

GRUPA KAPITAŁOWA ORANGE POLSKA ORAZ ORANGE POLSKA S.A.



SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI

ZA 2016 ROK ZAKOŃCZONY 31 GRUDNIA 2016

Niniejsze Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Orange Polska („Grupa”, „Orange Polska”) w tym Orange Polska S.A. („Spółka”, „OPL”) w 2016 roku zostało sporządzone na podstawie §83.7, §91 i §92 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 (Dz.U. z 2014 poz.133).

Ujawnienia dotyczące pomiarów wyników, wraz z danymi skorygowanymi, są zaprezentowane w Nocie 3 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy Orange Polska wg MSSF za 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2016 roku.

Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Orange Polska w najbardziej istotnych aspektach zawiera również dane odniesione do jednostkowego sprawozdania finansowego Orange Polska S.A. (punkty 1.1,1.2,1.4 poniżej). Jednakże z uwagi na fakt, iż różnice między podstawowymi i głównymi danymi jednostkowymi oraz skonsolidowanymi w zakresie działalności operacyjnej nie wpływają istotnie na ocenę działalności Orange Polska S.A. oraz całej Grupy Kapitałowej Orange Polska - zaprezentowane informacje w pozostałych rozdziałach będą odnosiły się wyłącznie do danych skonsolidowanych.

13 LUTEGO 2017

ROZDZIAŁ I OMÓWIENIE SKONSOLIDOWANEGO SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO	5
1 WYBRANE DANE ZE SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH	6
1.1 Omówienie skonsolidowanego rachunku zysków i strat oraz jednostkowego rachunku zysków i strat.....	9
1.2 Omówienie skonsolidowanego sprawozdania z przepływów pieniężnych oraz jednostkowego sprawozdania z przepływów pieniężnych.....	9
1.3 Nakłady inwestycyjne	10
1.4 Omówienie skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej oraz jednostkowego sprawozdania z sytuacji finansowej.....	10
1.5 Transakcje z podmiotami powiązanymi	11
1.6 Opis znaczących umów	11
1.7 Zdarzenia po zakończeniu okresu sprawozdawczego	11
1.8 Zakres konsolidacji w Grupie.....	11
1.9 Informacje o udzieleniu przez emitenta lub przez jednostkę od niego zależną poręczeń kredytu lub pożyczki lub udzieleniu gwarancji	11
1.10 Zarządzanie zasobami finansowymi i płynność finansowa Grupy	11
1.10.1 Obligacje.....	12
1.10.2 Kredyty bankowe i pożyczki	12
1.10.3 Niewykorzystane kredyty	12
1.10.4 Warunki umów kredytowych	12
1.10.5 Gwarancje i poręczenia	12
1.10.6 Transakcje zabezpieczające	12
ROZDZIAŁ II SPRAWOZDANIE ZARZĄDU DOTYCZĄCE WYNIKÓW OPERACYJNYCH I FINANSOWYCH GRUPY	14
2 WYNIKI FINANSOWE I OPERACYJNE GRUPY	15
2.1 Oferta konwergentna.....	17
2.2 Usługi komórkowe	18
2.2.1 Rynek i konkurencja	19
2.2.2 Mobilne usługi głosowe oraz przesyłu danych	19
2.3 Usługi stacjonarne i przychody pozostałe	21
2.3.1 Rynek i konkurencja	22
2.3.2 Stacjonarne usługi przesyłu danych	23
3 PERSPEKTYWY ROZWOJU ORANGE POLSKA	24
3.1 Perspektywy rynkowe	24
3.2 Średniokresowy plan działań Orange Polska.....	24
3.3 Atuty Orange Polska	25
3.4 Notowania akcji Orange Polska S.A. na Warszawskiej Giełdzie	26
3.4.1 Relacje Inwestorskie Orange Polska.....	27
4 ISTOTNE ZDARZENIA MAJĄCE WPŁYW LUB MOGĄCE MIEĆ WPŁYW NA DZIAŁALNOŚĆ ORANGE POLSKA	29
4.1 Realizacja średniokresowego planu działań Orange Polska.....	29
4.2 Wdrażanie zmian prawa dotyczących usług pre-paid	29
4.3 Rozbudowa infrastruktury	30
4.4 Współpraca w zakresie współkorzystania z radiowych sieci dostępowych.....	31
4.5 Rozwój oferty TV	31
4.6 Konkurencja na rynku telefonii komórkowej	32
4.7 Konkurencja na rynku stacjonarnego Internetu.....	32

4.8	Udział Orange Polska w POPC	32
4.9	Rozwój usług ICT	33
4.10	Ewolucja sieci dystrybucji Grupy	33
4.11	Obowiązki regulacyjne.....	33
4.12	Proponowane zmiany w regulacjach	34
4.13	Regulacja usług roamingowych	34
4.14	Otwarty Internet „neutralność sieci”	35
4.15	Zakańczanie połączeń w sieciach mobilnych (MTR)	35
4.16	Kalkulacja kosztów zakańczanie połączeń w sieci stacjonarnej (FTR).....	35
4.17	Wyniki kalkulacji kosztów	35
4.18	Dopłata do usługi powszechnej	35
4.19	Istotne zmiany prawa	36
4.20	Roszczenia i spory, kary i postępowania.....	36
5	WAŻNIEJSZE OSIĄGNIĘCIA GRUPY W DZIEDZINIE BADAŃ I ROZWOJU	37
	ROZDZIAŁ III STRUKTURA ORGANIZACYJNA	38
6	ZMIANY ORGANIZACYJNE W 2016 ROKU	39
6.1	Zmiany w strukturze organizacyjnej Orange Polska S.A.....	39
6.1.1	Zarząd Orange Polska S.A.....	39
6.1.2	Jednostki organizacyjne Orange Polska S.A.....	40
6.1.3	Zmiany w strukturach organizacyjnych jednostek zależnych Orange Polska S.A.	40
6.2	Zmiany własnościowe w Grupie w 2016 r.....	40
6.2.1	Wykreślenie z rejestru spółki TPSA Eurofinance France SA	40
6.2.2	Połączenie spółek Orange Polska S.A. ze spółkami Orange Customer Services sp. z o.o. oraz TP Invest sp. z o.o.....	40
6.2.3	Obniżenie kapitału zakładowego Orange Szkolenia sp. z o.o.....	40
6.3	Akcjonariat jednostki dominującej	40
7	STRUKTURA GRUPY NA DZIEŃ 31 GRUDNIA 2016	42
7.1	Organy zarządzające i nadzorujące jednostki dominującej	42
7.1.1	Akcje Orange Polska będące w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących Orange Polska	42
7.1.2	Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy	42
7.2	Zatrudnienie.....	42
7.2.1	Umowa Społeczna.....	43
	ROZDZIAŁ IV KLUCZOWE CZYNNIKI RYZYKA	44
8	SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ORANGE POLSKA	45
8.1	RYZYKA WPŁYWAJĄCE NA DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNĄ ORANGE POLSKA	46
8.1.1	Realizacja nowego średniookresowego planu działań Grupy	46
8.1.2	Konkurencja oraz presja na usługi i ceny	46
8.1.3	Nowe usługi i technologie	46
8.1.4	Ochrona danych	47
8.1.5	Niedostępność infrastruktury informatyczno-sieciowej i usług Orange	47
8.1.6	Nadużycia i zabezpieczenie przychodów	48
8.1.7	Oddziaływanie pól elektromagnetycznych.....	48
8.1.8	Czynniki ryzyka związane z zasobami ludzkimi i dostosowaniem struktury organizacyjnej	48
8.1.9	Zależność od partnerów zewnętrznych	48

8.2 RYZYKA REGULACYJNE, PRAWNE I PODATKOWE	48
8.2.1 Ryzyka regulacyjne.....	48
8.2.2 Ceny usług detalicznych świadczonych w roamingu.....	48
8.2.3 Przeznaczenie pasma 700MHz na potrzeby świadczenia usług telekomunikacyjnych	49
8.2.4 Polski system podatkowy.....	49
8.2.5 Postępowania UOKiK i Komisji Europejskiej ws. współdzielenia sieci.....	49
8.2.6 Wynagrodzenie za używanie gruntu stron trzecich na potrzeby budowy i utrzymania infrastruktury Orange Polska	50
8.3 RYZYKA KONKURENCYJNE	50
8.3.1 POPC i rozwój infrastruktury światłowodowej w Polsce.....	50
8.3.2 Technologia eSIM.....	50
8.3.3 Operatorzy telewizji kablowych i konkurencja na rynku ofert konwergentnych.....	50
8.3.4 Dosprzedaż usług w ramach grupy Cyfrowego Polsatu	50
8.3.5 Zapowiadana ekspansja T-Mobile na rynku detalicznym.....	50
8.3.6 Proces wypierania telefonii stacjonarnej przez telefonię komórkową	51
8.3.7 Bezprzewodowy dostęp do Internetu substytucyjny wobec Internetu stacjonarnego	51
8.3.8 Rynek łączy dzierżawionych.....	51
8.4 CZYNNIKI RYZYKA ZWIĄZANE Z OGÓLNA SYTUACJĄ GOSPODARCZĄ I STANEM RYNKÓW FINANSOWYCH	52
Czynniki makroekonomiczne	52
8.4.1 Wzrost gospodarczy	52
8.4.2 Inflacja.....	52
8.4.3 Bezrobocie i koszty pracy	52
8.4.4 Czynniki polityczno-ekonomiczne.....	52
Czynniki związane z rynkami finansowymi	52
8.4.5 Ogólne czynniki ryzyka związane z rynkiem w Polsce.....	52
8.4.6 Stopy procentowe	53
8.4.7 Kursy wymiany.....	53
8.4.8 Ryzyko utraty wartości aktywów.....	53
8.4.9 Czynniki mogące mieć wpływ na cenę akcji Orange Polska.....	53
ROZDZIAŁ V OŚWIADCZENIA	54
9 OŚWIADCZENIA ZARZĄDU	55
9.1 Oświadczenie o przyjętych zasadach rachunkowości	55
9.2 Oświadczenie o wyborze podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych dokonującego badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego	55
9.3 Umowa z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych.....	55
9.4 Stanowisko Zarządu odnośnie możliwości zrealizowania wcześniej publikowanych prognoz wyników na dany okres	56
10 OŚWIADCZENIE O STOSOWANIU ŁADU KORPORACYJNEGO	57
10.1 Informacja dotycząca polityki sponsoringowej.....	65
10.2 Opis polityki różnorodności	66
10.3 Raport na temat polityki wynagrodzeń w Orange Polska.....	66
SŁOWNIK POJĘĆ SPECJALISTYCZNYCH	72
11 ZAŁĄCZNIK DOTYCZĄCY EFEKTU REWIZJI BAZ KLIENCKICH	73

ROZDZIAŁ I
OMÓWIENIE SKONSOLIDOWANEGO SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO
na dzień 31 grudnia 2016 oraz za okres 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2016

1 WYBRANE DANE ZE SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH

WYBRANE DANE ZE SKONSOLIDOWANEGO SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO

	12 miesięcy zakończone				Zmiana
	31 grudnia 2016		31 grudnia 2015		
	w mln zł	w mln EUR ¹	w mln zł	w mln EUR ²	
Skonsolidowany rachunek zysków i strat					
Przychody	11.538	2.637	11.840	2.829	-2,6%
EBITDA	3.163	723	3.431	820	-7,8%
Marża EBITDA	27,4%		29,0%		-1,6 pp
EBITDA (skorygowana *)	3.163	723	3.517	840	-10,1%
Marża EBITDA (skorygowane *)	27,4%		29,7%		-2,3 pp
Zysk/(strata) z działalności operacyjnej**	(1.354)	(309)	572	137	nd
Rentowność operacyjna	nd		4,8%		nd
Skonsolidowany zysk/(strata) netto**	(1.746)	(399)	254	61	nd
Zysk/(strata) netto przypisana właścicielom Orange Polska S.A.**	(1.746)	(399)	254	61	nd
Średnia ważona liczba akcji (w milionach)***	1.312		1.312		
Zysk/(strata) na jedną akcję (w zł) (podstawowa i rozwodniona)	(1,33)	(0,30)	0,19	0,05	nd
Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych					
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej	2.549	583	2.547	609	0,1%
Środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej	(5.074)	(1.160)	(1.580)	(378)	221,1%
Środki pieniężne netto z działalności finansowej	2.521	576	(949)	(227)	nd
Zmiana stanu środków pieniężnych i ekwiwalentów środków pieniężnych, netto	(4)	(1)	18	4	nd
Nakłady inwestycyjne	5.169	1.181	1.998	477	158,7%
Nakłady inwestycyjne(skorygowane *)	2.001	457	1.998	477	0,2%
Organiczne przepływy pieniężne	(2.528)	(578)	962	230	nd
Organiczne przepływy pieniężne (skorygowane *)	620	142	962	230	-35,6%
na dzień					
	31 grudnia 2016		31 grudnia 2015		Zmiana
	w mln zł	w mln EUR ³	w mln zł	w mln EUR ⁴	
Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej					
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	262	59	266	62	-1,5%
Pozostałe wartości niematerialne	5.722	1.293	3.010	706	90,1%
Środki trwałe	10.678	2.414	11.025	2.587	-3,1%
Aktywa razem	22.588	5.106	21.652	5.081	4,3%
Zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu****, w tym:	7.194	1.626	4.248	997	69,4%
Krótkoterminowe	41	9	1.318	309	-96,9%
Długoterminowe	7.153	1.617	2.930	688	144,1%
Pozostałe zobowiązania krótko i długoterminowe	5.385	1.217	5.427	1.273	-0,8%
Kapitał własny razem	10.009	2.262	11.977	2.811	-16,4%

Uwagi do przeliczenia powyższych danych:

1 - Zastosowano kurs PLN/EUR = 4,3757

2 - Zastosowano kurs PLN/EUR = 4,1848

3 - Zastosowano kurs PLN/EUR = 4,4240

4 - Zastosowano kurs PLN/EUR = 4,2615



* Ujawnienia dotyczące pomiarów wyników, wraz z danymi skorygowanymi, są zaprezentowane w Nocie 3 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy Orange Polska wg MSSF za 2016 rok

** Więcej informacji Nota 8 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy Orange Polska wg MSSF za 2016 rok..

*** Średnia ważona liczba akcji w okresie 12 miesięcy do dnia 31 grudnia 2016 r. i 2015 r.

**** Wyłączając zobowiązania handlowe

WYBRANE DANE Z JEDNOSTKOWEGO SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO

	12 miesięcy zakończone				Zmiana
	31 grudnia 2016		31 grudnia 2015		
	w mln zł	w mln EUR ¹	w mln zł	w mln EUR ²	
Rachunek zysków i strat					
Przychody	11.248	2.571	11.435	2.733	-1,6%
EBITDA	3.110	711	3.327	795	-6,5%
Marża EBITDA	27,6%		29,1%		-1,5 pp
Zysk/(strata) z działalności operacyjnej*	(1.509)	(345)	489	117	nd
Rentowność operacyjna	nd		4,3%		nd
Zysk/(strata) netto*	(1.762)	(403)	257	61	nd
Średnia ważona liczba akcji (w milionach)**	1.312		1.312		
Zysk/(strata) na jedną akcję (w zł) (podstawowa i rozwodniona)	(1,34)	(0,31)	0,20	0,05	nd
Sprawozdanie z przepływów pieniężnych					
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej	2.655	607	2.524	603	5,2%
Środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej	(5.026)	(1.149)	(1.595)	(381)	215,1%
Środki pieniężne netto z działalności finansowej	2.306	527	(916)	(219)	nd
Zmiana stanu środków pieniężnych i ekwiwalentów środków pieniężnych, netto	(65)	(15)	13	3	nd
Nakłady inwestycyjne	5.190	1.186	2.021	483	156,8%

	na dzień				Zmiana
	31 grudnia 2016		31 grudnia 2015		
	w mln zł	w mln EUR ³	w mln zł	w mln EUR ⁴	
Sprawozdanie z sytuacji finansowej					
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	223	50	218	51	2,3%
Pozostałe wartości niematerialne	5.720	1.293	3.008	706	90,2%
Środki trwałe	10.754	2.431	11.082	2.600	-3,0%
Aktywa razem	22.390	5.061	23.164	5.436	-3,3%
Zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu***, w tym:	7.208	1.629	6.107	1.433	18,0%
Krótkoterminowe	58	13	2.020	474	-97,1%
Długoterminowe	7.150	1.616	4.087	959	74,9%
Pozostałe zobowiązania krótko i długoterminowe	5.245	1.186	5.278	1.239	-0,6%
Kapitał własny razem	9.937	2.246	11.779	2.764	-15,6%

Uwagi do przeliczenia powyższych danych:

1 - Zastosowano kurs PLN/EUR = 4,3757

2 - Zastosowano kurs PLN/EUR = 4,1848

* Więcej informacji Nota 8 do Sprawozdania Finansowego Orange Polska S.A. wg MSSF za 2016 rok.

** Średnia ważona liczba akcji w okresie 12 miesięcy do dnia 31 grudnia 2016 r. i 2015 r.

*** Wyluczając zobowiązania handlowe

3 - Zastosowano kurs PLN/EUR = 4,4240

4 - Zastosowano kurs PLN/EUR = 4,2615

1.1 Omówienie skonsolidowanego rachunku zysków i strat oraz jednostkowego rachunku zysków i strat

Omówienie skonsolidowanego rachunku zysków i strat Grupy

W 2016 r. skonsolidowane przychody wyniosły 11.538 mln zł i były niższe o 302 mln zł w porównaniu z 2015 r. Spadek ten wynikał przede wszystkim ze spadku przychodów w segmencie stacjonarnym, będącego wynikiem strukturalnej erozji tradycyjnych usług telefonicznych (PSTN, usługi hurtowe) oraz dużej konkurencji na rynku stacjonarnego Internetu. Wzrost przychodów w segmencie mobilnym wynikał głównie ze zwrotu ku ofertom ratałnym w pozyskiwaniu klientów, co przełożyło się na znacznie wyższe przychody ze sprzedaży sprzętu do usług komórkowych.

Skorygowana EBITDA (skorygowany zysk operacyjny przed amortyzacją i utratą wartości aktywów trwałych, patrz Nota 3 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok 2016 sporządzonego według MSSF) wyniosła 3.163 mln zł w 2016 r. i była niższa o 354 mln zł w porównaniu z 2015 r. Trend skorygowanej EBITDA odzwierciedla spadek przychodów oraz niewielki wzrost całkowitych kosztów operacyjnych, do którego przyczyniły się wyższe koszty międzyoperatorskie i koszty sprzedaży.

Zysk/strata z działalności operacyjnej (EBIT) była niższa o 1.926 mln zł w porównaniu z 2015 r., głównie w wyniku rozpoznanego w 2016 r. odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości ośrodka wypracowującego środki pieniężne – operatora telekomunikacyjnego - w wysokości 1.793 mln zł (patrz Nota 8 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok 2016 sporządzonego według MSSF) oraz niższego raportowanego wskaźnika EBITDA. Wpływ ten został częściowo skompensowany spadkiem amortyzacji o 146 mln zł, wynikającym z wydłużenia ekonomicznego okresu użytkowania kabli i kanalizacji wykorzystywanych w stacjonarnej sieci telekomunikacyjnej, co w 2016 r. zmniejszyło koszt amortyzacji o 301 mln zł. Wpływ wydłużenia okresu użytkowania został częściowo skompensowany przez koszt amortyzacji w wysokości 177 mln zł dotyczący częstotliwości z zakresu 800 MHz i 2600 MHz nabytych w 2016 r.

W 2016 r. koszty finansowe netto wzrosły o 68 mln zł w porównaniu z 2015 r., co wynikało głównie z wyższego długu finansowego netto.

W efekcie, w 2016 r. skonsolidowana strata netto wyniosła 1.746 mln zł w porównaniu ze skonsolidowanym zyskiem netto wynoszącym 254 mln zł w 2015 r.

Więcej informacji dotyczących wyników operacyjnych i finansowych przedstawiono w punkcie 2.

Omówienie rachunku zysków i strat Orange Polska S.A.

W 2016 r. strata netto Orange Polska S.A. wyniosła 1.762 mln zł i była o 16 mln zł wyższa od skonsolidowanej straty netto Grupy Kapitałowej Orange Polska. Wyższy o 102 mln zł odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości ośrodka wypracowującego środki pieniężne – operatora telekomunikacyjnego - oraz marża wypracowana przez spółki zależne na transakcjach z Orange Polska S.A. i podmiotami zewnętrznymi zostały częściowo skompensowane wypłaconymi przez spółki zależne dywidendami w wysokości 109 mln zł. W 2015 r., zysk netto Orange Polska S.A. był na poziomie zbliżonym do skonsolidowanego zysku netto Grupy Kapitałowej Orange Polska.

1.2 Omówienie skonsolidowanego sprawozdania z przepływów pieniężnych oraz jednostkowego sprawozdania z przepływów pieniężnych

Omówienie skonsolidowanego sprawozdania z przepływów pieniężnych Grupy

Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej w 2016 r. wyniosły 2.549 mln zł i były na podobnym poziomie w porównaniu z 2015 r. Niższa EBITDA i wyższe koszty odsetkowe zostały zrównoważone przez niższe zapotrzebowanie na kapitał obrotowy (do czego w 2016 r. przyczynił się odwrotny faktoring).

Łączne wydatki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej w 2016 r. wyniosły 5.074 mln zł, w porównaniu z 1.580 mln zł w 2015 r. Ta zmiana jest głównie spowodowana płatnością w wysokości 3.148 mln zł za nabyte w 2016 r. częstotliwości z zakresu 800 MHz i 2600 MHz.

W 2016 r. środki pieniężne netto z działalności finansowej wyniosły 2.521 mln zł, w porównaniu do wydatków pieniężnych netto w wysokości 949 mln zł w 2015 r. Ta zmiana jest spowodowana głównie przepływami pieniężnymi z pożyczek od jednostki powiązanej.

Omówienie sprawozdania z przepływów pieniężnych Orange Polska S.A.

W 2016 r. wpływ środków pieniężnych netto w Orange Polska S.A. był o 61 mln zł wyższy niż wpływ środków pieniężnych w Grupie, głównie w wyniku wykupu krótkoterminowych obligacji wyemitowanych do spółek zależnych w wysokości 222 mln zł netto. Wpływ wykupu obligacji został częściowo skompensowany przez otrzymane dywidendy od spółek zależnych w wysokości 109 mln zł oraz przepływy w wysokości 65 mln zł z tytułu obniżenia kapitału zakładowego spółki Orange Szkolenia sp. z o.o. W 2015 roku, wpływ środków pieniężnych netto w Orange Polska S.A. był na poziomie porównywalnym do Grupy.

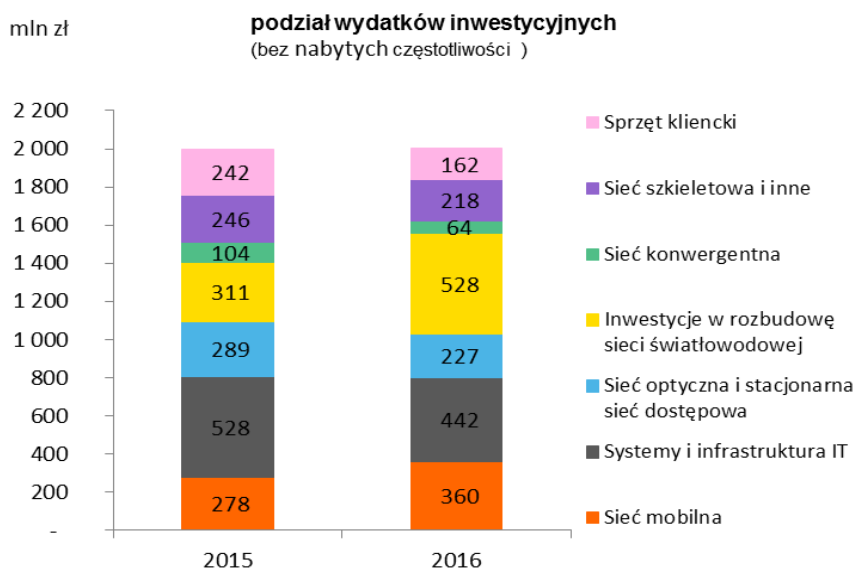
1.3 Nakłady inwestycyjne

Skorygowane nakłady inwestycyjne Grupy w 2016 r. wyniosły 2.001 mln zł i były wyższe o 3 mln zł w porównaniu do nakładów inwestycyjnych w ubiegłym roku (kwoty bez nabytych częstotliwości).

Nakłady inwestycyjne Grupy obejmowały przede wszystkim:

- rozbudowę sieci światłowodowej w ramach ogłoszonego programu inwestycyjnego; w 2016 r. program objął swym zasięgiem 755 tys. gospodarstw domowych, co łącznie z wybudowanymi w roku 2014 i 2015 rozszerzyło zasięg do prawie 1,5 mln gospodarstw domowych, łącznie w 37 miastach (wobec 16 miast na koniec 2015 r.);
- nakłady związane ze zwiększeniem zasięgu usług LTE jak również z poprawą jakości sieci mobilnej, pojemności oraz zasięgu usług GSM/UMTS oraz przystosowaniem mobilnej sieci dostępowej do technologii 4G, również w miejscach nieobjętych projektem konsolidacji dostępowej sieci mobilnej (rejony strategiczne lub rejony niedoinwestowane);
- rozbudowę mobilnej sieci transportowej i rdzeniowej, aby sprostać rosnącemu wolumenowi przesyłu danych oraz zapewnić oczekiwaną przez klienta jakość usług;
- nakłady na realizację programów transformacyjnych w obszarze IT, w tym wspólnego systemu obsługi procesów sprzedażowych usług stacjonarnych i mobilnych dla klientów B2C i SOHO;
- realizację inwestycji związanych z rozwojem oferty, sprzedażą i procesem obsługi klienta jak również modernizacją i rozwojem infrastruktury technicznej IT;
- prace badawczo-rozwojowe.

Poniższy wykres przedstawia podział nakładów inwestycyjnych pomiędzy główne kategorie (z wyłączeniem licencji telekomunikacyjnych).



1.4 Omówienie skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej oraz jednostkowego sprawozdania z sytuacji finansowej

Omówienie sprawozdania z sytuacji finansowej Grupy

Saldo aktywów było wyższe o 936 mln zł w porównaniu ze stanem na dzień 31 grudnia 2015 r. Zmiana ta wynikała przede wszystkim z nakładów inwestycyjnych, które były o 2.444 mln zł wyższe od amortyzacji. Na nakłady inwestycyjne w 2016 r. wpłynęły rezerwacje częstotliwości z zakresu 800 MHz i 2600 MHz, nabyte za 3.168 mln zł. Ponadto, na saldo aktywów wpłynął wzrost należności handlowych o 445 mln zł, związany głównie ze sprzedażą ratelną sprzętu do usług komórkowych. Wpływ ten został częściowo skompensowany rozpoznaniem w 2016 r. odpisem aktualizującym z tytułu utraty wartości ośrodka wypracowującego środki pieniężne – operatora telekomunikacyjnego - w wysokości 1.793 mln zł.

Na dzień 31 grudnia 2016 r. łączna wartość zobowiązań wzrosła o 2.904 mln zł do kwoty 12.579 mln zł. Zmiana ta wynikała głównie ze zwiększenia wartości pożyczek od jednostki powiązanej o 2.970 mln zł.

Omówienie sprawozdania z sytuacji finansowej Orange Polska S.A.

Zmiany salda aktywów i zobowiązań Orange Polska S.A. wynikały głównie z wpływu tych samych czynników, które opisano powyżej, w omówieniu skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej Grupy Kapitałowej Orange Polska. Ponadto, połączenie z Orange Customer Service sp. z o.o. i TP Invest sp. z o.o. spowodowało

zmniejszenie salda aktywów o 1.108 mln zł oraz salda zobowiązań o 1.250 mln zł, a także zwiększenie kapitałów własnych o 142 mln zł.

1.5 Transakcje z podmiotami powiązаныmi

Dane o transakcjach Grupy z podmiotami powiązаныmi znajdują się w nocie 28 do rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

1.6 Opis znaczących umów

Informacje o znaczących umowach zawartych przez Grupę w 2016 r. znajdują się w punkcie 1.10.2.

1.7 Zdarzenia po zakończeniu okresu sprawozdawczego

Opis zdarzeń po dniu bilansowym zamieszczono w nocie 29 do rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

1.8 Zakres konsolidacji w Grupie

Zakres konsolidacji w Grupie został przedstawiony w nocie 1.2 do rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

1.9 Informacje o udzieleniu przez emitenta lub przez jednostkę od niego zależną poręczeń kredytu lub pożyczki lub udzieleniu gwarancji

W okresie 12 miesięcy zakończonym 31 grudnia 2016 r. Spółka lub jednostka od niej zależna nie udzielała poręczeń kredytu lub pożyczki ani gwarancji innemu podmiotowi lub jednostce od niego zależnej, których łączna wartość stanowiłaby równowartość co najmniej 10% kapitałów własnych Orange Polska, pozostałe informacje znajdują się w punkcie 1.10.5.

1.10 Zarządzanie zasobami finansowymi i płynność finansowa Grupy

W okresie objętym sprawozdaniem Grupa finansowała działalność za pomocą środków generowanych z działalności operacyjnej i z udostępnionych przez Grupę Orange S.A. kredytów.

W roku 2016 r. Grupa dokonała spłaty zobowiązań długoterminowych z tytułu kredytów w wysokości 1.194 mln zł oraz kredytu rewolwingowego udostępnionego przez Grupę Orange S.A. w wysokości 640 mln zł.

Grupa korzystała z udostępnionego przez Grupę Orange S.A. kredytu długoterminowego, który wykorzystano łącznie w wysokości 2 700 mln zł, oraz kredytu odnawialnego wykorzystanego w łącznej kwocie 2.000 mln zł.

Na dzień 31 grudnia 2016 r. wartość zadłużenia Grupy z tytułu kredytów, bez uwzględnienia wyceny instrumentów pochodnych, wyniosła 7.122 mln zł i była o 2.963 mln zł wyższa w porównaniu z poziomem zadłużenia na dzień 31 grudnia 2015 r.

Wartość zobowiązań z tytułu leasingu finansowego i pozostałych zobowiązań finansowych na dzień 31 grudnia 2016 r. wyniosła 72 mln zł i była o 17 mln zł niższa w porównaniu do stanu na dzień 31 grudnia 2015 r.

Płynność Grupy pozostawała na bezpiecznym poziomie zapewnionym przez środki pieniężne, których stan na dzień 31 grudnia 2016 r. wyniósł 262 mln zł, oraz dzięki dostępnym liniom kredytowym, których równowartość w złotych wynosiła łącznie 2.435 mln zł.

W oparciu o dostępne środki finansowe oraz linie kredytowe, jak też stosowne możliwości finansowania zewnętrznego Grupa posiada wystarczające środki finansowe na realizację zakładanych zadań inwestycyjnych, jak też wydatków kapitałowych planowanych w 2017 r.

Na dzień 31 grudnia 2016 r. wskaźniki płynności Grupy wzrosły w porównaniu do stanu na koniec 2015 r. Wyższa płynność finansowa Grupy była efektem spadku zobowiązań krótkoterminowych o 1.078 mln zł (pomniejszone o przychody przyszłych okresów oraz rezerwy) oraz wzrostu aktywów obrotowych (o 88 mln zł).

Poniżej przedstawiono wartości wskaźników płynności obliczone dla Grupy na dzień 31 grudnia 2016 r. i na dzień 31 grudnia 2015 r.:

	31 grudnia 2016	31 grudnia 2015
Wskaźnik bieżącej płynności Aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe*	0,86	0,60
Wskaźnik szybkiej płynności Aktywa obrotowe ogółem – zapasy / zobowiązania krótkoterminowe*	0,80	0,54
Wskaźnik superszybkiej płynności Aktywa obrotowe ogółem – zapasy – należności / zobowiązania krótkoterminowe*	0,15	0,13

* Do kalkulacji przyjęto zobowiązania krótkoterminowe pomniejszone o przychody przyszłych okresów oraz rezerwy.

Zadłużenie finansowe netto Grupy z uwzględnieniem wycen instrumentów pochodnych na dzień 31 grudnia 2016 r. zwiększyło się do poziomu 6.775 mln zł, wobec 3.911 mln zł na koniec 2015 r.

Tak istotny wzrost zadłużenia wynikał z zapłacenia w lutym 3.148 mln zł za wylicytowane w aukcji bloki częstotliwości w paśmie 800 MHz i 2600 MHz.

1.10.1 Obligacje

W okresie objętym sprawozdaniem Grupa nie przeprowadzała nowych emisji ani wykupu zewnętrznych długoterminowych dłużnych papierów wartościowych.

1.10.2 Kredyty bankowe i pożyczki

W dniu 3 lutego 2016 r. Orange Polska S.A. zawarła umowę o kredyt z Atlas Services Belgium SA – jednostką w całości zależną od Orange S.A., na podstawie której Grupie zostało udostępnione długoterminowe finansowanie do kwoty 2.700 mln zł, z datą spłaty kredytu do 20 czerwca 2021 r.

1.10.3 Niewykorzystane kredyty

Na dzień 31 grudnia 2016 r. Grupa posiadała niewykorzystane linie kredytowe ogólnego przeznaczenia na łączną kwotę 685 mln zł.

Dodatkowo Grupa posiadała niewykorzystany limit w wysokości 1.750 mln zł w ramach dostępu do zapasowego finansowania płynności, udostępnionego przez Orange S.A.

1.10.4 Warunki umów kredytowych

Umowy zawarte przez Orange Polska S.A nie zawierają zobowiązań do utrzymania przez Grupę wskaźnika finansowego. Dla celów informacyjnych wartość wskaźnika określonego jako stosunek długu netto do skorygowanej EBITDA na dzień 31 grudnia 2016 r. wyniosła 2,1.

1.10.5 Gwarancje i poręczenia

W badanym okresie Orange Polska S.A. zlecała bankom wystawianie gwarancji bankowych za zobowiązania jednostki zależnej TP Teltech Sp. z o.o. na rzecz jej kontrahentów, jednocześnie zobowiązując się do pokrycia ewentualnych roszczeń z tytułu wypłat z gwarancji. Na dzień 31 grudnia 2016 r. łączna wartość gwarancji wyniosła 2,8 mln zł.

Na dzień 31 grudnia 2016 ważne było poręczenie Orange Polska S.A. udzielone w grudniu 2015 r. w wysokości 2,6 mln zł dla Banku Handlowego w Warszawie S.A. jako zabezpieczenie gwarancji bankowej należytego wykonania umowy wystawionej przez bank na zlecenie spółki TP Teltech Sp. z o.o.

Ponadto w dniu 1 grudnia 2016 roku jednostka dominująca udzieliła poręczenia dla Alior Bank S.A. jako zabezpieczenie limitu kredytowego udostępnionego w wysokości 7 mln zł przez bank spółce zależnej Orange Retail S.A.

1.10.6 Transakcje zabezpieczające

W 2016 roku Grupa kontynuowała działania mające na celu ograniczenie ryzyka walutowego poprzez zawieranie i utrzymywanie transakcji typu swap walutowy, opcja walutowa, swap walutowo-procentowy i ndf, w wyniku czego na dzień 31 grudnia 2016 r. zabezpieczeniami było objęte:

- 99,5 % zadłużenia wyrażonego w walutach obcych,
- 51,5 % zobowiązania z tytułu rezerwacji częstotliwości 2100 MHz (koncesja UMTS),
- 82,2 % kwoty rezerwy na karę nałożoną przez Komisję Europejską.

W wyniku tych działań ekspozycja walutowa Grupy na dzień 31 grudnia 2016 r. wynosiła:

- 3 mln USD zadłużenia,
- 69 mln EUR zobowiązania z tytułu rezerwacji częstotliwości 2100 MHz (koncesja UMTS),
- 26 mln EUR kwoty rezerwy na karę nałożoną przez Komisję Europejską.

Ponadto, Grupa zabezpieczyła część ekspozycji walutowej związanej z wydatkami operacyjnymi (np. koszty zakupu telefonów komórkowych) i inwestycyjnymi.

Grupa zabezpiecza także ryzyko stopy procentowej, wykorzystując swapy procentowe i swapy walutowo-procentowe. Na dzień 31 grudnia 2016 r. stosunek długu opartego na stałej stopie procentowej do długu opartego na zmiennej stopie procentowej (z uwzględnieniem zabezpieczeń) wyniósł 69/31% względem 88/12% na dzień 31 grudnia 2015 r.

ROZDZIAŁ II
SPRAWOZDANIE ZARZĄDU DOTYCZĄCE WYNIKÓW
OPERACYJNYCH I FINANSOWYCH GRUPY

w 2016 roku

2 WYNIKI FINANSOWE I OPERACYJNE GRUPY

W swojej działalności Grupa identyfikuje jeden segment operacyjny. Ocena wyników segmentu dokonywana jest głównie na podstawie skonsolidowanych przychodów, skonsolidowanego wskaźnika EBITDA, skonsolidowanego zysku/straty netto, skonsolidowanych organicznych przepływów pieniężnych, skonsolidowanych nakładów inwestycyjnych i skonsolidowanego wskaźnika dług finansowy netto / EBITDA w oparciu o skumulowany wskaźnik EBITDA za ostatnie cztery kwartały. EBITDA odpowiada zyskowi/stracie z działalności operacyjnej przed amortyzacją i utratą wartości aktywów trwałych. Organiczne przepływy pieniężne 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 usprawnienia oceny wyników, w przypadkach istotnych dla analizy trendów, informacje finansowe mogą zostać skorygowane przez wyłączenie wpływu znaczących jednorazowych transakcji lub innych zdarzeń oraz zmian zakresu konsolidacji.

Wybrane dane finansowe (w mln zł), MSSF	2016	2015	zmiana
Przychody	11.538	11.840	-2,6%
Przychody (skorygowane *)	11.538	11.826	-2,4%
EBITDA	3.163	3.431	-7,8%
Marża EBITDA	27,4%	29,0%	-1,6 pp
EBITDA (skorygowana *)	3.163	3.517	-10,1%
Marża EBITDA (skorygowana *)	27,4%	29,7%	-2,3 pp
Zysk/(strata) z działalności operacyjnej**	(1.354)	572	nd
Zysk/(strata) netto**	(1.746)	254	nd
Nakłady inwestycyjne	5.169	1.998	158,7%
Nakłady inwestycyjne (skorygowane*)	2.001	1.998	0,2%
Organiczne przepływy pieniężne	(2.528)	962	nd
Organiczne przepływy pieniężne (skorygowane *)	620	962	-35,6%

* Przekształcenia dotyczące podstawowych danych finansowych znajdują się w nocie 3 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy Orange Polska wg MSSF za 2016 rok. .

** Więcej informacji Nota 8 do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy Orange Polska wg MSSF za 2016 rok.

Skorygowane przychody w 2016 r. wyniosły 11.538 mln zł i były niższe rok-do-roku o 288 mln zł (-2,4%) w porównaniu do 2015 r. Spadek ten był nieznacznie niższy niż rok wcześniej, kiedy wyniósł 2,9%.

Spadek ten 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 pozostają pod wpływem negatywnych czynników strukturalnych jako usługi schyłkowe. O prawie 7% obniżyły się również przychody z usług szerokopasmowych, na skutek zarówno spadku liczby klientów, jak i średniego przychodu na klienta. Spadek o 26% przychodów w kategorii pozostałe nastąpił głównie w wyniku zakończenia realizacji szerokopasmowych projektów infrastrukturalnych, które w 2015 r. 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 (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, z drugiej strony miało negatywny wpływ na przychody z usług detalicznych, ze względu na koncentrację pozyskań klientów w systemie planów ratalnych i stopniowe odchodzenie od tradycyjnych ofert subsydiowanych. Przychody z usług detalicznych spadły o 6% rok-do-roku pod wpływem niższego ARPU.

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

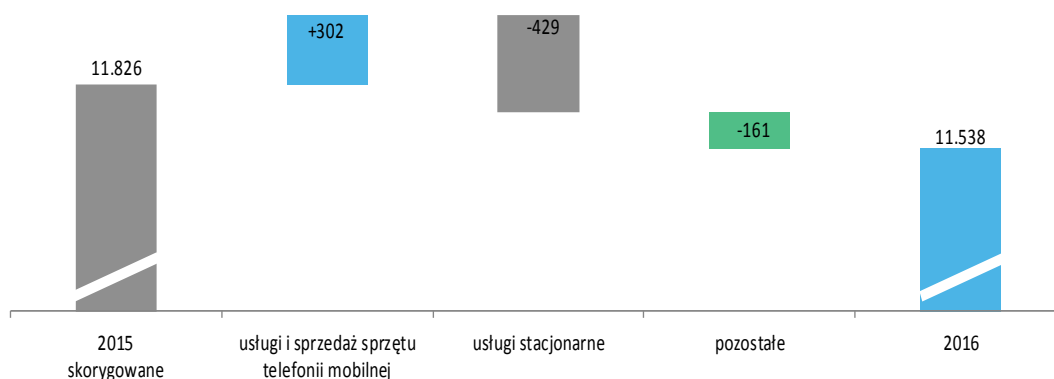
Ewolucja kosztów odzwierciedlała podejście zaprezentowane w nowym planie strategicznym: wzrost kosztów bezpośrednich sprzedaży (o 6%) oraz dalsze optymalizacje w zakresie kosztów pośrednich (spadek o 4%).

Na ewolucję kosztów głównie miały wpływ:

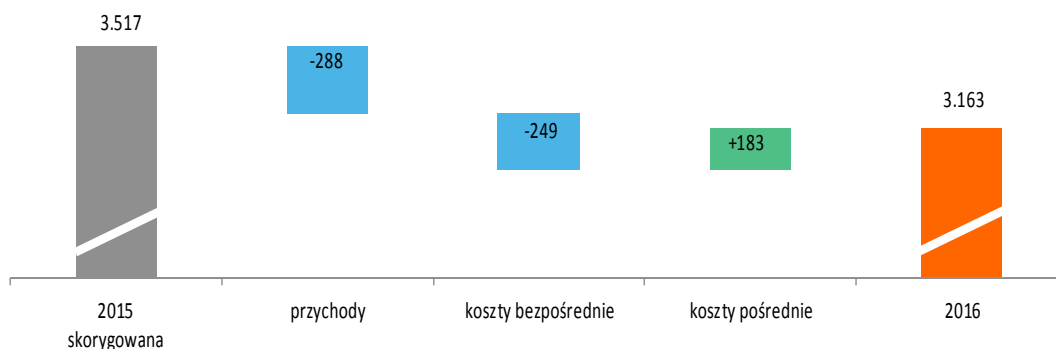
- Spadek kosztów pracy o 4% r/r głównie w wyniku optymalizacji zatrudnienia (zgodnie z Planem Socjalnym ogłoszonym w grudniu 2015 r),
- Wzrost o prawie 12% kosztów rozliczeń międzyoperatorskich z powodu wzrostu ruchu detalicznego oraz hurtowego, co wynikało z dużo większej liczby klientów i wyższego ruchu na klienta (między innymi spowodowanego wzrostem popularności taryf nielimitowanych),
- Spadku kosztów sieci oraz usług informatycznych o ok. 9% w wyniku spadku przychodów oraz w wyniku prowadzonych inicjatyw optymalizacyjnych,
- Wzrost kosztów sprzedaży o ponad 3%. Pomimo spadku liczby transakcji terminalowych (w wyniku większej popularności ofert bez telefonów – tylko karta SIM) ogólna suma kosztów wzrosła z powodu droższego mixu sprzedanych telefonów (więcej smartfonów i więcej droższych smartfonów). Koszty te były również w niewielkim stopniu pod presją słabszego PLN 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 oraz usługi transmisji danych dla klientów biznesowych) – spadki w tych usługach niemal w całości przenoszą się na spadek zysków.

Ewolucja skorygowanych przychodów (mln zł)



Ewolucja skorygowanej EBITDA (mln zł)



Orange Polska dąży do odwrócenia niekorzystnych tendencji głównie poprzez ciągłe uatrakcyjnianie oferty rynkowej, koncentrację na rozwoju usług spakietyzowanych, promowaniu oferty konwergentnej, a także na dalszej optymalizacji kosztów oraz wzmacnianiu satysfakcji klienta z usług Orange. Grupa przygotowała i realizuje nowy plan działania, na lata 2016-2018 zakładający intensywne działania inwestycyjne i marketingowe, w rezultacie których ewolucja przychodów oraz EBITDA powinna ulec poprawie. Więcej informacji na ten temat znajduje się w punkcie 3.2.

2.1 Oferta konwergentna

Jednym z podstawowych celów strategicznych Orange Polska jest bycie liderem konwergencji dostarczającym pakietowe usługi mobilne i stacjonarne. Konwergencja poprzez kompleksowe zaadresowanie potrzeb gospodarstwa domowego w zakresie usług telekomunikacyjnych, zachęcając klientów do kupowania kolejnych usług przyczynia się do wzrostu satysfakcji klientów i zmniejszenia wskaźnika odejść klientów (churn). Liczba rezygnacji klientów konwergentnych jest mniejsza niż w przypadku sprzedaży pojedynczych produktów. Przyczynia się również do wzrostu przychodów i poprawy efektywności wydatków na IT i marketing. Na rynku konsumenckim Orange Polska jest jedynym operatorem oferującym usługi konwergentne, co niewątpliwie wyróżnia ofertę i stanowi przewagę konkurencyjną przyczyniając się do sukcesu rynkowego.

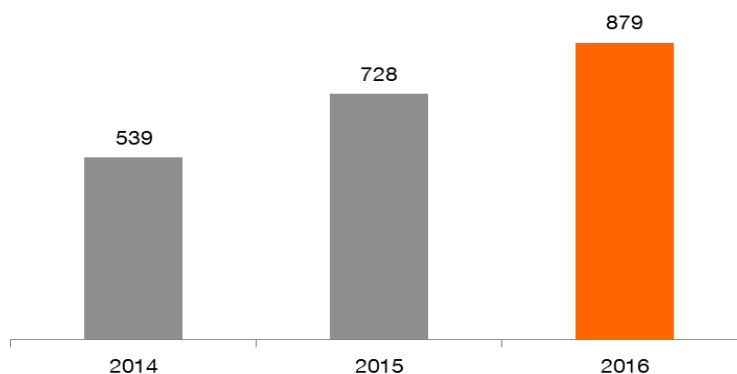
W 2016 r. promocja oferty konwergentnej była jednym z filarów działalności marketingowej, zarówno na rynku konsumenckim, jak i wśród klientów biznesowych (segmentu małych i średnich przedsiębiorstw). Istotnymi elementami, które wpływały na kształt i atrakcyjność ofert konwergentnych były rozbudowana sieć światłowodowa oraz stworzenie oferty telewizyjnej w oparciu w własną agregację treści (kontentu) na technologii IPTV.

Główne inicjatywy marketingowe w zakresie konwergencji wprowadzone w 2016 r. obejmują:

- Wprowadzona w czerwcu oferta Orange Open Extra (zastępująca Smart Plan Open), która klientom kupującym lub przedłużającym umowę na usługi stacjonarne gwarantuje benefity na usługi komórkowe. W ramach promocji, w zależności od wybranego pakietu, klient usług stacjonarnych (zarówno w technologii światłowodowej, jak i miedzianej) może otrzymać 50% zniżkę na abonament komórkowy na cały czas trwania kontraktu lub 100% zniżkę w tym abonamencie na 12 miesięcy,
- Na rynku biznesowym, w marcu, wprowadziliśmy w bardzo konkurencyjnej cenie nową ofertę konwergentną o nazwie Pakiet Krajowy i Europejski z Internetem, przyznającą rabat w przypadku posiadania dwóch mobilnych usług głosowych oraz oferty stacjonarnej (lub oferty Internet LTE dla Firm Biurowy). W zależności od potrzeb, oferta może być poszerzona o kolejne karty SIM dedykowane do usług głosowych lub mobilnego Internetu. Od momentu jej wprowadzenia oferta cieszy się ogromną popularnością i jest najczęściej wybieraną promocją przez klientów biznesowych.

Na koniec 2016 r. 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 r. Całkowita liczba usług świadczonych w ramach konwergencji wyniosła prawie 4 mln. Średnio każdy klient konwergentny posiada ponad cztery usługi w Orange.

Baza konwergentna Orange Polska (w tys.)



Oferta konwergentna jest bardzo istotnym aspektem dla osiągnięcia sukcesu oferty Internetu w technologii światłowodowej. Stanowi silny atut w konkurowaniu z operatorami telewizji kablowej, którzy bądź w ogóle nie świadczą usług komórkowych lub świadczą je w bardzo ograniczony sposób. Świadczy o tym to, że aż około 50% bazy klientów Internetu światłowodowego na koniec 2016 było klientami konwergentnymi. Jest to znacząco większy odsetek niż w Internecie opartym na technologiach miedzianych.

Według raportu Komisji Europejskiej („Implementation of the EU regulatory framework for electronic communication – 2015”) penetracja usług łączonych w Polsce jest na relatywnie niskim poziomie w stosunku do krajów Europy Zachodniej. Oczekujemy że w kolejnych latach popyt na ofertę konwergentną w Polsce będzie się stale zwiększał a gospodarstwa domowe będą rozpoznawały korzyści nabywania wielu usług od jednego operatora.

W 2017 roku zamierzamy jeszcze wzmocnić ofensywę w kierunku konwergencji. W ramach oferty wprowadzonej w lutym zmieniliśmy podejście do konstrukcji oferty. Zamiast istniejącego dotychczas systemu rabatów za dokupienie każdej kolejnej usługi, klienci dostają propozycję gotowego pakietu (tzw. hard bundle). Będzie on dostępny w jednej cenie dla wszystkich opcji Internetu w technologii miedzianej, światłowodowej w prędkości 100MB/s oraz dostępu mobilnego dla użytku stacjonarnego (tzw. LTE for fixed).

2.2 Usługi komórkowe

Przychody			
	12 miesięcy zakończone		
w mln zł	31 grudnia 2016	31 grudnia 2015	Zmiana
Przychody komórkowe, w tym:	6.421	6.119	4,9%
przychody z usług detalicznych	4.296	4.567	-5,9%
przychody z usług hurtowych (w tym rozliczenia z innymi operatorami)	1.037	909	14,1%
sprzedaż sprzętu do usług komórkowych	1.088	643	69,2%

Kluczowe wskaźniki					
w tys.	31 grudnia 2016	31 grudnia 2015	31 grudnia 2014	Zmiana 31.12.2016/ 31.12.2015	Zmiana 31.12.2015/ 31.12.2014
Liczba usług telefonii komórkowej (kart SIM), w tym:	15.990	15.906	15.629	0,6%*	1,8%
post-paid	9.453	8.361	7.679	13,4%*	8,9%
pre-paid	6.537	7.545	7.950	-13,5%*	-5,1%
Dedykowane usługi mobilnego dostępu szerokopasmowego (post-paid i pre-paid)	2.666	2.001	1.512	33,2%	32,3%

* Informacje o korektach baz klienckich znajdują się w punkcie 11

Kluczowe wskaźniki					
w zł	2016	2015	2014	Zmiana 2016/2015	Zmiana 2015/2014
SRC (post-paid), w zł	189,8	260,9	276,8	-27,3%	-5,7%
SAC (post-paid), w zł	232,2	334,8	378,8	-30,6%	-11,6%
Zagregowane miesięczne ARPU, w zł	28,4	30,3	31,5	-6,3%	-3,8%
post-paid	43,8	49,2	54,0	-11,0%	-8,9%
pre-paid	12,2	12,7	12,4	-3,9%	2,4%

Na koniec 2016 r. liczba usług mobilnych Orange Polska wyniosła 16,0 mln, co oznacza wzrost o 96 tys., tj. o 0,6% w stosunku do stanu na koniec 2015 r. Ten niewielki wzrost był wypadkową dwóch przeciwstawnych tendencji. Z jednej strony liczba usług kontraktowych 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 praktycznie wyłącznie konsekwencją wprowadzonego pod koniec lipca 2016 obowiązku ich rejestracji.

W usługach kontraktowych wzrosty (zanotowane zarówno w usługach głosowych jak i Internetu mobilnego) bazowały głównie na ofertach wprowadzonych jeszcze w 2015 r. wspartych efektywną działalnością marketingową. Pozyskania klientów były równomiernie rozłożone na rynek masowy, biznesowy oraz w zakresie M2M (telemetria). Efekty przyniosły też działania mające na celu ograniczenie odejść klientów (churn). W rezultacie wskaźnik churn w segmencie post-paid spadł poniżej poziomu 3% kwartalnie, co było najniższym poziomem od wielu lat. Bardzo dobrze radziliśmy sobie w pozyskiwaniu numerów od konkurencji. W całym roku, w usługach post-paid pozyskaliśmy netto ponad 150 tys., znacznie więcej niż w 2015 r. (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 kontraktowych. Jednak, ponieważ znacząca większość nowych aktywacji usług pre-paid to aktywacje tzw. jednorazowe, kart o najniższym nominalnie, spadek ten (mimo, że bardzo znaczący) miał nieistotne przełożenie na wyniki finansowe. Spodziewamy się, że spadek raportowanej liczby kart SIM będzie kontynuowany w pierwszej połowie 2017 roku.

Zagregowany wskaźnik ARPU w 2016 r. wyniósł 28,4 zł i był o około 6% niższy rok-do-roku. Był to spadek większy niż w roku 2015 kiedy to wyniósł około 4%. Nieznaczne pogorszenie trendu nastąpiło i w usługach kontraktowych i w zakresie pre-paid.

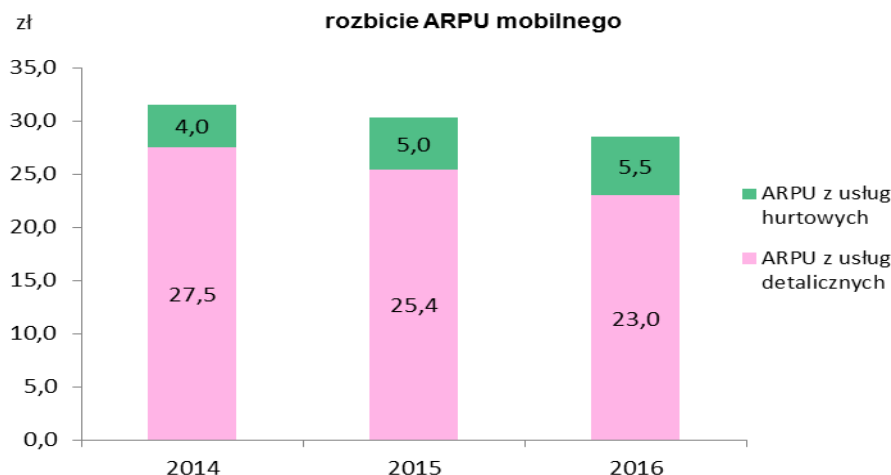
Na spadek ARPU w 2016 r. miały wpływ następujące czynniki:

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

- 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,
- istniejąca w dalszym ciągu presja cenowa, szczególnie w segmencie biznesowym,
- niższy niż w 2015 r. wzrost ruchu przychodzącego.

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

Jednostkowe koszty pozyskania i retencji klientów (SAC, SRC) spadały. Głównym powodem był dalszy dynamiczny wzrost udziału sprzedaży ratalnej w całkowitej ilości aktów sprzedażowych oraz większa popularność ofert bez telefonów.



2.2.1 Rynek i konkurencja¹

Rynek usług telefonii komórkowej znajduje się od kilku już lat w fazie nasycenia. Szacowana liczba kart SIM spadła w stosunku do 31 grudnia 2015 r. o 2,7%, osiągając na koniec grudnia 2016 r. wskaźnik penetracji rynku telefonii komórkowej (wśród ludności) na poziomie 142,4%.

Według szacunków Orange Polska, na koniec grudnia 2016 r. udział czterech wiodących operatorów utrzymał się na poziomie 98%. Szacowany udział Orange Polska w rynku telefonii komórkowej pod względem liczby kart SIM wzrósł o 1,0 pp. i wyniósł na koniec grudnia 2016 r. 29,3%, co pozwoliło na utrzymanie pozycji lidera na rynku pod względem wolumenowym.

Ze względu na zmiany w regulacjach prawnych, nakładających od 25 lipca 2016 r. na operatorów komórkowych obowiązek rejestracji kart SIM typu przedpłaconego, rozpoczęła się zmiana struktury rynku wolumenów kart SIM w podziale na segmenty kontraktowy/przedpłacony (wynikająca głównie ze spadku nowych aktywacji oraz migracji klientów na usługi kontraktowe). Do 1 lutego 2017 roku wszystkie karty SIM typu przedpłaconego powinny być zarejestrowane w celu dalszego świadczenia usług telefonicznych. Dlatego też, w 2017 roku spodziewana jest głębsza zmiana struktury rynku.

W przenośności numerów, Orange Polska utrzymała w 2016 r. drugą pozycję na rynku, z dodatnim wynikiem netto 27 tys. Stanowi to poprawę względem 2015 r., kiedy wynik był ujemny i wyniósł 35 tys. W zakresie samych usług abonamentowych, w 2016 r. dodatni wynik netto był znacznie wyższy i wyniósł 152 tys.

2.2.2 Mobilne usługi głosowe oraz przesyłu danych

W 2016 roku, zgodnie z ogłoszonym w lutym średniookresowym planem strategicznym, byliśmy bardzo aktywni jeśli chodzi o akwizycję i retencję klientów, co przekładało się na intensywne działania marketingowe w zakresie mobilnych usług głosowych i przesyłu danych. Wzrost liczby usług post-paid wyniósł 13% i był największy od wielu lat. Baza usług pre-paid spadła, natomiast było głównie skutkiem wprowadzenia obowiązku rejestracji przedpłaconych kart SIM i odzwierciedlało trend na całym rynku.

¹ Ze względu na różnice metodologiczne danych prezentowanych przez operatorów, np. odmienny sposób definiowania aktywnej przedpłaconej karty SIM, czy też odmiennie sposoby pozyskania i utrzymania klienta (sprzedaż ratalna, subsydia), coraz trudniejsze staje się ich miarodajne pozycjonowanie względem siebie.

Główne trendy na rynku konsumenckim nie uległy zasadniczej zmianie w roku 2016, natomiast część z nich zdecydowanie uległa nasileniu:

- Głównym polem walki konkurencyjnej stały się gospodarstwa domowe, w odróżnieniu od wcześniejszego konkurowania o pojedynczego klienta. Z jednej strony spowodowało to względną stabilizację cen pojedynczych usług, po wielu latach ostrej walki konkurencyjnej. Z drugiej strony klienci mogą otrzymać, czasami znaczne, benefity cenowe za zakup kilku usług w pakiecie, co przekłada się na popularność tzw. rodzinnych ofert multisimowych zawierających i usługi głosowe i mobilnego przesyłu danych. W ramach tego trendu nasila się również popularność ofert konwergentnych czyli łączących usługi mobilne i usługi stacjonarne.
- Wielkość pakietów danych jest nieodzownym elementem każdej oferty i jednym z głównych wyróżników konkurencyjności. Szczególnie w obliczu dynamicznego rozwoju sieci LTE oraz lawinowo rosnącego popytu na transmisję danych. Oferta posiadająca nielimitowane rozmowy do wszystkich sieci komórkowych oraz, nielimitowane SMS (lub bardzo znaczący ich pakiet) jest od dłuższego czasu standardem rynkowym przy pozyskaniu i utrzymaniu klientów.
- Innym istotnym wyróżnikiem w walce o klienta jest atrakcyjna oferta nowoczesnych smartfonów i poziom ich cen w zależności od oferowanego pakietu usług. Standardem rynkowym stała się ratalna sprzedaż urządzeń mobilnych, co umożliwia klientom lepsze porównanie ich cen pomiędzy operatorami. Oferty ratalne praktycznie zastąpiły tzw. oferty subsydiowane, w których cena za urządzenie i usługę były zintegrowane.
- W obszarze Internetu mobilnego można było zaobserwować zwiększanie pakietów danych przy niezmiennych cenach oraz promocje dotyczące nielimitowanego przesyłu danych w sieciach LTE.
- Następowo dalsze upraszczanie ofert i redukcja liczby planów taryfowych.
- Szukając innych wyróżników konkurencyjnych, poza ceną, operatorzy proponują nowe usługi np. dostęp do serwisów muzycznych lub treści telewizyjnej. Dodatkowo w komunikacji marketingowej podkreślane są coraz częściej takie elementy jak jakość sieci oraz obsługi klienta.

Nasza oferta w zakresie taryfowych planów mobilnych dla klienta masowego w segmencie post-paid nie uległa znaczącym zmianom. Podnoszone były głównie wielkości pakietów danych, zarówno w ofertach głosowych, jak i mobilnego Internetu. Dotyczyło to również marki Nju, gdzie stosujemy system bonusowych pakietów danych za lojalność. W ramach procesu upraszczania oferty dla klientów ważną zmianą była decyzja o ujednoczeniu oferty telefonów w systemie ratalnym (z wyjątkiem oferty Zetafon) w drugim kwartale. Poprawiło to czytelność oferty, zwiększyło elastyczność dla klienta i poprawia dostępność telefonów średniej i wyższej klasy.

W zakresie oferty w systemie pre-paid poprawiliśmy jej atrakcyjność zarówno dla Orange Free na Kartę jak i dla marki Nju. Klienci mogą teraz korzystać z nielimitowanych połączeń głosowych do wszystkich sieci komórkowych. Dodatkowo zwiększyliśmy wliczone w cenę pakiety transmisji danych. W drugiej połowie roku działania marketingowe w segmencie pre-paid były zdeterminowane głównie wprowadzonym obowiązkiem rejestracji kart. Dotyczyło to nas, oraz innych operatorów na rynku. Komunikacja była skupiona wokół informowania klientów o konieczności rejestracji oraz komunikowaniu atrakcyjności bonusów za wcześniejszą rejestrację.

Oferty dla klientów biznesowych

W ramach inicjatyw dla klientów biznesowych została odświeżona oferta Internet LTE dla Firm. Została uproszczona do dwóch planów taryfowych z niższymi abonamentami i wzbogacona o nielimitowany dostęp do Internetu w technologii 3G/LTE.

Wprowadzono zmiany, które spowodowały podniesienie atrakcyjności mobilnej oferty głosowej Nowy Orange Biz:

- Klienci zawierający umowę lub przedłużający obecną umowę otrzymają większy, niż dotychczas, pakiet GB do wykorzystania na terenie Polski oraz
- podwyższone zostały prędkości przesyłania danych z 64kb/s do 1 Mb/s po wykorzystaniu wszystkich pakietów danych (opcja dostępna tylko przy zakupie Pakietu XL).

W 2016 roku została wprowadzona całkiem nowa, elastyczna oferta M2M (Smart M2M) wraz z dedykowanym narzędziem, które wspiera klientów w zarządzaniu flotą kart SIM M2M (SIMply M2M). Oferta jest odpowiedzią na potrzeby wymagającego rynku M2M/IoT i wprowadziła m.in. szereg parametryzowanych pakietów danych i SMS w kraju oraz za granicą, możliwość aktywacji karty SIM na okres testowy bez jednoczesnego pobierania abonamentu miesięcznego, czy też usługę umożliwiającą klientom nadzorowanie kosztów połączeń i ustawianie blokad po przekroczeniu wcześniej zdefiniowanych progów.

2.3 Usługi stacjonarne i przychody pozostałe

Przychody			
w mln zł	12 miesięcy zakończone		
	31 grudnia 2016	31 grudnia 2015	Zmiana
Usługi stacjonarne, w tym:	4.662	5.091	-8,4%
usługi wąskopasmowe	1.527	1.747	-12,6%
usługi szerokopasmowe, telewizja i VoIP	1.490	1.601	-6,9%
rozwiązania teleinformatyczne dla przedsiębiorstw	892	923	-3,4%
usługi hurtowe (w tym rozliczenia z innymi operatorami)	753	820	-8,2%
Pozostałe przychody	455	616	-26,1%

Kluczowe wskaźniki (w tys.)	31 grudnia 2016	31 grudnia 2015	31 grudnia 2014	Zmiana 31.12.2016/31.12.2015	Zmiana 31.12.2015/31.12.2014
Stacjonarne usługi głosowe (rynek detaliczny: PSTN i VoIP)	3.932	4.194	4.512	-6,2%*	-7,0%
Dostępny szerokopasmowy (rynek detaliczny)	2.015	2.105	2.241	-3,3%*	-6,1%

* Informacje o korektach baz klienckich znajdują się w punkcie 11.

Kluczowe wskaźniki (w zł)	2016	2015	2014	Zmiana 2016/2015	Zmiana 2015/2014
Detaliczne ARPU z usług głosowych telefonii stacjonarnej, w zł.	38,6	40,0	41,4	-3,5%	-3,4%
ARPU z usług dostępu szerokopasmowego, telewizji i VoIP, w zł.	60,2	61,2	60,4	-1,9%*	1,3%

* Informacje o korektach baz klienckich znajdują się w punkcie 11.

Przychody z usług stacjonarnych w 2016 r., podobnie jak w kilku poprzednich latach, pozostawały pod presją konkurencji ze strony innych graczy rynkowych oraz technologii mobilnych. Spadek przychodów miał podobną skalę jak w roku poprzednim.

Utrata klientów telefonii stacjonarnej wyniosła w 2016 r. 259 tys. Spadek był mniejszy w porównaniu do 2015 r. kiedy to wyniósł 318 tys. Na spadek tych linii oddziałują głównie strukturalne czynniki demograficzne oraz postępująca atrakcyjność usług mobilnych w opcji z nielimitowanymi rozmowami do wszystkich sieci. Oczekujemy kontynuacji trendu spadkowego w tym zakresie w kolejnych okresach.

Negatywne tendencje w telefonii stacjonarnej miały również wpływ na segment usług hurtowych (WLR,WLL). Spadek liczby linii w 2016 roku i był nieznacznie niższy niż rok wcześniej.

W zakresie przychodów z dostępu szerokopasmowego, TV i VoIP liczba usług nadal spadała, natomiast był to spadek znacznie niższy niż w roku ubiegłym. Spadek w 2016 wyniósł 68 tys., wobec 136 tys. w roku 2015. Spowolnienie spadku było prawie w całości spowodowane wzrostem w zakresie Internetu szybkiej prędkości, gdzie baza klientów wzrosła o ponad 50%. Efekt zaczęły przynosić znaczące inwestycje w sieć światłowodową. Jest to kluczowe zjawisko dla odwrócenia negatywnych trendów w dostępie szerokopasmowym w przyszłości. 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% w całości bazy klientów (wzrost z 15% na koniec 2015). ARPU z usług szerokopasmowych nieznacznie spadło rok-do-roku. Efekt znacznej obniżki cen dokonanej w czerwcu 2015 r. został częściowo zniwelowany przez dosprzedaż usług.

W 2016 r., o 26% spadły przychody w kategorii pozostałe. Nastąpiło to głównie w wyniku zakończenia realizacji projektów infrastrukturalnych, które w 2015 r. wygenerowały 127 mln zł przychodów. Drugim czynnikiem były słabsze przychody ze sprzedaży sprzętu ICT ujęte w tej kategorii.

2.3.1 Rynek i konkurencja

Rynek usług głosowych:

Na koniec grudnia 2016 r. zgodnie z szacunkami Grupy penetracja telefonią stacjonarną w Polsce wynosiła 20,0% wśród ogółu ludności wobec 20,9% na koniec grudnia 2015 r. Główną przyczyną spadku niezmiennie pozostaje rosnąca popularność usług mobilnych. W Polsce, podobnie jak w pozostałych krajach, w których rozwój telefonii komórkowej rozpoczął się przy niskiej penetracji telefonii stacjonarnej, telefonia komórkowa jest w dużej mierze usługą substytucyjną wobec telefonii stacjonarnej. Trend spadkowy dotyczy także linii oferowanych w ramach regulowanych usług hurtowych (WLR i LLU).

Rynek usług dostępu szerokopasmowego do Internetu:

Zgodnie z szacunkami Grupy całkowita liczba linii stacjonarnego szerokopasmowego dostępu do Internetu w Polsce na koniec grudnia 2016 r. spadła w porównaniu z analogicznym okresem ubiegłego roku. Przyczyną tego stanu należy upatrywać w rosnącej popularności Internetu mobilnego opartego na technologii LTE, którego właściwości techniczne pozwalają z powodzeniem zastępować Internet stacjonarny. Zjawisko to jest szczególnie widoczne na terenach wiejskich i nisko zurbanizowanych, gdzie brakuje nowoczesnej infrastruktury światłowodowej oraz kablowej umożliwiającej świadczenie usług Internetu o prędkości powyżej 30 Mb/s („Internetu szybkich prędkości”).

Równocześnie systematycznie rozwija się i rośnie rynek stacjonarnego Internetu szybkich prędkości w Polsce, szczególnie na terenach zurbanizowanych w czym znaczny udział miał Orange. Baza klientów Internetu szybkich prędkości Orange urosła w 2016 roku o 0,2 mln (175 tysięcy) użytkowników. Źródłem tego sukcesu są: dynamicznie rosnący zasięg sieci FTTH, modernizacja sieci VDSL oraz konkurencyjna wobec operatorów kablowych oferta konwergentna.

Uaktywnienie się Orange na rynku Internetu szybkich prędkości ożywiło i tak już mocno konkurencyjne otoczenie rynkowe i wymusiło na operatorach kablowych jeszcze szybszą aktualizację i poszerzenie oferty. Dodatkowo na lokalnych rynkach można było zaobserwować dedykowane kampanie marketingowe operatorów kablowych oferujące dodatkowe rabaty za rezygnację z usług innego operatora. Dzięki takim działaniom, pozycja operatorów kablowych nadal utrzymuje się na wysokim poziomie. Wg szacunków Orange, udział operatorów CATV na rynku Internetu stacjonarnego w Polsce wyniósł 37% w ujęciu ilościowym oraz 35% w ujęciu wartościowym.

Jako odpowiedź na słabnącą pozycję w aglomeracjach oraz na plany Orange dotyczące dalszego rozwoju sieci światłowodowej należy również traktować przejęcie Multimedia Polska przez UPC Polska zakomunikowane w październiku 2016 roku. Jeśli transakcja zostanie zaakceptowana przez UOKiK, powstanie sieć kablowa o zasięgu 4 mln gospodarstw domowych a UPC umocni się na pozycji lidera segmentu CATV. Dodatkowo transakcja ta pozwoli UPC na ekspansję w małych i średnich miejscowościach, gdzie pozycja operatora nie była dotychczas znacząca. Orange Polska szacuje łączny udział połączonych spółek w rynku Internetu stacjonarnego na około 22%.

Rok 2016 był kolejnym po 2015 roku okresem gwałtownego wzrostu użytkowników Internetu mobilnego w Polsce. Wg szacunków Orange, w 2016 roku przybyło ponad 0,7 mln kontraktowych użytkowników Internetu mobilnego w Polsce, a Orange Polska był największym beneficjentem tego wzrostu (baza kontraktowych klientów Internetu mobilnego w Orange wzrosła o 0,3 mln). Migracja klientów do Internetu mobilnego jest główną przyczyną spadku bazy klientów Internetu stacjonarnego Orange w 2016 roku.

Dynamiczny wzrost bazy klientów Internetu szybkich prędkości oraz bazy klientów Internetu mobilnego przełożył się na wzrost łącznej liczby użytkowników Internetu w Orange w 2016 o ponad 0,5 mln.

Według wewnętrznych szacunków Orange Polska miał następujący udział w rynku Internetu stacjonarnego:

Rynek usług dostępu szerokopasmowego do Internetu – kluczowe wskaźniki:

	31.12.2016	31.12.2015
Penetracja usług dostępu szerokopasmowego do Internetu w populacji	18,8%	18,8%
Całkowita liczba łączy szerokopasmowego Internetu w Polsce (w tys.)	7.215	7.246
Udział ilościowy Orange Polska	27,9%	29,3%

Udział w rynku usług głosowych telefonii stacjonarnej w grudniu 2016 r.

	4 kw. 2016 (dane szacunkowe)	4 kw. 2015	Zmiana
Abonament – klienci detaliczni ²	51,1%	52,1%	-1,0pp

² Bez klientów korzystających z łączy Orange Polska na podstawie umów hurtowej odsprzedaży abonamentu, z uwzględnieniem usług stacjonarnych Orange świadczonych w oparciu o dostęp WLR oraz usług VoIP stanowiących ekwiwalent łączy głośnych.

2.3.2 Stacjonarne usługi przesyłu danych

Działania Orange Polska w zakresie stacjonarnego Internetu wynikają z planów zawartych w nowym średniookresowym planie działań ogłoszonym w lutym 2016 r. Z uwagi na bardzo zróżnicowane środowisko konkurencyjne, możliwości technologiczne związane z gęstością zabudowy, nasze udziały w rynku oraz potrzeby klientów, nasze działania cechuje podejście lokalne i różni się w zależności od tego czy są to duże miasta, małe miasta, czy tereny wiejskie.

W dużych miastach położony został nacisk na budowę dostępu siecią światłowodową oraz odzyskanie udziałów w rynku stacjonarnego Internetu, wykorzystując naszą bardzo dobrą pozycję na rynku usług mobilnych. Z kolei na terenach wiejskich główną opcją dostępu do szybkiego Internetu są technologie mobilne, uzupełnione o technologie stacjonarne. Naszym głównym wyzwaniem jest obrona bazy klientów Internetu stacjonarnego, między innymi wykorzystując możliwości w zakresie dosprzedaży usług mobilnych.

W 2016 roku budowa sieci dostępowej FTTH postępowała zgodnie z planem ogłoszonym w lutym 2016 r. Na koniec roku w jej zasięgu było 1,5 miliona gospodarstw domowych. Nasze usługi dostępne są w 37 miastach. Nasza baza klientów wyniosła 88 tysięcy, z każdym kwartałem pokazując wyższe pozyskania. Usługa światłowodowa jest nowa na rynku polskim, o niskiej świadomości wśród konsumentów. Obecnie nasze działania marketingowe są nakierowane na podniesienie tej świadomości i wykreowanie popytu. Ponadto specyfiką polskiego rynku są 2-letnie kontrakty lojalnościowe jakie podpisują klienci co działa jako czynnik spowalniający migrację klientów z sieci kablowych do naszej sieci światłowodowej.

Polski rynek Internetu stacjonarnego w dużych miastach charakteryzuje się dużą konkurencją, co powoduje, że bardzo istotnym wyznacznikiem atrakcyjności oferty jest cena. W ramach działań ofertowych mocno promujemy konwergencję, wykorzystując naszą mocną pozycję na rynku usług mobilnych. Stanowi ona silny atut w konkurowaniu z operatorami telewizji kablowej, którzy bądź w ogóle nie świadczą usług komórkowych lub świadczą je w bardzo ograniczony sposób. Przykładem jest wprowadzona w czerwcu 2016 oferta Orange Open Extra która klientom kupującym lub przedłużającym umowę na usługi stacjonarne gwarantowała benefity na usługi komórkowe. W ramach promocji, w zależności od wybranego pakietu, klient usług stacjonarnych (zarówno w technologii światłowodowej, jak i miedzianej) mógł otrzymać 50% zniżkę na abonament komórkowy na cały czas trwania kontraktu lub 100% zniżkę w tym abonamencie na 12 miesięcy. W bazie klientów światłowodowych na koniec 2016 aż 51% było klientami konwergentnymi.

Istotnym czynnikiem w konkurowaniu o klienta Internetu stacjonarnego jest jakość oferty telewizyjnej, przy czym polski rynek charakteryzuje się niewielką ekskluzywnością kontentu. Nawet drogie treści telewizyjne (np. prawa sportowe), których nabywcami w Polsce są głównie platformy satelitarne, są szeroko dystrybuowane do telewizji kablowych.

W ramach poprawy konkurencyjności oferty w zakresie treści telewizyjnych, od lutego 2016 r. nasza oferta telewizyjna dostępna dla klientów korzystających z platformy IPTV jest oparta na treści agregowanej przez Orange Polska. Agregacja treści oznacza, że Orange Polska 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 kontentu, umożliwia większą elastyczność w dopasowaniu oferty TV do potrzeb klientów oraz pozwala na rozwój dodatkowych usług, w tym „catch-up TV”, „multiroom” oraz „multiscreen”. Pod koniec 2016 roku zmiana nastąpiła również w zakresie oferty dla technologii satelitarnej. Z tym, że w tym przypadku oferta oparta jest o partnerstwo z platformą nc+. Obecnie oferta telewizyjna jest taka sama niezależnie od technologii dystrybucji.

3 PERSPEKTYWY ROZWOJU ORANGE POLSKA

3.1 Perspektywy rynkowe

Orange Polska spodziewa się w najbliższych latach stabilizacji detalicznego rynku telekomunikacyjnego. W krótkim okresie pozytywnie na rozwój rynku w Polsce będą wpływały takie czynniki jak: dynamiczny rozwój dostępu do Internetu dużych prędkości (powyżej 30 Mb/s) dzięki inwestycjom w sieć światłowodową oraz wzrost zasięgu technologii LTE. Po stronie rynku mobilnego pozytywnie będzie oddziaływać wzrost bazy klientów abonamentowych oraz zwiększanie sprzedaży urządzeń w modelu sprzedaży ratalnej. W tym samym czasie hamująco na rozwój rynku będzie oddziaływać substytucja usług stacjonarnych usługami mobilnymi, zarówno w obszarze telefonii stacjonarnej, jak również tradycyjnego (opartego głównie na łączach miedzianych, o prędkości poniżej 30 Mb/s) szerokopasmowego dostępu do Internetu. Ponadto spadek rynku usług przedpłaconych ze względu na realizację ustawy antyterrorystycznej i rezygnację użytkowników jednorazowych oraz obniżka stawek roamingu przez UE będą wpływać na obniżenie wartości rynku.

W średniookresowej perspektywie spodziewamy się powrotu do wzrostu wartości rynku telekomunikacyjnego ze względu na pozytywne tendencje na rynku Internetu dużych prędkości (zarówno stacjonarnego, jak i mobilnego), który jest stymulowany dynamicznie rosnącym popytem na transmisję danych związaną z procesem cyfryzacji społeczeństwa i gospodarki, rozwój usług e-commerce, Internetu Rzeczy (IoT), e-Administracji itp.. W najbliższych latach spodziewamy się ożywienia wzrostu penetracji stacjonarnym dostępem do Internetu, który zapewnia w największym stopniu możliwość korzystania z zasobów Internetu oraz takich usług jak gaming online, VoD w HD/4K czy telekonferencje. Także wzrost popularności smartfonów, tabletów i innych urządzeń wykorzystujących mobilny dostęp do Internetu korzystnie wpływa na rozwój rynku telekomunikacyjnego.

W przypadku rynku usług mobilnych spodziewamy się zmiany akcentów w ramach walki konkurencyjnej w kierunku rywalizacji opartej o jakość, w miejsce kontynuowania prostych obniżek cen. O ile w krótkim terminie na rynku komórkowych usług abonamentowych spodziewamy się wzrostów wynikających głównie z migracji z usług przedpłaconych, w kolejnych latach wzrost będzie najprawdopodobniej efektem sprzedaży usług spakietyzowanych i konwergentnych. Na rynku usług biznesowych spodziewamy się kontynuacji wzrostu ilości usług w ślad za zwiększaniem się ilości firm i pracowników oraz rozwojem gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. Spodziewamy się wzrostu popularności ofert telekomunikacyjnych łączonych z ofertami ICT oraz segmentu machine-to-machine (M2M).

3.2 Średniookresowy plan działań Orange Polska

W poniższej tabeli podsumowane zostały główne zakładane cele planu średniookresowego który został zaprezentowany w lutym 2016 roku:

<p>lider w jakości sieci zapewnienie najlepszej jakości sieci w technologii mobilnej i stacjonarnej dla wszystkich klientów, bez względu na ich lokalizację geograficzną</p>	<p>zakładane cele</p> <ul style="list-style-type: none"> - objęcie do 2,8 mln gospodarstw domowych naszą siecią FTTH w latach 2016-2018 - dalszy rozwój naszego zasięgu LTE w oparciu o nowo zakupione częstotliwości oraz zapewnienie najlepszej jakości łączności LTE- wzrost zasięgu sieci LTE w populacji do ponad 99% w 2017 - zwiększenie ilościowych udziałów w rynku stacjonarnego Internetu i w rynku telefonii komórkowej:
<p>lider w konwergencji zapewnienie pełnego portfolio usług, wzbogaconego o produkty dodane wszystkim gospodarstwom domowym w każdym miejscu</p>	<p>zakładane cele</p> <ul style="list-style-type: none"> - umocnienie naszej pozycji, jako unikalnego dostawcy usług konwergentnych w Polsce - dostosowanie naszej intensywniej strategii komercyjnej do specyfiki różnych stref geograficznych - zwiększenie bazy klientów konwergentnych do ponad 1 miliona do 2018 - zwiększenie w bazie udziału gospodarstw domowych, które korzystają z trzech lub więcej usług do około 45% w 2018
<p>najlepsze doświadczenie klientów umieszczenie klientów w centrum wszystkich naszych działań</p>	<p>zakładane cele</p> <ul style="list-style-type: none"> - poprawa doświadczenia klientów poprzez oferowanie atrakcyjnych produktów i usług, wraz z poprawą obsługi klienta i kanałów sprzedaży, zarówno tradycyjnych jak i online - bycie innowacyjnym i elastycznym w reagowaniu na ruchy konkurencji - osiągnięcie drugiej pozycji pośród dużych operatorów dla wskaźnika Net Promoter Score

<p>elastyczna i efektywna organizacja być elastyczną i cyfrową organizacją, ciągle szukającą pola do poprawy efektywności</p>	<p>zakładane cele</p> <ul style="list-style-type: none"> - ciągła transformacja kosztów pośrednich - optymalizacja i automatyzacja procesów, optymalizacja wydatków IT, a także ułatwienie procesu podejmowania inicjatyw komercyjnych, zwłaszcza w przypadku ofert konwergentnych - Plan Socjalny umożliwiający redukcję zatrudnienia do 2050 etatów w latach 2016-2017 - kontynuacja optymalizacja portfela nieruchomości
<p>założenia finansowe zbudowanie długoterminowej wartości dla spółki i jej interesariuszy, która umożliwi nam powrót na ścieżkę wzrostu</p>	<p>zakładane cele</p> <ul style="list-style-type: none"> - przychody - powrót do wzrostu w 2018, w następstwie sukcesu projektu FTTH I rosnącej liczby klientów telefonii komórkowej - wzrost EBITDA w 2018 - dzięki wzrostowi przychodów, dźwigni operacyjnej, optymalizacji modelu biznesowego - Wskaźnik dług netto do skorygowanej EBITDA nie będzie wyższy niż 2,2 w latach 2016-2018 - całkowite nakłady inwestycyjne na projekt FTTH w latach 2016-2018 wyniosą ok. 2,2 mld zł - spadek nakładów inwestycyjnych w pozostałych obszarach do poziomu 1,3-1,4 mld zł w 2018

W 2016 r. skutecznie realizowaliśmy określone w planie kluczowe kierunki strategiczne. Znacząco polepszyliśmy jakość sieci zarówno stacjonarnej jak i mobilnej. W segmencie mobilnym, skoncentrowaliśmy się na rozbudowie sieci LTE w oparciu o nowo nabyte pasmo 800 MHz. Na koniec 2016 roku, w zasięgu sieci LTE znajdowało się 99,1% mieszkańców i 90,2% powierzchni Polski. W segmencie stacjonarnym, prowadziliśmy intensywną rozbudowę sieci światłowodowej. W 2016 roku, podwoiliśmy wielkość tej sieci, rozszerzając jej zasięg na blisko 1,5 mln gospodarstw domowych w 37 miastach. We wszystkich obszarach kontynuowaliśmy intensywne działania komercyjne w celu pozyskania klientów, wykorzystując nasz wyjątkowy atut, jakim jest konwergencja. Liczba klientów ofert konwergentnych zwiększyła się w 2016 roku o ponad 20%. Konwergencja okazała się bardzo skutecznym narzędziem do pozyskiwania klientów usług światłowodowych. Na koniec 2016 roku, ponad połowa tych klientów korzystała z konwergentnych pakietów obejmujących usługi stacjonarne i komórkowe. Dzięki inwestycjom w segmencie mobilnym, wyraźnie zwiększamy udział w rynku kosztem konkurencji. W 4 kw. 2016, na Orange Polska przypadło blisko 80% wszystkich nowych przyłączeń do sieci światłowodowych brutto. Według naszych szacunków, w 2016 roku zwiększyliśmy udział ilościowy w rynku szybkiego Internetu stacjonarnego o kilka punktów procentowych, zaś nasz udział wartościowy w detalicznym rynku mobilnym się ustabilizował.

W 2017 roku nasze kluczowe priorytety nie ulegną zmianie, ale jeszcze silniej skoncentrujemy się na usprawnieniu działań komercyjnych i procesu inwestycyjnego. Ważnym czynnikiem, który powinien zapewnić ich lepszą realizację, są wprowadzone od początku 2017 roku zmiany organizacyjne w obszarze rynku masowego i biznesowego. Uznajemy strategiczne znaczenie sieci światłowodowej, a znaczna liczba przyłączeń w ostatnich miesiącach 2016 roku jest dodatkową zachętą. W związku z tym, w 2017 roku planujemy objąć zasięgiem usług światłowodowych ponad milion gospodarstw domowych – znacznie więcej niż w 2016 roku. Jednocześnie pracujemy nad skróceniem czasu uruchomienia usługi światłowodowej. Jeszcze bardziej uatrakcyjnimy propozycję dla klientów i przebudujemy kanały dystrybucji. W lutym wprowadziliśmy nową ofertę Orange Love – nasz pierwszy gotowy pakiet usług stacjonarnych i mobilnych. Wraz z telewizją 4K, ta oferta wyznacza nowe podejście do pozyskania gospodarstw domowych i konwergencji.

W kwestii aktualizacji bardziej długoterminowych prognoz i planów, postanowiliśmy przedstawić je w późniejszym okresie bieżącego roku, kiedy będziemy mieć lepszy obraz co do powodzenia opisanych wyżej działań.

3.3 Atuty Orange Polska

Polski rynek telekomunikacyjny jest bardzo konkurencyjny i wymagający. Powoduje to, że podejmowane przez Grupę działania muszą być zdecydowane i konsekwentne w celu umiejętnego dopasowywania się do zmieniających się warunków oraz reagowania na nowe trendy rynkowe.

Na przestrzeni ostatniego roku, w naszej ocenie, strategiczna pozycja rynkowa Orange Polska, uległa znacznej poprawie.

Wygrana aukcja na częstotliwości z pasma 800MHz zdecydowanie polepszyła pozycję konkurencyjną w zakresie zasobów mobilnego spektrum. Szczególnie po przegranym przetargu na częstotliwości z zakresu 1800MHz w roku 2013. Możliwość oferowania szybkiego Internetu w paśmie zasięgowym jest absolutnie kluczowa dla obsługi lawinowo narastającego ruchu mobilnej transmisji danych. Posiadanie tych częstotliwości jest dla nas również bardzo ważne w kontekście znacznego udziału w rynku Internetu stacjonarnego w na terenach wiejskich.

Podjęcie decyzji o znaczących inwestycjach w sieć światłowodową w dużych miastach ma na celu strukturalne rozwiązanie kwestii konkurencyjności naszej sieci stacjonarnej. Nasze udziały rynkowe w dużych miastach na przestrzeni ostatnich spadły, głównie z uwagi na mało konkurencyjną ofertą w stosunku do sieci kablowych.

Posiadanie zarówno sieci mobilnej jak i szybkiej sieci stacjonarnej stanowi o naszej przewadze konkurencyjnej i jest niezbędne żeby sprostać rosnącemu ruchowi w zakresie transmisji danych przy jednoczesnym zapewnieniu dobrej jakości usług dla klientów mobilnych.

Wyraźnym trendem rynkowym, który w kolejnych latach będzie jeszcze bardziej postępował, jest trend do kupowania usług konwergentnych. Orange Polska jest obecnie jedynym operatorem konwergentnym na rynku masowym oraz największym na rynku biznesowym. Nasza baza klientów konwergentnych dynamicznie rośnie, a konwergencja jest jednym z kluczowych punktów w naszej strategii.

Ponadto wśród licznych atutów Orange Polska, wymienić należy:

- Rozpoznawalna marka Orange na rynku usług telekomunikacyjnych,
- Innowacyjna oferta mobilna typu B-brand pod marką nju.mobile,
- Umiejętność budowy i rozwoju aliansów strategicznych (m.in. z T-Mobile (patrz punkt 4.4 poniżej), nc+, mBank),
- Rozszerzenie portfela usług o sprzedaż energii elektrycznej oraz usługi bankowe,
- Szerokie uznanie dla standardów w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu - obecność w RESPECT Index dla firm notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, miejsce w czołówce Rankingu Odpowiedzialnych Firm opracowywanego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Gazetę Prawną i Akademię Leona Koźmińskiego, wyróżnienie Złotym Listkiem CSR wśród firm notowanych na Liście 500 Tygodnika Polityka, i dodatkowo Super Listkiem CSR w gronie 3 firm, które we wszystkich pięciu zorganizowanych do tej pory edycjach nagrody osiągnęły najwyższe wyróżnienia, wyróżnienie honorowym tytułem „Etycznej Firmy” w konkursie magazynu „Puls Biznesu” i PwC consulting, dodatkowo specjalne wyróżnienie za nadzwyczajne podejście do promowania kultury etycznej pracy oraz przeciwdziałania korupcji i nadużyciom,
- Kompleksowe działania społeczne Fundacji Orange w zakresie edukacji cyfrowej i wykorzystania nowych technologii, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii bezpiecznego użytkowania Internetu przez dzieci i młodzież
- Zwrócenie uwagi na klientów o specjalnych potrzebach tj. klienci z niepełnosprawnościami oraz starsze - wprowadzenie udogodnień i standardów w zakresie sprzedaży i obsługi.
- Aktywność w budowaniu społeczeństwa informacyjnego poprzez różne inicjatywy, w tym budowanie infrastruktury telekomunikacyjnej na terenach zagrożonych wykluczeniem,
- Szeroka współpraca międzynarodowa oraz dostępność doświadczeń partnerów z Grupy Orange, w tym korzystanie ze spółki zakupowej Buy-In (joint venture Orange Group i Deutsche Telekom), współpraca i wymiana doświadczeń badawczo-rozwojowych w ramach Orange Labs,
- W gronie najlepszych pracodawców w 2016 r. w Polsce według badania Top Employers Institute (wyróżnienie prestiżowymi certyfikatami Top Employer Polska 2016 i Top Employer Europe 2016) oraz jedna z najbardziej atrakcyjnych firm, jako potencjalny pracodawca w branży telekomunikacyjnej dla studentów (wg rankingu Programu Twoja Perspektywa).

3.4 Notowania akcji Orange Polska S.A. na Warszawskiej Giełdzie

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

Akcje Spółki wchodziły w skład indeksów następujących indeksów:

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

W dniu 14 stycznia 2014 r. w związku ze zmianą nazwy Spółki z Telekomunikacja Polska S.A. na Orange Polska S.A. zostały zmienione na podstawie uchwały Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. nazwy skrócone używane przez Giełdę dla akcji Spółki w następujący sposób:

a) dotychczasowa nazwa skrócona: TPSA – nowa nazwa skrócona: ORANGEPL

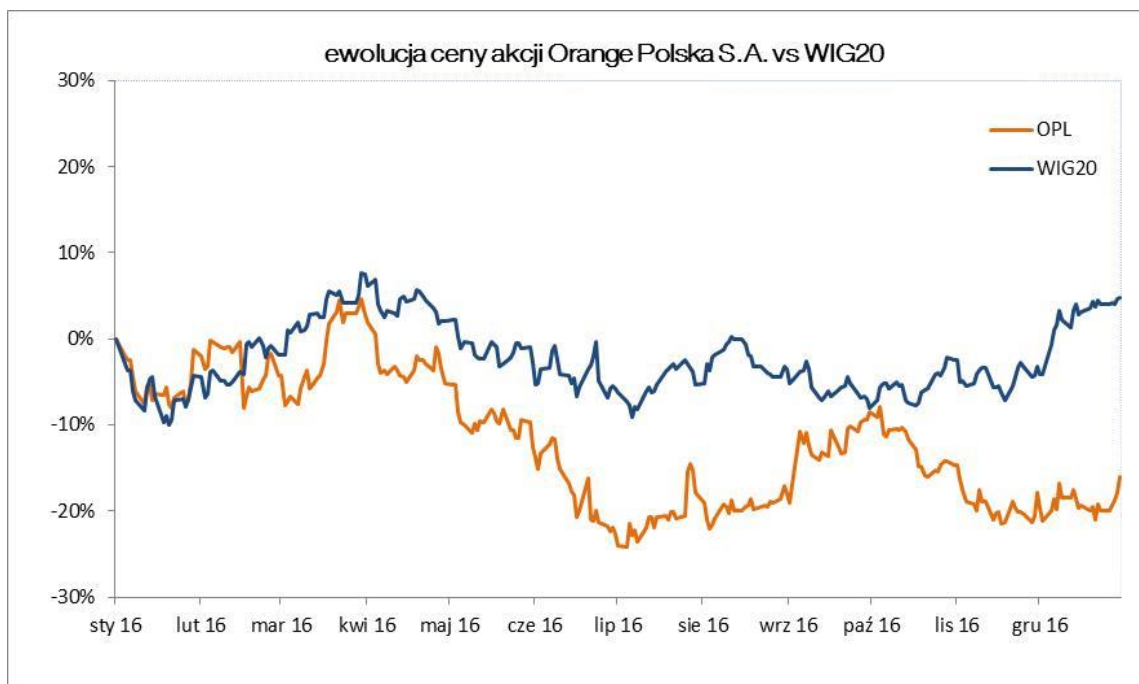
b) dotychczasowe oznaczenie: TPS – nowe oznaczenie: OPL

W 2016 r. Orange Polska ponownie znalazł się w prestiżowym gronie giełdowych spółek odpowiedzialnych społecznie. W ogłoszonym przez Giełdę Papierów Wartościowych nowym składzie RESPECT Index znalazły się 24 spółki. Orange Polska jest obecna w tym zestawieniu od pierwszej edycji.

RESPECT Index cieszy się coraz większym zainteresowaniem przedsiębiorców i inwestorów, dostrzegających zależność między uwzględnianiem aspektów społecznych i środowiskowych, a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa.

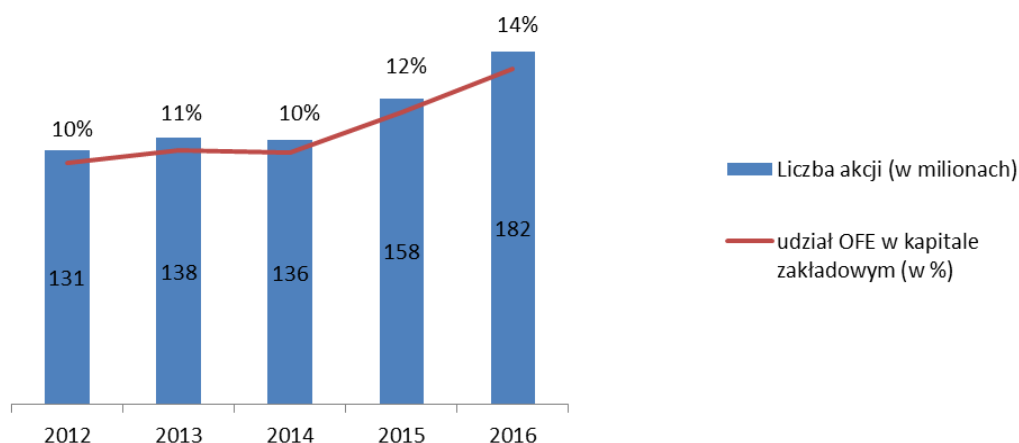
W 2016 r. indeksy na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) zanotowały spadki. Akcje Orange Polska S.A. spadły w tym czasie 16,0% (włączając efekt związany z wypłaconą dywidendą), podczas gdy indeks dużych spółek giełdowych WIG20 zanotował wzrost o 4,8%.

NOTOWANIA AKCJI ORANGE POLSKA S.A. - w okresie od 31 grudnia 2015 do 31 grudnia 2016.



Poniżej znajduje się graficzne zestawienie stanu posiadania akcji Orange Polska przez Polskie Otwarte Fundusze Emerytalne według stanu na koniec grudnia 2016 r. oraz za lata poprzednie. Dane przedstawione na wykresie pokazują, iż udział tych funduszy w kapitale zakładowym Orange Polska rośnie od 2012 r. Na koniec 2016 r. poziom ten był historycznie najwyższy.

Udział OFE w akcjonariacie Orange Polska



3.4.1 Relacje Inwestorskie Orange Polska

Działalność Orange Polska w zakresie relacji inwestorskich koncentruje się przede wszystkim na zapewnieniu przejrzystej i aktywnej komunikacji z rynkiem kapitałowym poprzez czynną współpracę z inwestorami, analitykami jak również na zapewnieniu wykonywania obowiązków informacyjnych w ramach obowiązujących aktów prawnych. Relacje Inwestorskie wraz z osobami reprezentującymi Spółkę regularnie odbywają liczne spotkania z inwestorami i analitykami w kraju i zagranicą oraz uczestniczą w większości regionalnych i branżowych konferencji inwestorskich.

Wyniki finansowe Grupy Kapitałowej Orange Polska są kwartalnie prezentowane w ramach konferencji transmitowanych równocześnie z wykorzystaniem sieci internetowej. W 2016 roku odbyły się cztery konferencje poświęcone prezentacji wyników oraz ponad 200 spotkań z inwestorami i analitykami w Polsce i wielu innych krajach.

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

W dniu 2 marca 2016 r. Członek Zarządu ds. Finansów Orange Polska odpowiadał na pytania inwestorów indywidualnych podczas czata inwestorskiego przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych. Podczas czata pytania zadawało ponad 35 inwestorów indywidualnych.

Działania podejmowane przez Relacje Inwestorskie w kontaktach z inwestorami mają przede wszystkim na celu umożliwienie rynkowi przeprowadzenia rzetelnej oceny sytuacji finansowej Spółki, jego 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 specjalnie dedykowaną dla inwestorów i analityków stronę internetową pod adresem: www.orange-ir.pl.

Orange Polska publikuje Raport Roczny oraz Raport Społecznej Odpowiedzialności w wersjach on-line dostępny na stronie www.orange-ir.pl.

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

Z SIEDZIBĄ NA TERYTORIUM POLSKI

Dom Maklerski BZ WBK

Dom Maklerski BDM S.A.

Dom Maklerski Banku Ochrony Środowiska S.A.

Dom Maklerski PKO Bank Polski

Pekao Investment Banking S.A.

Dom Maklerski mBanku

Trigon Dom Maklerski S.A.

Haitong Bank S.A.

Ipopema Securities S.A.

Wood & Company Financial Services, a.s.

Z SIEDZIBĄ POZA TERYTORIUM POLSKI

Berenberg

Citigroup

Deutsche Bank

Erste Bank Investment

Goldman Sachs

HSBC

Morgan Stanley

Patria Finance

Raiffeisenbank AG

VTB Capital

*aktualna lista brokerów wraz z danymi instytucji znajduje się na stronie internetowej Spółki: www.orange-ir.pl

4 ISTOTNE ZDARZENIA MAJĄCE WPŁYW LUB MOGĄCE MIEĆ WPŁYW NA DZIAŁALNOŚĆ ORANGE POLSKA

Poniżej przedstawiono kluczowe zdarzenia, które w opinii Zarządu obecnie mają lub w niedalekiej przyszłości mogą mieć wpływ na działalność Orange Polska. Dodatkowe ujęcie zagrożeń i ryzyk mogących wpływać na działalność operacyjną oraz wyniki finansowe Grupy zostało zawarte w rozdziale IV niniejszego dokumentu.

4.1 Realizacja średniookresowego planu działań Orange Polska

Orange Polska w lutym 2016 roku ogłosił nowy plan strategiczny, obejmujący lata 2016-2018. Plan zakłada intensywne inwestycje w pozyskania klientów oraz zapewnienie najlepszej jakości sieci mobilnej oraz stacjonarnej w celu zbudowania długoterminowej wartości i odwrócenia negatywnych tendencji w ewolucji udziałów rynkowych, przychodów i zysków. Plan jest zbudowany wokół czterech głównych ambicji: bycia liderem rynkowym w zakresie jakości sieci, usług konwergentnych, obsługi klienta oraz bycia dynamiczną i elastyczną organizacją.

Plan zakłada duże inwestycje w sieć światłowodową oraz mobilną oraz intensywne wydatki marketingowe na akwizycję klientów. W naszej opinii szeroko rozumiane warunki rynkowe, zmiany w potrzebach klientów oraz zakończenie aukcji na częstotliwości mobilne stwarzają dogodne otoczenie do ofensywnych działań rynkowych. Chcemy poprawić nasze udziały w rynku i zbudować bazę pod przyszły wzrost. Liczymy, że gospodarstwa domowe, które są naszymi klientami będą korzystały z dużo większej liczby naszych usług, co przyczyni się do dalszego dynamicznego wzrostu bazy klientów konwergentnych.

W aspekcie finansowym, nowy plan strategiczny ma przynieść wzrost skonsolidowanych przychodów oraz zysku EBITDA. Głównymi czynnikami odwrócenia negatywnego trendu będzie poprawa w części mobilnej oraz stacjonarnej.

4.2 Wdrażanie zmian prawa dotyczących usług pre-paid

W dniu 2 lipca 2016 r. weszła w życie ustawa o działaniach antyterrorystycznych. Na jej podstawie operatorzy telekomunikacyjni zobowiązani zostali do uzyskania danych osobowych nowych użytkowników usług pre-paid i ich właściwego zweryfikowania przed rozpoczęciem świadczenia usług prepaid – obowiązek ten wszedł w życie w 25 lipca 2016 r. Z dniem 1 lutego 2017 operatorzy byli zobligowani wyłączyć ruch przychodzący i wychodzący tych kart pre-paid które do tego czasu nie zostały zarejestrowane. Z tym, że możliwość rejestracji istnieje również po tej dacie. Jeśli to nastąpi możliwość wykonywania i przyjmowania połączeń zostanie przywrócona.

Od chwili pojawienia się pierwszych informacji na temat spodziewanego projektu tej ustawy Orange Polska prowadził intensywne prace przygotowujące Spółkę do zmian w otoczeniu regulacyjnym. Obok wielu innych, na pierwszy plan wysuwają się następujące główne wątki działań:

- (1) Wdrożono niezbędne modyfikacje systemów informatycznych (bilingowych, CRM, obsługi klienta itd.) dostosowując je do nowych wymogów prawnych. W efekcie tych działań spółka wdrożyła najprostszy na rynku proces rejestracji redukujący uciążliwość dla klienta do niezbędnego minimum.
- (2) Zredefiniowano model współpracy z dystrybutorami i wypracowano nowe formy współdziałania. W efekcie intensywnej współpracy, na koniec grudnia 2016 rejestracja była możliwa w ponad 22 tys. placówek.
- (3) Zrealizowano pakiet działań edukacyjnych skierowanych do klientów Orange z wykorzystaniem innowacyjnych, niestandardowych form komunikacji bezpośredniej. Jako pierwsi na rynku opracowaliśmy i wdrożyliśmy narzędzie klasy pre-call wplatające komunikat głosowy o rejestracji w naturalny sposób korzystania z telefonu
- (4) W ramach działań marketingowych oferowaliśmy klientom atrakcyjne pakiety bonusów w zamian za wcześniejszą rejestrację.

Zmiany w prawie dotyczące świadczenia usług pre-paid miały określone skutki dla wyników operacyjnych oraz finansowych Orange Polska w roku 2016 oraz również mogą mieć wpływ na te wyniki za rok 2017.

Po pierwsze, nastąpił znaczący spadek raportowanej bazy kart pre-paid. Wynikało to przede wszystkim ze znacząco niższej liczby aktywacji nowych kart SIM po wprowadzeniu obowiązku rejestracji. Dodatkowo efektem rejestrowania kart przez klientów była przyspieszona migracja do usług kontraktowych. Jednak, ponieważ znacząca większość nowych aktywacji usług pre-paid to aktywacje tzw. jednorazowe, kart o najniższym nominale, spadek ten (mimo, że bardzo znaczący) miał nieistotne przełożenie na wyniki finansowe. Spodziewamy się, że spadek raportowanej liczby kart SIM będzie kontynuowany w pierwszej połowie 2017 roku.

Po drugie, zaoferowane bonusy za rejestrację w formie pakietów darmowych minut i GB do wykorzystania w ciągu 30 dni miały negatywny wpływ na wyniki finansowe w drugim półroczu. Jednak nie był to wpływ znaczący oraz należy je traktować jako jednorazową inwestycję w pozyskanie klientów i odciążenie sieci sprzedaży w krytycznym momencie bezpośrednio poprzedzającym ostateczny termin rejestracji.

Widzimy również, czynniki niepewności, które mogą mieć wpływ na wyniki 2017 roku. Na dzień 1 lutego 5% naszej aktywnej bazy klientów nie zarejestrowała kart SIM. Istnieje ryzyko, że część z nich zrezygnuje trwale z

komunikacji za pomocą usług pre-paid z powodu utraty anonimowości. Dodatkowo, istnieje niepewność wzmożonej aktywności konkurencyjnej, szczególnie na polu przenoszenia numerów, co zostało znacznie ułatwione po rejestracji.

Należy podkreślić że wyżej opisane zjawiska dotyczą wszystkich operatorów na rynku usług mobilnych w Polsce.

4.3 Rozbudowa infrastruktury

Stacjonarna

W 2015 r. Orange Polska rozpoczęła masową budowę linii światłowodowych w technologii FTTH. Była ona kontynuowana w 2016, zgodnie z nowym średniookresowym planem działań. Na koniec 2016 r. zasięgiem usług FTTH objęto niemal 1,5 mln gospodarstw domowych w ponad 37 miastach Polski. Przewidujemy, że tempo tej budowy nawet może przyspieszyć w latach 2017-2018, będąc głównym celem strategicznym firmy. Na koniec 2016 r. Orange Polska miała w zasięgu technologii VDSL około 4,8 mln gospodarstw domowych. Zasięg ten nie uległ istotnej zmianie w roku 2016, głównie z uwagi na priorytet sieci światłowodowej.

Strategia rozwoju usług na bazie łączy światłowodowej 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 na dostęp hurtowy. W roku 2016 zawarliśmy takie porozumienia. Korzyścią jest głównie szybszy dostęp do sieci dostępowej w technologii FTTH i bardziej efektywne wykorzystanie istniejącej infrastruktury FTTH w danych lokalizacjach. Takie działania wpisują się w założenia Dyrektywy Kosztowej Komisji Europejskiej poprzez unikanie dublowania istniejących zasobów. W 2016 zostały podpisane dwie takie umowy, z Telefonią Dialog (spółka 100% zależna od Netia S.A.) oraz Inea. W ramach umowy z Telefonią Dialog zyskamy potencjalny dostęp do około 114 tys. gospodarstw domowych zlokalizowanych w województwie łódzkim. W przypadku Inea jest to potencjalnie około 110 tys. gospodarstw domowych zlokalizowanych głównie w Poznaniu (ponad 80% zasięgu) jak również w Koninie, Szamotułach i Środkie Wielkopolskiej. Umowy te będą stopniowo wdrażane w roku 2017.

W ramach zarządzania kontentem, w 2016 roku wdrożono nową platformę CDN – Content Delivery Network – której zadaniem jest dostarczanie treści wideo do klientów usług dostępu do Internetu w Orange Polska. Platforma przeznaczona jest dla dostawców treści na rynku B2B oraz na potrzeby wewnętrznych usług kontentowych (m.in. Orange TV Go, STB premium). Nowa platforma zapewni pojemność dla wzrostu ruchu wideo w sieci Orange.

Mobilna

Najistotniejszym wydarzeniem w zakresie sieci mobilnej było przyznanie przez UKE rezerwacji częstotliwości radiowych w pasmie 800MHz i 2600MHz, w wyniku aukcji rozstrzygniętej pod koniec 2015 roku. W wyniku dokonanych inwestycji zasięg technologii 4G, z wykorzystaniem wszystkich pasm, przekraczał 99% populacji na ponad 90% terytorium Polski Usługi LTE były świadczone za pomocą ponad 8500 stacji. W 2017 roku, oprócz sukcesywnego zwiększania zasięgu i pojemności Orange postawi również na zwiększenie liczby stacji pozwalających na agregację pasma, dzięki czemu szybkość Internetu LTE/4G zwiększy się nawet ponad dwuipółkrotnie.

W ramach optymalizacji rozwoju infrastruktury mobilnej Orange Polska współpracuje z T-Mobile, W 2016 roku nastąpiło rozszerzenie tej współpracy o urządzenia pracujące w pasmach 800MHz i 2600MHz. Więcej na ten temat w punkcie 4.4.

W wyniku zakupu nowych pasm radiowych bardzo znacząco poprawiła się pozycja rynkowa Orange Polska.

Na poniższym rysunku przedstawiono dystrybucję częstotliwości z zakresu 790 – 2690 MHz.



* Częstotliwości objęte w wyniku ugody podmiotu z Rządem

Kolorem zielonym zaznaczone zostały częstotliwości posiadane przez Grupę Cyfrowy Polsat

Według niezależnego serwisu speedtest.pl sieć mobilnego dostępu do Internetu Orange była najszybszą siecią w Polsce.

W czwartym kwartale 2016 r. Orange Polska jako pierwszy operator w Polsce uruchomił w sieci VoLTE, które umożliwia uzyskanie lepszych parametrów jakościowych połączeń głosowych w sieci mobilnej. Usługa działa na wybranych modelach telefonów, których lista będzie sukcesywnie rozszerzana w kolejnych miesiącach.

W 2016 r. testowano interkonekty głosowe IP pomiędzy siecią mobilną Orange i innymi sieciami mobilnymi (Plus, Play). Interkonekt z siecią Plus został komercyjnie uruchomiony w 2 półroczu 2016r. Umożliwi to uzyskanie jakości HD połączeń głosowych pomiędzy abonentami Orange i abonentami innych operatorów.

Z końcem 2016 r. wygasła dotychczasowa rezerwacja częstotliwości z pasma 450 MHz (uzyskana w 1991 r.). Orange wniósł o odnowienie tej rezerwacji, w wyniku czego Prezes UKE wydał w dniu 13 stycznia decyzję rezerwacyjną na kolejny okres 15 lat. Na podstawie opinii biegłego Prezes UKE ustalił opłatę za dokonanie tej rezerwacji w wysokości 115,5 mln zł. Orange wniósł odwołanie od wydanej decyzji rezerwacyjnej.

4.4 Współpraca w zakresie współkorzystania z radiowych sieci dostępowych

W dniu 6 grudnia 2016 roku Orange Polska podpisał aneks do umowy o współdzieleniu radiowych sieci dostępowych (ang. RAN sharing) z T-Mobile, rozszerzając dotychczasową współpracę o urządzenia pracujące w pasmach 800 MHz i 2600 MHz.

Orange współpracuje z T-Mobile w zakresie dostępu radiowego od roku 2011. Pierwszym, zakończonym w II kwartale 2014 roku, etapem współpracy było wzajemne udostępnienie po około 5 tys. stacji bazowych, dzięki czemu klienci Orange odczuli przede wszystkim poprawę zasięgu i pojemności sieci 3G. W międzyczasie współpraca objęła usługi LTE/4G w paśmie 1800 MHz, co umożliwiło zaoferowanie najnowszej technologii mobilnego dostępu do Internetu. Obecne porozumienie jest więc naturalnym, następnym krokiem współpracy, która pozwoli przede wszystkim na zwiększenie pojemności sieci i na polepszenie zasięgu LTE/4G na obszarach wiejskich oraz wewnątrz budynków. W celu oferowania usług LTE w pasmach 800 i 2600 MHz obaj partnerzy będą korzystać wyłącznie z własnych zasobów częstotliwości. Operatorzy wybudują ponadto po kilkaset nowych stacji bazowych, co pozwoli na zwiększenie pokrycia zwłaszcza na nowych osiedlach oraz przy drogach szybkiego ruchu i trasach kolejowych. Pozwoli to na dalszą optymalizację rozwoju infrastruktury mobilnej Orange Polska.

4.5 Rozwój oferty TV

W lutym 2016 Orange Polska wprowadził nową ofertę telewizyjną dla klientów IPTV, opartą na treści agregowanej przez Orange Polska. Zmiana ta umożliwiła większą elastyczność w dopasowaniu oferty TV do potrzeb klientów oraz pozwala na rozwój dodatkowych usług, w tym „catch-up TV”, „multiscreen” oraz „multiscreen”. Pakiet kanałów dostępnych w podstawowym abonamencie wzrósł z 61 do 91 (z czego 25 kanałów w jakości HD), dopasowanych do potrzeb wszystkich członków rodziny. W listopadzie 2016 ten sam pakiet kanałów został wprowadzony dla abonentów korzystających z technologii satelitarnej. W rezultacie Orange Polska upraszcza strukturę oferty telewizyjnej i poprawia swoją pozycję konkurencyjną w zakresie

treści, co jest głównym elementem strategii skoncentrowanej na gospodarstwie domowym. Pomaga to też nam spieniężyć planowane w nadchodzących latach inwestycje w technologię światłowodową.

Równocześnie Orange Polska w dalszym ciągu rozwija partnerstwo z platformą satelitarną nc+, w ramach którego udostępniania ofertę NC+ klientom telewizji Orange w technologii satelitarnej oraz IPTV. W ramach partnerstwa 2016 roku udostępniane klientom Orange TV nowe promocję NC+, z wiodącą promocją z listopada 2016 obejmująca m.in.: 6 miesięcy bezpłatnego dostępu do CANAL+ i HBO. Ponadto rozwijane są również oferty NC+ z ofertą mobilną Orange.

4.6 Konkurencja na rynku telefonii komórkowej

Polski rynek telefonii komórkowej, na którym działają czterej operatorzy infrastrukturalni, w dalszym ciągu charakteryzuje się bardzo wysokim stopniem konkurencji. Oprócz ceny, która powoli przestaje być podstawowym wyróżnikiem oferty, na znaczeniu zyskują pozostałe elementy oferty operatorów, takie jak: usługi dodatkowe (dostęp do serwisów muzycznych, oferta telewizyjna) oraz jakość sieci i obsługa klienta. Konkurencja cenowa z ostatnich lat doprowadziła do względnego wyrównania się udziałów rynkowych głównych operatorów oraz sprowadziła poziom cen usług mobilnych w Polsce do jednego z najniższych na rynku Unii Europejskiej.

Głównym polem walki konkurencyjnej na rynku detalicznym stały się gospodarstwa domowe, w odróżnieniu od wcześniejszego konkurowania o pojedynczego klienta. Dlatego też w ofercie Orange jak i operatorów konkurencyjnych odnaleźć można szereg usług dedykowanych właśnie „dla domu”, w tym także usługi spoza branży telekomunikacyjnej, jak np. energia elektryczna, ubezpieczenia, finanse osobiste czy sprzedaż sprzętu AGD.

Decydując się na ofertę wiązaną (tzn. składającą się z kilku usług) klienci mogą otrzymać benefity cenowe, dzięki czemu rośnie popularność m.in. rodzinnych ofert multi-simowych zawierających usługi głosowe oraz pakiety przesyłu danych. W ramach usług dla domu widoczny jest trend rosnącej popularności ofert konwergentnych, czyli łączących oferty mobilne i stacjonarne.

4.7 Konkurencja na rynku stacjonarnego Internetu

Rynek dostawców Internetu w Polsce jest nadal bardzo mocno rozdrobniony, dlatego należy spodziewać się dalszej konsolidacji rynku oraz geograficznej ekspansji operatorów kablowych w mniejszych miejscowościach. W efekcie tych działań oraz planowanej rozbudowy sieci światłowodowej przez Orange należy spodziewać się zaostrenia konkurencji na rynkach lokalnych, gdzie Orange posiada znaczącą pozycję.

Obecnie UOKiK prowadzi badanie dotyczące przejęcia Multimedia Polska przez UPC łącznie z oceną potencjalnej pozycji rynkowej nowego operatora. Ponieważ w wielu miejscowościach łączny udział Multimedia Polska i UPC rodzi ryzyko posiadania pozycji dominującej przez nowego operatora, można spodziewać się, że UOKiK nakaze UPC sprzedaż fragmentu sieci dostępowej. Zakup fragmentu sieci przez innego operatora niewątpliwie wpłynie na otoczenie rynkowe, przynajmniej na szczeblu lokalnym.

Wśród klientów rosną oczekiwania co do łączenia usług stacjonarnych (głównie dostępu do Internetu) i mobilnych od jednego operatora, co wymusza dostarczenie przez operatorów pełnowartościowej oferty konwergentnej, w tym zapewnienie w portfolio usług atrakcyjnej oferty mobilnej. Dlatego w perspektywie średniookresowej można spodziewać się aliansów strategicznych operatorów kablowych z operatorami mobilnymi albo ich fuzji. Takie zdarzenie zmniejszyłoby przewagę konkurencyjną Orange Polska jako jedyne dostawcy oferty konwergentnej dla klientów indywidualnych na rynku. Spodziewając się takiego scenariusza, Orange Polska priorytetowo traktuje doskonalenie posiadanej oferty konwergentnej.

W 2016 r. ważnym zjawiskiem był wzrost inwestycji w rozwój infrastruktury światłowodowej w oparciu o fundusze unijne. Dzięki współfinansowaniu ze środków unijnych, inwestycje tego typu są możliwe na terenach nisko zurbanizowanych, gdzie do tej pory inwestycje w sieć światłowodową nie miały uzasadnienia ekonomicznego. Z punktu widzenia Orange Polska rozwój infrastruktury światłowodowej na terenach mniej zurbanizowanych stanowi z jednej strony duże wyzwanie dla utrzymania pozycji rynkowej, natomiast z drugiej stanowi dużą szansę na pozyskanie nowych klientów dla własnej oferty detalicznej dzięki możliwości wykorzystania powstałych sieci na zasadach hurtowych).

W zasięgu projektów inwestycyjnych POPC znajduje się ok. 3 mln gospodarstw domowych, zamieszkujących w znacznej mierze obszary poza zasięgiem stacjonarnej sieci telekomunikacyjnej lub obszary, gdzie nie ma możliwości technicznych dla świadczenia usług Internetu szybkich prędkości.

4.8 Udział Orange Polska w POPC

Orange Polska jako beneficjent dofinansowania UE 2007-2013 zbudował własną szerokopasmową infrastrukturę szkieletowo-dystrybucyjną w dwóch województwach: lubuskim i pomorskim w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych.

W perspektywie finansowej UE 2014-2020, środki z Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (działanie 1.1) przeznaczone są na uzupełnienie istniejącej infrastruktury o zasoby „ostatniej mili”, spełniające wymagania Europejskiej Agendy Cyfrowej.

W wyniku rozstrzygnięć I konkursu Orange Polska zawarł we wrześniu 2016 z Centrum Projektów Polska Cyfrowa umowy o dofinansowanie projektów inwestycyjnych w 174 miejscowościach w 8 obszarach, znajdujących się na terenie województw: Lubuskiego, Pomorskiego i Dolnośląskiego, uzyskując dofinansowanie w wysokości blisko 24 mln zł.

II konkurs, w ramach którego na dofinansowanie projektów przeznaczono 3 mld zł. został ogłoszony 30 września 2016. Projekty mogą być realizowane na 79 obszarach NUTS 3 tj. obszarach obejmujących swym zasięgiem kilka powiatów. Orange Polska analizuje dokumentację i szczegółowe warunki konkursowe pod kątem złożenia Wniosków. Termin ich składania jest wyznaczony na 17 lutego 2017 r.

4.9 Rozwój usług ICT

Strategia Grupy przewiduje budowanie oferty ICT zarówno w modelu usługowym jak i projektowym, systematycznie rozszerzając ofertę o nowe rozwiązania i technologie. Do realizacji planu w obszarze ICT Grupa wykorzystuje zasoby infrastrukturalne i technologiczne, dostarczając klientom bezpieczne usługi end to end. Oferta ICT obejmuje takie rozwiązania jak m.in. usługi chmurowe, usługi data center, komunikacja, sieć, bezpieczeństwo IT.

W 2016 r. Grupa komercyjnie uruchomiła nową powierzchnię kolokacyjną na terenie Centrum Przetwarzania Danych Łódź, wzmacniając swoją pozycję wśród dostawców usług kolokacji i infrastruktury w modelu usługowym. Inwestycje związane z rozbudową sieci światłowodowej dla klientów biznesowych stanowiły fundament do oferowania kompletnych rozwiązań ICT i cyfryzacji biznesu największych firm w Polsce. Ostatnie miesiące to również powołanie w strukturze Integrated Solutions nowego obszaru sprzedaży rozwiązań i usług firmy Microsoft. Integrated Solutions dołączyło do wąskiego grona firm w Polsce posiadających autoryzację Licensing Solution Providers. Strategia ta przyniosła szybkie efekty w postaci kilku znaczących kontraktów na rozwiązania Microsoft. Rozbudowując ofertę ICT, spółka nawiązała także strategiczne partnerstwa z Apple, Huawei, SAS Institute oraz Europejską Agencją Kosmiczną (ESA). W drugiej połowie 2016 roku IS i Orange rozpoczęły realizację projektu rozbudowy platformy klimatycznej dla ESA.

4.10 Ewolucja sieci dystrybucji Grupy

Stawiając klienta w centrum zainteresowania, Grupa stara się utrzymywać i rozwijać różne kanały kontaktu. W tej chwili klienci mogą załatwiać sprawy sprzedażowe i obsługowe udając się do tradycyjnych, własnych lub agencyjnych punktów sprzedaży oraz sklepów dystrybutorów sieci niezależnej, korzystając ze sklepu internetowego, dzwoniąc na infolinię czy czekając na pojawienie się sprzedawcy aktywnego.

Głównym celem firmy jest rozwijanie internetowego kanału sprzedaży oraz inicjatywy cross-channel a także optymalizacja i unowocześnianie salonów sprzedaży tak aby dopasowywać się do trendów rynkowych i konsumenckich, co ma bezpośrednie przełożenie na satysfakcję klientów oraz dalszą poprawę efektywności sieci. Na koniec 2016 roku posiadaliśmy około 755 własnych oraz agencyjnych punktów sprzedaży rozmieszczonych na terenie całego kraju, oferujących pełne portfolio usług mobilnych i stacjonarnych. Dodatkowo, aby zapewnić klientom wygodną, przyjazną oraz innowacyjną przestrzeń do załatwienia wszelkich spraw związanych z usługami telekomunikacyjnymi sukcesywnie otwieramy Smart Story, na koniec 2016 mamy ich 12. Nowoczesne rozwiązania online i offline sprawiają, że wizyta w salonie jest wykorzystana najbardziej efektywnie. Inwestujemy również w nowy format sklepów – Fiber Shopy. Są to sklepy zlokalizowane w pobliżu osiedli mieszkaniowych z zasięgiem FTTH, które spełniają funkcję wizerunkowo-sprzedażową, dedykowaną do sprzedaży oferty światłowodowej. Na koniec roku zarządzaliśmy 38 takimi punktami. Mówiąc o tradycyjnych sklepach trzeba pamiętać również 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, oferując im komplementarną do urządzenia usługę.

Zgodnie z trendami rynkowymi, również w Orange 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 cross-channel współpraca między wszystkimi kanałami kontaktu zapewnia naszym klientom jednakowe, pozytywne doświadczenia w każdym miejscu i czasie.

Do kontaktu z klientami, głównie w zakresie ofert utrzymaniowych i dosprzedażowych, wykorzystywany jest także kanał telesprzedaży, gdzie zawarta umowa i usługa są dostarczane bezpłatnie przez kuriera lub odbierane przez klienta w salonie z wykorzystaniem rozwiązania pick-up in store. Obecnie kanał telesales w znacznym stopniu wspomaga konwersję ruchu sprzedażowego na online. W dalszym ciągu rozwijany jest także kanał sprzedaży bezpośredniej (Active), 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.

4.11 Obowiązki regulacyjne

Zgodnie z decyzjami wydanymi przez Prezesa UKE Orange Polska ma pozycję znaczącą (SMP) na detalicznych rynkach właściwych:

- na rynku przyłączenia do stacjonarnej sieci publicznej i utrzymania w gotowości do świadczenia usług telekomunikacyjnych – dla konsumentów;

- na rynku przyłączenia do stacjonarnej sieci publicznej i utrzymania w gotowości do świadczenia usług telekomunikacyjnych – dla klientów biznesowych;

Orange Polska jest operatorem o pozycji znaczącej na hurtowych rynkach właściwych,

- na rynku rozpoczęcia połączeń w stacjonarnej publicznej sieci telefonicznej;
- na rynku zakańczania połączeń w sieci stacjonarnej Orange Polska;
- na rynku świadczenia usług hurtowego (fizycznego) dostępu do infrastruktury sieciowej (w tym dostępu dzielonego lub w pełni uwolnionego) w stałej lokalizacji;
- na rynku świadczenia hurtowych usług dostępu szerokopasmowego, z wyłączeniem 76 obszarów gminnych, które zostały uznane za konkurencyjne;
- na rynku usług wysokiej jakości w stałej lokalizacji o przepływności do 2 Mb/s łącznie;
- na rynku zakańczania połączeń w ruchomej publicznej sieci telefonicznej Orange Polska;
- na rynku zakańczania połączeń SMS w sieci mobilnej Orange Polska;

Każda z decyzji SMP Prezesa UKE określa obowiązki na poszczególnych rynkach właściwych.

4.12 Proponowane zmiany w regulacjach

Planowane regulacje, do pewnego stopnia, zmierzają w kierunku złagodzenia nakładanych obowiązków, co jest realizacją trendów w całej UE, mających na celu wspieranie inwestycji.

- UKE prowadził analizę rynku zakańczania SMS. Komisja Europejska oraz Prezes UOKiK zaakceptowali przedstawioną propozycję deregulacji rynku. 1 lutego 2017 r. Orange Polska otrzymał decyzję UKE zdejmującą obowiązki regulacyjne na rynku zakańczania SMS od dnia 3 maja 2017 r.
- UKE prowadził także analizę rynku uwolnienia lokalnej pętli abonenckiej (LLU). Postępowanie nie zostało jeszcze zakończone.

4.13 Regulacja usług roamingowych

W dniu 25 listopada 2015 r. Parlament Europejski i Rada przyjęli Rozporządzenie nr 2015/2120 w sprawie roamingu w publicznych sieciach łączności ruchomej wewnątrz Unii.

Rozporządzenie ustanawia nowe zasady świadczenia usług roamingu na terenie UE. Od 30 kwietnia 2016 r. został wprowadzony mechanizm ustalania detalicznych cen roamingowych, polegający na dodaniu do cen krajowych stosownych dopłat w wysokości 5c/min połączenia głosowego wychodzącego; 2c/SMS; 5c/1MB transmisji danych. Cena detaliczna za usługi roamingowe (ustalana jako suma ceny krajowej i dopłaty) nie może przekroczyć ustalonego poziomu 19 c/min, 6 c/SMS, 20 c/1 MB, a dopłaty do połączeń odbieranych nie mogą przekroczyć średniej ważonej europejskich stawek MTR wskazanej przez BEREC, czyli 0,0114 c/min.

Od 15 czerwca 2017 r. detaliczne opłaty roamingowe zostaną zrównane z cenami usług krajowych. Operatorzy będą mieli też możliwość wprowadzenia limitów dotyczących świadczenia usług roamingowych po cenach krajowych (tzw. FUP - Fair Usage Policy), po przekroczeniu których możliwe będzie stosowanie dopłaty.

15 grudnia 2016 r. Komisja Europejska opublikowała rozporządzenie wykonawcze nr 2016/2286, ustanawiające szczegółowe przepisy dotyczące stosowania polityki uczciwego korzystania i metod oceny zrównoważonego charakteru zniesienia dodatkowych opłat z tytułu detalicznych usług roamingu.

Zanim dojdzie do zrównania opłat roamingowych z cenami usług krajowych, Komisja Europejska została zobowiązana do przeprowadzenia stosownych analiz w zakresie stawek hurtowych i przedstawienia odpowiednich propozycji legislacyjnych odnośnie stawek hurtowych na podstawie wyników analizy.

31 stycznia 2017 roku zostało zawarte porozumienie pomiędzy Parlamentem Europejskim, Radą i Komisją Europejską, dotyczące limitów roamingowych stawek hurtowych.

	Obecne limity	Uzgodnione limity
Usługi głosowe	5c/min	3.2c/min
SMS	2c	1c
Transmisja danych	5c/MB	od 15.06.2017 – 7.7 E/GB od 1.01.2018 – 6 E/GB od 1.01.2019 – 4.5 E/GB od 1.01.2020 – 3.5E/GB od 1.01.2021 – 3.0 E/GB od 1.01.2022 – 2.5 E/GB

Porozumienie zostało formalnie zatwierdzone na sesji plenarnej Parlamentu Europejskiego oraz przez państwa członkowskie UE.

4.14 Otwarty Internet „neutralność sieci”

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2120W z 25 listopada 2015 r. określiło także zasady dotyczące dostępu do otwartego Internetu. Rozporządzenie wprowadza generalną zasadę, że w przypadku świadczenia usługi dostępu do Internetu operatorzy muszą cały ruch traktować równo, bez dyskryminacji, ograniczenia lub zakłócenia, niezależnie od nadawcy i odbiorcy, dostępnych treści i sposobu rozpowszechniania. Operatorzy mogą stosować rozsądne środki zarządzania ruchem, ale środki te mają być oparte na obiektywnych wymaganiach technicznych, a nie wynikać z przyczyn handlowych. Środki muszą być przejrzyste, niedyskryminujące, proporcjonalne i nie będą monitorować konkretnych treści.

Środki zarządzania ruchem w szczególności nie mogą blokować, spowalniać, zmienić, ograniczać, zakłócać, pogarszać jakości lub dyskryminować określonych treści, aplikacji i usług, lub określonych ich kategorii, z wyjątkiem konieczności i tylko tak długo, jak długo jest to niezbędne, m.in. w celu wykonania orzeczeń sądów, zachowania integralności i bezpieczeństwa sieci, łagodzenia czasowego przeciążenia sieci.

Dozwolone jest blokowanie ruchu, ale tylko i wyłączenie w ograniczonej liczbie okoliczności, np. w celu przeciwdziałania cyberatakom lub w wyjątkowych i tymczasowych sytuacjach służących rozładowaniu przeciążenia sieci.

Rozporządzenie ustanawia również zasady prawa użytkowników do dostępu oraz rozpowszechniania treści i ich swobodnego wyboru w Internecie, w tym prawo do informacji dotyczącej prędkości pobierania i wysyłania danych w ramach usług dostępu do Internetu w przypadku sieci stacjonarnych i mobilnych

W wyniku podpisanego przez Ministerstwo Cyfryzacji z operatorami Memorandum, wdrożenie przepisów Rozporządzenia w zakresie neutralności sieci zostało w Polsce przesunięte do 31 grudnia 2016 r.

Orange Polska dostosował regulaminy świadczenia usług i wzorce umów do wymogów Rozporządzenia, dotyczących m.in.: zarządzania ruchem w Internecie, usług specjalistycznych, prędkości dla sieci mobilnych i stacjonarnych. W dniu 30 listopada 2016 r. informację o zmianach opublikowano na stronie www.orange.pl.

4.15 Zakańczanie połączeń w sieciach mobilnych (MTR)

Od 1 kwietnia 2016 r. została zaimplementowana na polskim rynku zasada różnicowania MTR w zależności od tego, czy połączenie zostało zainicjowane na obszarze EOG (Europejski Obszar Gospodarczy) czy poza EOG. Połączenia inicjowane poza EOG nie są regulowane i mogą być obciążane stawkami wyższym niż regulowany MTR. Operatorzy mobilni w sposób swobodny ustalili stawki MTR we własnych sieciach za ruch inicjowany poza EOG.

4.16 Kalkulacja kosztów zakańczanie połączeń w sieci stacjonarnej (FTR)

Od roku 2014 trwają w UKE prace związane z przygotowaniem nowego modelu kalkulacji kosztów FTR (bottom up LRIC), mające na celu wdrożenie na rynku polskim Zalecenia KE z dnia 7 maja 2009 r.

W listopadzie 2016 r. UKE ponownie rozpoczął pracę nad modelem kalkulacji stawek FTR bottom up LRIC. Data zakończenia prac nie została określona.

Równocześnie w 2016 r. Komisja Europejska rozpoczęła prace dotyczące oceny Zaleceń KE z dnia 7 maja 2009 r. w sprawie uregulowań dotyczących MTR i FTR. Komisja bada, w jakim stopniu Zalecenia pozwoliły na osiągnięcie założonych celów oraz czy wymagają one zmiany lub utrzymania, jako narzędzie do osiągnięcia celów dotyczących promowania konkurencji, interesów obywateli UE i rozwoju rynku wewnętrznego. KE dotychczas nie opublikowała swojego stanowiska.

4.17 Wyniki kalkulacji kosztów

W wyniku decyzji ws. pozycji znaczącej na rynkach właściwych Orange Polska ma obowiązek przygotowywania sprawozdań z rachunkowości regulacyjnej oraz opisu kalkulacji kosztów i poddawania ich niezależnemu audytowi. 7 czerwca 2016 r. Prezes UKE powołał Ernst & Young Audyt Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa oraz Ernst & Young spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Business Advisory spółka komandytowa do przeprowadzenia audytu w Orange Polska. Opinia, raport oraz sprawozdania z rachunkowości regulacyjnej, wszystkie bez zastrzeżeń, zostały ogłoszone na stronie UKE.

Nowe postępowanie konkursowe, mające na celu wyłonienie podmiotu, który przeprowadzi audyt regulacyjny Orange Polska w latach 2017-2019, zostało przeprowadzone przez Prezesa UKE – wybrano ofertę złożoną przez Ernst & Young Audyt Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa oraz Ernst & Young spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Business Advisory spółka komandytowa.

4.18 Dopłata do usługi powszechnej

Postępowania Prezesa UKE w przedmiocie ustalenia przedsiębiorców zobowiązanych do udziału w dopłacie do usługi powszechnej za lata 2007 – 2011 są w toku.

W 2016 r. Orange Polska otrzymał dopłatę za rok 2006 w wysokości 136 tys. zł. Do końca 2017 r. przewidywane jest uzyskanie dopłat za lata 2007-2011.

4.19 Istotne zmiany prawa

W 2016 r. otoczenie prawne zmieniało się bardzo dynamicznie, w wyniku czego nastąpiły dogłębne zmiany zakresie prawa ogólnego, jak również przepisów odnoszących się bezpośrednio do sektora telekomunikacyjnego. Takie gwałtowne i rozległe zmiany otoczenia prawnego pociągają za sobą konieczność stałego i starannego monitorowania, jak również zapewnienie środków na wdrożenie nowych przepisów.

Główne akty prawne:

Prawo krajowe

- 2 lipca 2016 r. weszła w życie ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych. Na jej podstawie rejestracji abonentów usług pre-paid stała się obowiązkowa od 25 lipca 2016 r. Ustawa nakłada ponadto na operatorów telekomunikacyjnych obowiązki w zakresie infrastruktury.
- 1 lipca 2016 r. weszły w życie przepisy ustawy z dnia 9 czerwca 2016 r. o zmianie ustawy o wspieraniu rozwoju usług i sieci telekomunikacyjnych. Nowelizacja wpływa na procesy inwestycyjne związane z budową szybkich sieci oraz transponuje do polskiego porządku prawnego dyrektywę w sprawie środków mających na celu zmniejszenie kosztów realizacji sieci, tzw. „dyrektywę kosztową”.
- 13 stycznia 2017 r. została opublikowana ustawa z dnia 15 grudnia 2016 r. o zmianie ustawy o grach hazardowych. Ustawa nakłada od 1 lipca 2017 r. obowiązek blokowania dostępu do stron internetowych wpisanych do Rejestru Niedozwolonych Stron, który będzie prowadzony przez Ministerstwo Finansów.
- 7 lutego 2016 r. weszła w życie ustawa z dnia 15 stycznia 2016 r. o zmianie ustawy o Policji. Ustawa wprowadza katalog sytuacji, w których niektóre uprawnione służby mogą sięgać po dane telekomunikacyjne. Operatorzy zostali zobligowani do zapewnienia na własny koszt warunków technicznych i organizacyjnych umożliwiających prowadzenie przez Policję kontroli operacyjnej.
- 7 października 2016 r. weszła w życie ustawa z dnia 5 września 2016 r. o usługach zaufania oraz identyfikacji elektronicznej. Ustawa stanowi podstawę dla elektronicznej szeregowej procesów administracyjnych, biznesowych i konsumenckich.
- 17 kwietnia 2016 r. weszła w życie ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. Ustawa wprowadza nowe narzędzia oddziaływania na przedsiębiorców, w tym telekomunikacyjnych, w zakresie tzw. „klauzul abuzywnych”.
- 10 stycznia 2017 r. weszła w życie ustawa z dnia 23 września 2016 r. o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich, bazująca na dyrektywie 2013/11/UE ADR oraz rozporządzeniu 524/2013 ODR. Ustawa określa zasady pozasądowego rozwiązywania sporów pomiędzy przedsiębiorcami z siedzibą na terenie Polski oraz konsumentami z wszystkich krajów UE.

Obecnie na różnym etapie legislacyjnym trwają prace nad następującymi aktami prawnymi, mogącymi mieć wpływ na Orange Polska:

- Ministerstwo Cyfryzacji prowadzi prace nad projektem ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa, który ma być m.in. implementacją Dyrektywy z dnia 6 lipca 2016 r. w sprawie środków na rzecz wysokiego wspólnego poziomu bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych na terytorium Unii (tzw. Dyrektywa NIS). Ustawa ta ma uregulować różne aspekty związane z cyberbezpieczeństwem, w tym prawa i obowiązki podmiotów świadczących usługi na rynku teleinformatycznym w Polsce.
- Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa rozpoczęło 30 września 2016 r. prace legislacyjne nad projektem Kodeksu Urbanistyczno-Budowlanego. Nowa kodyfikacja spowoduje całkowitą reformę procesu planowania realizacji inwestycji.

Prawo Unii Europejskiej:

- Opublikowane zostało Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych (ogólne rozporządzenie o ochronie danych - RODO). Rozporządzenie ujednolicająca przepisy prawne dot. ochrony danych osobowych i będzie stosowane od 25 maja 2018 r. Komisja Europejska przedstawiła również projekt Rozporządzenia dot. prywatności i łączności elektronicznej. Rozporządzenie będzie paralelne z uchwalonym już rozporządzeniem ogólnym o ochronie danych osobowych – znajdują się w nim bezpośrednie odwołania do RODO (np. kwestia warunków zgody), a także tożsame przepisy (np. sankcje). Prace legislacyjne są w toku.
- Trwają prace Komisji Europejskiej nad fundamentalną rewizją pakietu dyrektyw telekomunikacyjnych. Zmiany będą miały formę dyrektywy, której projekt przedstawiono w postaci Europejskiego Kodeksu Łączności Elektronicznej. Kodeks zawierał będzie znowelizowane regulacje unijne dot. dostępu do infrastruktury, widma radiowego, usług łączności elektronicznej, usługi powszechnej, kompetencji poszczególnych instytucji.

4.20 Roszczenia i spory, kary i postępowania

Informacje o istotnych postępowaniach i roszczeniach przeciwko spółkom Grupy oraz karach i postępowaniach, w tym o karze nałożonej przez Komisję Europejską, jak również o kwestiach związanych z powstaniem Orange Polska znajdują się w nocie 27 do rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

5 WAŻNIEJSZE OSIĄGNIĘCIA GRUPY W DZIEDZINIE BADAŃ I ROZWOJU

Badania i Rozwój w Orange Labs

Polskie Orange Labs należą do międzynarodowej sieci Orange Labs, w skład której wchodzi jednostki badawczo-rozwojowe i laboratoria Orange.

Polskie Orange Labs są odpowiedzialne za definiowanie i zarządzanie rozwojem architektury sieci stacjonarnej, mobilnej i wybranych systemów IT, a także za definiowanie planów rozwoju sieci i odpowiednich koncepcji technicznych. Ważnym elementem działalności jednostki jest również proces tworzenia, wyboru i wdrażania innowacji, obejmujący współpracę z partnerami zewnętrznymi i realizację prac badawczo - rozwojowych dla Orange Polska i Grupy Orange. W ramach struktur Orange Labs działa Polskie Centrum Badawczo-Rozwojowe (CBR), w skład której wchodzi jednostki badawczo-rozwojowe i laboratoria Orange.

Najważniejsze osiągnięcia CBR i Laboratoriów klienckich w Orange Labs Poland w 2016 r., w tym również realizowane dla Orange S.A.:

1. **5G PAGODA** – Udział Centrum Badawczo Rozwojowego Orange Polska w pracach nad siecią 5G w ramach projektu program Horizont2020 Unii Europejskiej, realizowanym wspólnie z partnerami japońskimi. Orange Polska otrzymało refinansowanie w wysokości 250 tys. EUR w ramach trzyletniego projektu. Projekt ten jest jedną z pierwszych prób na świecie opisanie oraz zaproponowanie architektury SDN/NVF dla sieci przyszłości.
2. **Geo Quantum System** wdrożenie unikalnego narzędzia wymyślonego oraz stworzonego w Centrum Badawczo Rozwojowych Orange Polska. GQS jest nowoczesnym narzędziem do realizacji marketingowych kampanii Geolokalizowanych w czasie rzeczywistym. Narzędzie jest udostępnione Sprzedaży i Biznesowi Orange jako Orange Finance.
3. Stworzenie ekosystemu Małych i Średnich Firm w obszarze API (Otwarte Interfejsy Programistyczne) czyli ekosystemu monetyzującego usługi telekomunikacyjne, informatycznych a także dane operatorskie w modelu otwartym a także wprowadzenie do sprzedaży w ramach usług M2M B2B usługi R&D LongTermTrials pozwalającej firmą „próbować” usługi ICT (Try and Buy).
4. Udział Centrum Badawczego Orange Polska jako konsorcjanta w europejskim projekcie **VaVeL (Variety, Veracity, VaLue: Handling the Multiplicity of Urban Sensors)** – skupiającym program badań finansowanych w ramach EU Horizon2020 w zakresie zarządzania mnogością miejskich źródeł danych. Partnerami CBR w tym projekcie są miasta, europejskie uczelnie i partnerzy technologiczni. Celem projektu jest stworzenie przykładów innowacyjnych rozwiązań na bazie danych pochodzących od miasta Warszawa, Dublin w połączeniu z danymi od operatora.

ROZDZIAŁ III STRUKTURA ORGANIZACYJNA

6 ZMIANY ORGANIZACYJNE W 2016 ROKU

6.1 Zmiany w strukturze organizacyjnej Orange Polska S.A.

W 2016 r. nastąpiło połączenie Orange Polska S.A. z jej spółkami zależnymi przez przeniesienie całego majątku Orange Customer Service oraz TP Invest na Orange Polska (łączenie przez przejęcie).

Celem połączenia spółek było:

- Uproszczenie zarządzania Grupą Kapitałową Orange Polska, poprzez wzrost efektywności operacyjnej, integrację i uproszczenie procesów połączonych podmiotów,
- Ujednolicenie warunków pracy dla pracowników łączących się spółek.

6.1.1 Zarząd Orange Polska S.A.

Na dzień 31 grudnia 2016 r. Zarząd był siedmioosobowy, a poszczególnym Członkom Zarządu przyporządkowane są następujące sprawy Spółki do bezpośredniego prowadzenia:

- Prezes Zarządu,
- Wiceprezes Zarządu ds. Strategii i Transformacji,
- Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego,
- Członek Zarządu ds. Finansów,
- Członek Zarządu ds. Zasobów Ludzkich,
- Członek Zarządu ds. Sprzedaży i Komercyjnej Digitalizacji
- Członek Zarządu ds. Obsługi Klientów i Strategii Relacji z Klientami

W dniu 4 lutego 2016 r. Rada Nadzorcza Orange Polska, biorąc pod uwagę wygaśnięcie w dniu 12 kwietnia 2016 r. mandatu Prezesa Zarządu pana Bruno Duthoit, zdecydowała o powołaniu go na kolejną kadencję. Jednocześnie Pan 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 Centralną raportującego bezpośrednio do pana Gervais Pellissier, Wiceprezesa Grupy Orange oraz Dyrektora Wykonawczego Grupy Orange ds. Europy. W związku z powyższym pan Bruno Duthoit złożył rezygnację z zajmowanego stanowiska Prezesa Zarządu Spółki ze skutkiem na koniec dnia 30 kwietnia 2016 r. Następnie w tym samym dniu tj. 4 lutego 2016 r. Rada Nadzorcza Orange Polska powołała pana Jean-François Fallacher na stanowisko Prezesa Zarządu Orange Polska ze skutkiem na dzień 1 maja 2016 roku.

W dniu 4 lipca 2016 r. pan Michał Paschalis-Jakubowicz, Członek Zarządu Orange Polska S.A. 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 r. pan Piotr Muszyński został powołany na stanowisko członka Zarządu, na kolejną kadencję. Powołanie zostało dokonane przed upływem obecnej kadencji. Nowa kadencja rozpocznie się w dniu najbliższego Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe Orange Polska za 2016 rok i potrwa trzy lata. Pan Piotr Muszyński pełni funkcję Wiceprezesa Zarządu Orange Polska ds. Strategii i Transformacji Orange Polska.

W dniu 20 grudnia 2016 r. Zarząd Orange Polska zdecydował o zmianach organizacyjnych, które obowiązują od 1 stycznia 2017 r. Mariusz Gaca, wcześniej wiceprezes ds. Rynku Biznesowego, objął nowoutworzone stanowisko wiceprezesa zarządu 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. Celem zmian jest przede wszystkim konsolidacja zarządzania w Orange Polska segmentem klientów indywidualnych, poprzez włączenie w kompetencje jednego członka zarządu sprzedaży, marketingu i komunikacji. Zarząd jest przekonany, że te zmiany organizacyjne pozwolą wzmocnić oraz uprościć strukturę wewnętrzną oraz pozytywnie wpłyną na realizację strategii w obszarach zarówno rynku detalicznego i biznesowego.

Skład Zarządu od dnia 1 stycznia 2017 r.:

- Prezes Zarządu,
- Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Konsumentckiego,
- Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego,
- Wiceprezes Zarządu ds. Strategii i Transformacji,
- Członek Zarządu ds. Obsługi Klientów i Strategii Relacji z Klientami,
- Członek Zarządu ds. Finansów,
- Członek Zarządu ds. Zasobów Ludzkich.

6.1.2 Jednostki organizacyjne Orange Polska S.A.

Na dzień 1 stycznia 2017 r. w strukturze Orange Polska funkcjonowało 86 jednostek organizacyjnych, bezpośrednio raportujących do:

- 1) Prezesa Zarządu – któremu funkcjonalnie podlega 1 jednostka organizacyjna,
- 2) Wiceprezesa Zarządu ds. Rynku Biznesowego – 7 jednostek organizacyjnych,
- 3) Wiceprezesa Zarządu ds. Strategii i Transformacji – 14 jednostek organizacyjnych,
- 4) Wiceprezesa Zarządu ds. Rynku Konsumentckiego - 9 jednostek organizacyjnych,
- 5) Członka Zarządu ds. Finansów – 7 jednostek organizacyjnych,
- 6) Członka Zarządu ds. Zasobów Ludzkich – 12 jednostek organizacyjnych,
- 7) Członka Zarządu ds. Obsługi Klientów i Strategii Relacji z Klientami - 8 jednostek organizacyjnych,
- 8) Dyrektora Wykonawczego ds. Korporacyjnych – 6 jednostek organizacyjnych,
- 9) Dyrektora Wykonawczego ds. Sieci – 5 jednostek organizacyjnych,
- 10) Dyrektora Wykonawczego ds. IT – 8 jednostek organizacyjnych,
- 11) Dyrektora Wykonawczego ds. Efektywności – 3 jednostki organizacyjne,
- 12) Dyrektora Wykonawczego ds. Rynku Klientów-Operatów – 7 jednostek organizacyjnych.

6.1.3 Zmiany w strukturach organizacyjnych jednostek zależnych Orange Polska S.A.

W 2016 r. nie było znaczących zmian w strukturach organizacyjnych pozostałych jednostek zależnych Orange Polska S.A. poza zmianami opisanymi w punkcie 6.1.

6.2 Zmiany własnościowe w Grupie w 2016 r.

6.2.1 Wykreślenie z rejestru spółki TPSA Eurofinance France SA

Dnia 17.06 2016 r. spółka TPSA Eurofinance France SA została wykreślona z francuskiego rejestru spółek.

6.2.2 Połączenie spółek Orange Polska S.A. ze spółkami Orange Customer Services sp. z o.o. oraz TP Invest sp. z o.o.

Postanowieniem z dnia 30.09.2016 Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy zarejestrował połączenie Orange Polska S.A. jako spółki przejmującej ze spółkami Orange Customer Service sp. z o.o. oraz TP Invest sp. z o.o. jako spółkami przejmowanymi.

6.2.3 Obniżenie kapitału zakładowego Orange Szkolenia sp. z o.o.

Postanowieniem z dnia 16.11.2016 r. Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy zarejestrował obniżenie kapitału zakładowego spółki z kwoty 71.652.000 zł o kwotę 61.310.000 zł do wysokości 10.342.000 zł.

6.3 Akcjonariat jednostki dominującej

Na dzień 31 grudnia 2016 r., kapitał zakładowy Spółki wynosił 3.937 mln złotych i był podzielony na 1.312 mln w pełni opłaconych akcji zwykłych na okaziciela o wartości nominalnej 3 złote każda.

Struktura własnościowa kapitału zakładowego na dzień 13 lutego 2017 r. była następująca:

Akcjonariusz	Liczba posiadanych akcji (w szt.)	Liczba głosów na Walnym Zgromadzeniu Orange Polska S.A.	Udział w ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu Orange Polska S.A.	Wartość nominalna posiadanych akcji (w zł)	Udział w kapitale zakładowym
Orange S.A.	664.999.999	664.999.999	50,67%	1.994.999.997	50,67%
Pozostali akcjonariusze	647.357.480	647.357.480	49,33%	1.942.072.440	49,33%
RAZEM	1.312.357.479	1.312.357.479	100,00%	3.937.072.437	100,00%

Na dzień 13 lutego 2017 r. Orange S.A. posiadało 50,67% akcji Spółki. Orange S.A. posiada prawo powoływania większości Członków Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. Rada Nadzorcza powołuje i odwołuje Członków Zarządu.

Orange S.A. jest jednym z największych na świecie wiodących operatorów telekomunikacyjnych, którego przychody w 2016 r. wyniosły ponad 40 mld euro. Orange S.A. zatrudnia 156.000 pracowników na całym świecie, w tym 97.000 pracowników we Francji. Obecna w 28 krajach Grupa Orange posiada bazę 263 milionów klientów na całym świecie, w tym 201 mln mobilnych użytkowników i 18 milionów stałych klientów

usług szerokopasmowych. Orange S.A. jest również wiodącym dostawcą globalnych usług IT i telekomunikacyjnych dla przedsiębiorstw wielonarodowych, pod marką Orange Business Services. Baza klientów konwergentnych Orange S.A. w 2016 r. osiągnęła około 10 milionów, dzięki czemu spółka zajęła pozycję pierwszego konwergentnego operatora w Europie.

Orange S.A. jest notowana na giełdzie Euronext w Paryżu (symbol ORA) oraz na Nowojorskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (symbol ORAN).

Na dzień 31 grudnia 2016 r. Spółka nie posiada informacji o istniejących umowach lub innych zdarzeniach, w wyniku których mogą nastąpić zmiany w strukturze akcjonariatu.

W 2016 r. Orange Polska S.A. nie emitował akcji pracowniczych.

7 STRUKTURA GRUPY NA DZIEŃ 31 GRUDNIA 2016

Opis organizacji Grupy został przedstawiony w nocie 1.2 do rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

7.1 Organy zarządzające i nadzorujące jednostki dominujące

Szczegółowe informacje dotyczące Zarządu i Rady Nadzorczej Orange Polska znajdują się w punkcie 10 niniejszego Sprawozdania.

7.1.1 Akcje Orange Polska będące w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących Orange Polska

Osoby Zarządzające

Na dzień 13 lutego 2017 r. pan Jean-François Fallacher, Prezes Zarządu Orange Polska S.A., posiadał 25.000 akcji Orange Polska S.A.

Pozostali Członkowie Zarządu nie posiadali akcji Orange Polska S.A. na dzień 13 lutego 2017 r.

W ramach ustanowionego przez Spółkę programu motywacyjnego, Członkowie Zarządu Spółki objęli wyemitowane przez Orange Polska S.A. imienne obligacje serii A z prawem pierwszeństwa do subskrybowania akcji Spółki przed dotychczasowymi akcjonariuszami. Liczba obligacji z prawem pierwszeństwa do subskrybowania akcji będąca w posiadaniu Członków Zarządu Spółki na dzień 13 lutego 2017 r.:

Mariusz Gaca	68.839
Bożena Leśniewska	27.536
Piotr Muszyński	190.896
Jolanta Dudek	13.768
Jacek Kowalski	25.241
Maciej Nowohoński	36.715

Akcje lub udziały w podmiotach powiązanych

Mariusz Gaca	500 akcji Orange S.A. o wartości nominalnej 4 EUR.
Bożena Leśniewska	80 akcji Orange S.A. o wartości nominalnej 4 EUR.
Piotr Muszyński	500 akcji Orange S.A. o wartości nominalnej 4 EUR.
Jolanta Dudek	80 akcji Orange S.A. o wartości nominalnej 4 EUR.
Jacek Kowalski	350 akcji Orange S.A. o wartości nominalnej 4 EUR.

Osoby Nadzorujące

Na dzień 13 lutego 2017 r. pan Maciej Witucki, Przewodniczący Rady Nadzorczej Orange Polska S.A., był w posiadaniu 305.557 obligacji z prawem pierwszeństwa do subskrybowania akcji. Pozostali Członkowie Rady Nadzorczej Orange Polska S.A. nie uczestniczą w programie motywacyjnym Spółki i na dzień 13 lutego 2017 r. nie posiadali obligacji z prawem pierwszeństwa do subskrybowania akcji. Na dzień 13 lutego 2017 r. pan Maciej Witucki, Przewodniczący Rady Nadzorczej Orange Polska S.A., posiadał 4.000 akcji Orange Polska. Żadna z pozostałych osób nadzorujących Orange Polska S.A. nie była w posiadaniu akcji Spółki czy udziałów w jednostkach powiązanych na dzień 31 grudnia 2016 r.

Akcje lub udziały w podmiotach powiązanych

Gervais Pellissier	34.527	akcji Orange S.A. o wartości nominalnej 4 EUR.
Gervais Pellissier	1	akcja Orange Horizons o wartości nominalnej 10 EUR.
Marc Ricau	10.315	akcji Orange S.A. o wartości nominalnej 4 EUR.
Federico Colom Artola	4.121	akcji Orange S.A. o wartości nominalnej 4 EUR.
Jean-Marie Culpin	1	akcja Orange Caraibe o wartości nominalnej 16 EUR.
Eric Debroeck	5.267	akcji Orange S.A. o wartości nominalnej 4 EUR.
Ramon Fernandez	1.322	akcje Orange S.A. o wartości nominalnej 4 EUR.
Ramon Fernandez	1	akcja Médi Télécom o wartości nominalnej 100 Dirhams.
Valérie Théron	340	akcji Orange S.A. o wartości nominalnej 4 EUR.

7.1.2 Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy

W dniu 12 kwietnia 2016 r. Zwyczajne WZA przeznaczyło na wypłatę dywidendy 328 mln złotych (tj. 0,25 zł na akcję). Uprawnionych do dywidendy było 1.312.357.479 akcji. Dywidenda została wypłacona 7 lipca 2016 r.

7.2 Zatrudnienie

Według stanu na 31 grudnia 2016 r. zatrudnienie w Orange Polska wynosiło 15 537 etatów. W stosunku do stanu z końca grudnia 2015 r. poziom zatrudnienia w Orange Polska obniżył się o 6,4%.

Obniżenie zatrudnienia w Orange Polska to głównie efekt realizacji Umowy Społecznej zawartej na lata 2016-2017 zarówno w Orange Polska S.A. jak i Orange Customer Service sp. z o.o. („OCS” – w 100% zależna od Orange Polska S.A.). W ramach Umowy Społecznej w 2016 r. łącznie z obu spółek odeszło 1 030 osób, z tego ok. 94% stanowiły odejścia w ramach programu odejść dobrowolnych. Odejścia dobrowolne w obu spółkach przebiegały na analogicznych zasadach. Wysokość średniej odprawy dla odchodzących pracowników Orange Polska S.A. i Orange Customer Service sp. z o.o. wyniosła w 2016 r. 68,6 tys. zł.

W 2016 r. rekrutacja zewnętrzna w Orange Polska wyniosła 540 osób. Rekrutacje dotyczyły głównie stanowisk sprzedażowych i pracowników obsługi klienta.

7.2.1 Umowa Społeczna

W dniu 2 grudnia 2015 r. Zarząd Orange Polska S.A. podpisał ze związkami zawodowymi nową Umowę Społeczną na lata 2016-2017, która obowiązuje od 1 stycznia 2016 r. Umowa Społeczna dotyczy między innymi inwestycji w przyjazne środowisko pracy, podwyżek wynagrodzeń (2,5% w 2016 r. i w 2017 r.), umożliwienia odejść z Orange Polska S.A. za godziwym odszkodowaniem długoletnim pracownikom firmy oraz wsparcia w poszukiwaniu pracy (outplacement).

W latach 2016-2017 z odejść dobrowolnych będzie mogło skorzystać maksymalnie 2050 pracowników Orange Polska S.A. oraz OCS, którzy 10 letni zakładowy staż pracy osiągną w roku kalendarzowym, w którym nastąpi rozwiązanie stosunku pracy. Ponadto Strony podpisały osobne porozumienia z organizacjami związkowymi precyzujące, iż w 2016 r. z wyżej wymienionego pakietu może skorzystać maksymalnie 730 pracowników Orange Polska S.A. oraz 300 pracowników Orange Customer Service. W Orange Polska S.A. oferta odejść dobrowolnych skierowana jest do pracowników spółki objętych Ponadzakładowym Układem Zbiorowym Pracy.

Wartość pakietu przypadająca na odchodzącego pracownika zależy od stażu pracy w Grupie i kształtuje się w przedziale od 4 do 15 miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego i powiększona jest w 2016 r. o 5 tys. zł dla pracowników ze stażem pracy od 10 do 15 lat, o 10 tys. zł ze stażem pracy od 15 do 20 lat oraz o 26 tys. zł ze stażem pracy od 20 lat.

W dniu 16 listopada 2016 r. Strony podpisały kolejne osobne porozumienie z organizacjami związkowymi precyzujące, że w 2017 r. z pakietu odejść dobrowolnych może skorzystać maksymalnie 1020 pracowników Orange Polska S.A. W Orange Polska S.A. oferta odejść dobrowolnych skierowana jest do pracowników spółki objętych Ponadzakładowym Układem Zbiorowym Pracy.

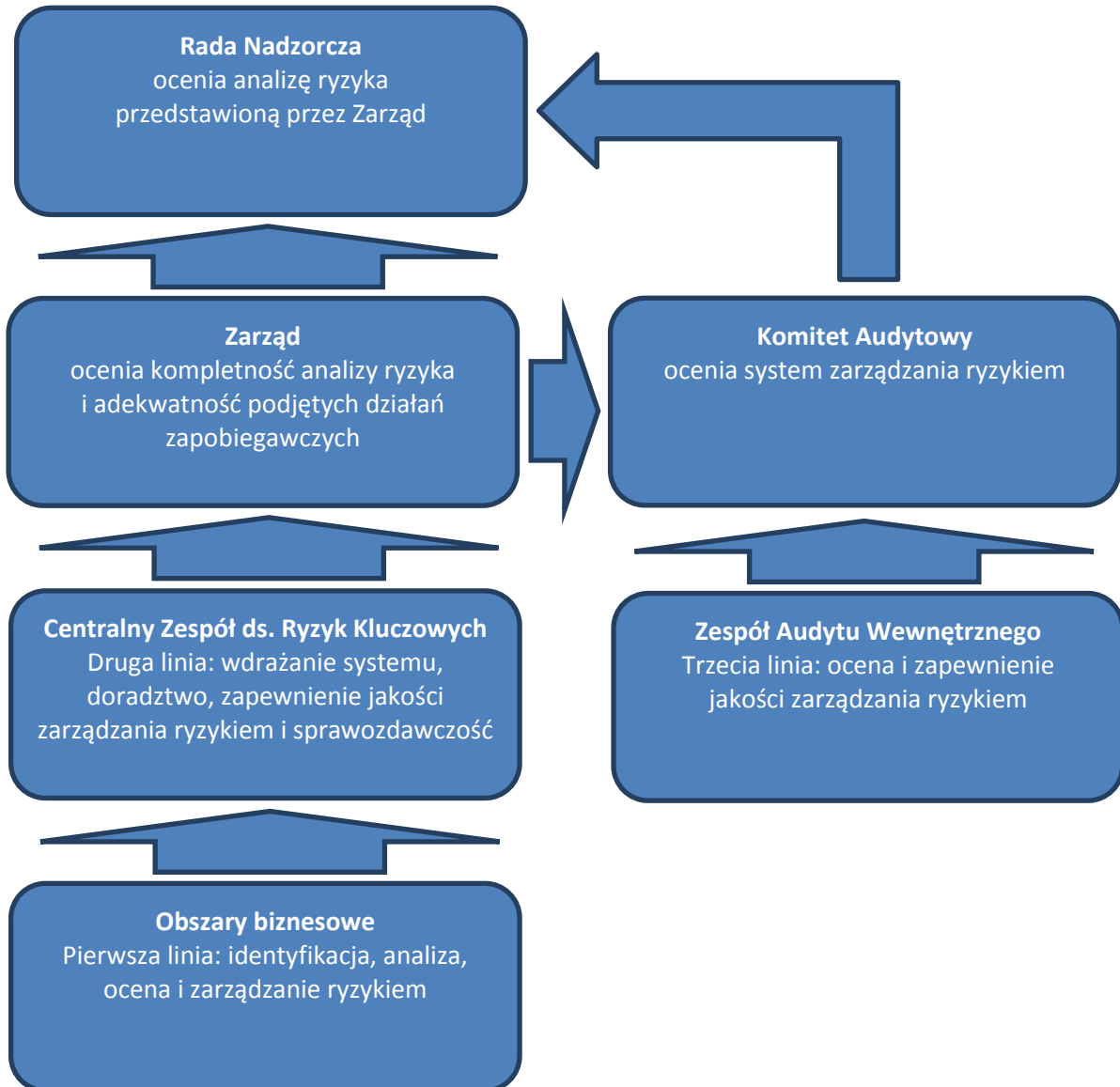
Wartość pakietu przypadająca na odchodzącego w 2017 r. pracownika zależy od stażu pracy w Grupie i kształtuje się w przedziale od 4 do 15 miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego i powiększona jest w 2017r. o 5 tys. zł dla pracowników ze stażem pracy od 10 do 15 lat, o 8 tys. zł ze stażem pracy od 15 do 20 lat oraz o 22 tys. zł ze stażem od 20 lat.

ROZDZIAŁ IV KLUCZOWE CZYNNIKI RYZYKA

8 SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ORANGE POLSKA

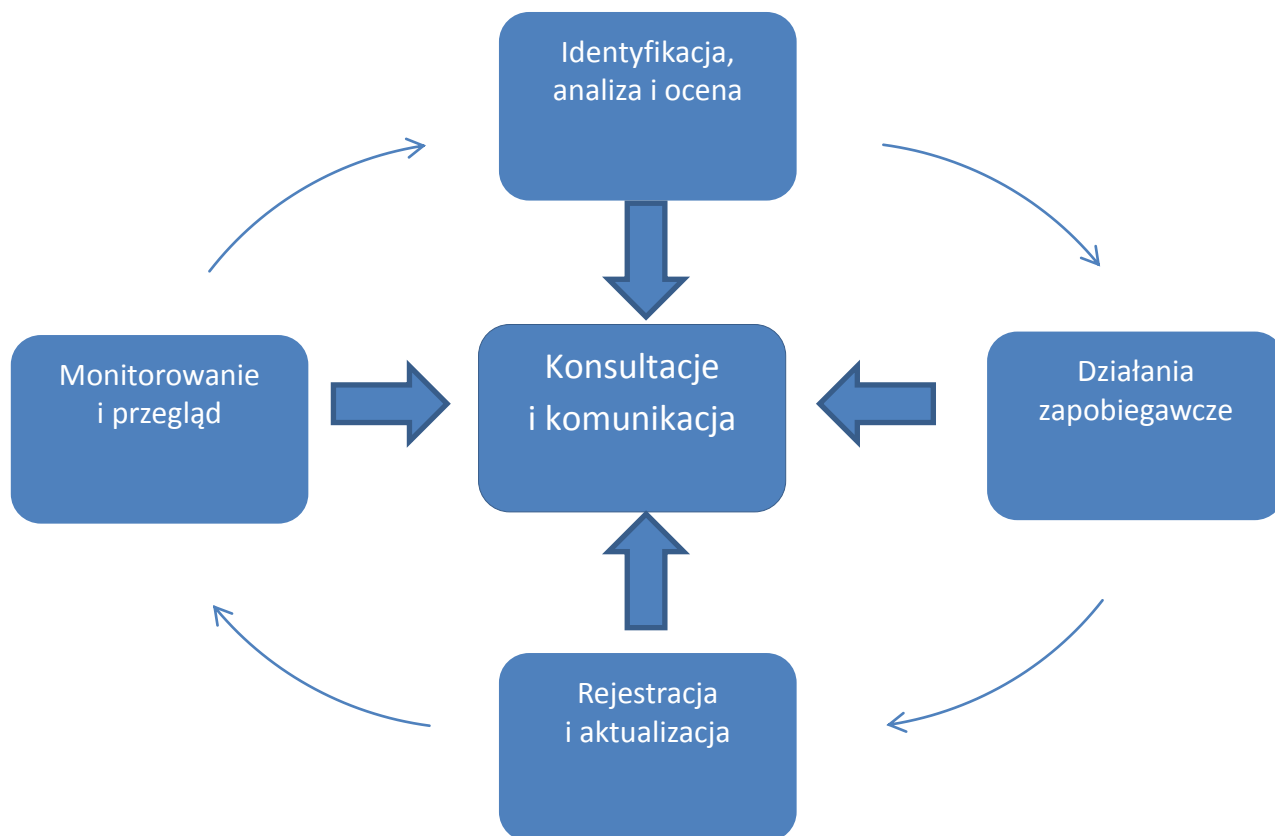
Orange Polska jest narażona na ryzyko zewnętrzne i wewnętrzne o wielorakim charakterze, które może mieć wpływ na realizację założonych celów. W związku z tym, w Grupie funkcjonuje system zarządzania ryzykiem, który zapewnia identyfikację, ocenę i zarządzanie czynnikami ryzyka. System ten został opracowany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

Rys. 1. 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.

Rys. 2. Proces zarządzania ryzykiem w Orange Polska



8.1 RYZYKA WPLYWAJĄCE NA DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNĄ ORANGE POLSKA

8.1.1 Realizacja nowego średniookresowego planu działań Grupy

Plan strategiczny na lata 2016-2018 ogłoszony w lutym 2016 zakłada intensywne inwestycje w pozyskania klientów oraz zapewnienie najwyższej jakości sieci mobilnej oraz stacjonarnej w celu zbudowania długoterminowej wartości i odwrócenia negatywnych tendencji w ewolucji udziałów rynkowych, przychodów i zysków. Zakłada też dalsze doskonalenie obsługi klienta i polepszanie elastyczności działania. Chcemy poprawić nasze udziały w rynku i zbudować bazę pod przyszły wzrost.

Realizacja celów nowego średniookresowego planu działań jest dużym wyzwaniem dla Spółki i jest obciążona szeregiem ryzyk. Silna konkurencja może spowodować, że Grupa nie zrealizuje zakładanych celów. Środowisko makroekonomiczne w Polsce w chwili obecnej jest korzystne. Jednakże w średnim terminie zarówno otoczenie makroekonomiczne Polski jak i wewnętrzne nastroje konsumentów i przedsiębiorców mogą ulec zmianie. Otoczenie regulacyjne również może wywierać presję na działalność Grupy a tym samym na wysokość przychodów, zysku oraz jej ogólną sytuację finansową.

8.1.2 Konkurencja oraz presja na usługi i ceny

Główne rynki, na których Orange Polska prowadzi działalność, są dojrzałe, a nawet nasycone. W związku z tym, Orange Polska musi się mierzyć z niezwykle silną konkurencją, która początkowo miała charakter przede wszystkim cenowy, natomiast obecnie koncentruje się na jakości zarówno dostarczanych produktów jak i obsługi klienta. W odpowiedzi Orange Polska podjęła znaczące inwestycje w sieć światłowodową, a także kontynuuje proces transformacji i ograniczania kosztów stałych. Grupa postawiła również na rozwój usług w nowych obszarach, takich jak finanse mobilne czy dostawa energii elektrycznej. Brak sukcesu wdrażanej przez Orange Polska strategii może skutkować utratą udziałów w rynku i/lub spadkiem rentowności. Takie same skutki może przynieść konsolidacja innych podmiotów na jednym z rynków, na których działa Grupa. Więcej informacji na temat konkurencji znajduje się w punkcie 8.3.

8.1.3 Nowe usługi i technologie

Gwałtowny wzrost ruchu szerokopasmowego (stacjonarnego i mobilnego) oraz rozwój nowych technologii stwarzają globalnym graczom w segmencie Internetu możliwość nawiązywania bezpośrednich więzi z klientami operatorów telekomunikacyjnych, co pozbawia tych ostatnich, w tym Orange Polska, części

przychodów i zysków. Jeżeli proces ten będzie się utrzymywać lub nasilać, może to mieć istotny niekorzystny wpływ na sytuację finansową i perspektywy operatorów.

Wzrost popytu na usługi dodane w sieci doprowadził do pojawienia się grupy nowych, silnych graczy: dostawców usług udostępnianych przez Internet (tzw. usług Over-The-Top – OTT), takich jak telefonia i telewizja internetowa oraz serwisy treści wideo. Nasilający się proces konkurencji z tymi graczami o kontrolę nad relacjami z klientami może prowadzić do osłabienia pozycji rynkowej operatorów. Takie bezpośrednie relacje są bowiem źródłem wartości, a ich całkowita lub częściowa utrata na rzecz nowych podmiotów rynkowych może wpłynąć na wielkość przychodów, rentowność, sytuację finansową i perspektywy operatorów telekomunikacyjnych, takich jak Orange Polska.

W odpowiedzi Grupa przyjęła nowy średniookresowy plan działań, który zakłada budowanie długoterminowej wartości poprzez ofensywne inwestycje w pozyskanie klientów i rozbudowę sieci światłowodowej. W opinii Orange Polska, sytuacja makroekonomiczna oraz otoczenie regulacyjne i rynkowe zapewniają dogodne warunki do inwestowania w sieci, stwarzając wyjątkową okazję do podjęcia ofensywnych działań rynkowych. Nowy plan działań odzwierciedla to podejście, zaś Orange Polska planuje agresywne inwestycje w obszarze pozyskania klientów.

8.1.4 Ochrona danych

Orange Polska dysponuje rozbudowaną bazą klientów i stale podejmuje działania w celu zapewnienia odpowiedniej ochrony ich danych osobowych. Grupa posiada certyfikat bezpieczeństwa ISO/IEC 27001:2013 w zakresie świadczenia usług telekomunikacyjnych i teleinformatycznych, kolokacji, hostingu i przetwarzania w chmurze oraz działań towarzyszących i procesów wspomagających. Ponadto, Grupa regularnie odnawia certyfikaty European CERT dla funkcji CERT oraz WebTrust PKI Signet. Ze względu na charakter współczesnych zagrożeń w zakresie technologii informatycznych stosowanych do przetwarzania danych, pomimo podejmowanych działań zapobiegawczych nie da się całkowicie wyeliminować ryzyka naruszenia bezpieczeństwa tych danych.

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

Nowe regulacje rozszerzające obowiązki operatorów, takie jak Rozporządzenie ogólne o ochronie danych osobowych (RODO) – które zostało przyjęte w kwietniu 2016 roku, a wejdzie w życie w 2018 roku – ułatwiają dochodzenie odszkodowania w ramach odpowiedzialności cywilnej. Za nieprzestrzeganie postanowień RODO mogą być nakładane kary administracyjne w wysokości do 4% wartości rocznego globalnego obrotu przedsiębiorstwa. W przypadku dalszego zaostrzenia przepisów, kary mogą być w przyszłości jeszcze dotkliwsze. Ewentualne naruszenie bezpieczeństwa danych osobowych może mieć znaczące niekorzystne skutki dla renomy Grupy oraz wiązać się z poważną odpowiedzialnością (również karną), co może mieć negatywny wpływ na przyszłe wyniki finansowe Orange Polska.

8.1.5 Niedostępność infrastruktury informatyczno-sieciowej i usług Orange

Infrastruktura informatyczno-sieciowa oraz usługi Orange Polska są narażone na przerwy w działaniu. Zakłócenia lub przerwy w dostępie do usług świadczonych klientom mogą wynikać z cyberataków (na infrastrukturę informatyczną i sieciową), awarii (sprzętu lub oprogramowania), błędów ludzkich lub aktów sabotażu wpływających na funkcjonowanie krytycznego sprzętu lub oprogramowania, niewykonywania zobowiązań przez kluczowych dostawców bądź braku wystarczającej przepustowości sieci do obsługi rosnącego ruchu; mogą także wystąpić w czasie wdrażania nowych aplikacji lub oprogramowania. W obszarze ryzyka niedostępności infrastruktury i usług, operatorzy telekomunikacyjni są w sposób szczególny narażeni na czyny zabronione, cyberataki i ataki terrorystyczne skierowane przeciw ich obiektom i pracownikom, w związku z kluczową rolą telekomunikacji w funkcjonowaniu gospodarki.

Ograniczeniu powyższego ryzyka służą: odpowiednie planowanie rozwoju sieci i systemów informatycznych, działania 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, uzyskał certyfikat zgodności z normą ISO 22301:2012 dla Systemu Zarządzania Ciągłością Działania w zakresie świadczonych usług telekomunikacyjnych i teleinformatycznych. Pomimo podejmowanych przez Orange Polska wysiłków na rzecz ochrony sieci, rosnąca liczba tego typu ataków zwiększa ryzyko przerw w dostępie do usług. Wystąpienie takich zdarzeń mogłoby znacząco osłabić wizerunek Orange Polska i skutkować jej odpowiedzialnością, a także doprowadzić do zmniejszenia ruchu, a tym samym przychodów, wpływając negatywnie na zysk i perspektywy Orange Polska. Gdyby takie zdarzenie miało zasięg ogólnokrajowy, mogłoby spowodować kryzys wpływający potencjalnie na bezpieczeństwo narodowe.

8.1.6 Nadużycia i zabezpieczenie przychodów

Ze względu na zakres prowadzonej działalności, Orange Polska jest w poważnym stopniu narażona na nadużycia. Podobnie jak pozostali operatorzy, Orange Polska jest obiektem rozmaitych nadużyć, które mogą mieć niekorzystne skutki zarówno dla przedsiębiorstwa jak i klientów. Ponadto, wraz z rosnącą złożonością technologii i systemów sieciowych oraz coraz szybszym wdrażaniem nowych aplikacji i usług (zwłaszcza w zakresie połączeń międzysieciowych i zarządzania relacjami z klientami), mogą się pojawić nowe rodzaje nadużyć, które będą jeszcze trudniejsze do wykrycia i zwalczania.

8.1.7 Oddziaływanie pól elektromagnetycznych

Pola elektromagnetyczne wytwarzane w związku z funkcjonowaniem sieci mobilnych mogą budzić obawy o ich wpływ na zdrowie ludzi. Pogorszenie postrzegania tego zagrożenia bądź naukowe wykazanie szkodliwości oddziaływania pola wytwarzanego w sieciach mobilnych miałyby niekorzystny wpływ na działalność i wyniki takich operatorów jak Orange Polska. 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).

Gdyby kiedykolwiek naukowo potwierdzono występowanie wspomnianej szkodliwości, spowodowałoby to zapewne spadek zainteresowania mobilnymi usługami telekomunikacyjnymi, trudności inwestycyjne i zwiększone koszty związane z instalowaniem anten i innych urządzeń obsługujących sieci bezprzewodowe, a także nasilenie sporów i roszczeń.

W Polsce rozpoczęły się prace nad ustawą poszerzającą regulacje związane z polem elektromagnetycznym wytwarzanym przez urządzenia telekomunikacyjne. Proces legislacyjny jest wciąż w początkowej fazie, ale nowe przepisy mogą zwiększyć obowiązki operatorów, wydłużając czas i podnosząc koszty rozwoju sieci (zwłaszcza w odniesieniu do systemów 5G).

8.1.8 Czynniki ryzyka związane z zasobami ludzkimi i dostosowaniem struktury organizacyjnej

Orange Polska i jej kierownictwo kontynuują proces zmiany kultury organizacyjnej w celu motywowania pracowników i promowania kultury ciągłego doskonalenia, a także usprawnienia organizacji i infrastruktury tak aby móc sprostać konkurencji oraz wdrażać nowe technologie i nowe, bardziej wydajne modele biznesowe w ramach programu transformacji. Jeżeli Orange Polska nie powiedzie się ukończenie tych transformacji będzie to miało negatywny wpływ na marże operacyjne, pozycję firmy i jej wyniki finansowe. Orange Polska kontynuowała proces odejść dobrowolnych oraz proces optymalizacji zatrudnienia. Regularne badania satysfakcji pracowników przeprowadzane są przez zewnętrznego konsultanta.

8.1.9 Zależność od partnerów zewnętrznych

Orange Polska podpisuje z partnerami zewnętrznymi kontrakty między innymi dotyczące pośrednictwa w sprzedaży, a także rozwoju i utrzymania sieci, infrastruktury teleinformatycznej i systemów informatycznych.

Pomimo zawarcia w umowach odpowiednich klauzul ochronnych i zabezpieczających, istnieje ryzyko związane z niewywiązywaniem się kontrahentów z umów, co może przełożyć się na opóźnienia oraz obniżenie jakości usług świadczonych przez Orange Polska. Jednocześnie, Orange Polska przekazała dostawcom zewnętrznym część odpowiedzialności w zakresie eksploatacji oraz nadzoru nad systemami i procesami teleinformatycznymi. Ten proces podlega stałemu monitorowaniu, co ma zapewnić jego optymalne funkcjonowanie oraz umożliwić w razie potrzeby podjęcie skutecznych działań korygujących.

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

8.2 RYZYKA REGULACYJNE, PRAWNE I PODATKOWE

8.2.1 Ryzyka regulacyjne

Grupa musi wypełniać różne obowiązki regulacyjne określające zasady, według których produkty i usługi mają być świadczone, w tym także odnoszące się do pozyskiwania i odnawiania licencji. Obowiązki regulacyjne wynikają ze zmiany prawa, a także decyzji administracyjnych. Decyzje regulacyjne oraz zmiany w otoczeniu regulacyjnym mogą niekorzystnie wpływać na Grupę.

8.2.2 Ceny usług detalicznych świadczonych w roamingu

Zgodnie z Rozporządzeniem z listopada 2015 r. w sprawie roamingu od 15 czerwca 2017 r. detaliczne opłaty roamingowe zostaną zrównane z cenami usług krajowych. W celu zapobieżenia nadużyciom rynkowym, operatorom będą przysługiwały mechanizmy ochronne, tzw. „fair usage policy”, tj. możliwość ograniczenia wolumenu usług roamingu po cenach krajowych oraz możliwość pobierania dopłat do cen krajowych.

15 grudnia 2016 r. Komisja Europejska opublikowała rozporządzenie wykonawcze nr 2016/2286 ustanawiające szczegółowe przepisy dotyczące stosowania polityki uczciwego korzystania z usług w roamingu. Rozporządzenie to będzie obowiązywać od 15 czerwca 2017 r.

Rozporządzenie wykonawcze wskazuje, w jakich ofertach możliwe jest zastosowanie limitu wolumenowego (limit możliwy tylko w zakresie transmisji danych w planach taryfowych typu „otwarty pakiet danych” oraz ofertach pre-paid) oraz jak ten limit ma być liczony. Ponadto rozporządzenie wskazuje, iż operator może wnioskować do Regulatora (UKE) o zgodę na dopłatę do usług roamingowych, jeśli marża z usług roamingowych jest ujemna i stanowi co najmniej 3% marży ze wszystkich usług mobilnych.

Ze względu na toczące się ciągle dyskusje, dotyczące modelu wdrożenia rozporządzenia roamingowego (np. w zakresie mechanizmów zapobiegania nadużyciom) istnieje pewien obszar niepewności, dotyczący tego jak nowe przepisy wpłyną na usługi świadczone przez Orange Polska.

8.2.3 Przeznaczenie pasma 700MHz na potrzeby świadczenia usług telekomunikacyjnych

Rosnący popyt na usługi transmisji danych oraz przyszły rozwój systemów piątej generacji (5G) będą się wiązać z koniecznością zdobycia nowych zasobów częstotliwości, zarówno w zakresie poniżej, jak i powyżej 6 GHz. Obszar niepewności jest związany w szczególności z kwestią rozdystrybuowania, tzw. drugiej dywidendy cyfrowej, czyli pasma 700 MHz. Zgodnie z decyzją Komisji Europejskiej państwa członkowskie są zobowiązane zapewnić dostępność tego pasma dla usług mobilnych do 30 czerwca 2020 r. (a maksymalnie do czerwca 2022 r.). Nie są znane dokładne plany polskiej administracji w tym zakresie, jednakże pojawiały się informacje o możliwości sprzedaży tego pasma znacznie wcześniej. Dla operatorów mogłoby to oznaczać konieczność poniesienia wydatków na pasmo nawet na kilka lat przed możliwością jego faktycznego wykorzystania.

8.2.4 Polski system podatkowy

Polskie prawo podatkowe, w szczególności dotyczące podatku od towarów i usług (VAT) oraz podatku dochodowego, jest skomplikowane i podlega częstym zmianom i nierzadko sprzecznym interpretacjom organów podatkowych. Zmiany przepisów, skutkujące brakiem stabilności systemu podatkowego mogą mieć potencjalnie niekorzystny wpływ na sytuację prawną, biznesową i finansową Grupy. W ostatnim czasie Ministerstwo Finansów nie sygnalizowało zamiarów zmiany stawek podatkowych, w szczególności nie jest planowany powrót do stawek VAT 22% i 7%. Widoczny jest natomiast trend, w ramach którego Ministerstwo Finansów dążąc do uszczelnienia systemu podatkowego likwiduje rozwiązania dające dotychczas możliwości legalnej optymalizacji podatkowej. Jednym z przykładów takiego działania jest wprowadzenie do Ordynacji podatkowej, z dniem 15 lipca 2016 roku, klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania.

Zgodnie z nowymi przepisami czynność dokonana przede wszystkim w celu osiągnięcia korzyści podatkowej, sprzecznej w danych okolicznościach z przedmiotem i celem przepisu ustawy podatkowej, nie skutkuje osiągnięciem korzyści podatkowej, jeżeli sposób działania był sztuczny. Sposób działania zostanie uznany za sztuczny, jeżeli na podstawie istniejących okoliczności należy przyjąć, że nie zostałyby zastosowane przez podmiot działający rozsądnie i kierujący się zgodnymi z prawem celami, innymi niż osiągnięcie korzyści podatkowej, sprzecznej z przedmiotem i celem ustawy. Klauzula ma zastosowanie do czynności dokonanych po 15 lipca 2016 roku, a także do czynności dokonanych wcześniej jeżeli korzyści podatkowe zostały osiągnięte po tej dacie.

Dodatkowo, ze względu na skalę prowadzonej działalności, zmiany prawne także w innych obszarach np. gospodarowania przestrzenią również mogą, w przyszłości, negatywnie wpłynąć na wysokość zobowiązań podatkowych operatora infrastrukturalnego takiego, jak Orange Polska. Niejasne przepisy lub niekorzystne interpretacje mogą skutkować zwiększeniem obciążeń podatkowych.

8.2.5 Postępowania UOKiK i Komisji Europejskiej ws. współdzielenia sieci

W 2014 r. Polkomtel skierował do Komisji Europejskiej pismo informujące o możliwym naruszeniu przez Orange Polska i T-Mobile Polska przepisów Traktatu, które zakazują zawierania porozumień mogących zakłócić konkurencję wewnątrz wspólnego rynku (art. 101 ust. 1 Traktatu). Pismo dotyczyło też możliwego naruszenia przepisów o właściwości zawartych w Rozporządzeniu Rady (WE) nr 139/2004 w sprawie kontroli koncentracji. W swoim wniosku Polkomtel postawił tezę, jakoby zgodę na utworzenie spółki Networks! powinna wydać Komisja Europejska, a nie UOKiK. W ramach postępowania Orange Polska przedstawiała wymagane przez Komisję informacje i dokumenty.

Również od 2014 r. UOKiK prowadził postępowanie wyjaśniające w sprawie wstępnego ustalenia, czy w związku z działaniami przedsiębiorców telekomunikacyjnych dotyczącymi współpracy w zakresie udostępniania, łączenia lub współdzielenia sieci telekomunikacyjnych, infrastruktury telekomunikacyjnej lub zasobów częstotliwości mogło nastąpić naruszenie przepisów ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. W dniu 15 stycznia 2016 r., UOKiK zakomunikował, że zakończył postępowanie i w razie potrzeby udostępni swoje ustalenia Komisji Europejskiej. Postępowanie wyjaśniające Komisji Europejskiej jest nadal w toku.

8.2.6 Wynagrodzenie za używanie gruntu stron trzecich na potrzeby budowy i utrzymania infrastruktury Orange Polska

Infrastruktura Orange Polska jest budowana na gruntach należących do osób trzecich i w niektórych przypadkach Spółka nie posiada lub ma trudności w odnalezieniu dowodów, że taka osoba trzecia wyraziła zgodę na posadowienie infrastruktury na jej nieruchomości. Tak jest w szczególności w przypadku dawno wybudowanej infrastruktury do świadczenia usług telefonii stacjonarnej. Co do zasady, Spółka ma prawo żądać, żeby jej infrastruktura pozostała w miejscu pierwotnej lokalizacji, jednakże musi za to zapłacić. Nowe inwestycje są również prowadzone na gruntach należących do osób trzecich i Spółka musi nabywać odpłatnie prawo do używania nieruchomości na te cele. Spółka nie wyklucza, że płatności na rzecz osób trzecich za używanie ich nieruchomości mogą wzrosnąć.

8.3 RYZYKA KONKURENCYJNE

8.3.1 POPC i rozwój infrastruktury światłowodowej w Polsce

Oprócz pozytywnych skutków społecznych, jakie wynikają z uruchomienia Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa zidentyfikowano ryzyka mogące skutkować niższym niż pierwotnie zakładano zwrotem z inwestycji poniesionych przez Orange Polska. Orange Polska, realizując na zasadach komercyjnych program inwestycyjny mający na celu powstanie nowoczesnej infrastruktury światłowodowej w miastach ponosi pełne koszty tychże inwestycji, w przeciwieństwie do operatorów korzystających z dofinansowania ze środków Unii Europejskiej. Jednocześnie na obszarach mniejszych miast oraz powiatów i gmin wiejskich inwestycje światłowodowe dofinansowane ze środków unijnych a realizowane przez małych, lokalnych operatorów w dłuższej perspektywie stanowią realne i bezpośrednie ryzyko dla pozycji rynkowej Orange Polska, ponieważ na tych terenach Orange bazuje na technologii ADSL.

8.3.2 Technologia eSIM

Rośnie ryzyko ze strony technologii eSIM, szczególnie w scenariuszach, które zakładają oparcie nowych rozwiązań na bezpośredniej relacji marketingowej między klientem końcowym a producentem urządzeń / terminali z pominięciem operatora infrastruktury dostępowej. Takie rozwiązania marginalizują rolę operatora i sprowadzają ją jedynie do roli technicznej, niewidocznej dla klienta i w praktyce uniemożliwiającej (lub znacząco utrudniającej) oferowanie przez takiego operatora jak Orange Polska usług o wartości dodanej dla klientów detalicznych pod marką własną.

8.3.3 Operatorzy telewizji kablowych i konkurencja na rynku ofert konwergentnych

Ekspansja operatorów kablowych na rynkach lokalnych - w których Orange miał dotychczas ugruntowaną pozycję – zarówno organicznie jak i poprzez przejęcia, stanowi ryzyko dla pozycji Orange. Sytuacja w dużych aglomeracjach pokazuje, że Orange Polska musi konkurować z kompleksową ofertą operatorów kablowych bazując często na tradycyjnej infrastrukturze miedzianej. Dlatego właśnie plan inwestycji Orange w FTTH obejmuje również mniejsze miasta, gdzie operatorzy kablowi jeszcze nie zdążyli ugruntować swojej obecności.

Potencjalne pojawienie się nowego w pełni konwergentnego operatora zmniejszyłoby przewagę konkurencyjną Orange Polska – pioniera oferty konwergentnej dla klientów indywidualnych na rynku.

8.3.4 Dosprzedaż usług w ramach grupy Cyfrowego Polsatu

Cyfrowy Polsat i Polkomtel (obie spółki kontrolowane przez Zygmunta Solorza-Żaka w ramach Grupy Kapitałowej Cyfrowy Polsat) kontynuowały w 2016 roku wzajemną dosprzedaż usług (łączone oferty telefonii komórkowej, mobilnego dostępu do Internetu i telewizji uzupełnione o sprzedaż energii elektrycznej i usług finansowych) w celu zacieśnienia relacji marketingowych z obecnymi i nowymi klientami oraz w celu zbudowania wspólnej bazy klienckiej.

Grupa Cyfrowego Polsatu dążąc do rozwoju bazy usług kontraktowych oferuje klientom programu „SmartDOM” (będącego zbiorem dedykowanych dla gospodarstw domowych ofert Polkomtela i Cyfrowego Polsatu) szereg korzyści: np. w maju 2016 r. oferta gwarancji najniższej ceny dla zestawu usług: telewizja satelitarna, Internet mobilny i telefonia komórkowa jak również promocyjna cena pakietu transmisji Mistrzostw EURO 2016. Dodatkowo, we wrześniu 2016 roku program SmartDOM został rozbudowany o możliwość zakupu z rabatem sprzętu AGD (z partnerem MPM).

W październiku 2016 roku Grupa Cyfrowego Polsatu zdecydowała o zamknięciu programu lojalnościowego „Paszport korzyści”, skierowanego do klientów Cyfrowego Polsatu, Plusa oraz Plusa Banku.

8.3.5 Zapowiadana ekspansja T-Mobile na rynku detalicznym

Po okresie aktywnej działalności na rynku biznesowym, wynikającym bezpośrednio z połączenia z GTS Polska, T-Mobile w ogłoszonej w marcu 2016 roku strategii zapowiedział koncentrację swych działań na rynku kontraktowych klientów indywidualnych oraz najmniejszych firm (segmencie SOHO). Do roku 2020 na rynkach tych T-Mobile Polska ma ambicję zostać liderem pod względem wartościowym a w segmencie pre-paid osiągnąć 25% udziału rynkowego.

Strategia zakłada trzy główne fazy: zatrzymanie odejść klientów, wzrost udziałów w rynku nowych kontraktów oraz przejście do pozycji lidera w pozyskiwaniu klientów. Wyznaczony cel ma zostać osiągnięty poprzez: kreowanie wizerunku lidera w świecie cyfrowym, najlepszą jakość sieci oraz prostą ofertę. W ramach ogłoszonej strategii, T-Mobile planuje również podwoić finalnie swoje przychody od klientów biznesowych na rynku ICT. Powodzenie tej strategii uzależnione jest od szeregu czynników, natomiast widać już oznaki opóźnienia w realizacji pierwszej fazy, ponieważ do końca 2016 r. nie udało się zatrzymać odejść klientów.

8.3.6 Proces wypierania telefonii stacjonarnej przez telefonię komórkową

Substytucja telefonii stacjonarnej przez telefonię komórkową jest już od lat jednym z istotnych wyzwań dla operatorów telekomunikacyjnych, szczególnie w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie penetracja telefonią stacjonarną w momencie spopularyzowania telefonii komórkowej była znacząco niższa niż w krajach Europy Zachodniej.

W Polsce zjawisko zastępowania telefonii stacjonarnej mobilną ma większą skalę niż w większości krajów Europy Zachodniej i odsetek użytkowników „tylko usług komórkowych” jest od nich wyższy.

Wyraźnie rośnie popularność usług, w których telefonia stacjonarna jest usługą dodaną do Internetu czy telefonii komórkowej, stanowiąc ekwiwalent „tradycyjnej” linii telefonicznej. Takie usługi dedykowane do zastosowań stacjonarnych (w domach i w firmach) a oparte na infrastrukturze komórkowej oferują zarówno sieciowi operatorzy komórkowi, ale w ostatnim okresie coraz częściej jest do tego celu wykorzystywany model biznesowy komórkowego operatora wirtualnego (MVNO). Tacy operatorzy jak np. Netia, Novum, Telestrada chcą zmigrować swoich klientów telefonii stacjonarnej na sieć komórkową.

8.3.7 Bezprzewodowy dostęp do Internetu substytucyjny wobec Internetu stacjonarnego

W roku 2016 r. kontynuowany był trend wzrostowy w mobilnym dostępie do Internetu. Według szacunków Orange Polska, poziom penetracji mobilnym Internetem w populacji na koniec 2016 r. wyniósł prawie 19%. Mobilny dostęp do Internetu ma w Polsce charakter substytucyjny względem Internetu stacjonarnego. W ostatnich latach jego rozwój miał wpływ na spowolnienie tempa rozwoju Internetu stacjonarnego. W średnim okresie należy spodziewać się dalszej migracji klientów korzystających z rozwiązań opartych na technologii ADSL na rzecz technologii mobilnych.

8.3.8 Rynek łączy dzierżawionych

Największymi konkurentami Orange Polska na hurtowym rynku łączy dzierżawionych są Grupa Netia, Grupa PGE/Exatel, Grupa GTS/T-Mobile, Grupa Multimedia i ATM. Operatorzy ci dysponują zasobami sieciowymi, pozwalającymi konkurować z ofertą Orange Polska pod względem jakościowym i cenowym oraz posiadają własne węzły we wszystkich 16 województwach. Z drugiej strony ww. operatorzy stanowią trzon głównych klientów usług hurtowych Orange Polska. Istotną część rynku łączy dzierżawionych stanowi również rynek detaliczny, na którym konkurencyjne są także mniejsze podmioty, budujące swoją ofertę detaliczną na bazie łączy dzierżawionych od Orange Polska oraz pozostałych dużych graczy rynkowych.

Decyzje Prezesa UKE z września 2015 roku zdjęły z Orange Polska obowiązki regulacyjne na rynku świadczenia usługi dzierżawy odcinków łączy niebędących zakończeniami łączy (Rynek 14) a rynek usługi dostępu wysokiej jakości w stałej lokalizacji ograniczyły do przepływności 2Mb/s i niższych, przenosząc wyższe przepływności do grupy usług transmisji danych sprzedawanych w ramach usług komercyjnych. Orange Polska utrzymuje świadczenie na niezmienionych warunkach łączy już działających, uruchomionych przed deregulacją rynku (częściową dla Rynku 13, całkowitą dla Rynku 14), natomiast nowe zamówienia na wyższe przepływności realizowane są już na warunkach umowy komercyjnej. Do tej umowy są również stopniowo migrowane łącza dzierżawione o przepływnościach wyższych niż 2Mb/s. Firmy, korzystające dotychczas z detalicznej oferty dzierżawy łączy mogą, po uzyskaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców telekomunikacyjnych, skorzystać z oferty regulowanej i cennika hurtowego dla przepływności do 2 Mb/s

Coraz bardziej odczuwalna jest zmiana preferencji odbiorców w kierunku zaawansowanych usług transmisji danych w sieciach zarządzanych oraz w kierunku usług konwergentnych łączących tradycyjną usługę łączy dzierżawionych z usługami opartymi na sieciach pakietowych. Dlatego w Polsce, podobnie jak w Europie, obserwujemy migrację z tradycyjnych usług transmisji danych do rozwiązań zarządzanych. Zarówno Orange Polska jak i konkurencja rozwijają zakres usług w tym kierunku. Zmianę preferencji odnotował również regulator w związku z tym spodziewana jest zmiana uwarunkowań regulacyjnych dla łączy dzierżawionych i powstanie nowego rynku dostępu wysokiej jakości w stałej lokalizacji dla przepływności do 2 Mb/s włącznie, przy zachowaniu neutralności technologicznej, który obejmie swoim zakresem również część dotychczasowego rynku 13 do 2 Mb/s, a także technologie dotychczas sprzedawane w ramach komercyjnej transmisji danych do 2 Mb/s.

8.4 CZYNNIKI RYZYKA ZWIĄZANE Z OGÓLNA SYTUACJĄ GOSPODARCZĄ I STANEM RYNKÓW FINANSOWYCH

Czynniki makroekonomiczne

8.4.1 Wzrost gospodarczy

Polska gospodarka w 2016 r. kontynuowała wzrost w tempie wolniejszym niż w 2015 r. Dynamika PKB wg wstępного szacunku wyniosła 2,8%. Pozytywny obraz gospodarki kształtował w głównej mierze stabilny wzrost konsumpcji prywatnej, nieco gorsze tendencje zanotowano w eksporcie i inwestycjach. W kolejnych latach wszystkie trzy silniki wzrostu powinny lepiej wspierać gospodarkę. Poprawa na rynku pracy, wzrost płac, dodatkowe transfery socjalne (na czele z programem „500+”) oraz niskie stopy procentowe będą działały korzystnie na wzrost wydatków gospodarstw domowych. Z kolei eksport, który spowolnił nieco w drugiej połowie 2016 r. powinien ulec ożywieniu dzięki przyspieszeniu w strefie Euro. Na perspektywę dalszego wzrostu gospodarczego wpływ ma kondycja gospodarek europejskich oraz koniunktura na rynkach światowych. Silne powiązania polskiej gospodarki z europejskimi - w szczególności z niemiecką - powoduje, że ewentualny niekorzystny scenariusz dotyczący rozwoju europejskiej gospodarki lub niemieckiej, może negatywnie wpłynąć na dynamikę wzrostu polskiego PKB. Czynniki wewnętrznymi wpływającymi na ewentualne ryzyko obniżenia się tempa wzrostu gospodarczego mogą być dodatkowe wydatki państwa, związane z realizacją obietnic wyborczych nowego rządu. Mogą one wpłynąć na wzrost deficytu budżetowego, co w konsekwencji może przyczynić się do zmniejszenia bezpośredniego wkładu wydatków publicznych w tempo wzrostu popytu krajowego oraz ograniczenie wolumenu inwestycji publicznych.

8.4.2 Inflacja

Średnioroczny wskaźnik wzrostu cen towarów i usług w 2016 r. osiągnął poziom -0,6% i pozostał znacząco poniżej celu inflacyjnego (2,5%). Za utrzymującą się od połowy 2015 r. deflację odpowiadały głównie obniżki cen żywności, surowców oraz 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 zachowała do końca 2016 r. referencyjną stopę procentową na rekordowo niskim poziomie 1,5% (obowiązującą od marca 2015 r.), 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.

8.4.3 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. r/r) na koniec 2016 r. W tym samym czasie odnotowano wzrost płac w sektorze przedsiębiorstw, który w okresie styczeń – grudzień 2016 wyniósł 3,8% w ujęciu nominalnym.

W 2017 r. można oczekiwać dalszej poprawy na rynku pracy, czemu sprzyjać będzie rosnący PKB, polepszające się nastroje panujące w sektorze przedsiębiorstw, rosnące inwestycje oraz napływ środków z UE.

8.4.4 Czynniki polityczno-ekonomiczne

Na przestrzeni ostatnich 25 lat w Polsce zaszły istotne przemiany polityczne, ekonomiczne i społeczne. Zmiany warunków politycznych, ekonomicznych, społecznych mogą mieć wpływ na gospodarkę i kondycję przedsiębiorstw, w tym sytuację finansową i wyniki Grupy. Obserwowana w ostatnich latach tendencja pokazuje, że znacznie poważniejsza w skutkach dla Grupy i całego rynku telekomunikacyjnego jest działalność regulatora rynku telekomunikacyjnego i konkurencji, niż zmiany polityczne w Polsce.

Podwyższenie wrażliwości w Polsce i w Unii Europejskiej, związanej z ochroną danych osobowych i prywatności osób korzystających z usług telekomunikacyjnych, może się przełożyć na działania regulacyjne o negatywnych skutkach ekonomicznych dla operatorów. Istotna jest także dyskusja o pozycji Polski w Unii Europejskiej, o terminie wejścia do strefy Euro, stanowiska wobec pomysłów na wyjście unijnej gospodarki z kryzysu, a szczególnie debata na temat utworzenia jednolitego rynku telekomunikacyjnego w UE oraz ograniczanie opłat roamingowych w obrębie Wspólnoty.

Czynniki związane z rynkami finansowymi

8.4.5 Ogólne czynniki ryzyka związane z rynkiem w Polsce

Polska nadal jest zaliczana do rynków wschodzących, stąd fluktuacje na rynkach światowych narażają polskie aktywa na większą zmienność. W związku z powyższym, zaleca się podniesioną ostrożność przy szacowaniu ryzyka zakupów aktywów finansowych polskich przedsiębiorstw. Analiza i ewentualne decyzje inwestycyjne

powinny być podejmowane przez doświadczonych inwestorów, którzy są świadomi ryzyka związanego z takimi inwestycjami.

8.4.6 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 roku 2017 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.

8.4.7 Kursy wymiany

Wahania kursów walutowych mają wpływ na wysokość zobowiązań Orange Polska denominowanych w walutach obcych, a także na wysokość rozliczeń z zagranicznymi operatorami. Wpływ ten jest w znacznym stopniu ograniczony poprzez posiadany portfel transakcji zabezpieczających. W 2016 r. złoty osłabił się 3,0% w stosunku do euro i osłabił się o 6,4% w stosunku do dolara amerykańskiego. Wahania naszej rodzimej waluty powodowane były przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Odpływające 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 (za NBP) w 2016 r. wyniósł 3,9495 w stosunku do dolara i 4,3637 w stosunku do euro.

8.4.8 Ryzyko utraty wartości aktywów

Wartości odzyskiwalne przedsiębiorstw, które wpływają na wartość księgową aktywów trwałych, w tym wartości firmy, są wrażliwe na metody wyceny i założenia przyjęte w modelu. Są one również wrażliwe na wszelkie zmiany w środowisku biznesowym w stosunku do przyjętych założeń. Więcej informacji dotyczących utraty wartości firmy oraz wartości odzyskiwalnych znajduje się w notach do rocznych skonsolidowanych sprawozdań finansowych.

8.4.9 Czynniki mogące mieć wpływ na cenę akcji Orange Polska

Do pozostałych czynników, poza opisanymi powyżej, które mogą powodować zmiany ceny akcji Orange Polska należą:

- Realizacja nowego średniookresowego planu działań Grupy
- Zmiana wysokości dywidendy na akcję,
- Zmiana poziomu zadłużenia Grupy,
- Sprzedaż lub nabycie znaczących aktywów przez Grupę,
- Znaczące zmiany w strukturze własnościowej Grupy,
- Zmiany przez analityków rynku kapitałowego ich prognoz i rekomendacji dotyczących Grupy, jej konkurentów, partnerów oraz sektorów gospodarki, w których działa Grupa

ROZDZIAŁ V OŚWIADCZENIA

9 OŚWIADCZENIA ZARZĄDU

9.1 Oświadczenie o przyjętych zasadach rachunkowości

Zarząd Orange Polska S.A. w składzie:

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

potwierdza, że zgodnie z jego najlepszą wiedzą, roczne skonsolidowane sprawozdanie finansowe oraz roczne sprawozdanie finansowe Orange polska S.A. i dane porównywalne sporządzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości oraz odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową Orange Polska S.A. oraz jej Grupy oraz jej wynik finansowy.

Sprawozdanie Zarządu zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji Grupy Kapitałowej Orange Polska S.A. emitenta, w tym opis podstawowych zagrożeń i ryzyka.

9.2 Oświadczenie o wyborze podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych dokonującego badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego

Zarząd Orange Polska S.A. oświadcza, że podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych dokonujący badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego oraz sprawozdania finansowego Orange Polska S.A. został wybrany zgodnie z przepisami prawa oraz, że podmiot ten, oraz biegli rewidenci dokonujący tego badania spełniają warunki do wydania bezstronnej i niezależnej opinii z badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego oraz sprawozdania finansowego Orange Polska S.A., zgodnie z obowiązującymi przepisami i normami zawodowymi.

9.3 Umowa z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych

W dniu 13 czerwca 2016 r. Orange Polska S.A. zawarła umowę z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych, w ramach której Ernst & Young Audyty Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k. przeprowadził odpowiednio:

- przegląd jednostkowego sprawozdania finansowego Spółki oraz skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy za I półrocze 2016 roku sporządzonych wg MSSF,
- procedury w odniesieniu do pakietu sprawozdawczego Magnitude Orange Polska S.A.

W dniu 31 sierpnia 2016 r. Orange Polska S.A. zawarła umowę z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych, w ramach której Ernst & Young Audyty Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k. przeprowadził odpowiednio:

- badanie jednostkowego sprawozdania finansowego Spółki oraz skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy za 2016 rok sporządzonych wg MSSF,
- procedury w odniesieniu do pakietu sprawozdawczego Magnitude Orange Polska S.A.

Badanie sprawozdań finansowych spółek zależnych zostało przeprowadzone na podstawie odrębnych umów zawartych z Ernst & Young Audyty Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k. i z każdą ze spółek zależnych.

Łączne wynagrodzenie należne z tytułu badania oraz przeglądów powyżej wymienionych sprawozdań finansowych oraz innych usług świadczonych przez Ernst & Young Audyty Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k. za 2016 rok jest wymienione poniżej (w tys. zł).

	2016
Badanie skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy, rocznego sprawozdania finansowego Orange Polska S.A. oraz spółek zależnych	2.030
Inne usługi poświadczające dla Grupy, w tym:	2.148
– przegląd jednostkowego sprawozdania finansowego Orange Polska S.A. i skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy na dzień 30 czerwca 2016 r.,	483
– badanie rocznych sprawozdań regulacyjnych Orange Polska S.A. zgodnie z prawem telekomunikacyjnym	1.665
Pozostałe usługi	142
Ogólne wynagrodzenie należne od Grupy	4.320

Wynagrodzenie należne Ernst & Young spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Business Advisory sp. k. oraz Ernst & Young spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Academy of Business sp. k. za 2016 rok wyniosło 173 tys. zł.

Łączne wynagrodzenie należne za 2015 rok z tytułu badania oraz przeglądów powyżej wymienionych sprawozdań finansowych oraz innych usług świadczonych przez Ernst & Young Audyt Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k. wynosiło odpowiednio: badanie sprawozdań finansowych Orange Polska S.A. i Grupy oraz spółek zależnych 2 090 tys. zł; przeglądy Orange Polska S.A. i Grupy 485 tys. zł; inne usługi dla Orange Polska S.A. 145 tys. zł; badanie rocznych sprawozdań regulacyjnych Orange Polska S.A. zgodnie z prawem telekomunikacyjnym 1 615 tys. zł.; wynagrodzenie wypłacone Ernst & Young spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Business Advisory sp. k. i Ernst & Young spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Academy of Business sp. k. 157 tys. zł.

9.4 Stanowisko Zarządu odnośnie możliwości zrealizowania wcześniej publikowanych prognoz wyników na dany okres

Zgodnie z raportem bieżącym 13/2016 opublikowanym w dniu 15 lutego 2016 r., Grupa prognozowała, że wartość skorygowanej EBITDA za 2016 rok będzie się zawierać w przedziale 3,15 – 3,30 miliarda złotych, a wskaźnik długu finansowego netto do skorygowanej wartości EBITDA nie przekroczy poziomu 2,2 za rok 2016. Zarząd Orange Polska S.A. potwierdza wykonanie powyższej prognozy.

Skorygowana EBITDA za 2016 r. wyniosła 3.163 mln zł a wskaźnik długu finansowego netto do skorygowanej wartości EBITDA wyniósł 2,1.

10 OŚWIADCZENIE O STOSOWANIU ŁADU KORPORACYJNEGO

a) Zasady ładu korporacyjnego, którym podlega Spółka

Spółka, jako emitent papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. została zobowiązana do stosowania zasad ładu korporacyjnego w postaci „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016”. Treść zasad Dobrych Praktyk, którym podlegała Spółka do dnia 31.12.2016 r. jest dostępna pod adresem <http://corp-gov.gpw.pl>.

b) Przestrzeganie ładu korporacyjnego

Spółka w 2016 r. przestrzegała obowiązujących zasad ładu korporacyjnego, o których mowa powyżej.

Odnosząc się do rekomendacji IV.R.2 Dobrych Praktyk Spółka informuje, że 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 obradujące Walne Zgromadzenie z uwagi na ryzyka prawne związane z tego typu komunikacją elektroniczną.

c) Opis głównych cech stosowanych w Orange Polska S.A. systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych (dodatkowe informacje dotyczące kluczowych czynników ryzyka znajdują się w rozdziale IV)

Zarząd opracował i wprowadził system kontroli wewnętrznej oraz zarządzania ryzykiem w Grupie. System ten umożliwia zarządzanie ryzykiem związanym z osiągnięciem celów biznesowych, (choć tego ryzyka całkowicie nie eliminuje), w istotnym stopniu zabezpieczając Spółkę przed poważnymi nieprawidłowościami w sprawozdawczości i stratami.

Spółka przyjęła Kodeks Etyki, który określa zasady relacji z klientami, akcjonariuszami, pracownikami, dostawcami i konkurentami, a także zasady dotyczące ochrony środowiska, w którym działa Grupa. Spółka udoskonaliła system reagowania na sygnały o naruszeniu zasad etycznych oraz zgłaszania potencjalnych i faktycznych nadużyć, który jest koordynowany przez Komisję ds. Etyki. Pracownicy przechodzą szkolenie w zakresie kwestii etycznych po ukończeniu, którego otrzymują indywidualne zaświadczenia. Wprowadzono formalne kanały zgłaszania naruszeń obowiązujących zasad, w tym do Przewodniczącego Komitetu Audytowego Rady Nadzorczej oraz do Komisji ds. Etyki.

W 2013 roku zgodnie z podejściem przyjętym przez Orange Group zakładającym stopniowe wdrażanie kolejnych elementów Programu Compliance wprowadzono w Orange Polska Politykę Antykorupcyjną oraz Wytyczne do zapobiegania korupcji. Wprowadzona Polityka Antykorupcyjna, której uzupełnieniem są Wytyczne do zapobiegania korupcji, zawiera szczegółowe zasady i normy jej stosowania oraz odniesienia do konkretnych warunków i sytuacji pozwalające na zidentyfikowanie oraz mitygowanie ryzyka wystąpienia korupcji. Dodatkowo prowadzonych było szereg działań o charakterze informacyjnym oraz szkoleniowym mających na celu podniesienie świadomości pracowników w zakresie przepisów i zasad antykorupcyjnych obowiązujących w Spółce.

Grupa z najwyższą starannością podchodzi do kwestii sprawozdawczości finansowej i stałej komunikacji ze środowiskiem polskich i zagranicznych inwestorów, a także wypełniania obowiązków informacyjnych. Kluczowi menadżerowie odpowiedzialni za funkcję finansowe, prawne, regulacyjne oraz kontrolę wewnętrzną zapoznają się ze sprawozdaniami finansowymi i zgłaszają do nich uwagi w ramach Komitetu ds. Przekazywania Informacji. Celem tych spotkań jest by przekazywane ujawnienia w sprawozdaniach finansowych były dokładne, przejrzyste, kompletne, terminowe i zgodne z wymogami prawa i przyjętymi powszechnie praktykami, a także by rzetelnie odzwierciedlały sytuację finansową i operacyjną Spółki i Grupy. W 2016 r. Komitet ds. Przekazywania Informacji odbył sześć posiedzeń. Dodatkowo Komitet Audytowy dokonuje przeglądu sprawozdań finansowych Spółki i Grupy przed ich opublikowaniem.

Do kluczowych elementów systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem Grupy należą:

1) Audytorzy wewnętrzni raportują funkcjonalnie do Prezesa Zarządu. Plan audytów wewnętrznych jest corocznie oceniany przez Komitet Audytowy. Komitet ten analizuje także raporty audytorów wewnętrznych. W celu wzmocnienia niezależności Audytu Wewnętrznego, decyzje Zarządu w sprawie zatrudnienia Dyrektora Audytu Wewnętrznego, rozwiązania z nim umowy o pracę, oceny oraz wysokości jego wynagrodzenia wymagają opinii Komitetu Audytowego oraz Komitetu ds. Wynagrodzeń. Dyrektor Audytu Wewnętrznego uczestniczy we wszystkich posiedzeniach Komitetu Audytowego.

2) Spółka regularnie ocenia jakość systemu kontroli i zarządzania ryzykiem. Proces ten obejmuje identyfikację i klasyfikację czynników ryzyka finansowego i pozafinansowego w działalności Grupy – zob. punkt 8 w rozdziale IV.

3) Wprowadzono procedury służące stałemu monitorowaniu istotnych czynników ryzyka (prawnego, regulacyjnego, operacyjnego, dotyczącego sprawozdawczości finansowej, związanego z ochroną środowiska, itp.), które wyznaczają ogólne kierunki w zakresie stałej kontroli ryzyka.

W 2016 r. Zarząd po raz kolejny dokonał kompleksowej oceny kontroli wewnętrznej w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej w Grupie. Zidentyfikowano najważniejsze problemy, eliminując je lub

podejmując odpowiednie działania naprawcze. Na podstawie przeprowadzonej oceny Zarząd stwierdził, że na dzień 31 grudnia 2016 r. nie istniały żadne niedociągnięcia, które mogłyby w istotny sposób wpływać na skuteczność kontroli wewnętrznej w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej.

d) Wskazanie akcjonariuszy posiadających bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji wraz ze wskazaniem liczby posiadanych przez te podmioty akcji, ich procentowego udziału w kapitale zakładowym, liczby głosów z nich wynikających i ich procentowego udziału w ogólnej liczbie głosów na walnym zgromadzeniu

Informacje dotyczące znaczących akcjonariuszy znajdują się w punkcie 6.3.

e) Wskazanie posiadaczy wszelkich papierów wartościowych, które dają specjalne uprawnienia kontrolne, wraz z opisem tych uprawnień

Spółka nie emitowała papierów wartościowych dających specjalne uprawnienia kontrolne akcjonariuszom lub innym podmiotom.

f) Wskazanie wszelkich ograniczeń odnośnie do wykonywania prawa głosu, takich jak ograniczenie wykonywania prawa głosu przez posiadaczy określonej części lub liczby głosów, ograniczenia czasowe dotyczące wykonywania prawa głosu lub zapisy, zgodnie z którymi, przy współpracy Spółki, prawa kapitałowe związane z papierami wartościowymi są oddzielone od posiadania papierów wartościowych

Spółka nie wprowadziła szczególnych ograniczeń dotyczących wykonywania prawa głosu z akcji.

g) Wskazanie wszelkich ograniczeń dotyczących przenoszenia prawa własności papierów wartościowych Orange Polska S.A.

Przenoszenie prawa własności papierów wartościowych wyemitowanych przez Spółkę nie podlega ograniczeniom.

h) Opis zasad dotyczących powoływania i odwoływania osób zarządzających oraz ich uprawnień, w szczególności prawo do podjęcia decyzji o emisji lub wykupie akcji

Zarząd składa się z 3 do 10 Członków, w tym Prezesa Zarządu powoływanych i odwoływanych przez Radę Nadzorczą zwykłą większością głosów oddanych. Kadencja Członków Zarządu trwa 3 lata. Do kompetencji Zarządu należy kierowanie wszelkimi działaniami Spółki z wyłączeniem spraw, które na mocy postanowień Kodeksu spółek handlowych lub Statutu są przekazane do wyłącznej kompetencji Walnego Zgromadzenia lub Rady Nadzorczej. Do kompetencji Zarządu należy w szczególności ustalanie strategii Grupy, zatwierdzanie planu ekonomiczno-finansowego, tworzenie, przekształcanie i likwidowanie jednostek organizacyjnych Spółki, wykonywanie nadzoru właścicielskiego nad spółkami z Grupy. Decyzja o emisji lub wykupie akcji Spółki leży wyłącznie w kompetencji Walnego Zgromadzenia.

Szczegółowy zakres uprawnień Zarządu określa Regulamin Zarządu dostępny pod adresem www.orange-ir.pl.

i) Opis zasad zmiany statutu lub umowy Spółki

Zmiana statutu wymaga uchwały Walnego Zgromadzenia Spółki podjętej większością trzech czwartych głosów.

j) Sposób działania walnego zgromadzenia i jego zasadnicze uprawnienia oraz opis praw akcjonariuszy i sposobu ich wykonywania, w szczególności zasady wynikające z regulaminu walnego zgromadzenia, jeżeli taki regulamin został uchwalony, o ile informacje w tym zakresie nie wynikają wprost z przepisów prawa

I. Walne Zgromadzenia odbywają się w Warszawie. Walne Zgromadzenie jest ważne bez względu na liczbę reprezentowanych na nim akcji. Zgodnie z przyjętym Regulaminem Walne Zgromadzenie otwiera Przewodniczący Rady Nadzorczej lub jego zastępca, a w razie ich nieobecności Prezes Zarządu albo osoba wyznaczona przez Zarząd, po czym spośród osób uprawnionych do uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu wybiera się Przewodniczącego. Po przedstawieniu każdej kolejnej sprawy zamieszczonej w porządku obrad Przewodniczący Walnego Zgromadzenia otwiera dyskusję, udzielając głosu w kolejności zgłaszania się. Za zgodą Walnego Zgromadzenia dyskusja może być przeprowadzana nad kilkoma punktami porządku obrad łącznie. Głos można zabierać jedynie w sprawach objętych przyjętym porządkiem obrad i aktualnie rozpatrywanych.

II. Zgodnie z Regulaminem Walnego Zgromadzenia Orange Polska S.A. akcjonariuszom przysługują w szczególności następujące prawa:

- 1) Akcjonariusze mogą uczestniczyć w Walnym Zgromadzeniu oraz wykonywać prawo głosu osobiście lub przez pełnomocników (innych przedstawicieli).
- 2) Każdy akcjonariusz ma prawo kandydować na Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia lub zgłosić do protokołu jedną kandydaturę na stanowisko Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia.
- 3) Przy rozpatrywaniu każdego punktu porządku obrad Walnego Zgromadzenia każdy akcjonariusz ma prawo do jednego 5-cio minutowego wystąpienia i 5-cio minutowej repliki.

- 4) Każdy akcjonariusz ma prawo zadawania pytań w każdej sprawie objętej porządkiem obrad.
- 5) Akcjonariusz ma prawo do sprzeciwu wobec decyzji Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia. Walne Zgromadzenie w drodze uchwały rozstrzyga o utrzymaniu względnie uchyleniu decyzji Przewodniczącego Walnego Zgromadzenia.
- 6) Każdy akcjonariusz ma prawo wnoszenia propozycji zmian i uzupełnień do projektów uchwał objętych porządkiem obrad Walnego Zgromadzenia – do czasu zamknięcia dyskusji nad punktem porządku obrad obejmującym projekt uchwały, której taka propozycja dotyczy.

k) Skład osobowy i zmiany, które w nim zaszły w ciągu ostatniego roku obrotowego, oraz opis działania organów zarządzających, nadzorujących lub administrujących Orange Polska S.A. oraz ich komitetów

I. Skład osobowy Zarządu w 2016 r.:

Skład na 1 stycznia 2016 r.

- 1) Bruno Duthoit - Prezes Zarządu
- 2) Mariusz Gaca - Wiceprezes Zarządu
- 3) Piotr Muszyński – Wiceprezes Zarządu
- 4) Jolanta Dudek – Członek Zarządu
- 5) Jacek Kowalski – Członek Zarządu
- 6) Bożena Leśniewska – Członek Zarządu
- 7) Maciej Nowohoński – Członek Zarządu
- 8) Michał Paschalis-Jakubowicz – Członek Zarządu

W dniu 4 lutego 2016 r. Rada Nadzorcza Orange Polska, biorąc pod uwagę wygaśnięcie w dniu 12 kwietnia 2016 r. mandatu Prezesa Zarządu pana Bruno Duthoit, zdecydowała o powołaniu go na kolejną kadencję. Jednocześnie Pan 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 Centralną raportującego bezpośrednio do pana Gervais Pellissier, Wiceprezesa Grupy Orange oraz Dyrektora Wykonawczego Grupy Orange ds. Europy. W związku z powyższym pan Bruno Duthoit złożył rezygnację z zajmowanego stanowiska Prezesa Zarządu Spółki ze skutkiem na koniec dnia 30 kwietnia 2016 r. Następnie w tym samym dniu tj. 4 lutego 2016 r. Rada Nadzorcza Orange Polska powołała pana Jean-François Fallacher na stanowisko Prezesa Zarządu Orange Polska ze skutkiem na dzień 1 maja 2016 roku.

W dniu 4 lipca 2016 r. pan Michał Paschalis-Jakubowicz, Członek Zarządu Orange Polska S.A. 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 r. pan Piotr Muszyński został powołany na stanowisko członka Zarządu, na kolejną kadencję. Powołanie zostało dokonane przed upływem obecnej kadencji. Nowa kadencja rozpocznie się w dniu najbliższego Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe Orange Polska za 2016 rok i potrwa trzy lata. Pan Piotr Muszyński będzie pełnił stanowisko Wiceprezesa Zarządu Orange Polska ds. Strategii i Transformacji Orange Polska.

W dniu 20 grudnia 2016 r. Zarząd Orange Polska zdecydował o zmianach organizacyjnych, które obowiązują od 1 stycznia 2017 r. Mariusz Gaca, wcześniej wiceprezes ds. Rynku Biznesowego, objął nowoutworzone stanowisko wiceprezesa zarządu ds. Rynku Konsumenckiego. 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. Celem zmian jest przede wszystkim konsolidacja zarządzania w Orange Polska segmentem klientów indywidualnych, poprzez włączenie w kompetencje jednego członka zarządu sprzedaży, marketingu i komunikacji. Zarząd jest przekonany, że te zmiany organizacyjne pozwolą wzmocnić oraz uprościć strukturę wewnętrzną oraz pozytywnie wpłyną na realizację strategii w obszarach zarówno rynku detalicznego i biznesowego.

Skład na 31 grudnia 2016 r.:

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

Skład od 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

Noty dotyczące członków Zarządu:

Jean-François Fallacher (ur.1967) od 1 maja 2016 r. jest prezesem Orange Polska. W latach 2011-2016 pełnił funkcję prezesa spółki Orange Romania, wiodącego operatora komórkowego na rumuńskim rynku.

Wcześniej, przez 20 lat, Jean-François Fallacher pełnił kluczowe funkcje w Grupie Orange, ostatnio jako prezes Sofrecom, należącej do grupy międzynarodowej spółki konsultingowej oraz w Holandii jako dyrektor operacyjny w spółce Wanadoo, dostawcy usług internetowych, a także zarządzając marketingiem segmentu B2B w EuroNet Internet.

Jean-François ma rozległą wiedzę na temat rynku telekomunikacyjnego w zakresie zarówno klientów biznesowych, jak i indywidualnych, zdobyłą na różnych europejskich rynkach. Absolwent kierunków inżynierskich na École Polytechnique, École Nationale Supérieure des Télécommunications w Paryżu oraz programu Rozwoju Biznesu Międzynarodowego w ESSEC Business School, Jean-François zdobywał doświadczenie w okresie ekspansji Internetu.

Mariusz Gaca (ur. 1973) od stycznia 2017 r. pełni funkcję Wiceprezesa Zarządu ds. Rynku Konsumenckiego jest również przewodniczącym Komisji Etyki Orange Polska. Od listopada 2013 roku był Wiceprezesem Zarządu ds. Rynku Biznesowego. Od 2011 roku jest również Wiceprezydentem Pracodawców RP oraz Przewodniczącym Polskiej Sekcji BIAC przy OECD. Od 2013 jest członkiem Koalicji Prezesa - Wolontariusze aktywnie angażując się w działania wolontariackie i promując zasady społecznej odpowiedzialności biznesu.

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

Jest absolwentem Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy oraz Uniwersytetu Warszawskiego, posiada również dyplomy MBA University of Illinois at Urbana Champaign oraz AMP z INSEAD.

Bożena Leśniewska (ur. 1965) od stycznia 2017 Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego Orange Polska. Od ponad 20 lat związana z rynkiem telekomunikacyjnym. Pełniła funkcje zarządcze w Polkomtel S.A., PTK Centertel Sp. z o.o., Telekomunikacja Polska 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 S.A. W 2013 roku objęła stanowisko Dyrektora Wykonawczego ds. Sprzedaży Orange Polska, a dwa lata później została Członkiem Zarządu ds. Sprzedaży i Komercyjnej Digitalizacji.

Ukończyła Wydział Filologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, Advanced Management Program (AMP) na INSEAD, Akademię Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej oraz Akademię Mentoringu. Pełni funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej Orange Retail S.A. Jest członkiem Rady Programowej Polish National Sales Awards, europejskiej organizacji Women in Leadership oraz Rady Ekspertów THINKTANK. Finalistka konkursów Women In Sales Awards 2014 w kategorii Best Woman Sales Director oraz VII edycji konkursu Bizneswoman Roku. W roku 2016 znalazła się na prestiżowej liście TOP TEN kobiet zarządzających polskim sektorem teleinformatycznym.

Piotr Muszyński (ur. 1963) od 2016 r. jest Wiceprezesem Zarządu Orange ds. Strategii i Transformacji. Pełni także funkcję Przewodniczącego Rady Programowej CIONET Polska, jest członkiem Rady Fundacji Wspierania Rozwoju Radiokomunikacji i Technik Multimedialnych przy Politechnice Warszawskiej, Komitetu Elektroniki i Telekomunikacji PAN i Rady PIIT.

W Orange Polska (dawniej Telekomunikacja Polska) od 2001 roku. Początkowo jako Dyrektor Pionu Obsługi Klienta, w latach 2005 - 2006 Dyrektor Dywizji Obsługa i Sprzedaż, 2006 - 2008 Dyrektor Wykonawczy Grupy TP ds. Obsługi i Sprzedaży. We wrześniu 2008 roku powołany na Członka Zarządu TP ds. Operacyjnych. Od listopada 2009 pełnił funkcję Wiceprezesa Zarządu ds. Operacyjnych.

Ukończył Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Zaawansowany Program Zarządzania organizowany przez IESE Business School/Uniwersytet Nawarry. Za swoje osiągnięcia zawodowe został wyróżniony m.in.: jako manager roku dwukrotnie w latach 2010 i 2011 nagrodą Złotej Anteny

Świata Telekomunikacji oraz Złotym Cyborgiem podczas Krajowego Sympozjum Telekomunikacji i Teleinformatyki 2011 - za wybitny wkład w budowę społeczeństwa informacyjnego.

Jolanta Dudek (ur. 1964) od 2015 r. jest Członkiem Zarządu ds. Obsługi Klientów i Strategii Relacji z Klientami w Orange Polska. Od listopada 2013 roku do czasu włączenia obszaru Obsługi Klienta w 2016 do struktury OPL pełniła funkcję Prezesa Zarządu Orange Customer Service. 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. Od października 2010 roku objęła stanowisko Dyrektora Obsługi Klientów Biznesowych w Orange Customer Service i w 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, internetowej.

Jolanta Dudek 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), 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 jako Koordynator COPC® – Global Contact Center Excellence. W 2015 r. ukończyła Szkołę Mentorów (szkoła Businessu Politechniki Warszawskiej / grupa Values).

Jacek Kowalski (ur. 1964) od stycznia 2011 r. na stanowisku Członka Zarządu ds. Zasobów Ludzkich w Orange Polska. Wcześniej, od 2009 roku Dyrektor Wykonawczy Telekomunikacji Polskiej (obecnie Orange Polska) ds. Zasobów Ludzkich. Związany z firmą od ponad 10 lat. Swoją karierę w Grupie rozpoczynał w 2001 w PTK Centertel na stanowisku Menedżera Human Resources dla Sprzedaży i Marketingu. Od 2005 r. 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.

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

Maciej Nowochoński (ur. 1973) od marca 2014 r. jest Członkiem Zarządu Orange Polska ds. Finansów. Zasiada również w radach nadzorczych wybranych spółek Grupy Orange Polska.

Z Orange Polska związany jest 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 także stanowisko Członka Zarządu w spółce Emitel. Natomiast 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.

Jest absolwentem kierunku Handel Zagraniczny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz szkoły biznesu Hogeschool van Arnhem en Nijmegen w Holandii.

II. Skład osobowy Rady Nadzorczej oraz jej komitetów wraz ze zmianami osobowymi w 2016 r.

Skład na 1 stycznia 2016 r.:

- 1) Maciej Witucki – Przewodniczący Rady Nadzorczej
- 2) prof. Andrzej K. Koźmiński – Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej, Niezależny Członek Rady Nadzorczej
- 3) Gervais Pellissier – Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu ds. Strategii
- 4) Marc Ricau – Sekretarz Rady Nadzorczej
- 5) dr Henryka Bochniarz – Niezależny Członek Rady Nadzorczej
- 6) Jean-Marie Culpin – Członek Rady Nadzorczej
- 7) Eric Debroeck – Członek Rady Nadzorczej
- 8) Ramon Fernandez – Członek Rady Nadzorczej
- 9) dr Mirosław Gronicki – Niezależny Członek Rady Nadzorczej
- 10) John Russell Houlden – Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu Audytowego
- 11) Marie-Christine Lambert – Członek Rady Nadzorczej
- 12) dr Maria Pasło-Wiśniewska – Niezależny Członek Rady Nadzorczej
- 13) Gérard Ries – Członek Rady Nadzorczej
- 14) dr Wiesław Rozłucki – Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu ds. Wynagrodzeń
- 15) Valérie Théron - Członek Rady Nadzorczej

W dniu 3 lutego 2016 r. prof. Andrzej K. Koźmiński złożył rezygnację z funkcji Członka Rady Nadzorczej ze skutkiem od dnia 12 kwietnia 2016 r.

W dniu 7 kwietnia 2016 r. p. Gérard Ries złożył rezygnację z funkcji Członka Rady Nadzorczej ze skutkiem od dnia 7 kwietnia 2016 r.

W dniu 12 kwietnia 2016 r. wygasły mandaty pp.: Jean-Marie Culpina, Erica Debroecka, Mirosława Gronickiego, Gervaisa Pellissiera, Marca Ricau i Macieja Wituckiego.

Tego dnia Zwyczajne Walne Zgromadzenie powołało pp.: Jean-Marie Culpina, Erica Debroecka, Michała Kleibera, Gervaisa Pellissiera, Marca Ricau i Macieja Wituckiego na Członków Rady Nadzorczej.

W dniu 28 czerwca 2016 r. Pani Marie-Christine Lambert złożyła rezygnację z funkcji Członka Rady Nadzorczej ze skutkiem od dnia 30 czerwca 2016 r.

W dniu 13 lipca 2016 r. Rada Nadzorcza powołała pp.: Federico Colom Artola i Patrice'a Lamberta de Diesbach na Członków Rady Nadzorczej.

Skład na 31 grudnia 2016 r.:

- 1) Maciej Witucki – Przewodniczący Rady Nadzorczej
- 2) Gervais Pellissier - Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu ds. Strategii
- 3) Marc Ricau - 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) John Russell Houlden - Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu Audytowego
- 10) prof. Michał Kleiber - Niezależny Członek Rady Nadzorczej
- 11) Patrice Lambert de Diesbach - Członek Rady Nadzorczej
- 12) dr Maria Pasło-Wiśniewska - Niezależny Członek Rady Nadzorczej
- 13) dr Wiesław Rozłucki - Niezależny Członek Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komitetu ds. Wynagrodzeń
- 14) Valérie Thérond - Członek Rady Nadzorczej

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

Skład Komitetów Rady Nadzorczej na dzień 31 grudnia 2016 r.:

Komitet Audytowy:

- 1) John Russell Houlden – Przewodniczący
- 2) Federico Colom Artola
- 3) dr Maria Pasło-Wiśniewska
- 4) Marc Ricau

Pracownikiem Komitetu przewodniczy Pan John Russell Houlden, niezależny Członek Rady Nadzorczej, który posiada odpowiednie doświadczenie i kwalifikacje w kwestiach finansowo-księgowych oraz audytu.

Komitet ds. Wynagrodzeń:

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

Komitet ds. Strategii:

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

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

Poniżej znajduje się zestawienie Zwyczajnych Walnych Zgromadzeń, na których wygasają mandaty członków Zarządu i Rady Nadzorczej Orange Polska:

Zarząd	Data ZWZA
Jean-François Fallacher - Prezes Zarządu	2019
Mariusz Gaca - Wiceprezes Zarządu	2017
Piotr Muszyński - Wiceprezes Zarządu	2020
Jolanta Dudek	2018
Jacek Kowalski	2017
Bożena Leśniewska - Wiceprezes Zarządu	2018
Maciej Nowohoński	2017

Rada Nadzorcza	Data ZWZA
Maciej Witucki – Przewodniczący	2019
Gervais Pellissier – Zastępca Przewodniczącego	2019
Marc Ricau – Sekretarz	2019
Henryka Bochniarz	2018
Federico Colom Artola	2017
Jean-Marie Culpin	2019
Eric Debroeck	2019
Ramon Fernandez	2018
John Russell Houlden	2017
Michał Kleiber	2019
Patrice Lambert de Diesbach	2017
Maria Pasło-Wiśniewska	2018
Wiesław Rozłucki	2018
Valérie Théron	2017

III. Opis działania Zarządu

Pracami Zarządu Spółki kieruje Prezes Zarządu. Prezes Zarządu, a w razie jego nieobecności wskazany przez niego inny Członek Zarządu, przewodniczy posiedzeniom Zarządu Spółki. Uchwały Zarządu mogą być powzięte, jeżeli wszyscy Członkowie Zarządu zostali prawidłowo zawiadomieni o posiedzeniu Zarządu. Uchwały Zarządu zapadają bezwzględną większością głosów pełnego składu powołanego Zarządu. Poszczególni Członkowie Zarządu zarządzają powierzonymi im obszarami działalności Spółki.

Szczegółowe obowiązki i zakres odpowiedzialności Zarządu są określone w Regulaminie Zarządu dostępnym pod adresem www.orange-ir.pl.

IV. Opis działania Rady Nadzorczej

Prace Rady Nadzorczej koordynuje Przewodniczący przy wsparciu Sekretarza Rady Nadzorczej. Rada Nadzorcza odbywa posiedzenie, co najmniej raz na kwartał. Zarząd lub Członek Rady Nadzorczej mogą żądać zwołania Rady Nadzorczej, podając proponowany porządek obrad. Przewodniczący Rady Nadzorczej zwołuje posiedzenie w terminie dwóch tygodni od dnia otrzymania wniosku. Jeżeli Przewodniczący Rady Nadzorczej nie zwoła posiedzenia w terminie dwóch tygodni od dnia otrzymania wniosku, wnioskodawca może je zwołać samodzielnie, podając datę, miejsce i proponowany porządek obrad. Rada Nadzorcza podejmuje uchwały zwykłą większością głosów oddanych przy obecności, co najmniej połowy składu Rady Nadzorczej. W przypadku głosowania, w którym oddano taką samą liczbę głosów za oraz przeciw, głos rozstrzygający przysługuje Przewodniczącemu Rady.

Rada Nadzorcza pełni swe obowiązki kolegialnie, ale przekazała część kompetencji określonym komitetom, które opisano poniżej.

Regulamin Rady Nadzorczej dostępny jest pod adresem www.orange-ir.pl.

Do kompetencji Rady Nadzorczej należy między innymi powoływanie Członków Zarządu i określanie ich wynagrodzenia, powoływanie niezależnych audytorów oraz sprawowanie nadzoru nad działalnością Spółki. W ramach funkcji nadzorczych, Rada Nadzorcza rozpatruje plan strategiczny i roczny budżet Grupy, a także monitoruje jej wyniki operacyjne i finansowe, wyraża opinie dotyczące zaciągania zobowiązań przekraczających równowartość 100.000.000 EUR, wyraża opinie dotyczące zbywania składników majątkowych Grupy o wartości przekraczającej równowartość 100.000.000 EUR, ocenia sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz wnioski Zarządu, co do podziału zysków lub pokrycia strat. Przy rozpatrywaniu wyżej wymienionych spraw Rada Nadzorcza bierze pod uwagę uwarunkowania społeczne, ekologiczne i etyczne działalności Grupy.

Dodatkowo Ustawa o Rachunkowości określa zakres odpowiedzialności Członków Rady Nadzorczej za rzetelność i prawidłową prezentację raportowania finansowego Spółki.

V. Opis działania komitetów Rady Nadzorczej

A) Komitet Audytowy

Zadaniem Komitetu jest doradzanie Radzie Nadzorczej w kwestiach właściwego wdrażania zasad sprawozdawczości finansowej oraz kontroli budżetowej i wewnętrznej, w tym zarządzania ryzykiem w Grupie, a także współpraca z biegłymi rewidentami Spółki.

Najważniejsze zadania Komitetu obejmują:

- 1) Nadzorowanie rzetelności informacji finansowej przekazywanej przez Spółkę i Grupę, a w szczególności monitorowanie:
 - a) Prawidłowości i zgodności zasad rachunkowości stosowanych przez Spółkę i Grupę, w tym kryteriów konsolidacji wyników finansowych;
 - b) Zmian standardów, zasad i praktyk rachunkowych;
 - c) Głównych obszarów sprawozdawczości podlegających osądowi;
 - d) Znaczących korekt wynikających z przeprowadzonego audytu;
 - e) Oświadczeń o kontynuacji działalności Spółki;
 - f) Zgodności z obowiązującymi przepisami o rachunkowości;
- 2) Przegląd, co najmniej raz w roku, systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem Grupy w celu dokonania oceny czy w miarę możliwości najważniejsze ryzyka (w tym związane ze zgodnością z obowiązującymi przepisami i regulacjami) są prawidłowo identyfikowane, zarządzane i prezentowane;
- 3) Coroczny przegląd programu prac Audytu Wewnętrznego, w tym przegląd niezależności funkcji Audytu Wewnętrznego oraz jego budżetu, jak również koordynację prac pomiędzy audytorami wewnętrznymi i biegłymi rewidentami;
- 4) Analizę raportów audytorów wewnętrznych Grupy i głównych wniosków z innych badań wewnętrznych, jak również odpowiedzi Zarządu na zgłoszone rekomendacje;
- 5) Wydawanie zaleceń w odniesieniu do zatrudnienia, rozwiązania umowy o pracę, oceny i/lub wynagrodzenia (w tym przyznania premii) dyrektora Audytu Wewnętrznego;
- 6) Analizę i opiniowanie dla Zarządu i / lub do Rady Nadzorczej (zgodnie ze wskazaniem) istotnych transakcji z podmiotami powiązаныmi, zgodnie z wewnętrznymi regulacjami;
- 7) Monitorowanie pracy biegłych rewidentów Spółki pod kątem niezależności i obiektywności i przedstawianie Radzie Nadzorczej rekomendacji, co do wyboru i wynagrodzenia biegłych rewidentów Spółki, ze szczególnym uwzględnieniem wynagrodzenia za dodatkowe usługi;
- 8) Analizę przyczyn rezygnacji biegłego rewidenta;
- 9) Omawianie z biegłymi rewidentami Spółki, przed rozpoczęciem każdego badania rocznego sprawozdania finansowego, charakteru i zakresu badania oraz monitorowanie prac biegłych rewidentów;
- 10) Omawianie (z udziałem lub bez udziału Zarządu Spółki) wszelkich problemów lub zastrzeżeń zidentyfikowanych podczas badania sprawozdań finansowych;
- 11) Analizę skuteczności procesu badania sprawozdania finansowego przez biegłego rewidenta oraz odpowiedzi Zarządu na sformułowane zalecenia;
- 12) Rozpatrywanie wszelkich innych kwestii, na które zwrócił uwagę Komitet lub Rada Nadzorcza;
- 13) Regularne informowanie Rady Nadzorczej o wszelkich znaczących kwestiach leżących w zakresie działalności Komitetu;
- 14) Przedstawienie Radzie Nadzorczej rocznego sprawozdania z działalności Komitetu Audytowego i wyników tej działalności.

B) Komitet ds. Wynagrodzeń

Zadaniem Komitetu ds. Wynagrodzeń jest doradzanie Radzie Nadzorczej oraz Zarządowi w kwestii ogólnej polityki wynagrodzeń i nominacji w Grupie określanie warunków zatrudnienia oraz wysokości wynagrodzeń Członków Zarządu (wraz z wyznaczeniem celów), a także rekomendowanie Radzie Nadzorczej wysokości pensji i premii dla Członków Zarządu.

C) Komitet ds. Strategii

Do zadań Komitetu ds. Strategii należy:

- 1) formułowanie opinii i zaleceń dla Rady Nadzorczej w sprawie przygotowywanych przez Zarząd planów strategicznych oraz uwag zgłaszanych przez Radę Nadzorczą do takich planów, w szczególności względem zasadniczych wariantów strategii,
- 2) konsultowanie wszelkich projektów strategicznych w zakresie rozwoju Grupy, monitorowanie realizacji współpracy partnerskiej w ramach Grupy oraz projektów wiążących się z umowami o strategicznym znaczeniu dla Grupy (Komitet przekazuje sprawozdania i zalecenia dotyczące poszczególnych projektów tego typu Radzie Nadzorczej).

W szczególności, Komitet ds. Strategii rozpatruje następujące projekty:

- 1) umowy i sojusze strategiczne oraz umowy o współpracy technicznej i inżynierskiej, w tym wynikające ze strategicznego partnerstwa Grupy z Orange S.A.,
- 2) znaczące transakcje zakupu i sprzedaży majątku.

10.1 Informacja dotycząca polityki sponsoringowej

Orange Polska posiada politykę w zakresie sponsoringu. Strategia sponsoringowa Orange Polska jest pochodną globalnej strategii sponsoringowej Orange Group i koncentruje się na trzech głównych obszarach wspierających markę – muzyka, film, sport. Zgodnie z przyjętą strategią, w tych trzech obszarach Orange Polska tworzy projekty ogólnopolskie, kompleksowe, długofalowe, skierowane do jak najszerszego grona swoich klientów (obecnych i potencjalnych), w których występuje jako sponsor tytularny. Orange Polska S.A. angażuje się w projekty długofalowo, a nie jednorazowo. Realizacja po jednym projekcie w każdym z trzech obszarów sponsoringu daje największą efektywność finansową i wizerunkową.

Za realizację strategii sponsoringowej odpowiada Dyrektor Komunikacji Korporacyjnej i CSR, któremu podlega Wydział CSR i Sponsoringu. Realizacja kluczowych projektów sponsoringowych jest zatwierdzana przez Zarząd Orange Polska. Każdy projekt sponsoringowy ma wyznaczone określone cele / Key Performance Indicators (KPI) (frekwencja, ekwiwalent reklamowy publikacji (AVE), liczba publikacji etc.). Po realizacji projektu dokonywana jest jego ewaluacja przez Zarząd Orange Polska. W celu realizacji strategii centralizacji zarządzania projektami sponsoringowymi w Grupie Orange Polska powołany został Komitet ds. Sponsoringu.

Orange Polska prowadzi swoją działalność charytatywną poprzez utworzoną przez Spółkę fundację korporacyjną - Fundację Orange oraz poprzez Fundusz darowizn.

W ramach polityki darowizn Orange Polska posiada sformalizowane zasady funduszu darowizn, które określa decyzja Dyrektora Wykonawczego ds. Korporacyjnych (nr 50/16 dnia 17.11.2016r).

Orange Polska S.A. przestrzega jasnych i przejrzystych zasad przyznawania darowizn:

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

Fundacja Orange, która prowadzi działalność charytatywną w imieniu Orange Polska posiada strategię działań. Fundacja działa na rzecz nowoczesnej edukacji dzieci i młodzieży i prowadzi ogólnopolskie, autorskie programy edukacyjne i społeczne, wspierające wszechstronny rozwój dzieci i młodzieży. Wszystkie prowadzone przez Fundację Orange programy i projekty oparte są na badaniach w danym obszarze i realizowane w porozumieniu z autorytetami w danej dziedzinie. Fundacja przedstawia co najmniej 2 razy w roku raporty ze swej działalności Radzie Fundacji, w skład której wchodzi przedstawiciele fundatora – spółki Orange Polska. Fundacja corocznie składa Raport ze swojej działalności do Ministerstwa Edukacji ora przygotowuje raport finansowy, który podlega audytowi. Raporty Fundacji prezentowane są publicznie na stronie Fundacji.

Polityka Fundacji wpisuje się w strategię społecznej odpowiedzialności Orange Polska, która jest częścią strategii biznesowej firmy. Strategia CSR skupia się na czterech obszarach, kluczowych z punktu widzenia branży telekomunikacyjnej i działalności na polskim rynku – integracji cyfrowej, bezpiecznej sieci, czystym środowisku i działaniach na rzecz pracowników. Kluczowym elementem w tworzeniu strategii są wnioski z dialogu z interesariuszami, trendy rynkowe oraz wyzwania społeczne dla branży telekomunikacyjnej w Polsce i na świecie. Nad realizacją strategii czuwa Komitet Sterujący ds. CSR złożony z menedżerów odpowiedzialnych za poszczególne obszary funkcjonowania firmy. Realizacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności firmy przedstawiana jest co roku w postaci Raportu Społecznej Odpowiedzialności Orange Polska, który jest przygotowywany wg międzynarodowych standardów raportowania pozafinansowego GRI (Global Reporting Initiative). Raport jest akceptowany przez Disclosure Committee jest audytowany przez niezależnego audytora.

10.2 Opis polityki różnorodności

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

Polityka zarządzania różnorodnością wspiera realizację naszych celów biznesowych, adresuje zmiany na rynku pracy i odpowiada na oczekiwania naszych pracowników. Polityka wspiera także przestrzeganie wartości zawartych w „Kodeksie Etyki”, celów odpowiedzialności społecznej oraz zobowiązań zawartych w Karcie Różnorodności, której Orange Polska jest sygnatariuszem. Polityka odnosi się również do Globalnej Polityki Zarządzania Różnorodnością i Włączenia w Orange.

Polityka Zarządzania Różnorodnością w Orange Polska za kluczowe wymiary różnorodności w firmie przyjmuje:

- płeć;
- wiek;
- kompetencje / wiedza / doświadczenie / sposób myślenia;
- zdolności psychofizyczne – (nie)pełnosprawność;
- status rodzicielski.

Pozostałe zdiagnozowane wymiary to:

- religia / światopogląd;
- lokalizacja miejsca pracy (centrala / region);
- rodzaj zatrudnienia.
- narodowość / pochodzenie etniczne.

W ramach Polityki w odniesieniu do organów administrujących, zarządzających i nadzorujących określone zasady obejmują odpowiedni dobór pracowników oraz przywództwo:

W procesie doboru kierujemy się jawnością zasad i kryteriów wyboru kandydatów. Decyzje dotyczące wyboru pracownika podejmujemy w oparciu o jego kwalifikacje i doświadczenie zawodowe. Dbamy, aby wśród kandydatów znalazły się osoby, które reprezentują różnorodne środowiska.

W zakresie przywództwa zasada różnorodności odnosi się między innymi do dbałości o różnorodność gremiów podejmujących decyzje w firmie.

W ramach planów działań uzupełniających Politykę przyjęto zasadę dotyczącą analizy gremiów zarządczych i nadzorczych pod względem różnorodności w zakresie takich aspektów jak: wiek, płeć, wykształcenie i doświadczenie zawodowe.

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

Rada Nadzorcza Orange Polska składa się obecnie z 13 członków, w tym 5 członków niezależnych. Członkowie Rady Nadzorczej wybierani są przez Walne Zgromadzenie (a w wyjątkowych przypadkach przez Radę Nadzorczą). Kadencja członków Rady Nadzorczej trwa 3 lata. W Skład Rady Nadzorczej wchodzi 3 kobiety.

Zarząd Orange Polska składa się obecnie z 7 członków, w tym Prezesa Zarządu, powoływanych przez Radę Nadzorczą. Kadencja członków Zarządu trwa 3 lata. W skład Zarządu wchodzi 2 kobiety.

10.3 Raport na temat polityki wynagrodzeń w Orange Polska

Polityka wynagradzania w Orange Polska S.A.

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

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

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

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

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

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

System wynagrodzeń składa się z:

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

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

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

1. Wynagrodzenie zasadnicze

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

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

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

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

Indywidualne wynagrodzenia zasadnicze są kształtowane w procesie:

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

Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy

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

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

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

2. Premia uzależniona od wyników

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

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

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

Premia kluczowych menadżerów jest w większym stopniu związana z wynikiem Spółki i w większym stopniu zależy od celów solidarnościowych, wspólnych dla wszystkich osób. Natomiast na stanowiskach specjalistycznych/ liniowych 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 cyklem planowania budżetów.

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

Szczegółowe zasady premiowania są zdefiniowane w Regulaminach Premiowania.

Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy

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

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

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

3. Nagrody uznaniowe

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

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

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

4. Benefity

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

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

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

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

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

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

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

Wynagrodzenia Zarządu i Rady Nadzorczej

Osoby będące Członkami Zarządu Spółki na dzień 31 grudnia 2015:

(w tysiącach złotych)

12 miesięcy do

31 grudnia 2015

	<i>Koszt stałych składników wynagrodzenia w 2015r.</i>	<i>Koszt zmiennych składników wynagrodzenia w 2015r.¹</i>	Koszt wynagrodzenia w 2015r. razem	<i>Ponadto: koszt zmiennych składników wynagrodzenia z 2014r. wypłaconych w 2015r.</i>
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 ^{2,3}	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 ²	226	101	327	-
Maciej Nowohoński	1 099	508	1 607	203
Michał Paschalis-Jakubowicz ²	239	101	340	-
Razem	8 668	3 387	12 055	1 335

¹ Pozycja zawiera premie naliczone w 2015 roku, a wypłacone w 2016 roku, nie zawiera premii naliczonych w 2014 roku, a wypłaconych w 2015 roku.² od dnia powołania na Członka Zarządu OPL S.A.³ 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

	<i>Koszt stałych składników wynagrodzenia w 2016r.</i>	<i>Koszt zmiennych składników wynagrodzenia w 2016r.¹</i>	Koszt wynagrodzenia w 2016r. razem	<i>Ponadto: koszt zmiennych składników wynagrodzenia z 2015r. wypłaconych w 2016r.</i>
Jean - François Fallacher ²	1 521	468	1 989	-
Mariusz Gaca	1 550	636	2 186	329
Piotr Muszyński	1 778	665	2 443	351
Jolanta Dudek ³	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
Razem	9 243	3 521	12 764	1 381

¹ Pozycja zawiera premie naliczone w 2016 roku do wypłaty w 2017 roku, nie zawiera premii naliczonych w 2015 roku, a wypłaconych w 2016 roku.² od dnia powołania na Prezesa Zarządu OPL S.A.³ 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

	<i>Koszt stałych składników wynagrodzenia w 2016r.</i>	<i>Koszt zmiennych składników wynagrodzenia w 2016r.¹</i>	Koszt wynagrodzenia w 2016r. razem	<i>Ponadto: koszt zmiennych składników wynagrodzenia z 2015r. wypłaconych w 2016r.</i>
Bruno Duthoit ²	2 930	193	3 123	276
Michał Paschalis-Jakubowicz ²	2 036	179	2 215	101
Razem	4 966	372	5 338	377

¹ Pozycja zawiera premie naliczone w 2016 roku, nie zawiera premii naliczonych w 2015 roku, a w wypłaconych w 2016 roku.² Wynagrodzenie do dnia rozwiązania stosunku pracy (w tym świadczenia po okresie zatrudnienia)

Wynagrodzenia Rady Nadzorczej przedstawiały się na następująco:

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

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

⁽²⁾ Osoby nie będące Członkami Rady Nadzorczej Spółki na dzień 31 grudnia 2016 roku, ale będące Członkami Rady Nadzorczej OPL S.A. w roku 2016 lub w poprzednich okresach.

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

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

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

Pozafinansowe składniki wynagrodzenia

Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy są uprawnieni do następujących pozafinansowych składników wynagrodzenia: pakietu opieki medycznej, ubezpieczenia na życie w OPL, samochodu służbowego i ochrony prawnej w przypadku powstania odpowiedzialności cywilnej oraz posiadają dostęp do usług Orange, zgodnie z politykami w OPL. Członkowie Zarządu i Dyrektorzy Wykonawczy również posiadają prawo do przystąpienia do Pracowniczego Programu Emerytalnego (PPE) po przepracowaniu w OPL powyżej 6 miesięcy.

Kluczowi menadżerowie, inni niż Dyrektorzy Wykonawczy, są upoważnieni do pakietu opieki medycznej, samochodu służbowego i posiadają dostęp do usług Orange, zgodnie z politykami w OPL. Wszyscy kluczowi menadżerowie również posiadają prawo do przystąpienia do Pracowniczego Programu Emerytalnego (PPE) po przepracowaniu w OPL powyżej 6 miesięcy.

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

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

Zmiany w realizacji polityki wynagrodzeń w Orange Polska S.A. w 2016 roku oraz ocena funkcjonowania istniejących zasad

Najistotniejsze zmiany w zakresie realizacji polityki wynagradzania w ciągu 2016 roku:

- Włączenie do ocen okresowych wyższej kadry menedżerskiej, nowych kryteriów oceny wyników pracy, opartych o sprzedaż usług konwergentnych i światłowodowych. Nowe kryteria tej oceny są ściśle związane z naliczeniem wartości indywidualnych premii.
- Wydłużenie okresów rozliczenia wyników pracy i naliczania premii dla menadżerów liniowych z okresów kwartalnych do półrocznych, w celu zapewnienia ścisłego związku cykli stawiania i rozliczania celów indywidualnych z cyklami ustanawiania i weryfikacji planów finansowych Spółki. Menadżerowie liniowi w strukturach sprzedaży podlegają premiowaniu w cyklach krótszych dostosowanych do specyfiki poszczególnych segmentów rynku.
- Wdrożenie nowego modelu premiowania w Obszarach Nieruchomości i Sprzedaży Hurtowej, który opiera się na ocenie bez granicy górnej dla celów związanych bezpośrednio z przychodami.

W roku 2016 Orange Polska nie prowadziła żadnego programu dystrybucji akcji własnych ani instrumentów pochodnych związanych z udziałem we własności Spółki.

Zastosowane rozwiązania wynagrodzeniowe pozwalają na skuteczne utrzymywanie kluczowej kadry menedżerskiej i specjalistycznej. Dystrybucja środków podwyżkowych w wysokości 2,5% sumy wynagrodzeń zasadniczych na dzień 31 stycznia 2016 (tj. zgodnych z zawartą ze związkami zawodowymi Umową Społeczną na lata 2016-2017), pozwoliła utrzymać fluktuację pracowników z inicjatywy pracowników na niskim poziomie około 4,1%.

Stosowane pakiety wynagrodzeniowe pozwalają na skuteczne pozyskiwanie nowych pracowników z rynku – średni czas poszukiwania nowych pracowników około 21 dni. Mimo to wobec wzrastającej chłonności rynku na pracowników, na specyficznych, płytkich rynkach wysokich kompetencji w obszarze nowych technologii, spodziewany jest wzrost wyzwań dotyczących tak utrzymywania, jak i pozyskiwania kadry inżynierskiej dla funkcji nowych technologii w przyszłości.

Zainicjowana delegacja celów solidarnościowych, wspólnych dla profesjonalistów w różnych strukturach organizacyjnych, wyraźnie wpływa na poprawę współpracy pomiędzy poszczególnymi strukturami Spółki.

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
- AUPU (Average Usage per User)** – średni czas połączeń na abonenta
- BSA (Bitstream Access Offer)** – oferta hurtowego dostępu szerokopasmowego
- CATV** – telewizja kablowa
- CDMA (Code Division Multiple Access)** – bezprzewodowa sieć telefonii komórkowej drugiej generacji wykorzystywana również, jako bezprzewodowa pętla abonencka na terenach gdzie użycie sieci kablowej jest ekonomicznie nieuzasadnione.
- EBITDA** – zysk operacyjny + amortyzacja + odpis aktualizujący wartość firmy + odpis aktualizujący wartość aktywów długoterminowych
- 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
- „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

11 ZAŁĄCZNIK DOTYCZĄCY EFEKTU REWIZJI BAZ KLIENCKICH

Rewizja bazy klientów wynika z wewnętrznej kontroli dokładności procesów sprawozdawczych. Procesy te zostały zmienione w celu zapewnienia poprawności sprawozdań w przyszłości. Zmiana ta nie ma wpływu na przychody.

baza klientów (w tys.)	2 kw. 2016	efekt rewizji baz	zmiana netto klientów w 3kw.	3 kw. 2016
Klienci konwergentni	799	0	38	837
Stacjonarne usługi głosowe				
POTS, ISDN i WLL	3 415	-1	-77	3 337
VoIP	644	-2	9	651
Razem łącza główne – rynek detaliczny	4 059	-3	-68	3 988
Dostępy szerokopasmowe				
ADSL	1 613	-5	-46	1 562
VHBB (VDSL+Fibre)	409	-17	44	436
<i>w tym VDSL</i>	370	-17	26	379
<i>w tym Fibre</i>	39	0	18	57
CDMA	35	0	-8	27
Rynek detaliczny – łącznie	2 057	-22	-10	2 025
Baza klientów usług TV				
IPTV	213	-15	16	214
DTH (telewizja satelitarna)	590	-32	-10	548
Liczba klientów usług TV	803	-46	4	761
W tym pakiety telewizyjne 'nc+'	194	0	0	194
3P usługi (TV+FBB+VoIP)	547	-34	14	527
Liczba usług telefonii komórkowej (kary SIM)				
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
Razem	16 696	-12	-290	16 394
- w tym abonenci dedykowanych usług mobilnego dostępu szerokopasmowego	2 473	0	142	2 615

Podpisy wszystkich członków Zarządu Orange Polska

13 lutego 2017 r.	Jean-François Fallacher	Prezes Zarządu	
Data	Imię i nazwisko	Stanowisko / funkcja	Podpis
13 lutego 2017 r.	Maciej Nowohoński	Członek Zarządu	
Data	Imię i nazwisko	Stanowisko / funkcja	Podpis
13 lutego 2017 r.	Mariusz Gaca	Wiceprezes Zarządu	
Data	Imię i nazwisko	Stanowisko / funkcja	Podpis
13 lutego 2017 r.	Bożena Leśniewska	Wiceprezes Zarządu	
Data	Imię i nazwisko	Stanowisko / funkcja	Podpis
13 lutego 2017 r.	Piotr Muszyński	Wiceprezes Zarządu	
Data	Imię i nazwisko	Stanowisko / funkcja	Podpis
13 lutego 2017 r.	Jolanta Dudek	Członek Zarządu	
Data	Imię i nazwisko	Stanowisko / funkcja	Podpis
13 lutego 2017 r.	Jacek Kowalski	Członek Zarządu	
Data	Imię i nazwisko	Stanowisko / funkcja	Podpis