszt wytworzenia są ustalone metodą średniej ceny ważonej. Wartość odzyskiwalna netto jest szacowaną ceną sprzedaży dokonywanej w toku zwykłej działalności gospodarczej, pomniejszoną o koszty sprzedaży.

## 30.19. Podatek dochodowy

Podatek dochodowy obejmuje podatek bieżący oraz podatek odroczony.

#### *Podatek bieżący*

Bieżący podatek dochodowy jest to kwota ustalona na podstawie przepisów podatkowych, która jest naliczona od dochodu do opodatkowania za dany okres.

Zobowiązania / aktywa z tytułu bieżącego podatku dochodowego ujmują się w kwocie oczekiwanej na koniec okresu sprawozdawczego zapłaty / zwrotu od organów podatkowych.

#### *Podatek odroczony*

Podatek odroczony jest rozpoznawany dla wszystkich różnic przejściowych oraz dla niewykorzystanych strat podatkowych. Aktywa z tytułu podatku odroczonego są rozpoznawane od tych różnic przejściowych, dla których istnieje uzasadnione prawdopodobieństwo realizacji. Na każdy dzień zakończenia okresu sprawozdawczego ponownie ocenia się dotąd nieujęte aktywa z tytułu podatku odroczonego. Uprzednio nieujęty składnik aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego ujmują się w zakresie, w jakim stało się prawdopodobne, że przyszły dochód do opodatkowania pozwoli na zrealizowanie tych aktywów.

Nie ujmują się podatki odroczony w momencie początkowego ujęcia składnika aktywów lub zobowiązań w transakcji, która nie jest połączeniem jednostek gospodarczych i która nie wpływa w momencie przeprowadzenia transakcji na wynik finansowy brutto lub na dochód do opodatkowania.

Aktywa i zobowiązania z tytułu podatku odroczonego nie podlegają dyskontowaniu. Podatek odroczony wycenia się z zastosowaniem stawek podatkowych obowiązujących lub ogłoszonych na dzień zakończenia okresu sprawozdawczego.

### 30.20. Rezerwy

Rezerwy są ujmowane w przypadku, gdy na Grupie ciąży bieżące zobowiązanie względem strony trzeciej, którego kwotę można wiarygodnie oszacować i jest prawdopodobne, że wypełnienie obowiązku spowoduje konieczność wypływu środków zawierających w sobie korzyści ekonomiczne. Zobowiązanie może mieć charakter prawny, regulacyjny, umowny lub zwyczajowo oczekiwany, który wynika z działalności Grupy.

Szacunek wysokości rezerwy odpowiada prawdopodobnym wydatkom, jakie Grupa poniesie w celu uregulowania zobowiązania. Jeżeli dokonanie wiarygodnego oszacowania zobowiązania jest niemożliwe, rezerwa nie jest ujmowana. W takim wypadku Grupa wykazuje „zobowiązanie warunkowe”.

Zobowiązania warunkowe odpowiadają (i) możliwym obowiązkom, powstającym na skutek zdarzeń przeszłych, których istnienie zostanie potwierdzone dopiero w momencie wystąpienia lub nie wystąpienia jednego lub większej ilości niepewnych przyszłych zdarzeń, które nie w pełni podlegają kontroli Grupy lub (ii) obecnym obowiązkom, które powstają na skutek zdarzeń przeszłych, w przypadku których nie jest prawdopodobne, aby konieczne było wydatkowanie środków zawierających w sobie korzyści ekonomiczne w celu wypełnienia obowiązku lub w przypadku których kwoty obowiązku nie można wycenić wystarczająco wiarygodnie. Zobowiązania warunkowe nie są ujmowane w sprawozdaniu finansowym, ale w odpowiednich przypadkach są ujawnione w notach do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego.

#### *Rezerwy na koszty demontażu i usunięcia składników aktywów*

Grupa jest zobowiązana, po zakończeniu okresu użytkowania, zdemontować środki trwale i przeprowadzić rekultywację terenu. Zgodnie z paragrafami 36 i 37 MSR 37 „Rezerwy, zobowiązania warunkowe i aktywa warunkowe” rezerwa jest ujęta w oparciu o najlepszy szacunek kwoty wymaganej do uregulowania zobowiązania. Wysokość rezerwy jest dyskontowana przez zastosowanie stopy dyskonta, która odzwierciedla upływ czasu oraz ryzyko charakterystyczne dla danego składnika zobowiązań. Kwota rezerwy jest okresowo weryfikowana i korygowana w razie konieczności, w korespondencji z aktywem, którego dotyczy.

### 30.21. Świadczenia pracownicze

Niektórzy pracownicy Grupy mają prawo do nagród jubileuszowych oraz odpraw emerytalno-rentowych. Nagrody jubileuszowe są wypłacane pracownikom po osiągnięciu określonej liczby lat pracy, natomiast odprawy emerytalno-rentowe są wypłacane

jednorazowo przy odejściu na emeryturę lub rentę zgodnie z przyjętymi przez Grupę zasadami wynagradzania. Wysokość świadczeń w obu przypadkach zależy od wysokości średniego wynagrodzenia oraz stażu pracy. Nagrody jubileuszowe oraz odprawy emerytalno-rentowe nie są wypłacane z określonego funduszu. Ponadto, Grupa jest zobowiązana do zapewnienia pewnych świadczeń po okresie zatrudnienia na rzecz niektórych emerytowanych pracowników.

Koszt świadczeń nabywanych w danym okresie ustalany jest osobno dla każdego programu metodą aktuarialnej wyceny prognozowanych uprawnień jednostkowych. Ta metoda traktuje każdy okres świadczenia pracy jako dający prawo do dodatkowej części świadczenia i wycenia każdą część osobno tworząc ostateczne zobowiązanie, które następnie podlega zdyskontowaniu. Wycena bazuje na założeniach demograficznych dotyczących wieku emerytalnego, rotacji pracowników oraz na założeniach finansowych dotyczących przyszłego wzrostu płac i przyszłych stóp procentowych (w celu ustalenia stopy dyskontowej).

Zyski lub straty z wyceny aktuarialnej świadczeń z tytułu nagród jubileuszowych są ujmowane bezpośrednio w rachunku zysków i strat. Zyski lub straty z wyceny aktuarialnej świadczeń z tytułu odpraw emerytalno-rentowych są ujmowane niezwłocznie w pełnej wysokości w innych całkowitych dochodach. Niezależny aktuariusz co najmniej raz w roku wycenia wartość bieżącą zobowiązań z tytułu powyższych świadczeń. Przekrój demograficzny pracowników oraz wskaźniki ruchów kadrowych wykorzystywane przy wycenie są oparte na danych historycznych.

Świadczenia należne później niż 12 miesięcy od dnia zakończenia okresu sprawozdawczego są dyskontowane przy użyciu stopy dyskontowej określonej na podstawie rentowności polskich obligacji skarbowych.

Grupa ujmuje świadczenia z tytułu rozwiązania stosunku pracy, które są płatne w następnym:

- decyzji Grupy o rozwiązaniu stosunku pracy z pracownikiem przed osiągnięciem przez niego wieku emerytalnego; lub
- decyzji pracownika o przyjęciu propozycji świadczenia, w zamian za dobrowolne rozwiązanie stosunku pracy.

Świadczenia z tytułu rozwiązania stosunku pracy są należne kiedy Grupa rozwiązuje stosunek pracy lub kiedy Grupa zaoferowała pracownikom świadczenia, w zamian za dobrowolne rozwiązanie stosunku pracy. Zgodnie z dotychczasową praktyką, takie propozycje świadczeń są uznawane za zwyczajowo oczekiwany obowiązek i ujmowane w momencie, kiedy wypłata świadczeń staje się prawdopodobna, a świadczenia te można wiarygodnie wycenić. Podstawą do kalkulacji rezerwy z tytułu dobrowolnego rozwiązania stosunku pracy jest oczekiwany moment wypłaty świadczeń oraz szacunkowa liczba, wynagrodzenie oraz staż pracy pracowników, którzy zgodzą się na dobrowolne odejście.

Oprócz świadczeń wypłacanych po okresie zatrudnienia i innych długoterminowych świadczeń pracowniczych, Grupa zapewnia swoim obecnym i emerytowanym pracownikom również określone świadczenia niepieniężne, w tym subsydiowane usługi telekomunikacyjne. Wobec braku w MSSF precyzyjnych wytycznych w tym zakresie, Grupa przyjęła zasadę, zgodnie z którą te i podobne świadczenia pracownicze wyceniane są wg ich kosztu inkrementalnego pomniejszonego o przychody z usługi.

### 30.22. Płatności w formie akcji

OPL S.A. oraz Orange S.A. prowadziły programy płatności w formie akcji rozliczane w formie instrumentów kapitałowych, w ramach którego pracownicy świadczyli usługi Spółce oraz jej podmiotom zależnym w zamian za instrumenty kapitałowe OPL S.A. oraz Orange S.A. Wartość godziwa usług świadczonych przez pracowników w zamian za przyznanie instrumentów kapitałowych ujmowana była jako koszt w poprzednich okresach oraz, drugostronnie, jako zwiększenie kapitału, przez okres, w którym spełniane były warunki nabycia (okres nabywania uprawnień).

Wartość godziwa usług świadczonych przez pracowników była określana w sposób pośredni poprzez odniesienie do wartości godziwej przyznanych instrumentów kapitałowych ustalonej w dniu przyznania instrumentów.

# OPINIA NIEZALEŻNEGO BIEGŁEGO REWIDENTA

## Dla Walnego Zgromadzenia oraz dla Rady Nadzorczej Orange Polska S.A.

### Opinia

Przeprowadziliśmy badanie załączonego skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Orange Polska („Grupa”) za rok zakończony dnia 31 grudnia 2016 roku, w której jednostką dominującą jest Orange Polska S.A. („Spółka”) z siedzibą w Warszawie, Aleje Jerozolimskie 160, obejmującego skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej sporządzone na dzień 31 grudnia 2016 roku, skonsolidowany rachunek zysków i strat, skonsolidowane sprawozdanie z całkowitych dochodów, skonsolidowane sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym, skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych za okres od dnia 1 stycznia 2016 roku do dnia 31 grudnia 2016 roku oraz informacje dodatkowe, obejmujące dodatkowe noty objaśniające oraz zasady (polityki) rachunkowości („załączone skonsolidowane sprawozdanie finansowe”).

Naszym zdaniem załączone skonsolidowane sprawozdanie finansowe:

- przekazuje rzetelny i jasny obraz sytuacji majątkowej i finansowej Grupy na dzień 31 grudnia 2016 roku oraz jej wyniku finansowego i przepływów pieniężnych za rok obrotowy od dnia 1 stycznia 2016 roku do dnia 31 grudnia 2016 roku, zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości, Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej oraz związanymi z nimi interpretacjami ogłoszonymi w formie rozporządzeń Komisji Europejskiej („Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej, które zostały zatwierdzone przez Unię Europejską”, „MSSF”) oraz innymi obowiązującymi przepisami prawa i przyjętymi zasadami (polityką) rachunkowości,
- jest zgodne z wpływającymi na formę i treść skonsolidowanego sprawozdania finansowego przepisami prawa regulującymi przygotowanie sprawozdań finansowych.

### Uzasadnienie Opinii

Badanie przeprowadziliśmy stosownie do postanowień rozdziału 7 Ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości („ustawa o rachunkowości”) oraz zgodnie z Krajowymi Standardami Rewizji Finansowej w brzmieniu Międzynarodowych Standardów Badania przyjętymi uchwałą nr 2783/52/2015 Krajowej Rady Biegłych Rewidentów z dnia 10 lutego 2015 r. z późn. zm. oraz Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej (łącznie: „Standardy”). Nasze obowiązki w ramach tych norm są szerzej opisane w sekcji *Odpowiedzialność biegłego rewidenta*. Jesteśmy niezależni od Grupy zgodnie z artykułem 56 ust. 3 i 4 ustawy o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym z dnia 7 maja 2009 roku oraz Kodeksem Etyki dla zawodowych księgowych („Kodeks IFAC”) jak stwierdzono w Komunikacie nr 4249/60/2011 Krajowej Rady Biegłych Rewidentów z dnia 13 czerwca 2011 roku w sprawie zasad etyki zawodowej biegłych rewidentów. Spełniliśmy także inne obowiązki etyczne zgodne z Kodeksem IFAC.

Wyrażamy przekonanie, że uzyskane przez nas dowody badania stanowią wystarczającą i odpowiednią podstawę do wyrażenia przez nas opinii z badania.

### Kluczowe zagadnienia z badania

Kluczowe zagadnienia z badania to zagadnienia, które zgodnie z naszym profesjonalnym osądem, miały najistotniejsze znaczenie dla badania załączonego skonsolidowanego sprawozdania finansowego za bieżący okres sprawozdawczy. Zagadnienia te zostały omówione w kontekście naszego badania załączonego skonsolidowanego sprawozdania finansowego jako całości oraz przy formułowaniu opinii o tym sprawozdaniu. W związku z powyższym nie wydajemy odrębnej opinii na ich temat.

## 1. Analiza utraty wartości firmy

*Dlaczego zagadnienie jest kluczowym zagadnieniem z badania*

Zgodnie z MSSF Grupa jest zobowiązana do przeprowadzenia corocznego testu na utratę wartości firmy.

Test na utratę wartości był kluczowym zagadnieniem badania ze względu na saldo wartości firmy, które jest istotne dla sprawozdania finansowego. Proces dokonania osądu przez Zarząd jest oparty na istotnych założeniach i szacunkach takich jak strategia Grupy, przyszłe przychody, koszty i przepływy pieniężne, średnioważony koszt kapitału („WACC”) oraz krańcowa stopa wzrostu („PGR”), które są zależne od oczekiwań w odniesieniu do przyszłych warunków rynkowych i gospodarczych.

W 2016 roku Grupa dokonała aktualizacji planu strategicznego oraz prognoz finansowych. W wyniku obniżenia planowanych przyszłych przepływów pieniężnych oraz przyjętej wyższej stopy dyskonta, rozpoznano odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości w wysokości 1,8 miliarda złotych. Odpis w całości zaalokowano do wartości firmy, której wartość prezentowana w sprawozdaniu z sytuacji finansowej spadła z 3,9 miliarda złotych do 2,1 miliarda złotych.

*Odniesienie do ujawnienia w sprawozdaniu finansowym*

Grupa zawarła ujawnienie dotyczące identyfikacji ośrodka generującego środki pieniężne oraz testu na utratę wartości w nocie 8 „Utrata wartości”, która wyjaśnia główne założenia i wyniki testu wraz z analizą wrażliwości.

*Podejście do badania*

W ramach badania udokumentowaliśmy nasze zrozumienie procesu przeprowadzenia testu na utratę wartości oraz oceniliśmy identyfikację ośrodka generującego środki pieniężne, jak również dokonaliśmy przeglądu testu na utratę wartości.

Nasze procedury obejmowały krytyczną ocenę prawidłowości modelu utraty wartości oraz jego założeń, ze szczególną uwagą zwróconą na:

- porównanie kluczowych założeń w modelu ze średnią z branży oraz oczekiwaniami rynku obejmujące porównanie przyszłych przychodów, kosztów i osiągniętej marży, nakładów kapitałowych na sieć oraz rezerwy częstotliwości, udziału w rynku, poziomu wskaźnika odejść klientów (*churn*) oraz stóp dyskonta do dostępnych zewnętrznych danych;
- sprawdzenie poprawności matematycznej modelu zdyskontowanych przepływów pieniężnych i uzgodnienie źródłowych danych do zatwierdzonych przez Zarząd prognoz finansowych;
- ocenę racjonalności przyjętych przez Zarząd prognoz finansowych poprzez porównanie aktualnych wyników do wcześniejszych prognoz;
- porównanie zastosowanych WACC oraz PGR do przedziału rynkowego przy wsparciu naszych specjalistów z zakresu wycen;
- ocenę przygotowanej przez Zarząd analizy wrażliwości oraz przeprowadzenie dalszej analizy wrażliwości ukierunkowanej przede wszystkim w obszarze zmian w przepływach pieniężnych z działalności operacyjnej;
- ocenę poprawności i kompletności ujawnień w zakresie testu na utratę wartości oraz analizy wrażliwości.

## 2. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego

*Dlaczego zagadnienie jest kluczowym zagadnieniem badania*

Grupa przeprowadziła szczegółową analizę planu wykorzystania aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego według stanu na dzień 31 grudnia 2016 roku.

Zagadnienie to było kluczowym zagadnieniem badania, ponieważ saldo aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego na dzień 31 grudnia 2016 roku wyniosło 929 milionów złotych i było istotne dla sprawozdań finansowych. Ponadto, proces dokonania osądu przez Zarząd jest oparty o założenia dotyczące kwot przyszłych dochodów podatkowych i okresów ich występowania, które pozwolą wykorzystać ujemne różnice przejściowe oraz straty podatkowe.

*Podejście do badania*

W ramach badania udokumentowaliśmy nasze zrozumienie procesu, dokonaliśmy oceny oraz przeprowadziliśmy testy kontroli wewnętrznych dotyczących kalkulacji podatku odroczonego.

Dokonaliśmy analizy założeń leżących u podstaw rozpoznania i kalkulacji podatku odroczonego.

Nasze procedury obejmowały przegląd modelu realizowalności aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego i były ściśle związane z analizą testu na utratę wartości, jako że realizowalność aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego jest zależna od realizacji prognoz finansowych.

<p><i>Odniesienie do ujawnienia w sprawozdaniu finansowym</i></p> <p>Grupa zawarła ujawnienie dotyczące podatku odroczonego oraz istotnych założeń leżących u podstaw szacunków w nocie 23.2 "Podatek odroczone".</p>	
<p><b>3. Roszczenia, sprawy sądowe i zobowiązania warunkowe</b></p> <p><i>Dlaczego zagadnienie jest kluczowym zagadnieniem badania</i></p> <p>Grupa występuje jako strona wielu istotnych roszczeń i spraw sądowych. Główne ryzyko zidentyfikowane przez Grupę w tym obszarze dotyczy postępowań antymonopolowych, zgodności z wymogami regulacyjnymi oraz ochroną klientów. Kwoty roszczeń mogą być istotne a szacunki rezerw i zobowiązań warunkowych są przedmiotem istotnego osądu Zarządu.</p> <p><i>Odniesienie do ujawnienia w sprawozdaniu finansowym</i></p> <p>Grupa zawarła ujawnienia dotyczące roszczeń i spraw sądowych w nocie 27. "Roszczenia, sprawy sądowe i zobowiązania warunkowe".</p>	<p><i>Podejście do badania</i></p> <p>Przeprowadziliśmy następujące procedury audytowe w celu zbadania tego obszaru:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• w ramach badania udokumentowaliśmy nasze zrozumienie procesu identyfikacji roszczeń, spraw sądowych oraz zobowiązań warunkowych, dokonaliśmy oceny oraz przeprowadziliśmy testy kontroli wewnętrznych dotyczących tego obszaru;</li> <li>• z udziałem działu prawnego Spółki dokonaliśmy analizy materialnych spraw sądowych;</li> <li>• przekazaliśmy pisemnie zapytania prawnikom obsługującym Grupę oraz przeanalizowaliśmy odpowiedzi na te zapytania;</li> <li>• omówienie wybranych spraw sądowych z wewnętrznymi specjalistami EY z zakresu prawa;</li> <li>• nasze procedury obejmowały także analizę i ocenę zobowiązań warunkowych oraz zmian w rezerwach na roszczenia i sprawy sądowe, które są raportowane kwartalnie do przeglądu komitetu audytu Rady Nadzorczej.</li> </ul>
<p><b>4. Prawidłowość rozpoznawania przychodów</b></p> <p><i>Dlaczego zagadnienie jest kluczowym zagadnieniem badania</i></p> <p>Prawidłowość rozpoznawania przychodów jest nieodłącznym ryzykiem branżowym. Wynika to ze skomplikowanych systemów billingowych, które przetwarzają duże ilości danych w połączeniu z kombinacją różnych produktów i usług oraz zmian cen w trakcie roku, przy wykorzystaniu licznych systemów.</p> <p>Ponadto, zastosowanie standardów rachunkowości dotyczących rozpoznawania przychodów jest skomplikowane i wiąże się z wieloma kluczowymi osądami i szacunkami.</p> <p><i>Odniesienie do ujawnienia w sprawozdaniu finansowym</i></p> <p>Grupa zawarła ujawnienie dotyczące przychodów w nocie 5 „Przychody”.</p>	<p><i>Podejście do badania</i></p> <p>W ramach badania udokumentowaliśmy nasze zrozumienie procesu rozpoznawania przychodów, dokonaliśmy oceny oraz przeprowadziliśmy testy kontroli wewnętrznych dotyczących tego obszaru;</p> <p>Nasze podejście obejmowało zarówno testowanie kontroli jak również procedury substancywne, wliczając między innymi następujące obszary:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przegląd polityk dotyczących rozpoznawania przychodów i związanych z nimi istotnych osądów oraz szacunków;</li> <li>• ocena wykorzystywanych systemów IT;</li> <li>• rejestrowanie i ujęcie w księgach przychodów;</li> <li>• autoryzacja zmian stawek oraz ich wprowadzenie do systemów billingowych;</li> <li>• porównanie przychodów do danych billingowych;</li> <li>• porównanie memoriałów przychodowych do faktycznie zrealizowanego transferu danych dostępnego po zamknięciu miesiąca;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ponadto, przeprowadziliśmy testy na próbie faktur dla klientów obejmujące również sprawdzenie otrzymanej zapłaty. Nasze testy obejmowały klientów detalicznych, korporacyjnych oraz hurtowych.</li> </ul>
<p><b>5. Okres ekonomicznej użyteczności środków trwałych</b></p> <p><i>Dlaczego zagadnienie jest kluczowym zagadnieniem badania</i></p> <p>Okres ekonomicznej użyteczności składników majątku trwałego jest poddawany corocznym przeglądom i aktualizowany jeśli obecne jego szacunki różnią się od historycznych założeń. Grupa wydłużyła okres ekonomicznej użyteczności wybranych elementów sieci począwszy od 2016 roku. W rezultacie, koszt amortyzacji tychże aktywów w 2016 roku był niższy o 301 milionów złotych niż w 2015 roku.</p> <p>Zagadnienie to było kluczowe dla naszego badania, ponieważ wiąże się ono z istotnymi kwotami oraz istotnym osądem Zarządu.</p> <p><i>Odniesienie do ujawnienia w sprawozdaniu finansowym</i></p> <p>Grupa zawarła ujawnienie dotyczące zmiany okresu użytkowania środków trwałych w nocie 11 "Środki trwałe".</p>	<p><i>Podejście do badania</i></p> <p>W ramach badania udokumentowaliśmy nasze zrozumienie procesu, dokonaliśmy oceny oraz przeprowadziliśmy testy kontroli wewnętrznych dotyczących środków trwałych oraz wartości niematerialnych.</p> <p>Zmiana szacowanych okresów użytkowania została przez nas omówiona z Zarządem oraz poddana krytycznej ocenie. Potwierdziliśmy z Zarządem, że analiza i ocena dotycząca wydłużenia szacowanych okresów użytkowania wybranych składników środków trwałych odzwierciedla najlepszy szacunek Zarządu w tym zakresie i że w oparciu o tę analizę, stan techniczny środków trwałych uzasadnia wydłużenie okresu ich ekonomicznej użyteczności.</p> <p>Potwierdziliśmy również, że zrewidowane okresy użytkowania są zbieżne z powszechnie stosowanymi w branży, oraz że okoliczności biznesowe, uwzględniając wpływ spodziewanego rozwoju technologii, uzasadniają zaktualizowane okresy użyteczności, w oparciu o dostępną nam wiedzę na temat biznesu oraz branży telekomunikacyjnej.</p> <p>Sprawdziliśmy również, czy zatwierdzone okresy ekonomicznej użyteczności zostały prawidłowo ujęte w rejestrze środków trwałych.</p>

*Odpowiedzialność Zarządu Spółki oraz członków Rady Nadzorczej za skonsolidowane sprawozdanie finansowe*

Zarząd Spółki jest odpowiedzialny, zgodnie z ustawą o rachunkowości i wydanymi na jej podstawie przepisami wykonawczymi, za sporządzenie i rzetelną prezentację skonsolidowanego sprawozdania finansowego zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej, które zostały zatwierdzone przez Unię Europejską oraz innymi obowiązującymi przepisami prawa oraz za zaprojektowanie, wdrożenie i zapewnienie działania kontroli wewnętrznych, odpowiednich dla zapewnienia sporządzenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego, które jest wolne od istotnych nieprawidłowości, wywołanych oszustwami lub błędem. Ponadto Zarząd Spółki oraz członkowie Rady Nadzorczej są zobowiązani do zapewnienia, aby załączone skonsolidowane sprawozdanie finansowe spełniało wymagania przewidziane w ustawie o rachunkowości.

Przy sporządzaniu skonsolidowanego sprawozdania finansowego Zarząd Spółki jest odpowiedzialny za ocenę zdolności Grupy do kontynuowania działalności oraz w określonych przypadkach, ujawnienia kwestii związanych z kontynuacją działalności oraz zastosowaniem założenia kontynuacji działalności przy sporządzeniu sprawozdania finansowego, z wyjątkiem sytuacji, gdy Zarząd zamierza dokonać likwidacji Grupy, zaniechania prowadzenia działalności gospodarczej, albo gdy nie ma realnej alternatywy dla likwidacji bądź zaniechania prowadzenia działalności.

Członkowie Rady Nadzorczej są odpowiedzialni za nadzór nad procesem sprawozdawczości finansowej Grupy.

*Odpowiedzialność biegłego rewidenta*

Jesteśmy odpowiedzialni za wyrażenie opinii o załączonym skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym na podstawie przeprowadzonego przez nas badania.

Naszym celem jest uzyskanie wystarczającej pewności co do tego, że skonsolidowane sprawozdanie finansowe jako całość jest wolne od istotnych zniekształceń na skutek oszustwa lub błędów oraz wydanie opinii biegłego rewidenta. Wystarczająca pewność jest wysokim poziomem zapewnienia, lecz nie jest gwarancją, że badanie wykonane zgodnie ze Standardami zawsze wykryje istotne zniekształcenia w razie ich istnienia. Nieprawidłowości mogą być wywołane oszustwami lub błędem i są uznane za istotne, jeżeli indywidualnie lub łącznie, można by w sposób uzasadniony oczekiwać, aby wpłynęły na decyzje gospodarcze podejmowane przez użytkowników na podstawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych.

Przeprowadzenie badania zgodnie ze Standardami, wymaga od biegłego rewidenta dokonywania osądu oraz zachowania profesjonalnego sceptycyzmu w toku całego badania. Badanie obejmuje również:

- Identyfikację i ocenę ryzyk istotnego zniekształcenia sprawozdania finansowego na skutek oszustw lub błędów, wybór i opracowanie procedur, które odpowiadają tym ryzykom oraz uzyskanie dowodów badania, które stanowią wystarczającą i odpowiednią podstawę do wyrażenia przez nas opinii z badania. Ryzyko niewykrycia istotnego zniekształcenia na skutek oszustw jest wyższe niż ryzyko niewykrycia istotnego zniekształcenia na skutek błędu, gdyż oszustwo może obejmować zмовę, fałszerstwo, zamierzone pominięcia, wprowadzenie w błąd lub naruszenie procedur kontroli wewnętrznej.
- Zrozumienie kontroli wewnętrznych istotnych dla badania w celu zaprojektowania procedur audytowych odpowiednich do okoliczności, ale nie w celu wyrażenia opinii na temat skuteczności działania kontroli wewnętrznej Grupy.
- Ocenę odpowiedniości przyjętych zasad (polityki) rachunkowości oraz zasadności przyjętych szacunków i związanych z nimi ujawnień dokonanych przez Zarząd Spółki.
- Ocenę, w oparciu o uzyskane dowody badania, zasadności przyjętego przez Zarząd Spółki założenia kontynuacji działalności stanowiącego podstawę sporządzenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego, oraz zdarzeń lub okoliczności wskazujących na istnienie znaczącej niepewności co do kontynuowania działalności gospodarczej przez Grupę. Jeżeli stwierdzimy, że istnieje taka istotna niepewność, jesteśmy zobowiązani do zwrócenia uwagi w opinii biegłego rewidenta na ujawnienia w sprawozdaniu finansowym, lub jeżeli te ujawnienia są niewystarczające, powinniśmy zmodyfikować naszą opinię z badania. Nasze wnioski są oparte o dowody z badania zebrane do dnia wydania opinii. Jednakże, przyszłe zdarzenia lub okoliczności mogą spowodować, że Grupa zaprzestanie kontynuować działalność gospodarczą.
- Ocenę ogólnej prezentacji, struktury i zawartości załączonego skonsolidowanego sprawozdania finansowego, w tym dokonanych ujawnień oraz ocenę czy załączone skonsolidowane sprawozdanie finansowe przedstawia transakcje i zdarzenia gospodarcze w sposób zapewniający rzetelną prezentację.
- Uzyskanie wystarczających i odpowiednich dowodów badania dotyczących informacji finansowych na temat jednostek lub działalności w ramach Grupy, aby wydać opinię na temat skonsolidowanego sprawozdania finansowego. Jesteśmy odpowiedzialni za kierowanie, nadzorowanie oraz wykonywanie badania Grupy. Jesteśmy w pełni odpowiedzialni za naszą opinię z badania.

Komunikacja z członkami Rady Nadzorczej uwzględnia między innymi kwestie planowanego zakresu i terminów badania, a także istotnych ustaleń z badania, z uwzględnieniem istotnych uchybień w kontroli wewnętrznej, zidentyfikowanych w trakcie badania.

Członkom Rady Nadzorczej przedstawiamy również oświadczenie, że przestrzegaliśmy odpowiednich wymogów etycznych dotyczących niezależności oraz komunikujemy wszystkie relacje i inne kwestie, które w racjonalny sposób mogą być uznane za wpływające na naszą niezależność, oraz w razie istnienia odpowiednie zabezpieczenia w tym zakresie.

Z kwestii komunikowanych członkom Rady Nadzorczej, określamy te zagadnienia, które były najbardziej istotne w toku badania sprawozdań finansowych za bieżący okres i tym samym stanowią kluczowe zagadnienia z badania. Opisujemy te zagadnienia w naszym sprawozdaniu z badania o ile prawo lub inne regulacje nie zabraniają publicznego ujawnienia zagadnienia, lub kiedy w razie wyjątkowych rzadkich okoliczności uznamy, że zagadnienia te nie powinny być komunikowane w naszym sprawozdaniu z badania ze względu na to, że niekorzystne konsekwencje w sposób uzasadniony mogłyby przeważać nad interesem publicznym takiej komunikacji.

Zgodnie z Międzynarodowym Standardem Rewizji Finansowej 320 pkt. 5 koncepcja istotności stosowana jest przez biegłego rewidenta zarówno przy planowaniu i przeprowadzaniu badania jak i przy ocenie wpływu rozpoznanych podczas badania

zniekształceń oraz nieskorygowanych zniekształceń, jeśli występują, na skonsolidowane sprawozdanie finansowe, a także przy formułowaniu opinii biegłego rewidenta. W związku z powyższym wszystkie stwierdzenia zawarte w opinii biegłego rewidenta, w tym stwierdzenia dotyczące innych wymogów prawa i regulacji wyrażane są z uwzględnieniem jakościowego i wartościowego poziomu istotności ustalonego zgodnie ze standardami badania i osądem biegłego rewidenta.

## Sprawozdanie na temat innych wymogów prawa i regulacji

*Opinia na temat sprawozdania z działalności Grupy*

Nasza opinia z badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego nie obejmuje sprawozdania z działalności.

Za sporządzenie sprawozdania z działalności Grupy zgodnie z ustawą o rachunkowości oraz innymi obowiązującymi przepisami prawa jest odpowiedzialny Zarząd Spółki. Ponadto Zarząd Spółki oraz członkowie Rady Nadzorczej Spółki są zobowiązani do zapewnienia, aby sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Orange Polska oraz Orange Polska S.A. („sprawozdanie z działalności”) spełniało wymagania przewidziane w ustawie o rachunkowości.

Naszym obowiązkiem było, w związku z przeprowadzonym badaniem skonsolidowanego sprawozdania finansowego, zapoznanie się z treścią sprawozdania z działalności Grupy i wskazanie czy informacje w nim zawarte uwzględniają postanowienia art. 49 ustawy o rachunkowości oraz Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim („rozporządzenie w sprawie informacji bieżących i okresowych”) i czy są one zgodne z informacjami zawartymi w załączonym skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym. Naszym obowiązkiem było także złożenie oświadczenia, czy w świetle naszej wiedzy o Grupie i jej otoczeniu uzyskanej podczas badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego stwierdziliśmy w sprawozdaniu z działalności istotne zniekształcenia.

Naszym zdaniem informacje zawarte w sprawozdaniu z działalności Grupy uwzględniają postanowienia art. 49 ustawy o rachunkowości oraz rozporządzenia w sprawie informacji bieżących i okresowych i są zgodne z informacjami zawartymi w załączonym skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym. Ponadto, w świetle wiedzy o Grupie i jej otoczeniu uzyskanej podczas badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego nie stwierdziliśmy istotnych zniekształceń w sprawozdaniu z działalności Grupy.

W związku z przeprowadzonym badaniem skonsolidowanego sprawozdania finansowego, naszym obowiązkiem było również zapoznanie się z oświadczeniem jednostki o stosowaniu ładu korporacyjnego stanowiącym wyodrębnioną część sprawozdania z działalności. Naszym zdaniem w oświadczeniu tym Spółka zawarła informacje wymagane zgodnie z zakresem określonym w przepisach wykonawczych wydanych na podstawie art. 60 ust. 2 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych lub w regulaminach wydanych na podstawie art. 61 tej ustawy. Informacje te są zgodne, we wszystkich istotnych aspektach, z mającymi zastosowanie przepisami oraz z informacjami zawartymi w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym.

w imieniu  
Ernst & Young Audyt Polska spółka  
z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k.  
Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa  
nr ewid. 130

Kluczowy Biegły Rewident

Partner

Łukasz Piotrowski  
biegły rewident  
nr 12390

Mikołaj Rytel

Warszawa, dnia 13 lutego 2017 roku



**10**

**Korekty danych  
finansowych  
i liczby klientów**

# 10 Korekty danych finansowych i liczby klientów

## Korekty danych finansowych

(w mln zł)	12 m. 2015	12 m. 2016
Przychody	11,840	11,538
- Przychody Contact Center	-14	-
<b>Skorygowane przychody</b>	<b>11,826</b>	<b>11,538</b>
EBITDA	3,431	3,163
- EBITDA Contact Center	-4	-
- Koszty rozwiązania stosunku pracy pomniejszone o związane z nimi ograniczenia długoterminowych świadczeń pracowniczych	90	-
<b>Skorygowana EBITDA</b>	<b>3,517</b>	<b>3,163</b>
Nakłady inwestycyjne	1,998	5,169
- Zakup licencji telekomunikacyjnych	-	-3,168
<b>Skorygowane nakłady inwestycyjne</b>	<b>1,998</b>	<b>2,001</b>
Organiczne przepływy pieniężne	962	-2,528
- Depozyt wpłacony w trakcie aukcji na rezerwację częstotliwości LTE/ Nabycie częstotliwości LTE	-	3,148
<b>Skorygowane organiczne przepływy pieniężne</b>	<b>962</b>	<b>620</b>

## Wpływ korekty liczby klientów (zgodnie z opublikowanym w wynikach za 3 kw. 2016)

Podstawą korekty liczby klientów były wyniki audytu wewnętrznego w zakresie dokładności procesów sprawozdawczych. Procesy te zostały zmienione w taki sposób, żeby zapewnić przekazywanie prawidłowych danych w kolejnych okresach. Korekta nie ma wpływu na przychody.

baza klientów (w tys.)	2 kw. 2016	efekt rewizji baz	zmiana netto klientów w 3kw.	3 kw. 2016
<b>Klienci konwergentni</b>	<b>799</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>837</b>
<b>Stacjonarne usługi głosowe</b>				
POTS, ISDN i WLL	3,415	-1	-77	3,337
VoIP	644	-2	9	651
<b>Razem łącza główne – rynek detaliczny</b>	<b>4,059</b>	<b>-3</b>	<b>-68</b>	<b>3,988</b>
<b>Dostępny szerokopasmowy</b>				
ADSL	1,613	-5	-46	1,562
VHBB (VDSL+Fibre)	409	-17	44	436
w tym VDSL	370	-17	26	379
w tym Fibre	39	0	18	57
CDMA	35	0	-8	27
<b>Rynek detaliczny – łącznie</b>	<b>2,057</b>	<b>-22</b>	<b>-10</b>	<b>2,025</b>
<b>Baza klientów usług TV</b>				
IPTV	213	-15	16	214
DTH (telewizja satelitarna)	590	-32	-10	548
<b>Liczba klientów usług TV</b>	<b>803</b>	<b>-46</b>	<b>4</b>	<b>761</b>
W tym pakiety telewizyjne 'nc+'	194	0	0	194
<b>3P usługi (TV+FBB+VoIP)</b>	<b>547</b>	<b>-34</b>	<b>14</b>	<b>527</b>
<b>Liczba usług telefonii komórkowej (karty SIM)</b>				
Post-paid	8,798	-22	309	9,085
-w tym klienci biznesowi	2,817	0	76	2,893
Pre-paid	7,898	11	-600	7,309
<b>Razem</b>	<b>16,696</b>	<b>-12</b>	<b>-290</b>	<b>16,394</b>
- w tym abonenci dedykowanych usług mobilnego dostępu szerokopasmowego	2,473	0	142	2,615





11

Tabela GRI

## TABELA WSKAŹNIKÓW GRI

Tabela wskaźników GRI				
Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Odniesienie do innych wskaźników CSR	Wskaźnik raportowany	Miejsce
<b>Strategy and Analysis</b>				
G4-1	Oświadczenie kierownictwa najwyższego szczebla na temat znaczenia zrównoważonego rozwoju dla organizacji i jej strategii		GRI ✓	ss. 48-49
G4-2	Opis kluczowych wpływów, szans i ryzyk		GRI ✓	ss. 84-87
<b>Profil organizacyjny</b>				
G4-3	Nazwa organizacji		GRI ✓	s. 10
G4-4	Główne marki, produkty i/lub usługi		GRI ✓	ss. 23, 32
G4-5	Lokalizacja siedziby głównej organizacji		GRI ✓	s. 146
G4-6	Liczba krajów, w których działa organizacja oraz podanie nazw tych krajów, gdzie zlokalizowane są główne operacje organizacji lub tych, które są szczególnie adekwatne w kontekście treści raportu		GRI ✓	s. 10
G4-7	Forma własności i struktura prawna organizacji		GRI ✓	ss. 10-11
G4-8	Obsługiwane rynki z zaznaczeniem zasięgu geograficznego, obsługiwanych sektorów, charakterystyki klientów/konsumentów i beneficjentów		GRI ✓	s. 11
G4-9	Skala działalności		GRI ✓	s. 11
G4-10	Łączna liczba pracowników według typu zatrudnienia, rodzaju, umowy o pracę i regionu w podziale na płeć	UNGC	GRI ✓	Załącznik A - dane społeczne
G4-11	Procent pracowników objętych umowami zbiorowymi	OECD/UNGC	GRI ✓	97,7%
G4-12	Opis łańcucha dostaw		GRI ✓	
<p>Dbamy o to, aby relacje z naszymi dostawcami i partnerami biznesowymi były oparte na transparentnych zasadach i wzajemnych zobowiązaniach do przestrzegania standardów etycznych. Zależy nam na dobrych i długotrwałych relacjach z naszymi dostawcami.</p> <p><b>Ocena dostawców</b></p> <p>Bierzemy aktywny udział w realizacji wspólnego dla Grupy Orange programu oceny globalnych dostawców QREDIC. Wyniki oceny są wykorzystywane w procesie negocjacji i wyboru dostawców na poziomie globalnym np. przy zakupie sprzętu abonenckiego czy sieciowego. Definitywnie negatywna ocena w zakresie przestrzegania standardów etycznych i ekologicznych dyskwalifikuje dostawcę.</p> <p>Na poziomie globalnym Orange, wspólnie z innymi operatorami, bierze też udział w inicjatywie Joint Audit Cooperation, której celem jest sprawdzenie u naszych wspólnych dostawców przestrzegania zasad etycznych, środowiskowych, związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem pracowników oraz kwestii niezatrudniania dzieci. W ramach tych działań w 2016 roku przeprowadzono 69 audytów.</p> <p>Lokalnych dostawców zobowiązujemy do przestrzegania klauzuli Compliance, która jest umieszczana w umowach z naszą firmą i zawiera zobowiązanie kontrahenta do postępowania zgodnie z zasadami etycznego i odpowiedzialnego zachowania, włączywszy te dotyczące praw człowieka, ochrony środowiska naturalnego, zrównoważonego rozwoju i zwalczania korupcji. Dodatkowo w umowach zakupowych umieszczamy Klauzulę Antykorupcyjną.</p> <p><b>Budowanie trwałych relacji z dostawcami</b></p> <p>W 2016 roku w Polsce współpracowaliśmy z 4 500 dostawcami, wśród których najważniejsi pod względem obrotów są dostawcy sprzętu abonenckiego i sieciowego, usług budowy sieci, sprzętu IT, a także firmy logistyczne, agencje outsourcingu personalnego oraz domy mediowe.</p> <p>Staramy się, aby nasze relacje z dostawcami opierały się na kontraktach długoterminowych, zawierających transparentne zasady współpracy. Ponad 97,9% wartości zakupów jest realizowane w oparciu o umowy długoterminowe. Sukcesywnie pracujemy nad tym, aby nasze zobowiązania wobec dostawców były regulowane w terminie. Wskaźnik terminowości opłat wynosi 89% (wzrost o 3 pp. w stosunku do 2015 roku). Standardowy termin płatności dla dostawcy wynosi do 30 dni.</p> <p><b>Jasne zasady wylaniania dostawców</b></p> <p>Prowadzimy konkurencyjną i otwartą politykę zakupową, zapewniając dostawcom możliwość bezpośredniego składania zamówień drogą elektroniczną. Obecnie ponad 80% zamówień składanych jest drogą elektroniczną (pod względem ilości). Dostawcy chcący współpracować z Orange mają możliwość samodzielnej rejestracji w bazie potencjalnych dostawców, dzięki której mogą uczestniczyć w procesach zakupowych organizowanych przez Orange.</p> <p>Transparentność procesu wylaniania dostawców zapewnia Regulamin Przeprowadzenia Procesu Zakupowego. Stanowi on zbiór zasad, którymi powinien kierować się każdy pracownik działu Organizacji Zakupowej w bezpośrednich i pośrednich kontaktach z dostawcą. Obejmuje procedury zakupowe, które w transparentny sposób określają zasady wylaniania dostawcy, zawierania umów czy poufności informacji.</p> <p>W 2016 r. przeprowadziliśmy szkolenia dla pracowników Zakupów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie zakupowym.</p>				
G4-13	Znaczące zmiany w raportowanym okresie dotyczące rozmiaru, struktury, formy własności lub łańcucha wartości		GRI ✓	Brak znaczących zmian w raportowaniu.

Tabela wskaźników GRI				
Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Odniesienie do innych wskaźników CSR	Wskaźnik raportowany	Miejsce
G4-15	Zewnętrzne, przyjęte lub popierane przez organizację ekonomiczne, środowiskowe i społeczne deklaracje, zasady i inne inicjatywy		GRI ✓	↓
Szerokie Porozumienie na rzecz Rozwoju Umiejętności Cyfrowych, Memorandum w sprawie współpracy na rzecz podnoszenia jakości usług na rynku telekomunikacyjnym, Kodeks dobrych praktyk w zakresie bezpiecznego korzystania z telefonów komórkowych, Porozumienie na rzecz bezpieczeństwa dzieci w Internecie - opis na stronie <a href="http://www.orange.pl/kodeksy.phtml">www.orange.pl/kodeksy.phtml</a> , Global Compact <a href="http://www.ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/">www.ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/</a> , Partnerstwo dla środowiska <a href="http://www.gridw.pl/partnerstwo">www.gridw.pl/partnerstwo</a>				
G4-16	Członkostwo w stowarzyszeniach (takich jak stowarzyszenia branżowe) i/lub w krajowych/międzynarodowych organizacjach		GRI ✓	↓
<p><b>Organizacje krajowe:</b> Pracodawcy RP, Konfederacja Lewiatan, Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji, Francusko-Polska Izba Gospodarcza, Amerykańska Izba Handlowa, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, BCC, Fundacja Rozwoju Radiokomunikacji i Techniki Multimedialnych, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych</p> <p><b>Organizacje międzynarodowe:</b> Baltic Sea Cable Maintenance Agreement (BSCMA) - Civil Communications Planning Committee North Atlantic Treaty Organization (CCPC NATO) - Clearcom - European Network Planning Meeting (ENPM) - European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO) - Forum for International Irregular Network Access (FIINA) - Global Compact - Global Settlements Carrier Group (GSCG) - Global Signaling and Inter-working Forum - 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) - One Stop Shopping/Inter - Carrier Data Services Forum - GSM Association (GSMA) - European Internet Exchange Association (Euro-IX), Trans-European Research and Education Networking Association (TERENA)</p>				
<b>Proces identyfikacji zawartości raportu</b>				
G4-17	Ujęcie w raporcie jednostek gospodarczych ujmowanych w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym		GRI ✓	s. 6
G4-18	Proces definiowania treści raportu		GRI ✓	s. 6
G4-19	Zidentyfikowane istotne aspekty wpływu społecznego i środowiskowego		GRI ✓	ss. 22-25
G4-20	Istotność zidentyfikowanych aspektów wpływu społecznego i środowiskowego dla poszczególnych podmiotów biznesowych		GRI ✓	s. 43
G4-21	Ograniczenia raportu w stosunku do istotnych aspektów wpływu społecznego i środowiskowego, z uwzględnieniem podmiotów, spoza organizacji		GRI ✓	ss. 36-42
G4-22	Wyjaśnienia dotyczące efektów jakichkolwiek korekt informacji zawartych w poprzednich raportach z podaniem powodów ich wprowadzenia oraz ich wpływu (np. fuzje, przejęcia, zmiana roku/okresu bazowego, charakteru działalności, metod pomiaru)		GRI ✓	Nie odnotowano korekt do poprzednich raportów.
G4-23	Znaczące zmiany w stosunku do poprzedniego raportu dotyczące zakresu, zasięgu lub metod pomiaru zastosowanych w raporcie		GRI ✓	Brak istotnych zmian
<b>Angażowanie Interesariuszy</b>				
G4-24	Lista grup interesariuszy zaangażowanych przez organizację		GRI ✓	ss. 14-15
G4-25	Podstawy identyfikowania i selekcji interesariuszy zaangażowanych przez organizację		GRI ✓	ss. 14-15
G4-26	Podejście do angażowania interesariuszy włączając częstotliwość angażowania według typu i grupy interesariuszy		GRI ✓	ss. 14-15
G4-27	Kluczowe kwestie i problemy poruszane przez interesariuszy oraz odpowiedź ze strony organizacji, również poprzez ich zaraportowanie		GRI ✓	ss. 14-15
<b>Parametry / Raporty</b>				
G4-28	Okres raportowania (np. rok obrotowy/kalendarzowy)		GRI ✓	s. 6
G4-29	Data publikacji ostatniego raportu (jeśli został opublikowany)		GRI ✓	s. 6
G4-30	Cykl raportowania (roczny, dwuletni itd)		GRI ✓	s. 6
G4-31	Osoba kontaktowa		GRI ✓	s. 224
G4-32	Wskaźniki GRI		GRI ✓	ss. 210-216
G4-33	Polityka i obecna praktyka w zakresie zewnętrznej weryfikacji raportu. Jeśli nie zawarto takich danych w niezależnym raporcie poświadczającym, wyjaśnienie zakresu i podstaw zewnętrznej weryfikacji oraz relacji pomiędzy organizacją i zewnętrznym podmiotem poświadczającym		GRI ✓	ss. 220-221

Tabela wskaźników GRI				
Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Odniesienie do innych wskaźników CSR	Wskaźnik raportowany	Miejsce
<b>Ład korporacyjny</b>				
G4-34	Struktura nadzorcza organizacji wraz z komisjami podlegającymi pod najwyższy organ nadzorczy, odpowiedzialnymi za strategię i działania związane z wpływem organizacji w obszarze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	ss. 108, 112, 121, 120
G4-46	Rola najwyższego kierownictwa w dokonywaniu przeglądów procesów zarządzania ryzykiem ekonomicznym, środowiskowym i społecznym.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	ss. 121, 127, 130
G4-47	Częstotliwość dokonywania przeglądów procesów zarządzania ryzykiem ekonomicznym, środowiskowym i społecznym.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	ss. 115, 116, 121, 128
<b>Etyka i rzetelność</b>				
G4-56	Wartości organizacji, zasady, kodeks i normy zachowań i etyki.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	s. 10
G4-57	Wewnętrzne i zewnętrzne mechanizmy zasięgania porad na temat etycznego i zgodnego z prawem zachowania oraz kwestii związanych z integralnością organizacji (np. infolinie).		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	ss. 121-122
G4-58	Wewnętrzne i zewnętrzne mechanizmy raportowania sytuacji dotyczących nieetycznych bądź niezwiązanych z prawem zachowań, a także kwestii związanych z integralnością organizacji (np. infolinie).		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	ss. 121-122
<b>KATEGORIA : EKONOMICZNE</b>				
<b>Aspekt: Wyniki ekonomiczne</b>		<b>OECD</b>		
DMA: Wyniki ekonomiczne				
G4-EC1	Bezpośrednia wartość ekonomiczna wytworzona i podzielona z uwzględnieniem przychodów, kosztów operacyjnych, wynagrodzenia pracowników, dotacji i innych inwestycji na rzecz społeczności, niepodzielonych zysków oraz wypłat dla właścicieli kapitału i instytucji państwowych.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	↓
W 2016 roku Orange Polska przekazał na działania społeczne w postaci darowizn kwotę 13,31 mln złotych. Opis polityki darowizn - w Sprawozdaniu Zarządu za rok 2016				
<b>Aspekt: Obecność na rynku</b>				
DMA: Obecność na rynku				
G4 - EC5	Wysokość wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla w stosunku do płacy minimalnej na danym rynku w głównych lokalizacjach organizacji.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	147% *
* wskaźnik liczony tylko dla Orange Polska				
<b>Aspekt: Pośredni wpływ ekonomiczny</b>				
DMA: Pośredni wpływ ekonomiczny				
G4-EC7	Wkład w rozwój infrastruktury oraz świadczenie usług na rzecz społeczeństwa poprzez działania komercyjne, przekazywanie towarów oraz działania pro-bono. Wpływ tych działań na społeczeństwo.			ss. 72-73
G4-EC8	Zidentyfikowanie i opis znacznego pośredniego wpływu ekonomicznego wraz z wyróżnieniem skali i zakresu oddziaływania.			ss. 72-73
<b>KATEGORIA : ŚRODOWISKOWE</b>				
<b>Aspekt: Materiały</b>		<b>OECD/UNGC</b>		
DMA: Materiały				
G4-EN1	Wykorzystane materiały według wagi i objętości.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	Załącznik B - dane środowiskowe
<b>Aspekt: Energia</b>				
DMA: Energia				
G4-EN3	Bezpośrednie i pośrednie zużycie energii przez organizację.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	Załącznik B - dane środowiskowe
G4-EN6	Ograniczenie zużycia energii.			Załącznik B - dane środowiskowe
G4-EN7	Redukcja zapotrzebowania na energię związana z produktami i usługami.			s. 72

Tabela wskaźników GRI				
Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Odniesienie do innych wskaźników CSR	Wskaźnik raportowany	Miejsce
<b>Aspekt: Emisje</b>				
DMA: Emisje				
G4-EN16	Łączne pośrednie emisje gazów cieplarnianych według wagi.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	Załącznik B - dane środowiskowe
G4-EN19	Redukcja emisji gazów cieplarnianych.			s. 72
<b>Aspekt: Ścieki i odpady</b>				
DMA: Ścieki i odpady				
G4-EN23	Całkowita waga odpadów według rodzaju odpadu oraz metody postępowania z odpadem.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	Załącznik B - dane środowiskowe
<b>Aspekt: Produkty i usługi</b>				
G4-EN27	Inicjatywy służące zmniejszeniu wpływu produktów i usług na środowisko i zakres ograniczenia tego wpływu.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	ss. 70, 72
G4-EN28	Procent odzyskanych materiałów ze sprzedanych produktów i ich opakowań, według kategorii materiału.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	ss. 70, 72
<b>Aspekt: Zgodność z regulacjami</b>				
DMA: Zgodność z regulacjami				
G4-EN29	Wartość pieniężna kar i całkowita liczba sankcji pozafinansowych za nieprzestrzeganie prawa i regulacji dotyczących ochrony środowiska.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	↓
W 2016 roku na firmę nie nałożono żadnych kar za nieprzestrzeganie prawa i regulacji dotyczących ochrony środowiska.				
<b>Aspekt: Mechanizm skarg środowiskowych</b>				
DMA: Mechanizm skarg środowiskowych				
G4-EN34	Liczba skarg dotyczących wpływu środowiskowego skierowanych i rozwiązanych poprzez mechanizmy formalne.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	↓
W 2016 roku nie wpłynęły do Orange Polska żadne skargi dotyczące wpływu środowiskowego.				
<b>KATEGORIA : SPOŁECZNE</b>				
<b>Warunki pracy</b>		<b>OECD/UNGC</b>		
<b>Aspekt: Zatrudnienie</b>				
DMA: Zatrudnienie				
G4-LA1	Łączna liczba nowozatrudnionych pracowników, odejść oraz wskaźnik fluktuacji pracowników według grup wiekowych, płci i regionu.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	Załącznik A - dane społeczne
G4-LA2	Świadczenia dodatkowe zapewniane pracownikom pełnoetatowym, które nie są dostępne dla pracowników czasowych lub pracujących w niepełnym wymiarze godzin, wg głównych jednostek organizacyjnych.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	↓
Orange stwarza swoim pracownikom bezpieczne i przyjazne warunki pracy:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pracownicy Orange mają zapewnioną szeroką opiekę medyczną w placówkach Grupy Lux Med i CM LIM oraz w placówkach partnerskich.</li> <li>W Orange Polska funkcjonuje Pracowniczy Program Emerytalny.</li> <li>W Orange funkcjonuje Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, który stanowi formę pomocy socjalnej adresowanej do potrzebujących wsparcia pracowników i emerytów.</li> <li>Pracownicy mogą korzystać z Centralnych Funduszy: Mieszkaniowego, Pomocy Społecznej oraz Centralnego Funduszu Sportu, Turystyki i Kultury.</li> <li>W sytuacji, gdy wsparcie ze strony firmy okazuje się niewystarczające, pracownicy Orange mogą skorzystać z pomocy Fundacji Orange w ramach programu „Wspieramy się”.</li> <li>Pracownicy Orange i ich rodziny mają możliwość skorzystania ze zniżek u partnerów firmy oraz z produktów i usług Orange w ramach programu Oferta dla Ciebie.</li> <li>Pracownicy mogą także liczyć na finansowanie imprez sportowych, turystycznych i kulturalnych z Centralnego Funduszu Sportu, Turystyki i Kultury, a także z karty FitProfit.</li> </ul>				
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, natomiast nie są dostępne świadczenia wymagające długookresowych zobowiązań – typu Fundusz Świadczeń Socjalnych, Program Emerytalny.				

Tabela wskaźników GRI				
Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Odniesienie do innych wskaźników CSR	Wskaźnik raportowany	Miejsce
	<b>Aspekt: Bezpieczeństwo i higiena pracy</b>	<b>OECD</b>		
	DMA: BHP			
G4-LA5	Procent łącznej liczby pracowników reprezentowanych w formalnych komisjach (w których skład wchodzi kierownictwo i pracownicy) ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, które doradzają w zakresie programów bezpieczeństwa i higieny pracy oraz monitorują takie programy.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	100%
G4-LA6	Wskaźnik urazów, chorób zawodowych, dni straconych oraz nieobecności w pracy oraz liczba wypadków śmiertelnych związanych z pracą, wg regionów i płci.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	Załącznik A - dane społeczne
G4-LA7	Pracownicy szczególnie narażeni na choroby związane z miejscem pracy.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	↓
W firmie nie występują stanowiska pracy, na których pracownicy narażeni byłoby na choroby związane z miejscem pracy.				
G4-LA8	Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy uwzględnione w formalnych porozumieniach zawartych ze związkami zawodowymi.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	↓
Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy zostały ujęte w PUZP.				
	<b>Aspekt: Edukacja i szkolenia</b>	<b>OECD</b>		
	DMA: Edukacja i szkolenia			
G4-LA9	Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika według struktury zatrudnienia i płci.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	Załącznik A - dane społeczne
G4-LA11	Odsetek pracowników podlegających regularnym ocenom jakości pracy i przeglądów rozwoju kariery zawodowej, według płci i kategorii zatrudnienia.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	s. 76
	<b>Aspekt: Różnorodność i równość szans</b>			
	DMA: Równość wynagrodzeń kobiet i mężczyzn			
G4-LA13	Stosunek podstawowego wynagrodzenia mężczyźni do wynagrodzenia kobiet według zajmowanego stanowiska		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	Załącznik A - dane społeczne
	<b>PRAWA CZŁOWIEKA</b>	<b>OECD/UNGC</b>		
	<b>Aspekt: Inwestycje</b>			
	DMA: Inwestycje (pod kątem praw człowieka)		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	
G4-HR2	Całkowita liczba godzin szkoleniowych na temat polityki i procedur regulujących kwestie przestrzegania praw człowieka w zakresie prowadzonej działalności oraz procent przeszkolonych pracowników.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	↓
W 2016 roku 280 pracowników Orange Polska (241 h) ukończyło szkolenie etyczne - "Etyka w Orange - wiesz jak działać?", w którym znalazły się również informacje o respektowaniu praw człowieka, co stanowi 1,82% wszystkich pracowników.				
	<b>Aspekt: Przeciwdziałanie dyskryminacji</b>	<b>OECD/UNGC</b>		
	DMA: Przeciwdziałanie dyskryminacji			
G4-HR3	Całkowita liczba przypadków dyskryminacji oraz działania naprawcze podjęte w tej kwestii.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	W 2016 roku do Komisji Etyki nie zgłoszono takich przypadków
	<b>Aspekt: Praca dzieci</b>	<b>OECD/UNGC</b>		
G4-HR5	Działania zidentyfikowane jako niosące ze sobą istotne ryzyko wykorzystywania pracy dzieci oraz środki podjęte w celu eliminacji takich przypadków		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	W firmie nie stwierdzono takich zagrożeń.
	<b>Aspekt: Mechanizm skarg związanych z prawami człowieka</b>			
G4-HR12	Liczba skarg dotyczących zagrożenia dla praw człowieka skierowanych i rozwiązanych poprzez mechanizmy formalne.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	W firmie nie odnotowano skarg dotyczących zagrożenia dla praw człowieka.
	<b>SPOŁECZNOŚĆ</b>			
	<b>Aspekt: Społeczność lokalna</b>	<b>OECD/UNGC</b>		
	DMA: Społeczność lokalna			
G4-SO2	Działalność organizacji wywołująca negatywny wpływ na społeczność lokalną.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	↓

Tabela wskaźników GRI				
Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Odniesienie do innych wskaźników CSR	Wskaźnik raportowany	Miejsce
W przypadku firmy telekomunikacyjnej kwestie związane z bezpiecznym korzystaniem z usług oznaczają nie tylko najwyższą dbałość o spełnianie wymogów norm bezpieczeństwa, ale i rzetelną informację nt. wykorzystywanych urządzeń i technologii. W odpowiedzi na pytania dotyczące potencjalnego szkodliwego wpływu fal radiowych emitowanych przez urządzenia telekomunikacyjne oraz te wykorzystujące nowe technologie, został przygotowany globalny portal Orange o falach radiowych wyjaśniający w sposób przystępny działanie telefonii komórkowej, z sekcją informującą o najnowszych doniesieniach naukowych, oraz zawierający wskazówki dotyczące ograniczenia ekspozycji na fale radiowe podczas korzystania z urządzeń mobilnych. Portal został także przetłumaczony na język polski i można go znaleźć na stronie <a href="http://www.ondes-radio.orange.com/pl/">www.ondes-radio.orange.com/pl/</a> .				
	<b>Aspekt: Przeciwdziałanie korupcji</b>	<b>OECD/UNGC</b>		
	DMA: Przeciwdziałanie korupcji			
G4-SO4	Szkolenia w zakresie polityki i procedur antykorupcyjnych organizacji.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	W 2016 roku 1022 pracowników Orange Polska ukończyło szkolenie antykorupcyjne
	<b>Aspekt: Udział w życiu publicznym</b>	<b>OECD/UNGC</b>		
	Dma: Udział w życiu publicznym			
G4-SO6	Całkowita wartość finansowa i rzeczowa darowizn na rzecz partii politycznych, polityków i instytucji o podobnym charakterze, według krajów.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	↓
Firma nie finansuje partii politycznych, polityków i instytucji o podobnym charakterze. Wyjątki od tej zasady wymagają szczególnej zgody zgodnie z obowiązkiem, o którym mowa w Rozdziale 8 i 9 Wytucznych do Zapobiegania Korupcji w Orange Polska. W okresie od dnia 1 stycznia do dnia 31 grudnia 2016 r. nie były wydawane w trybie Rozdziału 8 i 9 ww. Wytucznych zgody na wsparcie finansowe dla partii politycznych lub organizacji politycznych oraz nie były wydawane zgody na oferowanie lub przekazywanie darowizn osobom pełniącym funkcje publiczne.				
	<b>Aspekt: Naruszenie zasad wolnej konkurencji</b>	<b>OECD</b>		
	DMA: Naruszenie zasad wolnej konkurencji			
G4-SO7	Całkowita liczba podjętych wobec organizacji kroków prawnych dotyczących przypadków naruszeń zasad wolnej konkurencji, praktyk monopolistycznych oraz ich skutki.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	↓
W 2016 nie nie podjęto wobec Orange Polska kroków prawnych dotyczących przypadków naruszeń zasad wolnej konkurencji lub praktyk monopolistycznych.				
	<b>Aspekt: Zgodność z regulacjami</b>	<b>OECD</b>		
	DMA: Zgodność z regulacjami			
G4-SO8	Wartość pieniężna kar i całkowita liczba sankcji pozafinansowych z tytułu niezgodności z prawem i regulacjami.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	↓
W 2016 roku nie została nałożona kara ani nie nastąpiło prawomocne rozstrzygnięcie co do istotnej kary.				
	<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA PRODUKT</b>	<b>OECD</b>		
	<b>Aspekt: Zdrowie i bezpieczeństwo klienta</b>	<b>OECD</b>		
	DMA: Zdrowie i bezpieczeństwo klienta			
G4-PR1	Procent istotnych kategorii produktów i usług podlegających ocenie ich wpływu na zdrowie i bezpieczeństwo.		GRI <input checked="" type="checkbox"/>	↓ 100%
Wszystkie telefony komórkowe dostępne w ofercie Orange Polska odpowiadają standardom emisji ustalonym przez Międzynarodową Komisję Ochrony przed Promieniowaniem Niejonizującym (ICNIRP). Dbamy o to, by przechodziły odpowiednie testy, a bezpieczeństwo ich użytkowania było weryfikowane w procesie badań zgodności z tzw. zasadniczymi wymaganiami. Wszystkie urządzenia mobilne w ofercie Orange Polska są bezpieczne dla zdrowia i posiadają dołączoną informację o wartości współczynnika SAR, która zawsze jest mniejsza od ustalonych limitów bezpieczeństwa (poniżej 2 W/kg). Współczynnik absorpcji swojej energii (SAR) dla telefonu komórkowego oznacza maksymalny poziom fal radiowych, jakiemu może być poddany użytkownik w trakcie rozmowy. Informację o wartości współczynnika SAR można znaleźć w instrukcji obsługi (specyfikacji technicznej) telefonu dołączanej przez producenta oraz w opisach telefonu na stronie <a href="http://www.orange.pl">www.orange.pl</a>				
<b>Stacje bazowe</b>				
Sieć komórkowa Orange Polska wykorzystuje wyłącznie sprawdzone i bezpieczne dla wszystkich użytkowników techniki łączności bezprzewodowej. Spełnia też wszystkie europejskie oraz znacznie bardziej rygorystyczne normy krajowe w zakresie poziomów pól elektromagnetycznych. Emisja tych pól wokół wszystkich naszych stacji bazowych i nadawczych nie przekracza dopuszczalnych limitów ustalonych w polskich przepisach, co oznacza, że w miejscach dostępnych dla ludności nie przekracza wartości 0,1 W/m <sup>2</sup> . Spełniamy wszystkie rygorystyczne normy dotyczące poziomów pól elektromagnetycznych (EMF) wokół wszystkich stacji bazowych i nadawczych. Działania techniczne związane z ochroną przed EMF emitowanymi przez stacje bazowe instalacji radiokomunikacyjnych, budowanych w ramach naszych inwestycji lub eksploatowanych w sieci, zapewniają dotrzymanie standardów określonych w przepisach Rozporządzenia Ministerstwa Środowiska w sprawie dopuszczalnych poziomów pól EMF w środowisku oraz sposobów sprawdzania dotrzymania tych poziomów (Dz.U. Nr 192 z 2003 roku, poz. 1882/83).				

Tabela wskaźników GRI				
Numer wskaźnika	Nazwa wskaźnika GRI	Odniesienie do innych wskaźników CSR	Wskaźnik raportowany	Miejsce
Realizowane jest to poprzez:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>wykonywanie w ramach projektów dla nowych lub modernizowanych stacji radiowych odpowiednich obliczeń oddziaływania EMF na środowisko;</li> <li>wykonywanie pomiarów dopuszczalnych poziomów pól elektromagnetycznych, z których protokoły kierowane są do właściwych organów ochrony środowiska, decydujących o przeprowadzeniu lub nieprzeprowadzeniu konsultacji społecznych. Dialog i konsultacje społeczne dotyczące obiektów sieciowych są realizowane w ramach postępowania administracyjnego i są inicjowane oraz nadzorowane przez właściwe urzędy.</li> </ul>				
G4-PR2	Całkowita liczba przypadków niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami w zakresie wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo na każdym etapie cyklu życia, z uwzględnieniem rodzaju skutków.		GRI ✓	↓
W 2016 roku nie wystąpiły przypadki niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami w zakresie wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo na każdym etapie cyklu życia.				
<b>Aspekt: Oznakowanie produktów i usług</b>				
DMA: Oznakowanie produktów i usług				
G4-PR3	Rodzaj informacji o produktach i usługach wymaganych na mocy procedur oraz procent znaczących produktów i usług podlegających takim wymogom informacyjnym.		GRI ✓	↓
Wszystkie produkty dostępne w ofercie Orange Polska posiadają odpowiednie oznaczenia tj.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nazwa producenta towaru i jego adres, instrukcja w języku polskim;</li> <li>- oznaczenie CE na podstawie Rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 15 kwietnia 2004 r. w sprawie dokonywania oceny zgodności telekomunikacyjnych urządzeń końcowych przeznaczonych do dołączania do zakończeń sieci publicznej i urządzeń radiowych z zasadniczymi wymaganiami oraz ich oznakowania;</li> <li>- oznaczenie „kosz” na podstawie Ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o zużytych sprzęcie elektrycznym i elektronicznym;</li> <li>- deklaracja zgodności DoC (Declaration of Conformity) na podstawie Rozporządzenia Ministra Transportu i Budownictwa z dnia 3 lutego 2006 r.;</li> <li>- informacja o SAR (Specific Absorption Rate) na podstawie Rozporządzenia Ministra Transportu i Budownictwa z dnia 3 lutego 2006 r.</li> </ul>				
G4-PR4	Całkowita liczba przypadków niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi oznakowania i informacji o produktach i usługach, według skutków.		GRI ✓	↓
W 2016 roku wobec Orange Polska nie stwierdzono niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi oznakowania i informacji o produktach i usługach.				
G4-PR5	Wyniki badań pomiaru satysfakcji klienta.		GRI ✓	s. 67
<b>Aspekt: Komunikacja marketingowa</b>				
DMA: Komunikacja marketingowa				
G4-PR7	Całkowita liczba przypadków niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami regulującymi kwestie komunikacji marketingowej, z uwzględnieniem reklamy, promocji i sponsoringu, wg rodzaju skutków.		GRI ✓	↓
W 2016 roku nie było nałożonych na Orange Polska kar wynikających z niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami regulującymi kwestie komunikacji marketingowej, z uwzględnieniem reklamy, promocji i sponsoringu. W 2016 roku Komisja Etyki Reklamy stwierdziła w dwóch przypadkach niezgodność reklamy z Kodeksem Etyki Reklamy. Reklamy zostały wycofane.				
<b>Aspekt: Ochrona prywatności klienta</b>				
DMA: Ochrona prywatności klienta				
G4-PR8	Całkowita liczba uzasadnionych skarg dotyczących naruszenia prywatności klientów oraz utraty danych.		GRI ✓	↓
W 2016 nasi klienci skierowali do GIODO 22 skargi. Wszystkie decyzje GIODO, które zapadły w odniesieniu do ww. skarg w badanym okresie, potwierdziły prawidłowość przetwarzania przez Orange Polska S.A. danych osobowych. W roku 2016 nie zostały nałożone na Spółkę żadne kary z tytułu naruszenia przepisów o ochronie danych osobowych. Na każdym etapie gromadzenia i przetwarzania danych dbamy o obowiązek informowania klienta m.in. o celu i zakresie przetwarzania jego danych, prawie dostępu do nich oraz możliwości ich poprawiania.				
<b>Aspekt: Zgodność z regulacjami</b>				
G4-PR9	Wartość pieniężna istotnych kar z tytułu niezgodności z prawem i regulacjami dotyczącymi dostawy i użytkowania produktów i usług.		GRI ✓	↓
W 2016 roku UOKiK nałożył jedną karę w wysokości 28,6 mln złotych. Nastąpiły prawomocne rozstrzygnięcia w sprawach dwóch kar w łącznej kwocie 8,9 mln złotych.				

## ZAŁĄCZNIK A: DANE SPOŁECZNE

GRI		2014	2015	2016
G4-10	<b>Zatrudnienie</b>			
	<b>Liczba zatrudnionych pracowników</b>	18 583,5	16 997	GRI ✓ 15 916,5
	pleć			
	mężczyźni	10 736	9 990	GRI ✓ 9 521
	kobiety	7 847	7 007	GRI ✓ 6 395
	% kobiet w firmie	42,2%	41,2%	GRI ✓ 40,2%
	wiek			
	do 30 r.ż.	1 848	1 814	GRI ✓ 1 544
	31-50 r.ż.	13 015	12 059	GRI ✓ 11 326
	po 50 r.ż.	3 720	3 124	GRI ✓ 3 046
	<b>Liczba etatów</b>	18 442	16 955	GRI ✓ 15 880
	mężczyźni	10 703	9 974	GRI ✓ 9 507
	kobiety	7 739	6 981	GRI ✓ 6 373
	<b>Liczba zatrudnionych na pełny etat</b>	18 214	16 866	GRI ✓ 15 798
	mężczyźni	10 660	9 953	GRI ✓ 9 491
	kobiety	7 554	6 913	GRI ✓ 6 307
	<b>Liczba zatrudnionych na niepełny etat</b>	396	131	GRI ✓ 118
	mężczyźni	75	36	GRI ✓ 30
	kobiety	294	95	GRI ✓ 88
<b>Liczba etatów zrealizowanych za pomocą firm outsourcingowych *</b>	6 552	6 813	GRI ✓ 6 678	
mężczyźni			Wskaźnik raportowany od 2016 GRI ✓ 4 000	
kobiety			GRI ✓ 2 678	
<b>Liczba osób na stanowiskach menedżerskich</b>	3 560	3 369	GRI ✓ 3 245	
mężczyźni	2 563	2 386	GRI ✓ 2 319	
kobiety	997	983	GRI ✓ 926	
% kobiet na stanowiskach menedżerskich	28,0%	29,2%	GRI ✓ 28,5%	
G4-LA13	<b>Stosunek podstawowego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn według zajmowanego stanowiska (wynagrodzenie mężczyzn to 100%)*</b>			
	ogólnie	77,4%	77,9%	GRI ✓ 79%
	stanowiska niemanagerskie	84,7%	83,9%	GRI ✓ 85%
	stanowiska managerskie	95,2%	94,2%	GRI ✓ 95%
* wskaźnik tylko dla Orange Polska				
G4-LA9	<b>Rozwój i edukacja</b>			
	łączna liczba pracowników przeszkolonych (w tys.)	17	16,24	GRI ✓ 15,29
	łączna liczba godzin poświęconych na szkolenia (w tys.)	534	727,64	GRI ✓ 542,36
	średnia liczba godzin szkoleń rocznie na pracownika	31	44,8	GRI ✓ 35,46
	pleć			
	mężczyźni	29	41,6	GRI ✓ 35,07
	kobiety	33	45,7	GRI ✓ 35,39
stanowisko				
menedżerowie	38	54,91	GRI ✓ 36,26	
pracownicy	29	39,71	GRI ✓ 35,21	
G4-LA 1	<b>Mobilność zawodowa</b>			
	<b>Liczba pracowników nowozatrudnionych</b>	616	623	GRI ✓ 548
	pleć			
mężczyźni			Wskaźnik raportowany od 2016 GRI ✓ 315	
kobiety			GRI ✓ 233	

## ZAŁĄCZNIK B: DANE ŚRODOWISKOWE\*

Dane społeczne		2014	2015	2016
G4-LA 1	wiek			
	do 30 r.ż.	Wskaźnik raportowany od 2016		GRI ✓ 308
	31-50 r.ż.		GRI ✓ 232	
	po 50 r.ż.		GRI ✓ 8	
	<b>Liczba odejść*</b>	<b>1 798</b>	<b>1 578</b>	<b>GRI ✓ 1 261</b>
	pleć			
	mężczyźni	834	886	GRI ✓ 699
	kobiety	964	692	GRI ✓ 562
	wiek			
	do 30 r.ż.	328	196	GRI ✓ 155
	31-50 r.ż.	1 039	912	GRI ✓ 766
	po 50 r.ż.	431	470	GRI ✓ 340
	<b>Wskaźnik rotacji pracowników*</b>	<b>3,26%</b>	<b>3,53%</b>	<b>GRI ✓ 2,35%</b>
	pleć			
	mężczyźni	2,99%	3,2%	GRI ✓ 2,73%
	kobiety	3,65%	4,01%	GRI ✓ 1,77%
	wiek			
	do 30 r.ż.	13,55%	17,02%	GRI ✓ 9,73%
	31-50 r.ż.	2,45%	2,61%	GRI ✓ 2,09%
	po 50 r.ż.	0,61%	0,64%	GRI ✓ 0,32%
<b>* wskaźnik rotacji uwzględniający wszystkie odejścia z wyłączeniem odejść dobrowolnych (z przyczyn pracodawcy) i odejść z inicjatywy pracodawcy oraz bez uwzględnienia odejść w ramach grupy, czyli kiedy np. Pracownik odszedł z Orange Polska i zatrudnił się w OCS</b>				
G4-LA6	<b>BHP</b>			
	<b>Liczba wypadków</b>			
	Orange Polska	52	54	GRI ✓ 32
	<b>Typy wypadków</b>			
	wypadki śmiertelne	0	0	GRI ✓ 1
	wypadki ciężkie	1	0	GRI ✓ 0
	wypadki pozostałe	51	54	GRI ✓ 31
	<b>Wskaźnik częstotliwości wypadków *</b>			
	Orange Polska	2,9	3,5	GRI ✓ 2,3
	OCS	2,66	4,16	GRI ✓ 0,3***
	<b>Liczba dni niezdolności do pracy związanych z wypadkami przy pracy</b>			
	Orange Polska	1573	1776	GRI ✓ 1026
	OCS	526	426	GRI ✓ 39***
	<b>Wskaźnik ciężkości wypadków**</b>			
	Orange Polska	37,5	38	GRI ✓ 33,1
OCS	52,6	60,68	GRI ✓ 39***	

\* liczba osób poszkodowanych w wypadkach przy pracy w przeliczeniu na 1000 zatrudnionych

\*\* liczba dni absencji powypadkowej przypadającej na 1 wypadek

\*\*\* w 2016 roku nastąpiło połączenie z OPL. Od 10.2016 wskaźniki liczone są łącznie

Wszystkie wskaźniki dla grupy Polska, chyba, że oznaczono inaczej

GRI	Energia	jednostka	2014	2015	2016
G4-EN3	<b>Energia</b>				
	KPI: zużycie energii elektrycznej/klient	kWh/ klient	26,42	27,42	GRI ✓ 25,92
	<b>Bezpośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii</b>				
	paliwo (wszystkie budynki, wszelkie wykorzystanie)	tys m <sup>3</sup>	1,5	1,8	GRI ✓ 2,1
	gaz	tys m <sup>3</sup>	3 109	3 803,3	GRI ✓ 3 648,9
	węgiel	tony	97,2	80,7	GRI ✓ 51,6
	energia wyprodukowana podczas spalania ww. pierwotnych źródeł energii	GWh	33,9	47,2	GRI ✓ 78,5
	<b>Pośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii</b>				
	elektryczność	GWh	623	635	GRI ✓ 588
	G4-EN16	<b>Emisje gazów cieplarnianych</b>			
Ilość emitowanego CO <sub>2</sub> wyłączając transport		tony (w tys.)	479,4	491,7	GRI ✓ 462,7
całkowita ilość emisji CO <sub>2</sub> podczas transportu		tony (w tys.)	13,8	13,3	GRI ✓ 12,3
całkowita ilość emisji CO <sub>2</sub>		tony (w tys.)	493	505	GRI ✓ 475
KPI: emisja CO <sub>2</sub> podczas zużycia energii elektrycznej/klient		kg/ klient	19,98	20,7	GRI ✓ 19,6
G4-EN1	<b>Materiały</b>				
	zużyty papier, kartony - wewnętrznie i zewnętrznie	tony (tys.)	1,7	1,5	GRI ✓ 1,3
G4-EN23	<b>Zarządzanie odpadami</b>				
	ilość odpadów przemysłowych	tony	b.d.	b.d.	GRI ✓ b.d.
	ilość odpadów wewnętrznych (sieć & tertiary) WEEE	tony	991,6	44,6	GRI ✓ 20,31
	slupy drewniane	tony	31,4	23,6	GRI ✓ 43,44
	kable	tony	544,8	259,1	GRI ✓ 345,1
	baterie	tony	334,7	227,2	GRI ✓ 138,81
	papier - karton	tony	55,3	93,4	GRI ✓ 45,42
	inne odpady niebezpieczne (w tym PCB)	tony	101,4	8	GRI ✓ 4,64
	inne nie niebezpieczne odpady	tony	980,8	1446,2	GRI ✓ 834,07
	ilość odzyskanych odpadów wewnętrznie	tony	3 039,9	2 102,1	GRI ✓ 1 431,79
	<b>Zużyty sprzęt elektryczny i elektroniczny</b>				
	WEEE zabranych od klientów	tony	0	0,3	GRI ✓ 0,06
	KPI: WEEE zebranych od klientów	kg/1000 klientów	0	0,01	GRI ✓ 0
KPI EMS: ISO 14001	%	29,6	23,7	GRI ✓ 26,7	

\* Prezentowane w Raporcie Orange Polska dane środowiskowe mogą się różnić od danych zawartych w raporcie Orange Group. Z uwagi na termin zbierania informacji w raporcie Grupy prezentowane są dane z 3 kwartałów oraz estymacja na 4 kwartał. Raport Orange Polska zawiera dane z 4 kwartałów 2016 roku.

## Raport z niezależnej usługi atestacyjnej

### Do Zarządu Orange Polska S.A.

#### Opis przedmiotu i identyfikacja kryteriów

Zostaliśmy zaangażowani przez Zarząd Grupa Orange Polska S.A. („Spółka”), na podstawie umowy z dnia 18 kwietnia 2017 r. („Umowa”), do przeprowadzenia usługi atestacyjnej dającej umiarkowaną pewność w zakresie wybranych informacji pozafinansowych, zaprezentowanych w „Orange Polska Raport Zintegrowany 2016” za okres od 1 stycznia 2016 r. do 31 grudnia 2016 r. („Raport Orange Polska 2016”) i oznaczonych symbolem GRI w kolumnie „Weryfikacja” w „Indeks treści GRI G4” tj. wybranych wskaźników profilowych i wyników: G4-EN2, G4-EN3, G4-EN6, G4-EN7, G4-EN16, G4-EN19, G4-EN23, G4-EN29, G4-EN34, G4-LA1, G4-LA2, G4-LA3, G4-LA5, G4-LA9, G4-LA10, G4-LA11, G4-LA13, G4-HR2, G4-HR3, G4-SO2, G4-SO4, G4-SO6, G4-SO7, G4-SO8, G4-PR1, G4-PR2, G4-PR3, G4-PR4, G4-PR5, G4-PR7, G4-PR8, G4-PR9 („Wskaźniki Podlegające Przeglądowi”). Definicje wskaźników oraz odwołanie do miejsca prezentacji wskaźników zostały wskazane w Raporcie Orange Polska 2016 w tabeli „Tabela wskaźników GRI G4”.

Przedmiotem naszej weryfikacji są jedynie Wskaźniki Podlegające Przeglądowi za okres zakończony 31 grudnia 2016 r. i nie przeprowadziliśmy procedur względem innych danych lub informacji zawartych w Raporcie Orange Polska 2016 i dlatego nie wyrażamy opinii lub wniosku na temat Raportu Orange Polska 2016, jako całości.

Zarząd Spółki sporządził Raport Orange Polska 2016 na podstawie wytycznych do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju opublikowanych przez Global Reporting Initiative w wersji 4.0 w opcji Core („Wytyczne GRI G4”).

#### Odpowiedzialność Zarządu

Za sporządzenie Raportu Orange Polska 2016 zgodnego z Wytycznymi GRI G4 odpowiedzialny jest Zarząd Spółki.

Do odpowiedzialności Zarządu Spółki należy wybór i stosowanie odpowiednich metod przygotowania informacji pozafinansowych oraz zaprojektowanie, wdrożenie oraz utrzymanie systemów i procesów, które zapewniają odpowiednie wsparcie dla przestrzegania Wytycznych GRI G4 przy opracowaniu informacji pozafinansowych, wykorzystując odpowiednie w tym zakresie założenia i szacunki.

#### Nasza odpowiedzialność

Naszym zadaniem było sformułowanie wniosku o umiarkowanej pewności na temat Wskaźników Podlegających Przeglądowi zaprezentowanych w Raporcie Orange Polska 2016. Zastosowane procedury zostały przez nas wybrane według własnego uznania i obejmują ocenę ryzyka istotnego zniekształcenia Wskaźników Podlegających Przeglądowi oraz ogólną ocenę prezentacji tych wskaźników.

Przeprowadziliśmy nasze prace zgodnie z Międzynarodowym Standardem Usług Atestacyjnych 3000 „Usługi atestacyjne inne niż badanie lub przegląd historycznych informacji finansowych” („ISAE 3000”) wydanym przez Radę Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej i Usług Atestacyjnych. Standard ten wymaga zaplanowania i przeprowadzenia procedur w celu uzyskania umiarkowanej pewności czy Wskaźniki Podlegające Przeglądowi nie zawierają istotnych zniekształceń.

PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o.,  
Al. Armii Ludowej 14, 00-638 Warszawa, Polska  
T: +48 (22) 746 4000, F: +48 (22) 742 4040, www.pwc.com

PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. wpisana jest do Krajowego Rejestru Sądowego prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy, pod numerem KRS 0000044655, NIP 526-021-02-28. Kapitał zakładowy wynosi 10 353 900 złotych. Siedziba Spółki jest Warszawa, Al. Armii Ludowej 14.

#### Podsumowanie wykonanych prac

Przeprowadzone przez nas procedury obejmowały:

- Wywiady z członkami kierownictwa Spółki oraz pracownikami odpowiedzialnymi za raportowanie informacji pozafinansowych,
- Uzgodnienie wartości do dokumentów zbiorczych takich jak raporty oraz zestawienia wewnętrzne spółek z Grupy Orange Polska SA., stanowiących podstawę przygotowania Wskaźników Podlegających Przeglądowi, a także analizę tych dokumentów oraz, gdzie to było zasadne, weryfikację ich powiązania do dokumentacji źródłowej takiej jak raporty zewnętrzne oraz faktury a także tak gdzie stosowne procedury analityczne dla wybranych informacji pozafinansowych.

W przypadku zlecenia mającego na celu wykonanie usługi atestacyjnej dającej umiarkowaną pewność, procedury zbierania dowodów są bardziej ograniczone niż w przypadku zlecenia mającego na celu udzielenie wystarczającej pewności, w związku z tym uzyskuje się mniejszą pewność niż w przypadku zlecenia mającego na celu udzielenie wystarczającej pewności.

Uważamy, że uzyskane przez nas dowody są wystarczające i odpowiednie do wydania poniższego wniosku.

#### Nasza niezależność i kontrola jakości

Przeznaczamy wymogów niezależności i innych wymogów etycznych zawartych w Kodeksie Etyki Zawodowych Księgowych wydanym przez Radę Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych, który opiera się na podstawowych zasadach uczciwości, obiektywizmu, kompetencji zawodowych i dochowania należytej staranności, poufności i profesjonalnego zachowania.

Stosujemy Międzynarodowy Standard Kontroli Jakości nr 1 i w związku z tym utrzymujemy system kontroli jakości, w tym posiadamy udokumentowane polityki i procedury w zakresie zgodności z wymogami etycznymi, standardami zawodowymi i obowiązującymi wymaganiami prawnymi i regulacyjnymi.


#### Wniosek

Na podstawie przeprowadzonych procedur nie stwierdziliśmy niczego, co wskazywałoby, że Wskaźniki Podlegające Przeglądowi zaprezentowane w Raporcie Orange Polska 2016 nie zostały przygotowane, we wszystkich istotnych aspektach, zgodnie z Wytycznymi GRI G4.

#### Ograniczenia

Niniejszy raport został przygotowany przez PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. („PwC”) dla Grupa Orange Polska S.A. w odniesieniu do zapisów Umowy pomiędzy PwC a Spółką i jest przeznaczony wyłącznie do użytku Zarządu Spółki. Nie należy go wykorzystywać w żadnych innych celach. PwC nie przyjmuje w związku z tym raportem żadnej odpowiedzialności (umownej, deliktowej (w tym za zaniechanie) ani innej) wobec żadnych z osób innych niż Spółka. Odpowiednio, niezależnie od formy działań, czy to w kontrakcie, umowie deliktowej ani innej, w zakresie dopuszczalnym przez prawo, PwC nie przyjmuje w związku z tym raportem żadnego rodzaju odpowiedzialności, a także nie przyjmuje żadnej odpowiedzialności za konsekwencje wynikające z raportu dla jakiegokolwiek osoby (za wyjątkiem Spółki, na zasadach wskazanych powyżej) bądź za jakąkolwiek decyzję podjętą bądź niepodjętą na podstawie niniejszego raportu.

Raport Orange Polska 2016 powinien być odczytywany łącznie z Wytycznymi GRI G4 Core.



PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o.  
Warszawa, 18 kwietnia 2017 r.





# SŁOWNIK POJĘĆ SPECJALISTYCZNYCH

**4G** – standard telefonii komórkowej czwartej generacji, zwany również zamiennie LTE (Long Term Evolution)

**Access Fee** – opłata abonamentowa (abonament miesięczny w nowych planach taryfowych, obejmujący darmowe minuty)

**ARPU (Average Revenue per User)** – średnie miesięczne przychody na abonenta

**API (Application Program Interface)** – Interfejs programistyczny aplikacji

**AUPU (Average Usage per User)** – średni czas połączeń na abonenta

**BI (Business Intelligence)** – infrastruktura technologiczna pozwalająca na uzyskanie maksymalnej korzyści z dostępnych informacji w celu ulepszenia procesu biznesowego

**BSA (Bitstream Acces Offer)** – oferta hurtowego dostępu szerokopasmowego

**CATV** – telewizja kablowa

**CDMA (Code Division Multiple Access)** – bezprzewodowa sieć telefonii komórkowej drugiej generacji wykorzystywana również, jako bezprzewodowa pętla abonencka na terenach gdzie użycie sieci kablowej jest ekonomicznie nieuzasadnione.

**DLA (Drop-Line Agnostic)** – zbiór technik transmisyjnych uzupełniających możliwości dostępu światłowodowego w miejscach gdzie z różnych przyczyn nie ma możliwości zainstalowania kabla światłowodowego (ostatnie metry).

**EBITDA** – zysk operacyjny + amortyzacja + odpis aktualizujący wartość firmy + odpis aktualizujący wartość aktywów długoterminowych

**F2M (Fixed to Mobile Calls)** – połączenia do sieci komórkowych (z sieci stacjonarnej)

**FBB** – stacjonarny szerokopasmowy dostęp do Internetu

**FTE** – w przeliczeniu na pełne etaty

**FTTH** – światłowód bezpośrednio do mieszkania

**FVNO (Fixed Virtual Network Operator)** – operator wirtualnej sieci telefonii stacjonarnej

**ICT (Information and Communication Technologies)** – obszar usług telekomunikacji i informatyki

**ILD (International Calls)** – połączenia międzynarodowe

**IP TV (TV over Internet Protocol)** – protokół umożliwiający transmisję sygnałów telewizyjnych przez Internet

**Liquidity Ratio (wskaźnik płynności)** – środki pieniężne oraz niewykorzystane linie kredytowe podzielone przez dług do spłaty w ciągu najbliższych 18 miesięcy

**LLU (Local Loop Unbundling)** – uwolnienie pętli lokalnej

**LTE (Long Term Evolution)** – standard przesyłu danych w telefonii komórkowej (4G)

**M2M (Machine to Machine)** - telemetria

**MTR (Mobile Termination Rates)** – stawki za zakończenie połączeń w sieciach komórkowych

**MVNO (Mobile Virtual Network Operator)** – operator wirtualnej sieci telefonii komórkowej

**Net Gearing (dźwignia finansowa netto)** – dźwignia finansowa netto po uwzględnieniu zabezpieczeń = Dług netto po uwzględnieniu zabezpieczeń podzielony przez dług netto po uwzględnieniu zabezpieczeń + kapitały własne

**Organic Cash Flow (organiczne przepływy pieniężne)** – organiczne przepływy środków pieniężnych netto, tj. przepływy pieniężne z działalności operacyjnej – wydatki inwestycyjne (poniesione lub należne) + wpływy ze sprzedaży aktywów

**PoP (Point of Presence)** – Punkt dostępu do usług „RAN” (umowa) - umowa w zakresie współkorzystania z radiowych sieci dostępowych

**RIO (Reference Interconnection Offer)** – oferta ramowa w zakresie połączenia sieci telekomunikacyjnych

**SAC (Subscriber Acquisition Cost)** – koszt pozyskania abonenta

**SIMO** – oferta obejmująca tylko kartę SIM bez urządzenia

**SMP (Significant Market Power)** – znacząca pozycja rynkowa

**SRC** - koszt utrzymania klienta

**UKE** – Urząd Komunikacji Elektronicznej

**UOKiK** – Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów

**USO (Universal Service Obligation)** – oferta usług powszechnych

**VDSL** – łącze w technologii VDSL

**Internet szybkich prędkości** – z ang. VHBB – łącze szerokopasmowe o prędkości powyżej 30 Mb/s

**VoIP (Voice over Internet Protocol)** – protokół umożliwiający przesyłanie głosu poprzez Internet

**WLL (Wireless Local Loop)** – bezprzewodowa pętla lokalna

**WLR (Wholesale Line Rental)** – hurtowa odsprzedaż abonamentu

**Komunikacja Korporacyjna i CSR**  
CSR and Sponsorship Department  
odpowiedzialny.biznes@orange.com

Monika Kulik  
Monika.Kulik@orange.com

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

Sylwia Wojtkowska  
sylwia.wojtkowska@orange.com

**siedziba główna spółki**  
Orange Polska S.A.  
Aleje Jerozolimskie 160  
02–326 Warsaw, Poland  
www.orange.pl  
www.blog.orange.pl