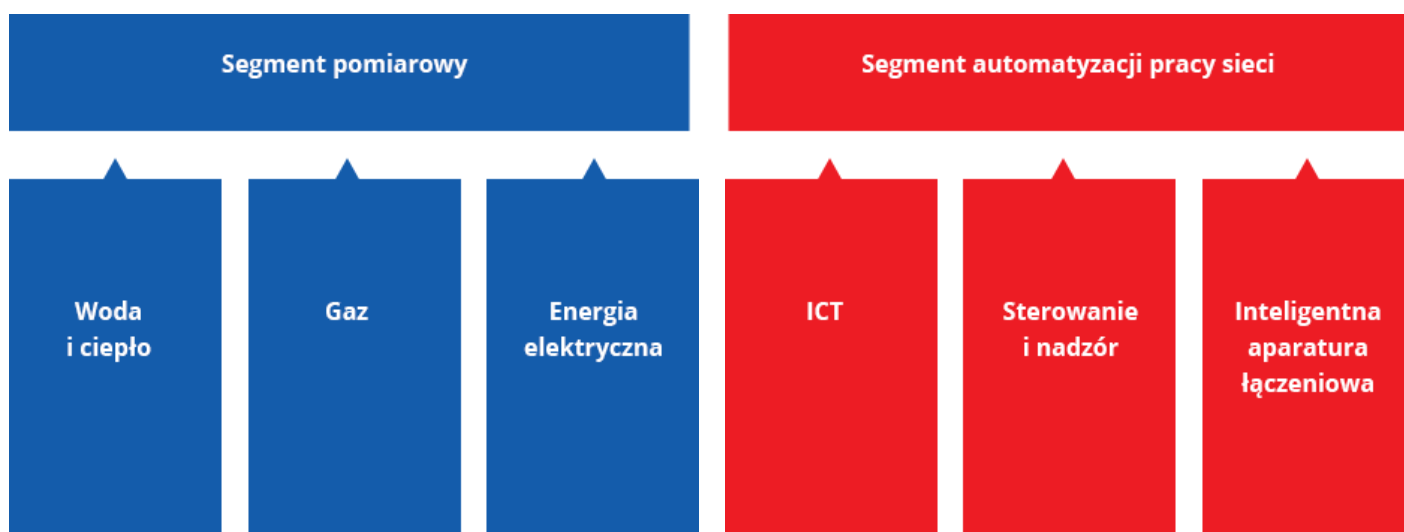


# STRATEGIA I STANDARDY ZARZĄDZANIA

## Model biznesowy

Działalność grupy Apator koncentruje się na dostarczaniu nowoczesnych urządzeń i rozwiązań z obszaru opomiarowania i automatyki, skierowanych do podmiotów zarządzających infrastrukturą dystrybucyjną wszystkich rodzajów mediów energetycznych.

**Model biznesowy grupy Apator w 2015 r.**

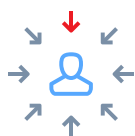


## Strategia biznesowa

Grupa Apator działa zgodnie ze strategią rozwoju grupy opracowaną na lata 2014-2019.

**Cele strategiczne na lata 2014-2019**

### MIEJSCE W ŁAŃCUCHU WARTOŚCI



**Polska:** rozwój w obszarze systemów teleinformatycznych oraz współpracujących z nimi urządzeń umożliwiających zdalne monitorowanie, sterowanie i odczyt

**Pozostałe rynki:** rozwój w obszarze urządzeń inteligentnych, współpraca z partnerami w zakresie integracji systemów

### ZASIĘG GEOGRAFICZNY



**Polska:** lider pod względem udziału w rynku (miejsce 1-3) we wszystkich liniach biznesowych

**CIS, CEE i UE:** wiodący, uznany dostawca z widocznym, stabilnym udziałem w wybranych perspektywicznych rynkach

**Pozostałe rynki:** podejście oportunistyczne, dostarczanie wyrobów i usług bez angażowania znaczących zasobów R&D

## Cele finansowe strategii oraz poziom ich realizacji w 2015 r.

Cele strategiczne 2014-2019	Realizacja 2015 rok
Zmiana modelu biznesowego w 2014 r.	Podział na segmenty: pomiarowy oraz automatyzacja pracy sieci. Konsekwentny rozwój grupy Apator w obszarze submeteringu, meteringu i smart gridu
Docelowy poziom przychodów powyżej PLN 1,5 mld (średnioroczny wzrost 15,1%)	Przychody: PLN 769 mln, wzrost o 6% r/r
Średnioroczna stopa wzrostu EBITDA w przedziale 10%-15%	EBITDA: PLN 110 mln, spadek o 15,2% r/r
Ponad 60% przychodów z rynków zagranicznych	Udział eksportu: 44% - brak zagrożenia celu pomimo spadku sprzedaży do Rosji
50% EBITDA z sektora dystrybucji energii elektrycznej	35% EBITDA z sektora dystrybucji energii elektrycznej

### Cele strategiczne przyjęte do realizacji oparte są o rozwój organiczny grupy Apator wsparty akwizycjami.

Strategia grupy Apator przewiduje:

- ▶ **wykorzystanie licznych synergii produktowych** – objęcie nowych pozycji w łańcuchu wartości i zaoferowanie bardziej kompleksowej oferty kluczowym klientom,
- ▶ **wykorzystanie synergii kosztowych, operacyjnych i biznesowych** – strategiczne finanse, HR i marketing, szersza współpraca z partnerami branżowymi, aktywny udział w tworzeniu i akceptowaniu międzynarodowych standardów interoperacyjności dla nowych technologii.

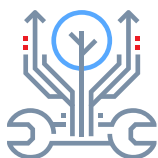
## Misja, wizja, wartości

Zgodnie z wizją grupy Apator **chcemy pełnić rolę wiodącego dostawcy systemów i urządzeń pomiarowo – odczytowych** dla wszystkich rodzajów mediów, ze szczególnym uwzględnieniem sektora dystrybucji energii elektrycznej.

**Naszą misją** jest pełnienie roli partnera podmiotów zarządzających infrastrukturą dystrybucyjną wszystkich rodzajów mediów energetycznych w zakresie rozwoju i dostaw innowacyjnych, zgodnych z otwartymi standardami systemów, urządzeń i usług zapewniających efektywną i bezpieczną eksploatację majątku sieciowego.

**Bezpieczeństwo i odpowiedzialność społeczna są wyznacznikiem naszego działania.**

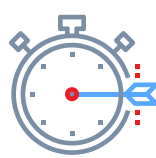
## NASZE WARTOŚCI



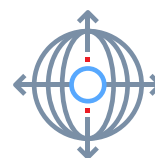
Silne kompetencje techniczne



Innowacyjność produktu i technologii



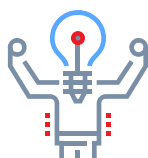
Nowoczesność, sprawność i efektywność



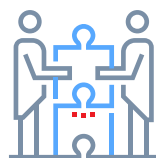
Przedsiębiorczość, skracanie drogi do rynku



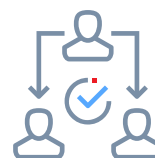
Nastawienie na jakość, rzetelność i uczciwość



Entuzjazm



Praca zespołowa



Otwartość, partnerstwo

# Standardy zarządzania

Apator SA prowadzi działalność zgodnie z przyjętym **Zintegrowanym Systemem Zarządzania** obejmującym:

- ▶ politykę w zakresie zarządzania jakością
- ▶ politykę w zakresie zarządzania środowiskowego
- ▶ politykę w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

System Zarządzania jest dostosowany do specyfiki działalności firmy i oparty jest o wymagania następujących norm:

- ▶ PN-EN ISO 9001:2009
- ▶ PN-EN ISO14001:2005
- ▶ PN-N-18001:2004

Realizacja polityki zarządzania opiera się o coroczny **Plan celów i zadań**, które pracownicy są zobowiązani realizować i które w ramach cyklicznych przeglądów są monitorowane i uaktualniane.

Apator SA w 2015 roku przestrzegał zasad **ładu korporacyjnego**, które ujęte zostały w "**Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW**".

Spółki grupy kapitałowej Apator SA są niezależnymi podmiotami a współpraca w ramach grupy wynika z Umowy o współpracy z 2011 r. zawierającej:

- ▶ Główne założenia współpracy,
- ▶ Zasady stosowania wspólnych, jednolitych zasad zarządzania,
- ▶ Założenia spójnego systemu przepływu informacji w ramach grupy Apator,
- ▶ Bezwzględny obowiązek wdrożenia i stosowania wytycznych korporacyjnych.

Zarządzanie ładem korporacyjnym w ramach grupy Apator uwzględnia **odmienną strukturę systemów zarządzania** w poszczególnych spółkach grupy Apator oraz **różnice wynikające z kultury organizacyjnej** poszczególnych spółek.

W 2015 roku we wszystkich polskich spółkach grupy Apator wprowadzono **nowy jednolity ład korporacyjny**. Nadzór korporacyjny realizowany jest także poprzez współdzielenie zasobów ludzkich.

Główny nadzór korporacyjny nad grupy Apator odbywa się w ramach posiedzeń Rad Nadzorczych.

Inne działania podejmowane w celu realizacji wspólnej polityki korporacyjnej:

- ▶ Przełożenie strategii na Długoterminowe i Krótkoterminowe Inicjatywy Strategiczne – cele ISO według jednolitego schematu
- ▶ Współpraca w ramach działania komitetów np.: Komitet Sterujący grupy Apator (liderzy linii biznesowych), Komitet Produkcyjny, Komitet ds. Ryzyk Finansowych, Komitet Pełnomocników ISO
- ▶ Organizacja struktury korporacyjnej poprzez wspólne inicjatywy: finansowe, IT i HR.

Szczegółowe zasady ładu korporacyjnego oraz raport na temat przestrzegania Kodeksu Dobrych Praktyk na [www.apator.com/pl/relacje-inwestorskie](http://www.apator.com/pl/relacje-inwestorskie) oraz w Sprawozdaniu Zarządu grupy Apator

# Etyka

Kodeks etyczny grupy Apator, obowiązujący od 2012 roku, stanowi **zbiór nadrzędnych dla grupy Apator wartości i norm, które wspierają realizację celów biznesowych i budują właściwe relacje z otoczeniem**. To zespół zarówno powszechnych, obowiązujących w naszych społeczeństwie zasad, jak i naszych firmowych standardów, które są - w naszej ocenie - oczekiwane przez akcjonariuszy grupy Apator, naszych klientów i partnerów biznesowych.

**Zapisy kodeksu etycznego obowiązują w spółce Apator SA** i w krajowych spółkach zależnych. Jest on dostępny w naszym intranecie oraz na [www.apator.com/pl/grupa-apator/csr/etyka](http://www.apator.com/pl/grupa-apator/csr/etyka)

Apator SA wdrożył także zasady „**Polityki przeciwdziałania nadużyciom**” w celu przeciwdziałania zachowaniom stanowiącym naruszenie przepisów obowiązującego prawa (w tym praktykom korupcyjnym) lub naruszenia wartości i zasad obowiązujących w spółce.

W celu przeciwdziałania wszelkim przejawom dyskryminacji Apator SA określił i stosuje Zasady równego traktowania pracowników w zatrudnieniu (zapisy w ramach Regulaminu pracy Apator SA).

Apator SA przyjął i stosuje się do zasad określonych jako „**Ogólne zasady działalności reklamowej i promocyjnej w Apator SA**” deklarując, iż w działalności reklamowej, marketingowej, sponsoringowej oraz promocyjnej będzie stosować bezwzględnie obowiązujące przepisy prawa, kierując się dobrymi obyczajami, ideą odpowiedzialności społecznej oraz zasadami uczciwej konkurencji. Szczegółowe zasady naszej działalności w obszarze reklamy i promocji są dostępne na: [www.apator.com/pl/grupa-apator/csr/etyka](http://www.apator.com/pl/grupa-apator/csr/etyka)

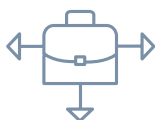
## Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu

Strategia CSR obowiązująca w spółce Apator określa cele organizacji stanowiące wsparcie w realizacji strategii biznesowej, w odniesieniu do głównych grup interesariuszy firmy.

### CELE PRIORYTETOWE W ODNIESIENIU DO:

Apator SA dostawcą bezpiecznych produktów, gwarantem wysokiej jakości wyrobów i usług oraz partnerem biznesowym dbającym o etykę w łańcuchu dostaw.

#### CELE W STOSUNKU Z DOSTAWCAMI I KLIENTAMI



- ▶ **Apator SA dostawcą bezpiecznych produktów**  
– wytwarzanie produktów zapewniających bezpieczeństwo użytkowników.
- ▶ **Apator SA gwarantem wysokiej jakości wyrobów i usług**  
– podnoszenie satysfakcji klientów, odpowiedzialny marketing i etyczna reklama, ochrona danych osobowych.
- ▶ **Apator SA partnerem biznesowym dbającym o etykę w łańcuchu dostaw**  
– współpraca z dostawcami promującymi etyczne postawy i dbanie o bycie etycznym partnerem biznesowym.

Apator SA dobrym pracodawcą.



## CELE W STOSUNKACH Z PRACOWNIKAMI

- ▶ **Apator SA dobrym pracodawcą**
  - zapewnienie wysokiej kultury organizacyjnej firmy, stanie na straży etycznych zachowań pracowników, inwestowanie w rozwój pracowników, zapewnienie dobrych warunków w miejscu pracy oraz dodatkowych korzyści m.in.: organizacja wypoczynku pracowników i ich rodzin, spotkań integracyjnych, dofinansowanie rekreacji.

Apator SA mecenasem kultury i sztuki oraz inwestorem w rozwój branży elektroenergetycznej.



## CELE W STOSUNKACH ZE SPOŁECZEŃSTWEM

- ▶ **Apator SA mecenasem kultury i sztuki**
  - popularyzacja kultury i sztuki poprzez wspieranie wydarzeń artystycznych o charakterze lokalnym, jak i zasięgu ogólnopolskim, działalność dobroczynna i stypendialna.
- ▶ **Apator SA inwestorem w rozwój branży elektroenergetycznej**
  - członkostwo firmy w organizacjach, które działają na rzecz wypracowania najlepszych rozwiązań technologicznych i standardów komunikacyjnych dla krajowego i europejskiego rynku elektroenergetycznego.

Apator SA nie szkodzi środowisku i jest promotorem postaw ekologicznych.



## CELE W ZAKRESIE OCHRONY ŚRODOWISKA

- ▶ **Apator SA nie szkodzi środowisku**
  - minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko poprzez optymalizację procesów produkcyjnych, w tym racjonalizację zużycia surowców, zarządzanie odpadami i substancjami niebezpiecznymi, wykorzystywanie w procesie produkcyjnym nowych ekologicznych technologii.
- ▶ **Apator SA promotorem postaw ekologicznych**
  - zwiększanie świadomości ekologicznej pracowników poprzez organizowanie akcji na rzecz ochrony środowiska.

## CELE DODATKOWE



- ▶ **Cele w stosunkach ze społeczeństwem**
  - wypracowanie mechanizmów pozwalających na sprawną i skuteczną komunikację z interesariuszami, doskonalenie procesu dialogu.
- ▶ **Wspieranie mechanizmów zarządzania polityką CSR w grupie Apator**
  - budowanie sprawnego i skutecznego zarządzania społeczną odpowiedzialnością w grupie Apator.

# Zarządzanie ryzykiem

W ramach Systemu Zarządzania Ryzykiem Apator SA dokonuje identyfikacji, pomiaru lub szacowania oraz monitorowania ryzyka, które towarzyszy prowadzonej przez firmę działalności.

Najistotniejsze ryzyka i zagrożenia zidentyfikowane dla podmiotu dominującego i grupy kapitałowej są następujące:

## RYZYKA STRATEGICZNE:

- ▶ Ryzyko nieosiągnięcia celów strategicznych
- ▶ Ryzyka związane z integracją przejętych podmiotów w ramach realizowanych procesów akwizycyjnych

## RYZYKA OPERACYJNE:

- ▶ Ryzyko związane z realizacją długoterminowych umów
- ▶ Ryzyka gospodarcze
- ▶ Ryzyko poziomu jakości
- ▶ Ryzyko komodytyzacji rozwiązań i technologii
- ▶ Ryzyka regulacyjne, ryzyka braku standardów technicznych dla nowoczesnych technologii (smart metering, automatyzacja sieci)
- ▶ Ryzyko utraty kluczowych pracowników

## RYZYKA FINANSOWE:

- ▶ Ryzyka walutowe, ich wpływ na wzrost kosztów produkcji
- ▶ Ryzyko związane z płynnością finansową
- ▶ Ryzyko podatkowe

## INNE KATEGORIE RYZYKA:

- ▶ Ryzyko organizacji grupy Apator i zarządzania korporacyjnego

Szczegółowy opis ryzyk, sposoby i działania ograniczania ich wpływu na działalność grupy kapitałowej Apator zostały sprecyzowane w Sprawozdaniu Zarządu grupy Apator

W 2015 r. Apator SA rozpoczął realizację projektu „**Wdrożenie systemu bezpieczeństwa informacji wg normy PN-ISO/IEC 27001:2014-12 oraz procesu zarządzania ryzykiem**”, dzięki któremu spółka uszczelni system zarządzania, eliminując ryzyka wynikające z niezidentyfikowanych obszarów bezpieczeństwa i ochrony informacji.