

---

# Geconsolideerd Jaarverslag

# 2016

proximus

# Bespreking en analyse van de financiële resultaten door het management

## 1. Inleidende opmerkingen

### Onderliggende omzet en EBITDA

De bespreking door het management van Proximus focust op de onderliggende cijfers, d.w.z. na aftrekt van incidentele items.

Om een vergelijking op vergelijkbare basis mogelijk te maken, verschaft Proximus een duidelijk beeld van de operationele trends van de business door incidentele factoren eruit te zuiveren: omzet en kosten die uitzonderlijk zijn of geen rechtstreeks

verband houden met de bedrijfsoperaties van Proximus, en die een significante impact hadden op de variantie op jaarbasis van de omzet of de EBITDA van de Proximus Groep. De gecorrigeerde omzet en EBITDA worden als 'onderliggend' omschreven.

Definities zijn te vinden vanaf pagina 33 van dit document

(EUR miljoen)	Omzet			EBITDA		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
<b>Gerapporteerd</b>	<b>6.112</b>	<b>6.012</b>	<b>5.873</b>	<b>1.755</b>	<b>1.646</b>	<b>1.733</b>
<b>Onderliggend</b>	<b>5.864</b>	<b>5.994</b>	<b>5.871</b>	<b>1.653</b>	<b>1.733</b>	<b>1.796</b>
<b>Incidentele items - Totaal</b>	<b>248</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>102</b>	<b>-87</b>	<b>-63</b>
Niet-recurrente items	62	0	0	34	2	-95
Andere incidentele items:	187	17	3	67	-90	32
<b>Niet-recurrente items</b>	<b>62</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>-95</b>
Plan voor vervroegd vertrek en collectieve overeenkomst	0	0	0	0	0	-103
Verkoop van geconsolideerde bedrijven	62	0	0	27	0	0
Andere: in 2016 hoofdzakelijk de schrapping van de gunstige bepaling inzake vervroegd pensioen	0	0	0	7	2	8
<b>Andere incidentele items:</b>	<b>187</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>67</b>	<b>-90</b>	<b>32</b>
Meerwaarde op de verkoop van gebouwen	46	17	3	46	17	3
Verkoop TLS FR/UK	134	0	0	3	-1	0
Tegendraaien van de voorziening voor belasting op pylonen 2014 & 2015	0	0	0	0	0	29
Akkoord ivm geschillen rond mobiele tarieven	0	0	0	0	-116	0
Verkoop Scarlet NL/Sahara Net	7	0	0	0	0	0
Akkoord ivm een geschil rond het netwerk	0	0	0	22	10	0
Compensatiebetaling pensioen vorige jaren	0	0	0	10	0	0
Herziening verplichting aandelenoptie	0	0	0	-14	0	0
Transformatie en rebranding	0	0	0	-16	0	0
Andere	0	0	0	16	0	0

## Wijzigingen in de segmentrapportering

Om de relevantie van de gerapporteerde cijfers te verbeteren, heeft Proximus de volgende wijzigingen toegepast, met aanpassingen voor 2014 en 2015:

Thuismarkten bestaan uit drie klanten segmenten: Consumer, Enterprise en Wholesale, waarvoor omzet en de directe marge wordt gegeven.

Segmentresultaten' (bijdrage aan de EBITDA van de Groep) worden niet langer gerapporteerd, omdat deze cijfers niet relevant waren, aangezien er geen volledige kostentoerekening werd toegepast.

**De kosten (na directe marge) worden opgesplitst in personeel en niet-personeelskosten, enkel op groepsniveau, Thuismarkten en BICS, en op een meer relevante manier.**

- Personeelskosten: kosten in verband met de eigen werknemers (vroegere HR-kosten), alsook externe medewerkers (deel van vroegere niet-HR-kosten) voor Proximus NV. Voor de filialen worden enkel interne HR-kosten gerapporteerd onder personeelskosten.
- Niet-personeelskosten: alle andere kosten (deel van vroegere niet-HR-kosten)

## Afronding

Algemeen gezien worden alle cijfers afgerond. Varianties worden berekend op basis van de brongegevens vóór afronding, wat inhoudt dat een aantal varianties niet konden worden samengeteld.

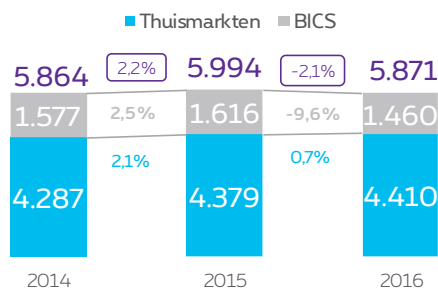


- Proximus heeft zijn omzet op de thuish markten in 2016 met 0,7% vermeerderd en zijn groe p e b i t d a met 3,6% op onderliggende basis, ondanks de tegenwind van de regelgeving.
- De EBITDA voor de thuish markten is met 4,7% gestegen, dankzij een positieve bijdrage van de directe marge en in het bijzonder door een forse vermindering van de kosten.
- De sterke vooruitgang van de omzet uit vaste diensten kon de druk op de omzet uit mobiele diensten, als gevolg van lagere roamingtarieven, ruimschoots compenseren.
- In het kader van een verschuiving van spraak naar data, tekende BICS een ebitdadaling met 7,2% op een hoge vergelijkbare basis op.
- Solide vrije cashflow van 559 miljoen EUR

## 2. Proximus Groep

### Onderliggende omzet

Omzet - Overzicht over drie jaar (onderliggend, M€)

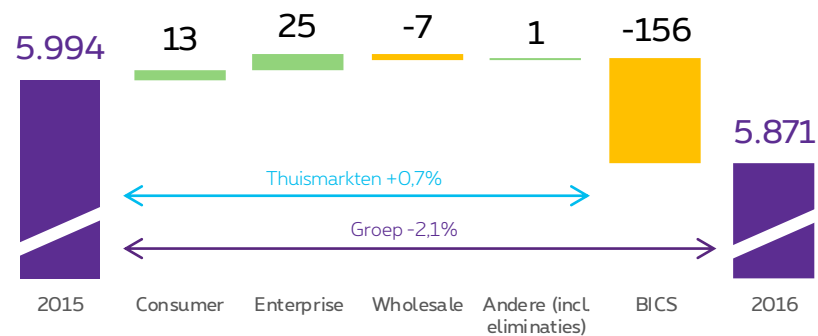


De Proximus Groep sloot het jaar 2016 af met een totale onderliggende omzet van 5.871 miljoen EUR, of 2,1% lager dan het jaar voordien. De lagere onderliggende omzet van de Groep was het gevolg van een gedaalde omzet bij BICS, de International Carrier-businessunit van Proximus. Dit werd deels gecompenseerd door de activiteiten op de thuish markten van Proximus, die in 2016 bleven groeien.

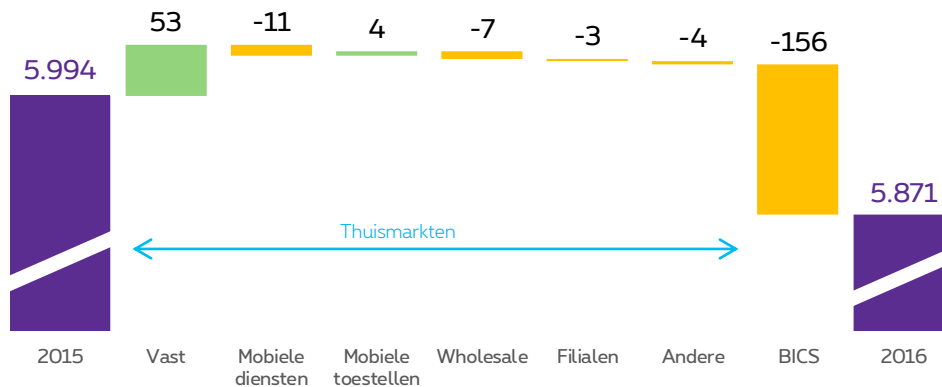
Over het volledige jaar 2016 bedroeg de totale omzet van Proximus op zijn thuish markten 4.410 miljoen EUR, een verbetering met 0,7% t.o.v. 2015. De omzetgroei was te danken aan zowel het Consumer- als het Enterprise-segment van Proximus.

BICS genereerde in 2016 een totale omzet van 1.460 miljoen EUR, of 9,6% lager in vergelijking met zijn recordomzet van 2015. De daling was het gevolg van de aanhoudend hoge volatiliteit in de spraakbusiness en een minder gunstige bestemmingenmix. De niet-spraakgebonden omzet bleef een solide groei optekenen.

Omzet - Evolutie volgens segment (onderliggend, M€)



## Omzet per productgroep (onderliggend M€)



**Thuismarkten  
onderliggende  
omzet  
+0,7%**

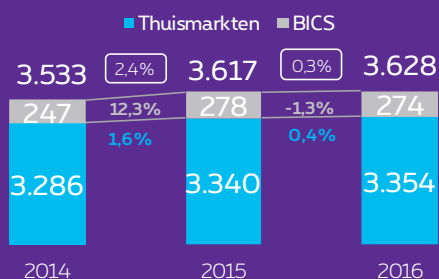
De omzet van het **Consumer-segment** steeg met 0,4% tot 2.905 miljoen EUR. Dit was te danken aan de solide omzet uit vast internet en televisie door de aangroeiende klantenbasis. Proximus kon de vruchten plukken van zijn grote inspanningen op het vlak van klantgerichtheid en zijn convergentiestrategie. Dankzij zijn succesvolle multiplayaanbod verbeterde Proximus zijn klantenmix en verhoogde het zijn klantentrouw en -waarde. Dit resulteerde in een mooie omzetgroei voor de vaste activiteiten, ondanks de aanhoudende achteruitgang van de omzet uit vaste spraak. In 2016 kwam de omzet uit mobiele activiteiten onder druk te staan. In lijn met de Europese regelgeving werden de Europese roamingtarieven op 30 april 2016 verlaagd, wat zich sindsdien zichtbaar weerspiegelde in de omzet van de mobiele diensten.

Het **Enterprise-segment** van Proximus toonde in 2016 een onderliggende omzetgroei van 1,9% en steeg tot

1.360 miljoen EUR. Dit was voornamelijk het gevolg van een solide omzetgroei in ICT en Be-Mobile NV<sup>1</sup>, een onderneming op het vlak van slimme mobiliteit die medio maart 2016 werd opgericht. De groei deed de aanhoudende omzetzakking voor vaste spraak ruimschoots teniet. De omzet uit mobiele diensten bleef redelijk stabiel in vergelijking met 2015, ondanks de grote impact van roaming.

De hierboven beschreven gunstige trends voor de omzet van Proximus op zijn thuismarkten werden gedeeltelijk tenietgedaan door een omzetzakking bij **Wholesale**, meer bepaald door de verlaging van de vaste terminatietarieven in de regelgeving en de gestopte omzetstroom van Snow. Snow wholesale-klanten werden sinds medio 2015 volledig uitgefaseerd, waarvan veel verwelkomd werden door Scarlet.

## Directe marge - Overzicht over drie jaar (onderliggend, M€)



De totale onderliggende directe marge van de Proximus Groep voor 2016 bedroeg 3.628 miljoen EUR. Dit is een stijging met 0,3% tegenover het jaar voordien, waarbij de groei in de directe marge voor de thuismarkten deels werd tenietgedaan door een lagere directe marge voor BICS.

De directe marge van de thuismarkten steeg met 0,4% tot 3.354 miljoen EUR dankzij een gunstige evolutie van zowel het Consumer- als het Enterprise-segment.

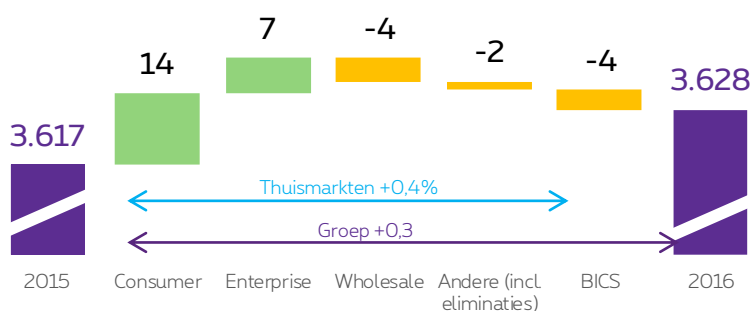
De directe marge van BICS van 274 miljoen EUR lag 1,3% lager dan in 2015, toen BICS kon profiteren van gunstige, zij het volatiele voorwaarden op de spraakmarkt.

<sup>1</sup> Be-Mobile, actief in the Smart Mobility domain, is de combinatie van de entiteiten van Be-Mobile NV (eerder Mobile-For NV), Be-Mobile Tech NV, en Flow NV. Als meerderheidsaandeelhouder, consolideert Proximus de omzet van al deze entiteiten. De omzet wordt gerapporteerd in 'Andere producten'.

## Directe marge van de Groep

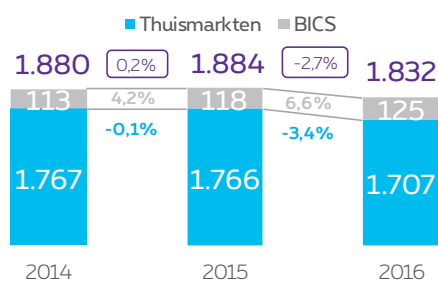
**+0,3%**

Directe marge - Evolutie volgens segment (onderliggend, M€)



## Onderliggende bedrijfskosten

Bedrijfskosten - Overzicht over 3 jaar  
(onderliggend, M€)



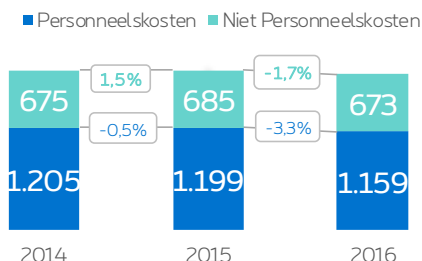
**-3,4%**  
Kosten op de thuismarkten

Door haar Fit for Growth-strategie uit te voeren, en specifiek door te focussen op efficiëntie en productiviteit, **slaagde Proximus erin om zijn kosten in 2016 te verminderen tot 1.832 miljoen EUR, een verbetering met 2,7% of 52 miljoen EUR tegenover 2015.**

Doordat zijn kosten op de thuismarkten in 2016 met 3,4% of 59 miljoen EUR daalden, is Proximus goed op weg om zijn kostenreductie plan, dat streeft naar een 150 miljoen euro netto daling tegen 2019, uit te voeren. Dit resulteerde uit een algehele verbetering van de efficiëntie en productiviteit. De kostenbasis profiteerde van de optimalisering van de fysieke verkoopkanalen van Proximus (integratie van The Phone House) en netwerk vereenvoudiging. De volumes in contact centers daalden, door een verbeterde interactie met de klant (first-time-right) en verbeterde digitale oplossingen die zelfzorg stimuleren alsook een verdere digitalisering van facturatie en bestellingen.

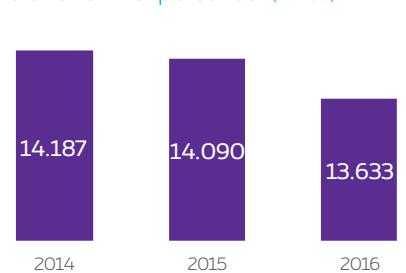
**Voor BICS lagen de bedrijfskosten in 2016 6,6% of 8 miljoen EUR hoger dan het jaar voordien.** De belangrijkste redenen hiervoor waren de investeringen in nieuwe geografische regio's en in toekomstige groeidomeinen.

Opsplitsing bedrijfskosten (M€)



De **personeelskosten** van Proximus daalden op jaarbasis met 3,3% tot **1.159 miljoen EUR**, ondersteund door een kleiner intern personeelsbestand, als gevolg van een vrijwillig plan voor verlof voorafgaand aan het pensioen. Het gunstige effect hiervan op de kostenbasis van Proximus werd echter gedeeltelijk tenietgedaan door de impact van een loonindexering in juli 2016

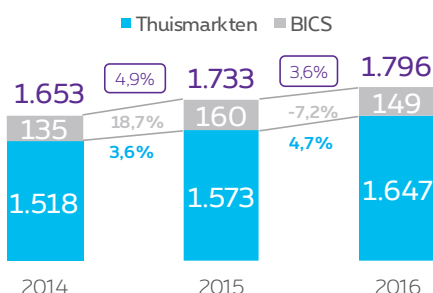
### Evolutie van het personeel (in fte's)



Einde 2016 stelde Proximus in totaal 13.633 fte's te werk. Dit was 457 fte's minder dan een jaar voordien, vooral dankzij een combinatie van medewerkers die de onderneming hebben verlaten via het vervroegd vertrekplan en via gewone pensionering en de versterking van de human resources door een aantal businesskritieke profielen in huis te halen om onder meer nieuwe domeinen te ondersteunen.

## EBITDA

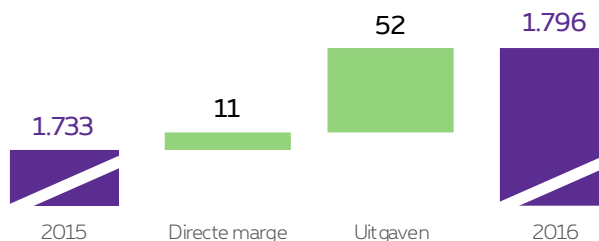
### EBITDA - Overzicht over drie jaar (onderliggend, M€)



Over 2016 boekte de Proximus Groep een onderliggende EBITDA van 1.796 miljoen EUR, een stijging met 3,6% tegenover 2015. De activiteiten op de thuismarkten van Proximus deden de EBITDA aangroeien met 4,7% tot in totaal 1.647 miljoen EUR. BICS sloot 2016 af met een totaal segmentresultaat van 149 miljoen EUR. Dit is 7,2% lager dan de recordcijfers van 2015, toen BICS kon profiteren van gunstige – zij het volatiele – marktomstandigheden.

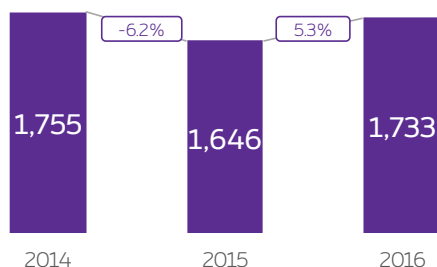
Onderliggende EBITDA voor de Groep **3,6%**

### EBITDA - Evolutie (onderliggend, M€)



## Gerapporteerde EBITDA (inclusief incidentele items)

### Gerapporteerde EBITDA – overzicht over drie jaar (M€) inclusief incidentele items

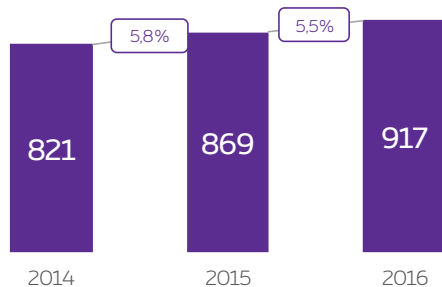


In 2016, heeft de Proximus-Groep -63 miljoen EUR netto EBITDA incidentele items geboekt.

Inclusief deze incidentele items bedroeg de gerapporteerde EBITDA van de Proximus-Groep 1.733 miljoen EUR, dit is namelijk + 5,3% tegenover de 1.646 miljoen EUR voor het jaar voordien. Zie hoofdstuk 1 voor meer informatie over de incidentele items.

## Afschrijvingen

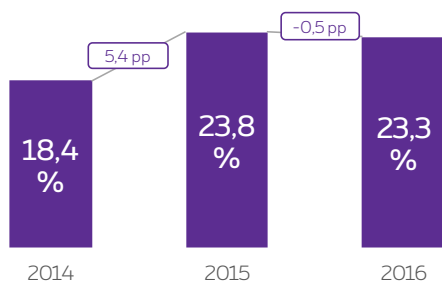
Afschrijvingen overzicht over drie jaar (M€)



In 2016, de **afschrijvingen** bedroegen **917 miljoen EUR**. Dit in vergelijking met 869 miljoen EUR voor 2015, met de toename vooral te danken aan een hogere asset base om af te schrijven.

## Belastingen

Belastingvoet – Overzicht over 3 jaar

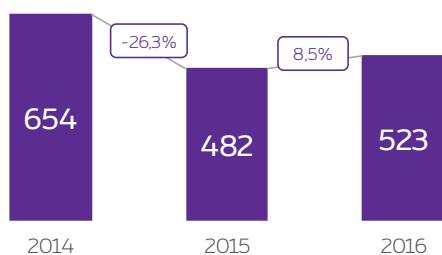


De belastingen over het volledige jaar 2016 bedroegen 167 miljoen EUR. Dit komt neer op een belastingvoet van 23,3%, wat behoorlijk stabiel is in vergelijking met de 23,8% van 2015.

De belastingvoet van 2016 is het gevolg van de toepassing van de Belgische fiscale wetgeving en ligt lager dan de vennootschapsbelastingvoet van 33,99%, ingevolge een aantal belastingaftrekken en eenmalige transacties.

## Nettowinst

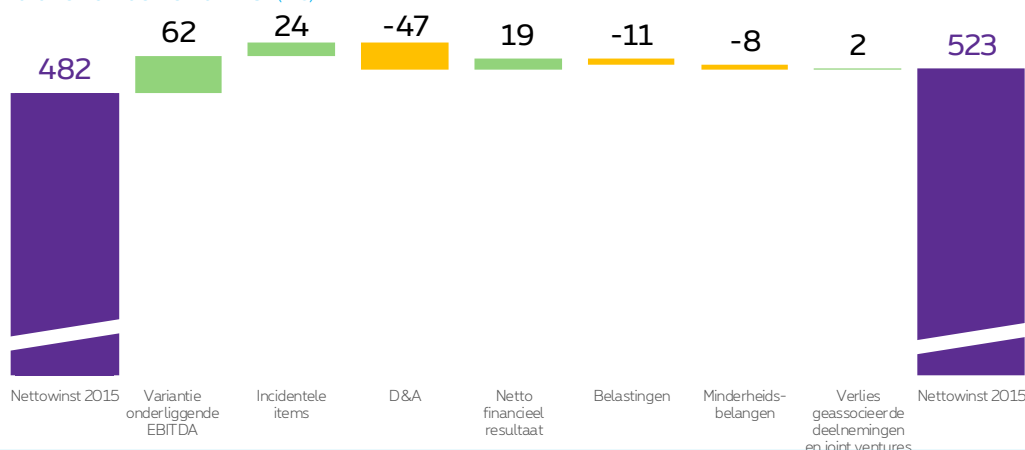
Nettowinst (aandeel van de Groep) - Overzicht over drie jaar (M€)



Proximus rapporteerde over 2016 een **nettowinst (aandeel van de Groep) van 523 miljoen EUR**. De stijging op jaarbasis met 41 miljoen EUR of 8,5% is vooral te verklaren door een hogere groepsebitda en lagere financiële kosten, die gedeeltelijk werden gecompenseerd door hogere afschrijvingen en belastingen.



## Evolutie van de nettowinst (M€)

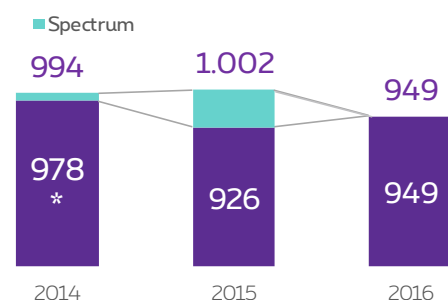


8,5%

Nettowinst

## Capex

### Capex - Overzicht over 3 jaar (M€)



\*Inclusief de uitzendrechten voor drie jaar van de Belgische Jupiler Pro league.

In 2016 investeerde Proximus een totaalbedrag van 949 miljoen EUR, geheel in lijn met de opgegeven capexvooruitzichten voor 2016. Ter vergelijking: in 2015 bedroeg de totale capex 1.002 miljoen EUR, inclusief de 75 miljoen EUR capex in verband met de vernieuwing van het spectrum.

In 2016 investeerde Proximus onder meer in zijn vaste en mobiele netwerken om het bereik en de snelheid te verbeteren, alsook in IT-systemen, in verdere vereenvoudiging en transformatie, die alle bijdroegen tot de verlaging van de kostenbasis. Bovendien startte Proximus met succes zijn Fiber-to-the-Business-uitrol in 2016, rolde het greenfieldglasvezelprojecten voor nieuwbouwwoningen uit en gaf het de aanzet voor een brownfieldproject in Brussel.

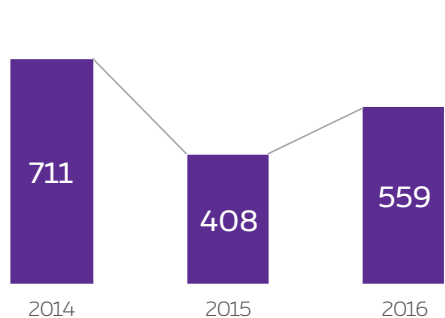
€ 949

M

geïnvesteed om de globale klanten-tevredenheid te verbeteren

## Vrije kasstroom

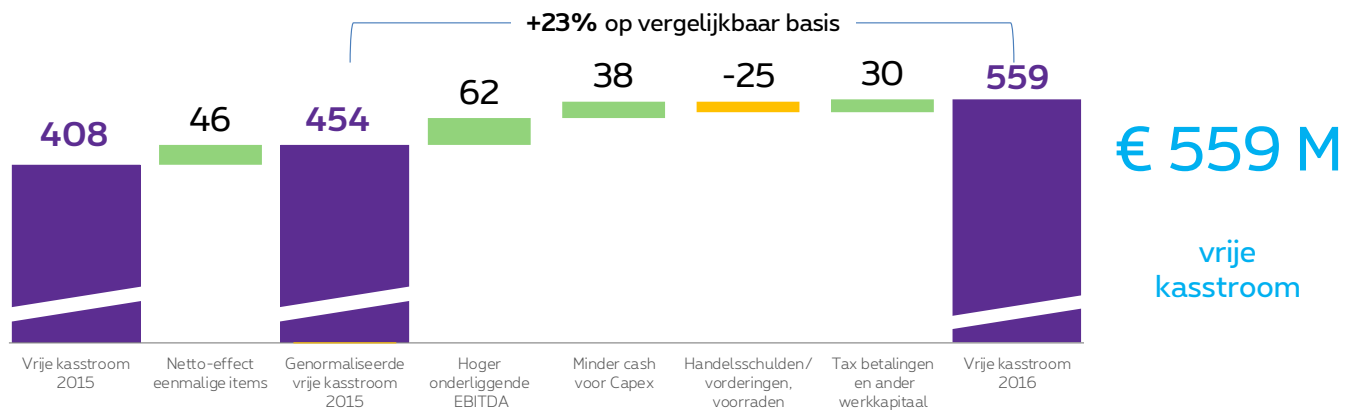
### Vrije kasstroom - Overzicht over 3 jaar (M€)



De totale vrije kasstroom van Proximus voor het jaar 2016 kwam uit op 559 miljoen EUR, ondersteund door het initiatief inzake transversaal cashbeheer, dat medio 2015 werd gelanceerd om vrije kasstroom te optimaliseren. De 2016 vrije kasstroom steeg met 151 miljoen EUR ten opzichte van de 408 miljoen EUR vrije kasstroom gerapporteerd in 2015. Uitgezonderd het netto-effect<sup>2</sup> van omvangrijke eenmalige cash items in 2015, steeg de vrije kasstroom jaar-op-jaar met 105 miljoen EUR, of 23% op vergelijkbaar basis. Dit werd vooral gedreven door de groei van de onderliggende EBITDA en minder cash nodig voor Capex. Voorraden echter, stegen jaar-op-jaar tot een normaal niveau, ten opzichte van een laag niveau in 2015

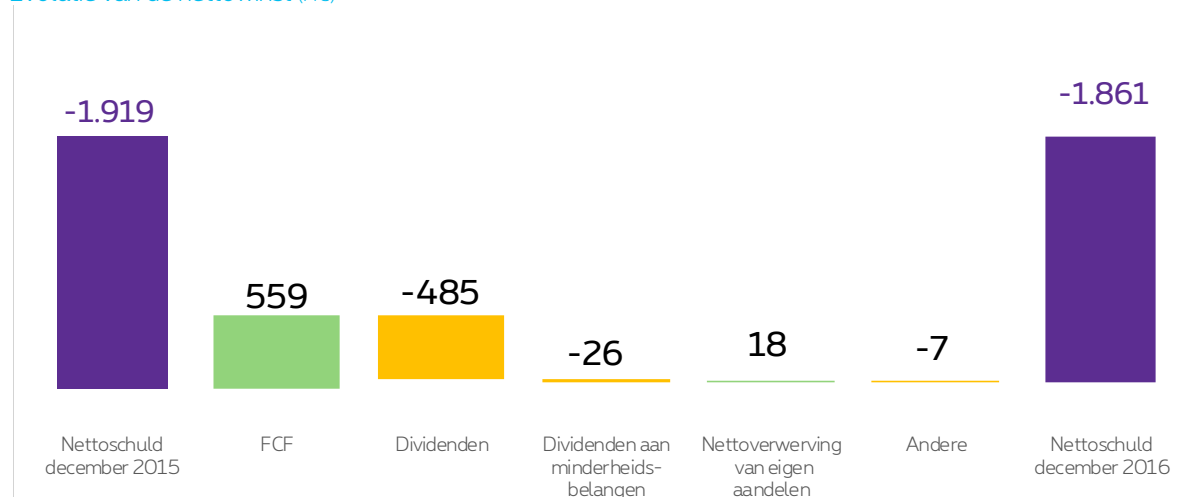
<sup>2</sup> Netto-effect van: grote schikkingsovereenkomsten, contant geld betaald voor dochterondernemingen, verwijdering van gebouwen en andere materiële vaste activa.

## Vrije kasstroom - Evolutie (M€)



## Netto financiële positie

### Evolutie van de nettowinst (M€)



Proximus behield eind 2016 een solide financiële positie met een nettoschuld van 1.861 miljoen EUR. De nettoschuld/ebitdaratio bleef rond de 1X. De nettoschuld is t.o.v. een jaar geleden gedaald

en het solide niveau van de vrije kasstroom van 2016 is ruim toereikend om de toegezegde dividenduitkering te verzekeren.

- Het Consumer-segment boekte een omzetgroei van 0,4% tot een totaal van 2.905 miljoen EUR
- Stijgende omzet uit internet en televisie dankzij een verruimd klantenbestand en positieve ARPU-trends
- Groeiend klantenbestand voor mobiele postpaid, maar de ARPU ondervond de impact van de Europese roamingregelgeving
- Hogere penetratie van 3- en 4-playgezinnen
- De directe marge groeide met 0,6% tot 2.214 miljoen EUR



**NOTA:** In lijn met de strategie van Proximus worden de meeste producten verkocht via multiplaypacks, een trend die werd versterkt door de lancering van de convergente aanbiedingen Tuttimus en Bizz All-in sinds midden oktober 2016. De packs zijn verkooparrangementen met verschillende deliverables. De omzet wordt toegerekend aan de verschillende producten zoals Internet, vaste spraak, televisie en mobiel op basis van hun relatieve reële waarde, d.w.z. het bedrag waarvoor de component afzonderlijk zou kunnen worden verkocht en rekening houdend met het cashplafond. De omzettoerekening per product kan bijgevolg nog veranderen door wijzigingen in de samenstelling van de multiplayaanbiedingen.

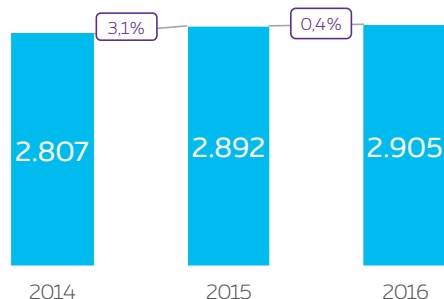
De product-ARPU's die eruit voortvloeien, zoals gerapporteerd in dit document voor televisie, internet, vaste spraak en mobiel, en de varianties in vergelijking met voorgaande perioden, zijn daarom voor een stuk het zuiver wiskundige gevolg van de toepassing van dit boekhoudbeleid op een gewijzigde samenstelling van een pack.

## 3. Consumer-segment

### Omzet

Voor 2016 rapporteerde het Consumer-segment een **totale onderliggende omzet van 2.905 miljoen EUR** of een **stijging met 0,4% in vergelijking met 2015**.

Omzet - Overzicht over drie jaar (onderliggend, M€)



Deze gunstige evolutie is grotendeels het resultaat van een sterke vooruitgang van vast internet en

televisie, die het verlies van omzet uit vaste spraak meer dan goedmaakte. In 2016 kwam de omzet uit mobiele diensten onder druk te staan. De Europese roamingtarieven werden op 30 april 2016 verlaagd, in overeenstemming met de Europese verordening, wat een merkbare impact had op de omzettrend voor mobiele diensten. Hoewel de omzet uit postpaiddiensten op jaarbasis nog steeg dankzij het groeiende klantenbestand, was dit niet langer voldoende om de omzetzak voor prepaid volledig te compenseren. Als gevolg daarvan daalde de totale omzet uit mobiele diensten voor het Consumer-segment met 1,0% in vergelijking met 2015.

De omzet van het Consumer-segment werd sterk gedragen door de geslaagde convergentiestrategie van Proximus, die gepaard ging met de upselling van bijkomende diensten aan zijn klanten. Deze

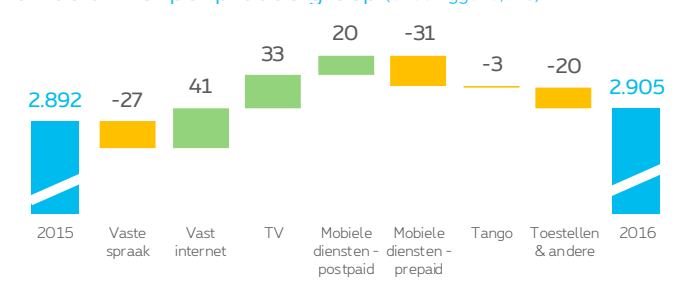
strategie werd verder kracht bijgezet door de lancering, halfweg oktober, van de nieuwe productportfolio van Proximus, waardoor Tuttimus en Bizz All-in, het succes van 4-play konden versnellen. Proximus sloot het jaar af met 601.000 gezinnen en kleine ondernemingen (HH/SO voor 'Households and Small Offices') met 4-play, een stijging met 9,9% ten opzichte van het jaar voordien. Omdat 4-play HH/SO doorgaans zorgt voor een hogere ARPH (Average Revenue Per Household) en een beduidend lagere totale churn,

werd het klantenbestand van het Consumer-segment in 2016 waardevoller en trouwer.

Voor het volledige jaar 2016 bedroeg de **omzet van Tango**, het Luxemburgse filiaal van Proximus, **in totaal 127 miljoen EUR, 1,9% lager dan het jaar voordien**. Dat was vooral het gevolg van een zeer competitief markt, de daling van de omzet uit prepaid en een negatieve impact van de roamingverordening, gedeeltelijk tenietgedaan door de winst uit een groeiend klantenbestand voor postpaid.

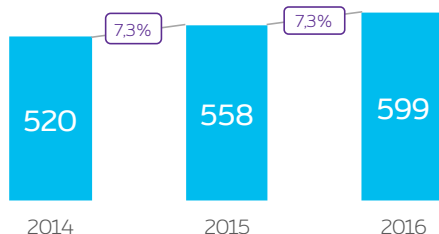
**+ 0,4%**  
omzet voor  
**Consumer op jaarbasis**

Evolutie van de omzet per productgroep (onderliggend, M€)



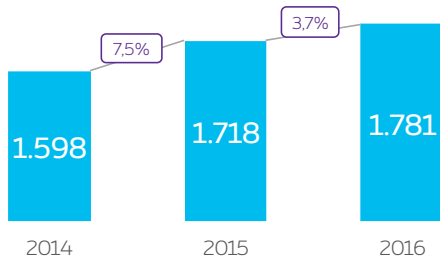
**+ 64.000**  
vast internet klanten,  
omzetstijging met **7,3%**

Omzet uit vast internet (M€)

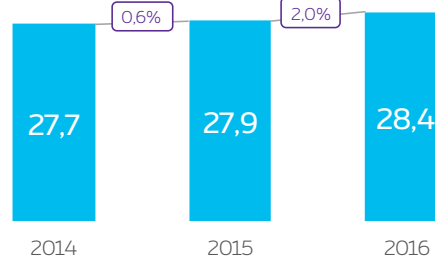


**De omzet uit vast internet steeg voor 2016 met 7,3% op jaarbasis tot 599 miljoen EUR.** Dat was het resultaat van een groeiend klantenbestand, dat in één jaar tijd toenam met 64.000 klanten of 3,7%, om een totaal van 1.781.000 klanten te bereiken. Naast een groter klantenbestand is de positieve evolutie van de omzet ook het resultaat van een hogere omzet per klant, met een stijging van de ARPU met 2,0% tot 28,4 EUR voor 2016, inclusief het voordeel van de prijsaanpassingen.

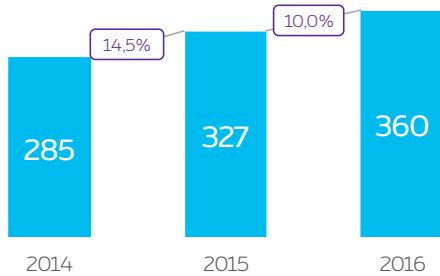
Klanten met vast internet (in '000)



ARPU voor vast internet (in €)

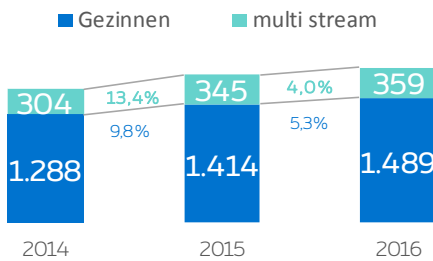


Omzet uit TV (M€)



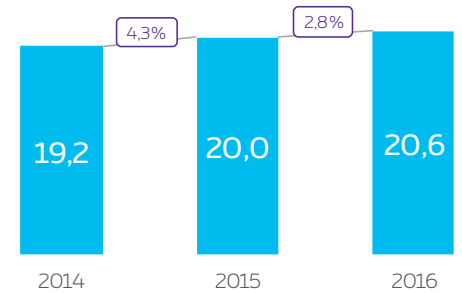
In 2016 bleef de **omzet van Proximus uit TV stijgen, met 10,0% in vergelijking met 2015**, tot een **totaal van 360 miljoen EUR**. Dat was het gevolg van een aanhoudende groei van het abonneebestand voor televisie, zowel voor het merk Proximus als Scarlet. In 2016 mocht Proximus 750.000 extra gezinnen welkom heten op zijn televisieplatform, wat het totaal aantal TV-gezinnen op 1.489.000 bracht of een jaargroei van 5,3%. Rekenen we daarbij 359.000 tweede/derde TV-settopboxen, dan komt het totale aantal aangesloten TV-settopboxen op 1.848.000. De omzet uit televisie werd niet alleen positief beïnvloed door het groeiende klantenbestand, maar ook door de uitgebreidere TV-inhoud die klanten aangeboden krijgen. De ARPU voor televisie bedroeg in 2016 20,6 EUR; 2,8% meer dan in 2015.

TV-klanten (in '000)

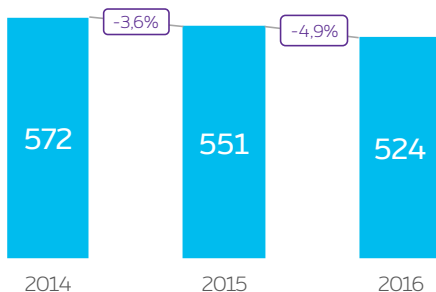


TV-ARPU (in €)

**+ 75.000**  
gezinnen met televisie



Omzet uit vaste spraak (M€)

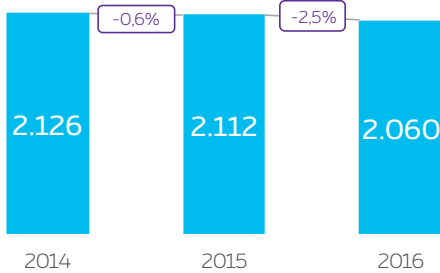


**Vaste spraak**  
geïmpacteerd door het  
aanhoudend verlies van  
vaste lijnen

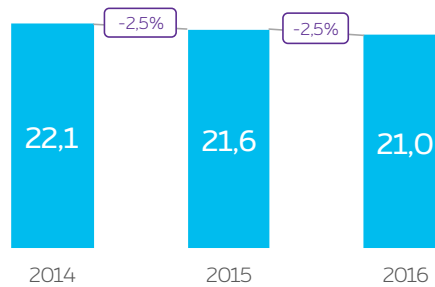
In 2016 genereerde het Consumer-segment 524 miljoen EUR uit vaste spraak of 4,9% minder dan in 2015. De achteruitgang van de vastespraaklijn zette zich verder in 2016, met een verlies van 52.000 vaste lijnen. Dat ondanks de inbreng van de multiplaypacks met spraak, met vooral een aanzienlijke positieve impact van het Tuttimus-aanbod sinds de lancering in oktober 2016, wat in het vierde kwartaal van 2016 leidde tot een nettogroei van het aantal vastespraaklijnen. Het Consumer-segment sloot 2016 af met een totaal aantal vastespraaklijnen van 2.060.000; 2,5% minder dan een jaar voordien.

Het succes van de multiplaypacks met een gunstig tarief had echter een impact op de ARPU voor vastespraaklijnen in standalone, wat maar voor een deel werd gecompenseerd door prijsverhogingen<sup>3</sup>. In 2016 bedroeg de ARPU voor vastespraaklijnen in totaal 21,0 EUR, 2,5% minder dan in 2015.

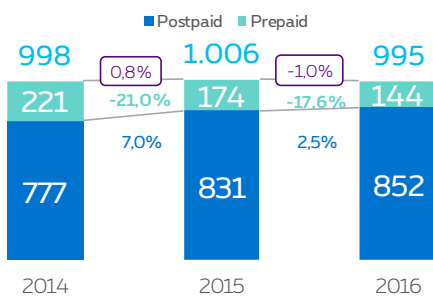
Klanten met vaste spraak (in '000)



ARPU voor vaste spraak (in €)



Omzet uit mobiele diensten (M€)



**+66.000**  
**mobiele**  
**postpaidkaarten**  
(exclusief gratis internetkaarten)

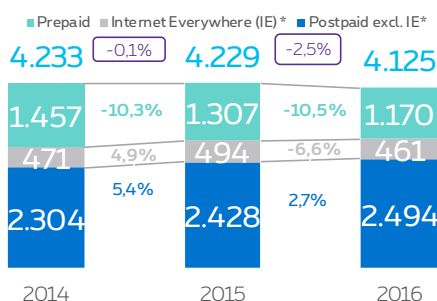


**De omzet van het Consumer-segment uit mobiele diensten bedroeg voor het volledige jaar 995 miljoen EUR, of een daling met 1,0% ten opzichte van 2015.**

De mobiele diensten van het Consumer-segment stonden onder druk sinds de goedkeuring van de Europese roamingverordening eind april 2016, waardoor de Europese roamingtarieven sterk werden verlaagd. Een minder gunstige mix van reisbestemmingen, met een voorkeur voor Europese bestemmingen, zette de roamingomzet extra onder druk.

**De omzet uit postpaid steeg niettemin met 2,5%,** dankzij 66.000 extra mobiele postpaidkaarten, exclusief de gratis kaarten voor M2M en Internet Everywhere. Het Consumer-segment sloot 2016 dan ook af met een totaal klantenbestand voor postpaid van 2.494.000; 2,7% meer dan een jaar voordien. Indien inclusief M2M en de gratis kaarten voor Internet Everywhere bedroeg het klantenbestand voor postpaid 2.955.000 of een toename met 1,1%.

Mobiele klanten (in '000)



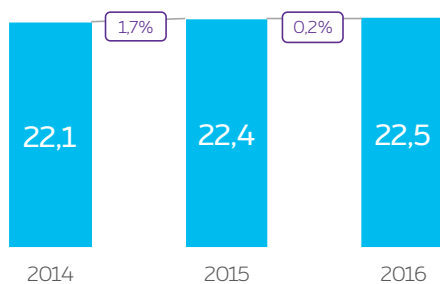
\* inclusief een beperkt aantal M2M kaarten

<sup>3</sup> Prijswijzigingen op 1 januari 2016 en 1 juli 2016

Ondanks de voordelen van een hogere smartphonepenetratie, meer verbruik van mobiele data en een betere prijschaal differentiëring dan een jaar voordien, bedroeg de ARPU voor postpaid 28,9 EUR, 1,4% minder dan een jaar voordien, en dat volledig ten gevolge van de roamingverordening.

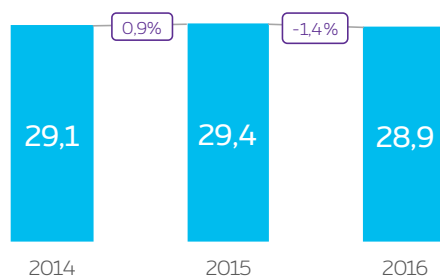
De omzet uit mobiele **prepaid daalde met 17,6% tegenover het jaar voordien**. In een reeds dalende prepaid markt heeft de wetgeving met betrekking tot de identificatie van prepaidkaarten, gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 7 december 2016, het verlies van prepaidkaarten opnieuw aangewakkerd. Eind 2016 telde het Consumer-segment 1.170.000 prepaidkaarten, of 10,5% minder dan het jaar voordien, met een ARPU van 9,7 EUR.

#### Gemengde ARPU voor mobiele diensten (in €)

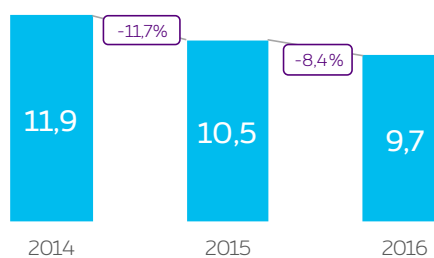


De positieve effecten van het toenemende dataverbruik op de ARPU werden geneutraliseerd door lagere roamingtarieven

#### ARPU voor mobiele postpaid (in €)



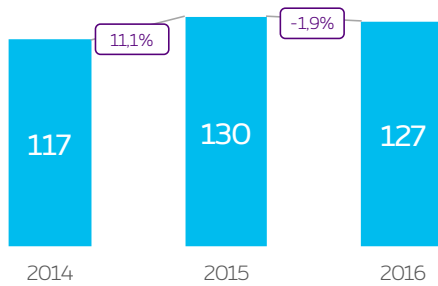
#### ARPU voor mobiele prepaid (in €)



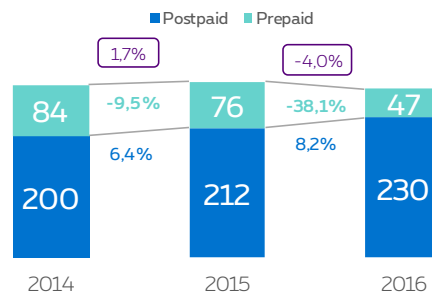
**Tango**  
**+ 17.000**  
postpaidklanten

In een competitieve markt, genereerde Tango, de Luxemburgse telecomoperator van Proximus, voor het volledige jaar 2016 127 miljoen EUR omzet, 1,9% minder dan voor 2015. Dit was vooral veroorzaakt door een daling in Prepaid-inkomsten en een negatieve impact van de verlaagde Europese roamingtarieven ingevolge de Europese verordening. Dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door de voordelen van van de toename van het klantenbestand voor postpaid met 17.000 klanten. De sterke groei van postpaid volgt op de lancering van nieuwe aanbiedingen. Ook televisie, internet en vaste spraak droegen bij tot de positieve trend van 2016.

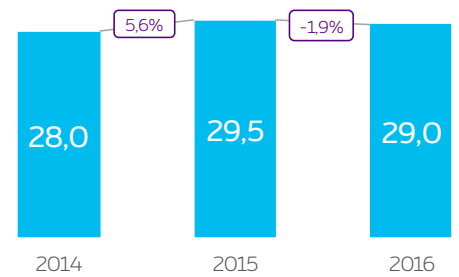
Omzet Tango (M€)



Mobiele klanten Tango (in '000)



Gemengde ARPU voor mobiele diensten (in €)

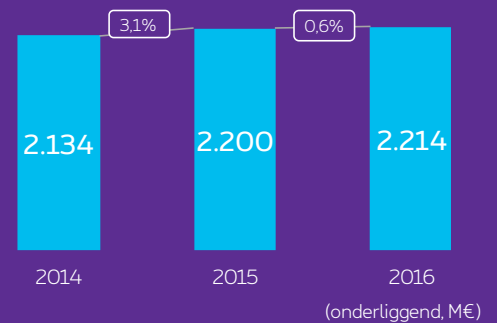


## Directe marge Consumer-segment

**0,6%**  
directe marge

Voor het volledige jaar 2016 bedroeg de **directe marge van het Consumer-segment 2.214 miljoen EUR** of een **stijging met 0,6%** tegenover het jaar voordien, als gevolg van de hogere directe marge uit internet, televisie en – in mindere mate – mobiele diensten. Dat werd gedeeltelijk gecompenseerd door een daling op jaarbasis van de marge uit mobiele toestellen.

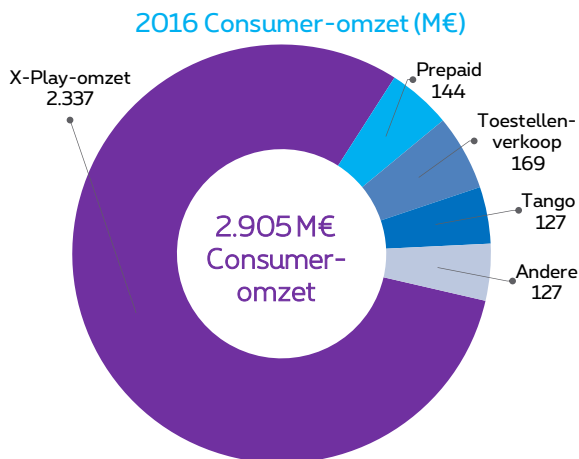
Directe marge - Overzicht over drie jaar





## Geslaagde multiplaystrategie

De vooruitgang van de langetermijnconvergentie- en -waardestrategie van Proximus wordt gemeten via een op gezinnen gebaseerde rapportering. In tegenstelling tot de traditionele rapportering per productgroep spitst de rapportering inzake X-play voor gezinnen en kleine ondernemingen (HH/SO) zich toe op operationele en financiële meeteenheden in termen van door Proximus bediende gezinnen en kleine ondernemingen en het aantal aangeboden plays en RGU's (Revenue Generating Units). De rapportering inzake X-play omvat sinds 2016 ook Scarlet. De cijfers voor 2015 werden overeenkomstig aangepast.



**46,3%**  
gezinnen/kleine ondernemingen met 3- of 4-play

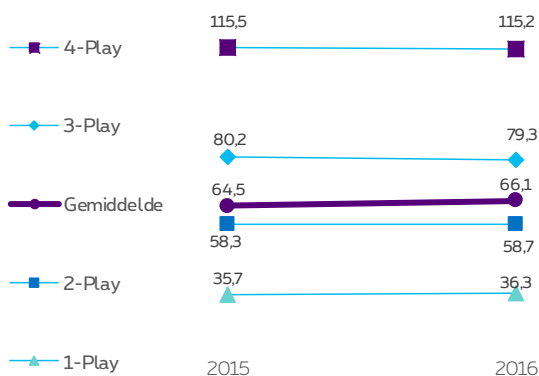
In 2016 genereerde het Consumer-segment 2.905 miljoen EUR onderliggende omzet, waarvan 2.337 miljoen EUR omzet uit X-play, een stijging met 2,9% in vergelijking met 2015. Eind 2016 was 80,5% van de onderliggende omzet van het Consumer-segment afkomstig van X-play voor gezinnen.

HH/SO-omzet per X-play (M€)

	2015	2016
<b>Totaal HH/SO-omzet</b>	<b>2.272</b>	<b>2.337</b> (+2,9%)
4-Play	721	781 (+8,4%)
3-Play	705	732 (+3,9%)
2-Play	327	316 (-3,4%)
1-Play	520	508 (-2,3%)

De omzet uit 4-playgezinnen vertoonde een aanhoudend sterke groei: 2016 werd afgesloten met 781 miljoen EUR, een stijging met 8,4% tegenover het jaar voordien. De omzet uit 3-play steeg ook, met 3,9% in vergelijking met 2015. Ten gevolge van de betere productmix en de toegenomen RGU's steeg ook de gemiddelde HH/SO-omzet met 2,4% tot 66,1 EUR.

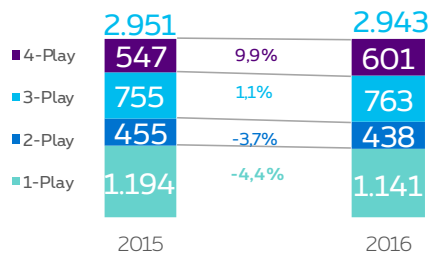
Gemiddelde omzet per gezin (ARPH in €)



**+ 2,9%**

omzet uit gezinnen

Gezinnen en kleine ondernemingen in het Consumer-segment (HH/SO) per X-play ('000)

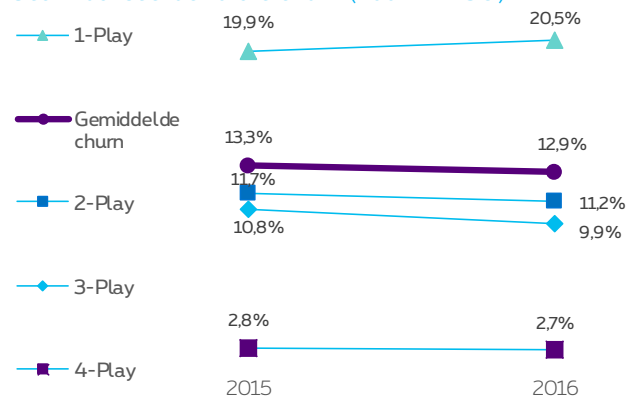


Eind 2016 bediende het Consumer-segment 2.943.000 gezinnen/kleine ondernemingen

Binnen de gezinsmix was het succes van de convergentiestrategie van Proximus vooral zichtbaar aan de voortdurende vooruitgang van het aantal gezinnen dat drie of vier plays neemt. In 2016 kende de gezinsmix van Proximus een verbetering door de uitbreiding van zijn 3-playklantenbestand met 8.000 gezinnen en de uitbreiding van zijn 4-playklantenbestand met 54.000 gezinnen. Zo kon Proximus het jaar afsluiten met 763.000 3-playgezinnen (+ 1,1%) en 601.000 4-playgezinnen (+ 9,9%). Als gevolg daarvan versterkte Proximus zijn klantenbestand met 3- en 4-playgezinnen, die doorgaans een lagere churn vertonen, d.w.z. een churn van respectievelijk 9,9% en 2,7%.

De gemiddelde RGU bleef er licht op vooruitgaan in de loop van 2016, met een gemiddelde voor alle X-playgezinnen samen dat opliep tot 2,65 RGU's in het vierde kwartaal van 2016, een toename met 2,3% op jaarbasis. Verder groeide het aantal gezinnen met zowel vaste als mobiele diensten van Proximus, zogenaamde convergente gezinnen, aan tot 54,5%, 1,4 procentpunt meer dan een jaar voordien.

Geannualiseerde totale churn (voor HH/SO)



**2,65**  
gemiddelde RGU  
+2,3% op jaarbasis



- Het Enterprise-segment van Proximus zag zijn omzet stijgen met 1,9% tot 1.360 miljoen EUR
- Stijging van de omzet door toedoen van Be-Mobile NV en een sterke groei van ICT
- Impact op de omzet uit mobiele diensten van de roamingverordening
- Stijging van de directe marge met 0,7% tot 954 miljoen EUR

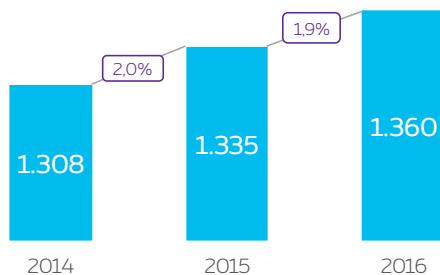
## 4. Enterprise-segment

### Omzet

De succesvolle convergentie en innovatiestrategie van de Enterprise-segment, ondersteund door een erkende kwalitatief hoogwaardig netwerk, resulteerde in een 1,9% hogere omzet tot 1.360 miljoen euro voor 2016..

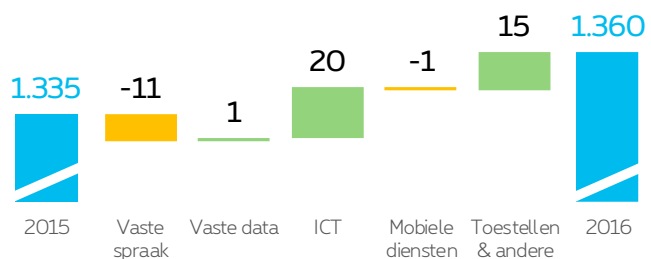
Het Enterprise-segment van Proximus profiteerde in 2016 van een sterke omzetgroei voor ICT en Be-Mobile NV<sup>4</sup>, een bedrijf actief in het domein van slimme mobiliteit, dat midden maart 2016 werd opgericht. De globale omzetgroei werd echter gematigd door een aanhoudend omzetverlies voor traditionele vaste spraak, en door de regelgevende maatregelen die de omzet uit mobiele diensten deden dalen. Vanaf eind april 2016 verlaagde Proximus zijn roamingtarieven voor het Enterprise-segment in overeenstemming met de Europese regelgeving. Dat, in combinatie met een ongunstige wijziging van de mix van reisbestemmingen van de klanten, resulteerde in een zwakkere omzet uit mobiele diensten sinds halfweg 2016.

Omzet - Overzicht over drie jaar (onderliggend, M€)



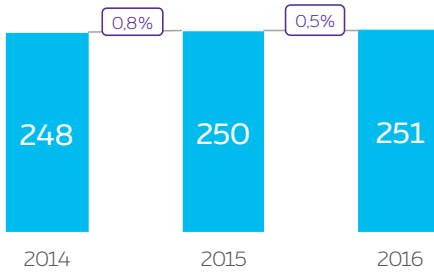
**+ 1,9%**  
omzet op jaarbasis

Evolutie van de omzet per productgroep (onderliggend, M€)



<sup>4</sup> Bedrijf actief in het domein van slimme mobiliteit, dat de activiteiten van Be-Mobile en Flow samenbrengt met het Proximus-filiaal Mobile-For. Als meerderheidsaandeelhouder consolideert Proximus de omzet van het bedrijf. De omzet wordt gerapporteerd onder 'Andere omzet'.

### Omzet uit vaste data (M€)

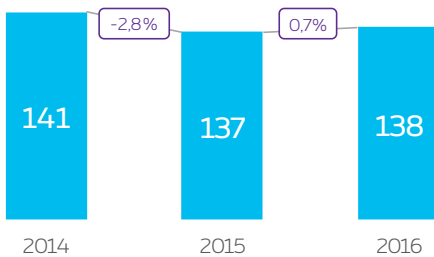


**+138.000**  
lijnen voor vast internet

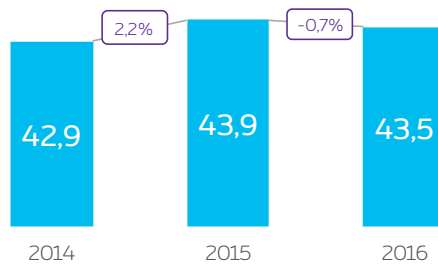
In 2016 bedroeg de omzet uit **vaste data**, die vast internet en dataconnectiviteit omvat, **251 miljoen EUR; 0,5% meer** dan in 2015. De gunstige evolutie was te danken aan diensten voor dataconnectiviteit naar aanleiding van een groeiend klantenbestand, betere productmix en de verdere uitrol van P2P vezel.

De omzet uit vast internet daalde ten opzichte van het jaar voordien ten gevolge van een lichtjes lagere ARPU. Op een competitieve internetmarkt, met een hoge penetratie, slaagde het Enterprise-segment van Proximus erin zijn aantal lijnen voor vast internet met 0,7% op te trekken tot 138.000 lijnen eind 2016. Dit werd echter geneutraliseerd door een daling met 0,7% van de ARPU voor vast internet tot 43,5 EUR, als gevolg van de impact van de uitfasering en de migratie van traditionele producten in het kader van de vereenvoudiging programma's die klanten nieuwe oplossingen bieden op meer aantrekkelijke prijzen.

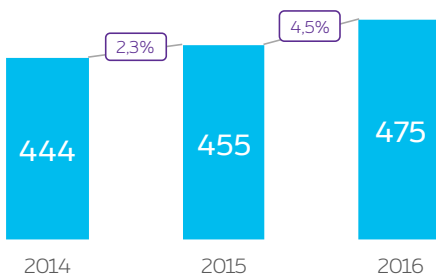
### Lijnen voor vast internet (in '000 lijnen)



### ARPU voor vast internet (in €)



### Omzet uit ICT (M€)

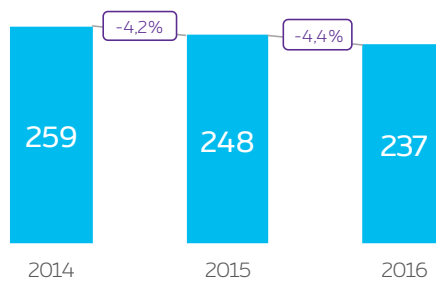


Het succes van ICT op nationaal en internationaal vlak leidde tot een sterke totale omzet uit ICT van 475 miljoen EUR, 4,5% meer dan het jaar voordien. De stijging op jaarbasis met 20 miljoen EUR omvatte een mooie groei van de ICT-diensten en een aantal grote contracten voor producten.

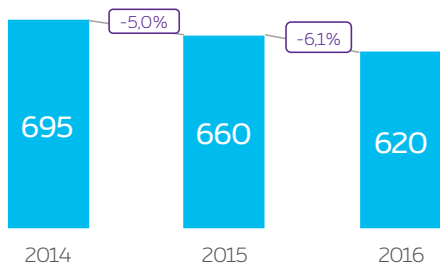
**+ 4,5%**  
omzetgroei voor ICT

Voor 2016 rapporteerde het Enterprise-segment **237 miljoen EUR omzet uit vastespraaklijnen**, wat 4,4% minder is dan voor 2015. Dat was het resultaat van een aanhoudend verlies van vastespraaklijnen door bedrijven die een rationalisering van hun vastelijnerbindingen doorvoeren en de verschuiving naar VoIP oplossingen. In de loop van 2016 bedroeg het verlies 40.000 lijnen, waardoor het totale aantal vaste lijnen werd teruggebracht tot 620.000, d.w.z. een verlies op jaarbasis van 6,1%. De ARPU voor vaste spraak lag in 2016 met 30,9 EUR 1,5% hoger dan in 2015, wat werd versterkt door de beperkte prijsverhogingen.

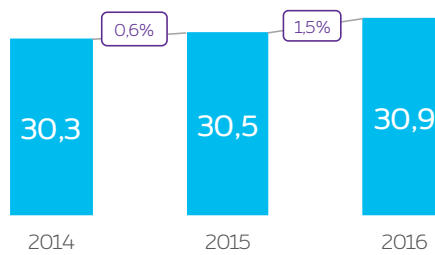
#### Omzet uit vaste spraak (M€)



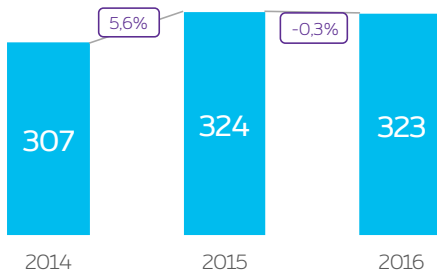
#### Lijnen voor vaste spraak (in '000)



#### ARPU voor vaste spraak (in €)

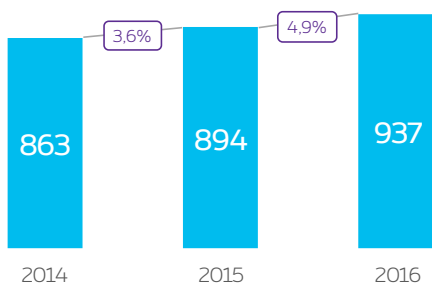


#### Omzet uit mobiele diensten (M€)



Voor 2016 rapporteerde het Enterprise-segment een **omzet uit mobiele diensten van 323 miljoen EUR, nagenoeg stabiel (- 0,3%) ten opzichte van het jaar voordien**, ondanks acht maanden impact van de roamingverordening.

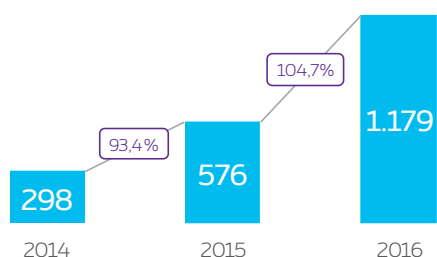
#### Mobiele kaarten, exclusief M2M- en gratis datakaarten (in '000)



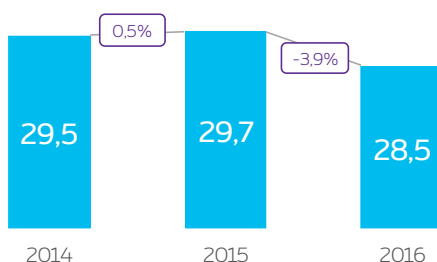
**+43.000**  
extra mobiele kaarten

Ondanks het feit dat het actief is in een competitief landschap, kende het Enterprise-segment een aanhoudend sterke groei van het aantal mobiele kaarten, dat met 4,9% steeg tot 937.000 mobiele kaarten (exclusief machine-to-machine- en gratis datakaarten). De aanhoudende toename van kaarten voor mobiele spraak werd gedragen door een lage mobiele churn van 10,0%, die de weerspiegeling vormt van de goede klantenervaring van het mobiele netwerk

## Mobiele M2M- en gratis datakaarten (in '000)



## Mobiele ARPU (in €)



en de dienstniveaus van Proximus, en de stijgende klantentevredenheid.

Met de invoering van de kilometerheffing<sup>5</sup> kende het aantal geactiveerde M2M-kaarten in 2016 een boost. Het Enterprise-segment kreeg er in 2016 in totaal 603.000 M2M-kaarten bij.

De omzet uit mobiele diensten bleef profiteren van een betere prijschaal differentiëring in het segment Medium Enterprise, het toenemende succes van tariefplannen uit het hogere gamma en een toenemend dataverbruik. Dat was het resultaat van een hogere smartphonepenetratie en een toenemend aantal 4G-gebruikers. Het gemiddelde dataverbruik steeg met 52% in vergelijking met een jaar voordien tot 982 Mbps/gebruiker/maand voor 2016. Deze gunstige evolutie van het verbruik kon de impact op de ARPU van de roamingverordening echter niet volledig tenietdoen.

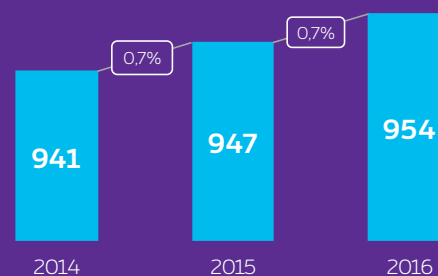
De mobiele ARPU voor het volledige jaar 2016 bedroeg in totaal 28,5 EUR, 3,9% minder dan het jaar voordien.

## Directe marge Enterprise-segment

**+ 0,7%**  
directe marge

Voor het jaar 2016 rapporteerde het Enterprise-segment een totale directe marge van 954 miljoen EUR, een gunstige evolutie van 0,7% in vergelijking met het jaar voordien. De directe marge als percentage van de omzet daalde met 0,8 procentpunt tot 70,2% ten gevolge van de veranderende omzetmix, waarbij ICT een grotere bijdrage tot de totale omzet van het Enterprise-segment voor zijn rekening neemt.

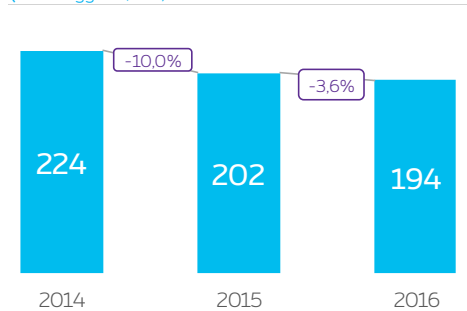
Directe marge - Overzicht over drie jaar  
(onderliggend, M€)



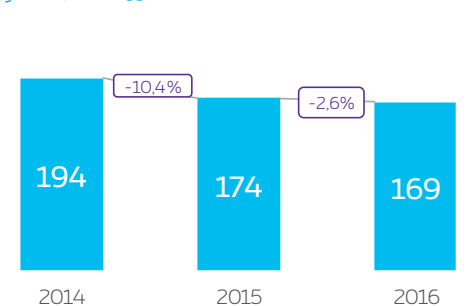
<sup>5</sup> De kilometerheffing is een project waarin Proximus optreedt als onderaannemer voor Satellite en datacenter -, M2M- en Explore-diensten levert voor de invoering van de kilometerheffing voor vrachtwagens in april 2016 in Vlaanderen, Wallonië en Brussel.

## 5. Wholesale

Omzet - Overzicht over drie jaar  
(onderliggend, M€)



Directe marge - Overzicht over drie jaar  
(onderliggend, M€)



Voor 2016 kwam de totale omzet van Proximus uit **wholesale uit op 194 miljoen EUR, of 3,6% lager dan in 2015**. Dit was grotendeels het gevolg van de impact gedurende zes maanden van de gestopte omzetstroom van Snow (3-play-aanbieding gelanceerd door BASE, gebruikmakend van het Proximus-netwerk via een commerciële wholesaleovereenkomst). De Snow-klanten waren tegen medio 2015 volledig uitgefaseerd, waardoor de impact op jaarbasis vanaf medio 2016 milderde. Bovendien ondervond de omzet uit Wholesale de impact van de gereguleerde verlaging van de vaste terminatietarieven vanaf november 2016.

Dit werd voor een stuk geneutraliseerd door een hogere omzet uit inkomende roaming. De omzet uit roaming van bezoekers was te danken aan een sterke stijging van de datavolumes, die de zware druk op de tarieven ruimschoots goedmaakte.

Wholesale realiseerde een directe marge van 169 miljoen EUR, of 2,6% lager dan in 2015.

Het verlies van omzet uit wholesale-toegang werd voor een stuk gecompenseerd door de hogere omzet uit inkomende roaming





- In 2016 lag de directe marge van BICS 1,3% lager dan zijn record van 2015
- De minder gunstige bestemmingenmix zette de directe marge van spraak onder druk
- Verschuiving aan de gang van spraak naar datadiensten
- Investerings in geografische uitbreiding en nieuwe groei-initiatieven

## 6. International Carrier Services – BICS

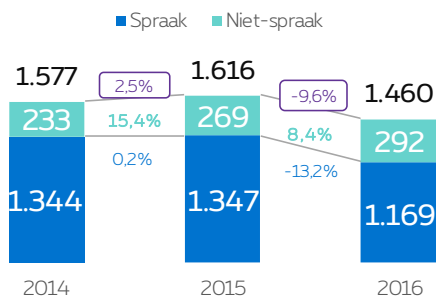
### Omzet

Op een sterk concurrentiële internationale communicatiemarkt verdedigde BICS zijn leiderspositie in 2016. BICS sloot het jaar af met een totale omzet van 1.460 miljoen EUR, d.w.z. 9,6% minder dan het jaar voordien. In een volatiele spraakmarkt hield BICS zijn spraakvolumes redelijk stabiel op 26,2 miljard

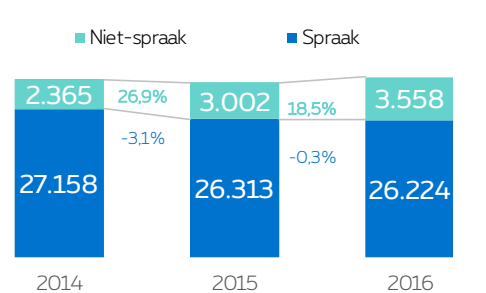
minuten, zij het met een minder gunstige bestemmingenmix dan in 2015. Dit resulteerde in een daling van de omzet uit spraak met 13,2%.

De niet-spraakgebonden omzet steeg op jaarbasis met 8,4%, dankzij een aanhoudend sterke volumestijging (+18,5%).

Omzet - overzicht over drie jaar (onderliggend, M€)



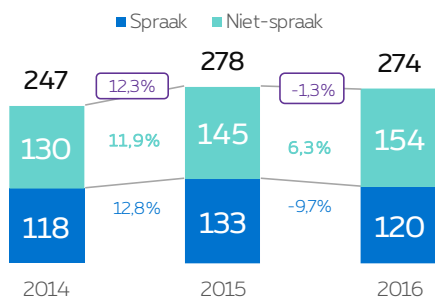
Volumes (in miljoen)





## Directe marge

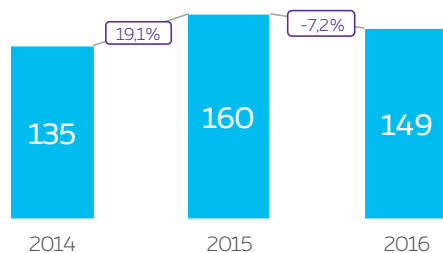
Directe marge - overzicht over drie jaar (onderliggend, M€)



Voor het jaar 2016 kwam de directe marge van BICS uit op 274 miljoen EUR, of 1,3% lager dan de hoge vergelijkbare basis van 2015, waarin BICS kon profiteren van gunstige, maar tijdelijke voorwaarden op de spraakmarkt. De volatiliteit op de spraakmarkt resulteerde in een daling met 9,7% van de directe marge voor spraak in 2016, die voor een stuk werd gecompenseerd door een groei in de directe marge voor niet-spraak.

## Segmentresultaat

Segmentresultaat - overzicht over drie jaar (onderliggend, M€)



Het segmentresultaat van BICS kwam uit op 149 miljoen EUR, of 7,2% lager dan in 2015, door een combinatie van een lagere directe marge en hogere kosten, vooral als gevolg van de geografische uitbreiding en investeringen in nieuwe groei-initiatieven.

## 7. Kwartaalresultaten

### Financiële resultaten van de Groep

(in miljoen EUR)	Q115	Q215	Q315	Q415	2015	Q116	Q216	Q316	Q416	2016
<b>Gerapporteerd</b>										
Omzet	1.482	1.511	1.509	1.509	6.012	1.433	1.463	1.488	1.490	5.873
EBITDA	425	456	344	421	1.646	417	428	441	447	1.733
<b>Onderliggend</b>										
<b>Omzet per Segment</b>	<b>1.479</b>	<b>1.505</b>	<b>1.509</b>	<b>1.502</b>	<b>5.994</b>	<b>1.433</b>	<b>1.460</b>	<b>1.487</b>	<b>1.490</b>	<b>5.871</b>
Thuismarkten	1.080	1.094	1.088	1.117	4.379	1.077	1.101	1.105	1.127	4.410
Consumer	712	727	720	733	2.892	710	718	734	742	2.905
Enterprise	328	326	331	350	1.335	329	345	334	352	1.360
Wholesale	51	53	51	48	202	48	49	51	46	194
Andere (incl. eliminaties)	-11	-12	-14	-13	-50	-10	-11	-14	-14	-49
International Carrier Services (BICS)	399	411	420	385	1.616	356	359	382	363	1.460
Kosten van aan omzetgerelateerde materialen en diensten	-590	-590	-592	-605	-2.377	-531	-550	-569	-593	-2.242
Directe marge	890	915	917	896	3.617	902	911	918	897	3.628
Directe marge %	60,7%	60,8%	60,8%	59,7%	60,3%	63,0%	62,4%	61,7%	60,2%	61,8%
Totale kosten vóór afschrijvingen en waardeverminderingen	-482	-460	-464	-478	-1.884	-484	-448	-444	-456	-1.832
Personeelskosten	-302	-299	-311	-288	-1.199	-295	-293	-289	-282	-1.159
Niet-personeelskosten	-180	-161	-153	-190	-685	-189	-155	-156	-174	-673
EBITDA	408	455	453	418	1.733	418	463	474	441	1.796
EBITDA marge van Segment %	27,6%	30,2%	30,0%	27,8%	28,9%	29,2%	31,7%	31,9%	29,6%	30,6%

### EBITDA van de Groep

(in miljoen EUR)	Q115	Q215	Q315	Q415	2015	Q116	Q216	Q316	Q416	2016
<b>Gerapporteerd</b>										
EBITDA	425	456	344	421	1.646	417	428	441	447	1.733
<b>Onderliggend</b>										
<b>Groep EBITDA</b>	<b>408</b>	<b>455</b>	<b>453</b>	<b>418</b>	<b>1.733</b>	<b>418</b>	<b>463</b>	<b>474</b>	<b>441</b>	<b>1.796</b>
Thuismarkten	369	408	412	384	1.573	383	425	435	405	1.647
International Carrier Services (BICS)	39	47	41	34	160	35	38	40	36	149

## Financiële resultaten Consumer-segment

(in miljoen EUR)	Q1'15	Q2'15	Q3'15	Q4'15	2015	Q1'16	Q2'16	Q3'16	Q4'16	2016
<b>Gerapporteerd</b>										
Omzet	712	727	720	733	2.892	710	718	734	742	2.905
<b>Onderliggend</b>										
Omzet	712	727	720	733	2.892	710	718	734	742	2.905
van Vast	365	368	375	377	1.484	379	381	383	384	1.526
Spraak	139	137	138	137	551	134	131	131	128	524
Data	135	137	142	144	558	147	151	150	151	599
TV	78	82	82	85	327	87	88	91	94	360
Toestellen (excl. TV)	5	5	5	4	19	4	4	4	4	15
ICT	7	7	7	8	29	7	7	7	7	29
Mobiele diensten	246	254	255	250	1.006	248	250	251	246	995
Postpaid	200	208	213	210	831	210	213	216	213	852
Prepaid	46	47	42	40	174	38	38	35	33	144
Mobiele toestellen	40	40	28	36	145	25	30	37	53	146
Filialen (Tango)	31	31	33	35	130	31	30	32	34	127
Andere	30	33	30	34	128	28	27	30	26	110
Inter-segment eliminaties	-171	-174	-161	-187	-692	-160	-163	-172	-197	-691
Directe marge	542	553	560	545	2.200	551	555	562	546	2.214
Directe marge %	76,0%	76,0%	77,7%	74,5%	76,1%	77,5%	77,3%	76,6%	73,5%	76,2%

## Bedrijfsresultaten Consumer-segment

	Q1'15	Q2'15	Q3'15	Q4'15	2015	Q1'16	Q2'16	Q3'16	Q4'16	2016
<b>VAN VAST</b>										
Aantal toegangskanalen (in duizenden)	3.789	3.810	3.811	3.830	3.830	3.837	3.832	3.824	3.841	3.841
Spraak	2.140	2.136	2.121	2.112	2.112	2.096	2.078	2.058	2.060	2.060
Breedband	1.649	1.674	1.690	1.718	1.718	1.741	1.754	1.767	1.781	1.781
TV (in duizenden)	1.657	1.692	1.716	1.759	1.759	1.795	1.816	1.834	1.848	1.848
waarvan gezinnen	1.340	1.365	1.384	1.414	1.414	1.440	1.458	1.472	1.489	1.489
waarvan 'multiple settop boxes'	317	327	332	345	345	354	357	361	359	359
<b>ARPU (in EUR)</b>										
ARPU Spraak	217	213	217	215	21,6	21,3	20,9	21,2	20,8	21,0
ARPU Breedband	27,6	27,5	28,2	28,0	27,9	28,3	28,8	28,4	28,3	28,4
ARPU TV	19,8	20,1	20,0	20,1	20,0	20,2	20,2	20,7	21,1	20,6
<b>VAN MOBIEL</b>										
Aantal actieve klanten (in duizenden)	4.230	4.229	4.236	4.229	4.229	4.202	4.189	4.172	4.125	4.125
Prepaid	1.416	1.376	1.341	1.307	1.307	1.268	1.239	1.210	1.170	1.170
Postpaid	2.815	2.853	2.895	2.922	2.922	2.934	2.950	2.962	2.955	2.955
Waaronder betalende kaarten	2.333	2.359	2.393	2.430	2.430	2.437	2.455	2.469	2.496	2.496
Waaronder Internet Everywhere kaarten	482	494	502	492	492	496	495	494	459	459
<b>Geannualiseerde churn rate (gemengd)</b>										
Prepaid	33,7%	32,7%	35,0%	35,4%	34,2%	35,0%	35,0%	37,9%	37,2%	36,3%
Postpaid	15,4%	13,4%	13,8%	15,6%	14,5%	15,2%	14,0%	15,5%	16,4%	15,2%
Gemengd	22,7%	20,9%	21,9%	23,0%	22,1%	22,4%	21,5%	23,4%	23,5%	22,7%
<b>Netto ARPU (in EUR)</b>										
Prepaid	10,7	11,2	10,4	10,0	10,5	9,8	10,1	9,6	9,2	9,7
Postpaid	28,9	29,6	30,0	29,1	29,4	28,8	28,9	29,3	28,7	28,9
Gemengd	21,9	22,7	22,8	22,3	22,4	22,2	22,6	22,8	22,4	22,5
<b>Gemiddeld gebruik Mobiele data/gebruiker/maand (Mb)</b>										
4G	855	851	920	945		1.039	1.090	1.107	1.197	
Gemengd	474	511	581	627		725	790	842	945	

## Rapportering i.v.m. X-play

	Q115	Q215	Q315	Q415	2015	Q116	Q216	Q316	Q416	2016
<b>Consumer X-Play Reporting</b>										
Gezinnen per play - Totaal (duizenden)	2.928	2.939	2.942	2.951	2.951	2.951	2.950	2.945	2.943	2.943
4 - Play	510	521	531	547	547	555	564	571	601	601
3 - Play	722	738	744	755	755	768	771	775	763	763
2 - Play	472	468	462	455	455	451	449	446	438	438
1 - Play	1224	1212	1204	1.194	1.194	1.177	1.166	1.153	1.141	1.141
Vaste Spraak	458	444	430	415	415	398	384	372	358	358
Vast Internet	112	115	117	119	119	122	123	125	127	127
TV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Mobiele Postpaid	653	653	658	661	661	657	658	656	656	656
Gemiddelde opbrengsten per X-playgezin (ARPH) (ir)	63,4	64,1	65,5	65,0	64,5	65,5	65,7	66,8	66,2	66,1
4 - Play	115,0	115,4	116,6	115,1	115,5	114,9	114,9	116,1	115,1	115,2
3 - Play	80,6	79,9	80,7	79,6	80,2	79,6	79,3	80,0	78,5	79,3
2 - Play	57,8	57,7	59,0	58,7	58,3	58,9	58,5	59,1	58,3	58,7
1 - Play	35,0	35,4	36,4	35,8	35,7	36,0	36,0	36,9	36,2	36,3
Gemiddeld # RGU's per gezin/KMO - Totaal	2,5	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
4 - Play	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
3 - Play	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
2 - Play	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
1 - Play	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Geannualiseerd totaal churnpercentage (op niveau gezinnen/KMO) - Totaal										
4 - Play	2,9%	2,5%	3,0%	2,9%	2,8%	2,8%	2,7%	2,4%	2,8%	2,7%
3 - Play	10,6%	9,6%	11,8%	11,2%	10,8%	10,4%	9,6%	9,6%	10,2%	9,9%
2 - Play	12,4%	10,7%	12,3%	11,3%	11,7%	12,1%	10,3%	10,9%	11,6%	11,2%
1 - Play	22,1%	18,1%	19,1%	20,3%	19,9%	20,8%	18,8%	20,5%	22,0%	20,5%
% convergente gezinnen/KMO - Totaal										
4 - Play	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
3 - Play	36,2%	36,1%	36,5%	36,9%	36,9%	36,8%	37,0%	37,6%	36,6%	36,6%
2 - Play	23,3%	23,3%	23,5%	23,8%	23,8%	23,5%	23,4%	23,4%	23,5%	23,5%

## Financiële resultaten Enterprise-segment

(in miljoen EUR)	Q1'15	Q2'15	Q3'15	Q4'15	2015	Q1'16	Q2'16	Q3'16	Q4'16	2016
<b>Gerapporteerd</b>										
Omzet	328	326	331	350	1.335	329	345	334	352	1.360
<b>Onderliggend</b>										
Omzet	328	326	331	350	1.335	329	345	334	352	1.360
van Vast	238	236	242	256	971	237	250	241	254	982
Spraak	64	62	61	61	248	61	60	58	58	237
Data (Internet & data connectiviteit)	62	62	63	63	250	63	63	63	62	251
Toestellen (excl. TV)	5	5	5	5	19	5	5	5	5	19
ICT	107	107	113	127	455	108	123	115	129	475
Mobiele diensten	79	80	82	83	324	83	80	80	80	323
Mobiele toestellen	6	3	3	6	18	4	5	5	7	21
Andere	6	6	4	5	21	5	9	8	11	34
Consumer	-93	-91	-95	-109	-388	-91	-105	-99	-111	-406
Directe marge	235	235	236	241	947	237	240	235	242	954
Directe marge %	71,7%	72,2%	71,4%	68,8%	71,0%	72,2%	69,6%	70,4%	68,5%	70,2%

## Operationele resultaten Enterprise-segment

	Q1'15	Q2'15	Q3'15	Q4'15	2015	Q1'16	Q2'16	Q3'16	Q4'16	2016
<b>VAN VAST</b>										
Aantal toegangskanalen (in duizenden)	825	815	808	798	798	784	774	768	758	758
Spraak	686	677	670	660	660	647	637	630	620	620
Breedband	139	138	137	137	137	137	137	138	138	138
<b>ARPU (in EUR)</b>										
ARPU Spraak	30,8	30,1	30,3	30,7	30,5	31,1	31,1	30,7	30,8	30,9
ARPU Breedband	43,5	43,8	44,5	43,7	43,9	43,4	43,6	43,8	43,3	43,5
<b>VAN MOBIEL</b>										
Aantal actieve klanten (in duizenden)	1.179	1.200	1.338	1.470	1.470	1.889	2.014	2.093	2.117	2.117
Waaronder spraak en data kaarten	869	879	885	894	894	901	910	924	937	937
Waaronder M2M (incl. en gelimiteerde aantal Internet Everywhere kaarten)	311	321	453	576	576	988	1.105	1.169	1.179	1.179
Geannualiseerde churn rate (gemengd)	11,3%	10,0%	8,9%	10,3%	10,1%	10,8%	10,7%	8,9%	9,8%	10,0%
<b>Netto ARPU (in EUR)</b>										
Postpaid	29,3	29,7	30,0	30,0	29,7	29,8	28,6	28,1	27,6	28,5
<b>Gemiddeld gebruik Mobiele data/gebruiker/maand (Mb)</b>										
4G	718	752	811	862		973	1.045	1.074	1.170	
Gemengd	488	529	590	645		756	833	880	982	

## Financiële resultaten Wholesale-segment

(in miljoen EUR)	Q15	Q215	Q315	Q415	2015	Q116	Q216	Q316	Q416	2016
<b>Gerapporteerd</b>										
Omzet	51	53	51	48	202	48	49	51	46	194
<b>Onderliggend</b>										
Omzet	51	53	51	48	202	48	49	51	46	194
Directe marge	43	46	44	41	174	43	43	44	40	169
Directe marge %	85,5%	86,6%	86,3%	86,3%	86,2%	88,4%	88,4%	85,8%	86,0%	87,1%

## Operationele resultaten Wholesale-segment

	Q15	Q215	Q315	Q415	2015	Q116	Q216	Q316	Q416	2016
<b>VAN VAST</b>										
Aantal toegangskanalen (in duizenden)										
Spraak (1)	9	9	9	8	8	9	9	8	8	8
Breedband (1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>VAN MOBIEL</b>										
Aantal actieve Mobiele klanten (in duizenden)										
Retail (1)	11	10	10	10	10	10	10	9	9	9
MVNO	11	11	11	12	12	13	14	15	16	16

(1) i.e. Proximus retail producten verkocht via Wholesale (OLOs eigen gebruik en doorverkoop)

## Financiële resultaten BICS

(in miljoen EUR)	Q1'15	Q2'15	Q3'15	Q4'15	2015	Q1'16	Q2'16	Q3'16	Q4'16	2016
<b>Gerapporteerd</b>										
Omzet	399	411	420	385	1.616	356	359	382	363	1.460
Segment resultaat	39	47	41	34	160	35	38	40	37	149
<b>Onderliggend</b>										
Omzet	399	411	420	385	1.616	356	359	382	363	1.460
Spraak	335	347	347	318	1.347	286	288	303	291	1.169
Niet-spraak	65	64	73	67	269	70	71	79	72	292
Consumer	-335	-336	-348	-320	-1.338	-289	-292	-310	-296	-1.186
Directe marge	65	75	73	65	278	67	67	73	68	274
Directe marge %	16,2%	18,3%	17,4%	16,9%	17,2%	18,8%	18,6%	19,1%	18,6%	18,8%
Totale kosten vóór afschrijvingen en waardevermindering	-25	-29	-32	-32	-118	-32	-29	-33	-31	-125
Personeelskosten	-12	-14	-13	-15	-53	-13	-13	-14	-13	-53
Niet-personeelskosten	-14	-15	-19	-17	-64	-19	-16	-20	-18	-72
Segment resultaat	39	47	41	34	160	35	38	40	36	149
Segment contributiemarge %	9,8%	11,3%	9,7%	8,7%	9,9%	9,9%	10,5%	10,3%	10,0%	10,2%



# Definities



**ARPH:** (Average underlying revenue per household) gemiddelde omzet per gezin (inclusief kleine ondernemingen).

**ARPU uit breedband:** de totale onderliggende omzet uit internet, exclusief activerings- en installatievergoedingen, gedeeld door het gemiddelde aantal internetlijnen voor de betrokken periode, gedeeld door het aantal maanden in diezelfde periode.

**ARPU uit Mobile:** berekend op basis van de maandelijkse gemiddelden voor de gegeven periode. De maandelijkse ARPU is gelijk aan de totale omzet uit mobiele spraak en mobiele data, gedeeld door het gemiddelde aantal actieve mobiele klanten voor die periode, gedeeld door het aantal maanden in diezelfde periode. Hierin zijn ook de MVNO's begrepen, maar niet de gratis datakaarten en M2M.

**ARPU uit televisie:** omvat enkel de onderliggende klantgerelateerde omzet en houdt rekening met promotieaanbiedingen, exclusief activerings- en installatievergoedingen, gedeeld door het aantal gezinnen dat Proximus TV of Scarlet TV heeft.

**ARPU uit vaste spraak:** totale onderliggende omzet uit spraak, verminderd met de omzet die verband houdt met activeringen, gedeeld door het gemiddelde aantal spraaktoegangskanalen voor de betrokken periode, gedeeld door het aantal maanden in diezelfde periode.

**ARPU:** gemiddelde omzet per klant.

**BICS:** de Proximus Groep heeft zijn internationale carrieractiviteiten gegroepeerd onder het merk BICS, een joint venture van Proximus, Swisscom en MTN, waarin Proximus voor 57,6% participeert.

**Breedbandtoegangskanalen:** omvat zowel de ADSL- als de VDSL-lijnen. Specifiek voor het Consumer-segment omvat dit ook de residentiële lijnen van Scarlet in België.

**Capex:** dit stemt overeen met de verwerving van immateriële en materiële vaste activa, installaties en uitrustingen.

**Consumer:** segment dat zich richt op de markt van de residentiële klanten en de kleine ondernemingen (minder dan 10 medewerkers), inclusief de Customer Operations Unit van Proximus.

**Directe marge (gerapporteerd):** is het resultaat van de totale opbrengsten (inclusief niet recurrent verminderd met de kosten van verkoop en dit uitgedrukt in absolute waarde of in % van de omzet.

**Directe marge (onderliggend):** is het resultaat van de "onderliggende totale opbrengsten verminderd met de kosten van verkoop en dit uitgedrukt in absolute waarde of in % van de omzet

**Domestic:** is bepaald als Proximus groep zonder BICS

**Ebit:** Earnings Before Interest & Taxes; stemt overeen met de EBITDA verminderd met afschrijvingen en waardeverminderingen.

**EBITDA (gerapporteerd):** Earnings Before Interest, Taxes Depreciations and Amortization (gerapporteerd); stemt overeen met de omzet verminderd met de kosten van verkoop, de workforce en niet workforce kosten en niet recurrente kosten.

Een gedetailleerde afstemming van de gerapporteerde naar de onderliggende omzet en EBITDA wordt weergegeven in rubriek 1

**EBITDA (onderliggend):** Earnings Before Interest, Taxes Depreciations and Amortization gerapporteerd); stemt overeen met onderliggende omzet verminderd met de onderliggende kosten van verkoop, de workforce en niet workforce kosten

**Enterprise:** segment dat zich richt op de professionele markt, waaronder kleine ondernemingen met meer dan 10 medewerkers.

**Geannualiseerde mobiele churn:** het totale aantal simkaarten op jaarbasis die van het mobiele netwerk van Proximus werden ontkoppeld (inclusief het totale aantal port-outs als gevolg van de mobielenummeroverdraagbaarheid) gedurende de betrokken periode, gedeeld door het gemiddelde aantal klanten gedurende dezelfde periode.

**Geannualiseerde totale churn voor X-play:** een schrapping van een gezin gebeurt pas wanneer het gezin al zijn plays heeft geschrapt.

**Gemengde ARPU uit Mobile:** berekend op basis van de maandelijkse gemiddelden voor de gegeven periode. De gemengde maandelijkse ARPU is gelijk aan de totale omzet uit mobiele spraak en mobiele data van zowel prepaid- als postpaidklanten, gedeeld door het gemiddelde aantal actieve mobiele prepaid- en postpaidklanten voor die periode, gedeeld door het aantal maanden in diezelfde periode. Hierin zijn ook de MVNO's begrepen, maar niet de gratis datakaarten en M2M.

**Gerapporteerde omzet:** dit komt overeen met de totale opbrengsten.

**ICT:** informatie- en communicatietechnologie (ICT) is een meer omvattende term dan informatietechnologie (IT), die de rol van eengemaakte communicatie en de integratie van telecommunicatie (telefoonlijnen en draadloze signalen), computers en de noodzakelijke bedrijfssoftware, middleware, opslag en audiovisuele systemen benadrukt, en die gebruikers in staat stelt om informatie te raadplegen, op te slaan, door te sturen en te behandelen. De ICT-oplossingen van Proximus omvatten, maar zijn niet beperkt tot veiligheid, cloud, 'Network & Unified Communication', 'Enterprise Mobility Management' en 'Servicing en Sourcing'.

**Incidentele items:** aanpassingen inclusief niet-recurrerende opbrengsten en kosten(\*) en andere materiële (\*\*) items die buiten de gebruikelijke businessoperaties vallen, zoals: desinvesteringen van geconsolideerde ondernemingen, winsten en verliezen uit de verkoop van gebouwen, transactiekosten in het kader van M&A's (overnames, fusies, desinvesteringen, ...), de prijs van uitgestelde aankopen in het kader van M&A's, vooraf bepaalde eenmalige projecten (zoals rebrandingkosten), wijzigingen van boekhoudkundige verwerkingen (zoals de toepassing van IFRIC 21), de financiële impact van geschillendossiers, boetes en strafbepalingen, de financiële impact van wetswijzigingen (eenmalige impact m.b.t. voorgaande jaren), de erkenning van voorheen niet-erkende activa en waardevermindervers verliezen.

(\*) Niet-recurrerende opbrengsten en niet-recurrerende kosten omvatten winsten of verliezen uit de verkoop van geconsolideerde bedrijven die afzonderlijk beschouwd meer dan 5 miljoen EUR bedragen, boetes en strafbepalingen opgelegd door mededingingsautoriteiten of door de regelgever die meer dan 5 miljoen EUR bedragen, kosten van personeelsherstructureringsprogramma's en het effect van regelingen in het kader van plannen voor vergoedingen na uitdiensttreding met een impact op de begunstigden.

(\*\*) De drempel voor materialiteit wordt bereikt wanneer een impact meer dan 5 miljoen EUR bedraagt. Er is geen drempel voor materialiteit vastgesteld voor desinvesteringen van geconsolideerde ondernemingen, winsten of verliezen uit de verkoop van gebouwen, transactiekosten in het kader van M&A's. Er wordt geen drempel gebruikt voor aanpassingen in een volgend kwartaal van hetzelfde jaar als de drempel werd bereikt in een vorig kwartaal.

**Marketing-, verkoop- en servicekosten:** alle kosten die betrekking hebben op Consumer-, Enterprise- en Wholesaleklanten, waaronder service verleend op afstand.

**Mobiele actieve klanten:** omvat spraak- en datakaarten, alsook machine-to-machinekaarten (Enterprise). Actieve klanten zijn klanten die de voorbije drie maanden ten minste één oproep hebben tot stand gebracht of ontvangen en/of ten minste één sms hebben verstuurd of ontvangen. Een M2M-kaart wordt als actief beschouwd als de voorbije maand ten minste één dataverbinding tot stand werd gebracht.

**Multiplaygezin** (inclusief kleine ondernemingen): twee of meer plays, niet noodzakelijk in een pack.

**Netto financiële positie:** verwijst naar het totaal van rentedragende schulden (korte en lange termijn) verminderd met geldmiddelen en kasequivalenten

**Netwerk- en IT-kosten:** alle IT- en netwerkgerelateerde kosten, inclusief interventies bij de klant thuis.

**Niet-personeelskosten:** alle bedrijfskosten, exclusief personeelskosten, en exclusief afschrijvingen en waardeverminderingen en niet-recurrerende kosten.

**Onderliggend:** verwijst naar de gecorrigeerde omzet en EBITDA (totale winst en bedrijfswinst vóór afschrijvingen) vóór incidentele factoren om de lopende bedrijfsprestaties goed te kunnen evalueren.

**Personeelskosten:** personeelskosten zijn kosten die betrekking hebben op de eigen medewerkers (interne personeelskosten en pensioenen), alsook op de externe medewerkers. Voor de filialen omvatten de personeelskosten enkel de interne personeelskosten en de pensioenen.

**Play:** een abonnement op hetzij vaste spraak, vast internet, dTV of mobiele postpaid (betalende mobiele kaarten)..

**Revenue-Generating Unit (RGU):** bijvoorbeeld: een gezin met vast internet en 2 mobiele postpaidkaarten wordt beschouwd als een 2-playgezin met 3 RGU's.

**Thuismarkten:** gedefinieerd als de Proximus Groep, uitgezonderd BICS.

**Toegangskanalen voor vaste spraak:** omvat PSTN-, ISDN- en IP-lijnen. Specifiek voor Enterprise omvat dit ook het aantal Business-trunklijnen (oplossing voor de integratie van spraak- en dataverkeer op één datanetwerk).

**Verkoopkosten:** de kosten voor de aankoop van materialen en diensten die rechtstreeks aan de omzet zijn gelinkt.

**Vrije kasstroom:** dit is de kasstroom vóór financieringsactiviteiten.

**Wholesale:** entiteit van Proximus die zich richt op de telecom-wholesalemarkt, met inbegrip van de andere telecomoperatoren (waaronder MVNO's) en ISP's.

**X-play:** het totaal van singleplay (1-play) en multiplay (2-play + 3-play + 4-play).

# Risicobeheer

Risico's nemen is inherent aan zakendoen, en succesvol omgaan met die risico's levert rendement op voor de stakeholders van Proximus. Proximus gelooft dat risicobeheer cruciaal is voor deugdelijk bestuur en voor de uitbouw van duurzame activiteiten. De Groep hanteert een risicofilosofie die gericht is op maximaal commercieel succes en waarde voor de aandeelhouder door risico en verloning gericht op elkaar af te stemmen. Het doel van risicobeheer is niet enkel de activa en de financiële slagkracht van de Groep te beschermen, maar ook de reputatie van Proximus te vrijwaren. Een gestructureerd proces inzake risicobeheer biedt het management de mogelijkheid om op een

gecontroleerde wijze risico's te nemen. De doelstellingen en het beleid inzake financieel risicobeheer worden beschreven in toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening, die te vinden is op de website van Proximus. De risico's in verband met belangrijke lopende vorderingen en rechtsprocedures worden beschreven in toelichting 35 van deze geconsolideerde jaarrekening. De ondernemingsrisico's en de risico's m.b.t. de financiële rapportering worden hieronder in detail beschreven, samen met de bijbehorende maatregelen inzake risicobeheer en -controle. Bemerkt dat dit niet bedoeld is als een exhaustieve analyse van alle potentiële risico's waarmee Proximus geconfronteerd kan worden.

## Bedrijfsrisico's

Het Enterprise Risk Management (ERM) van Proximus vormt een gestructureerd en consistent kader voor het evalueren van, reageren op en rapporteren van risico's die een impact kunnen hebben op het bereiken van de strategische ontwikkelingsdoelstellingen van Proximus. Het ERM van de Groep behandelt het spectrum van risico's ('potentieel ongunstige gebeurtenissen') en onzekerheden waarmee Proximus geconfronteerd kan worden. ERM streeft ernaar de waarde voor de aandeelhouders te maximaliseren door het risicobeheer af te stemmen op de bedrijfsstrategie, door het aankomende risico vanwege regelgeving en nieuwe technologieën op de markt in te schatten, en door strategieën voor risicopreventie en -beperking te ontwikkelen. ERM wordt sinds 2006 elk jaar geëvalueerd en bijgesteld. Deze risico-inschatting en -evaluatie maken integraal deel uit van de jaarlijkse strategische planningscyclus van Proximus. Alle relevante risico's en opportuniteiten

worden gerangschikt volgens prioriteit, gemeten naar impact en waarschijnlijkheid, rekening houdend met kwalitatieve en/of kwantitatieve aspecten. Deze bottom-upbenadering voor het inventariseren en evalueren van risico's wordt ondersteund door een zelfevaluatietemplate en valideringssessies. Het eruit voortvloeiende rapport over de belangrijkste risico's en onzekerheden wordt dan geëvalueerd door het Executief Comité, de Gedelegeerd Bestuurder en het Audit- en Toezichtscomité. De belangrijkste bevindingen worden meegedeeld aan de Raad van Bestuur. Onder de risico's die met de ERM-oefening van 2016 werden geïdentificeerd, kregen de volgende risicocategorieën de prioriteit:

- Concurrentiële dynamiek van de markt
- Flexibiliteit inzake hr-kosten
- Evolutie van het businessmodel
- Klantenervaring
- Innovatie

## Concurrentiële dynamiek van de markt

De activiteiten van Proximus zijn in hoofdzaak gericht op België, een klein land met een beperkt aantal grote telecomspelers en met Proximus als historische operator. Proximus is actief op groeimarkten (bv. smartphones, mobiele data, machine-to-machine, IT), rijpere markten (bv. vast internet, mobile postpaid), verzadigde markten (bv. vaste spraak) en zelfs krimpende markten (bv. mobile prepaid).

De markt evolueert voortdurend, waarbij concurrentiekrachten spelen die in de toekomst mogelijk een impact zullen hebben op de marktwaarde. De fusie tussen Telenet en Base, de instap van Mobistar (in mei 2016 omgedoopt tot Orange Belgium) op de kabelmarkt, de overdracht van de MVNO-klienten van Telenet naar het BASE-netwerk waardoor capaciteit vrijkwam op het netwerk van Orange Belgium, en de versnelde opname van OTT-toepassingen met een disruptie van de waarde van spraak en sms als gevolg, zijn belangrijke, zij het niet-exhaustieve factoren die verder druk op de markt zouden kunnen zetten.

Bovendien zijn de belangrijkste concurrenten van Proximus – Orange Belgium, BASE en Telenet – dochterondernemingen van respectievelijk Orange en Liberty Global, alle grote internationale operatoren die voordeel kunnen halen uit hun grotere organisatie. Nethys en Brutélé (merknaam VOO) zijn belangrijke lokale kabelconcurrenten in het zuiden van het land.

Sterkere gecombineerde concurrentie (bv. Telenet-Base of een potentiële consolidering tussen kabeloperatoren), een nieuwkomer op de markt (bv. Orange via kabelwholesale) of een radicale prijzenslag zouden Proximus marktaandeel kunnen kosten of de onderneming verplichten haar tarieven te verlagen, met een negatieve impact op omzet en winst.

De vervanging van vastelijndiensten door OTT-diensten (bv. apps en sociale media zoals Skype, Facebook, Whatsapp, enz.) en tv-inhoud zouden de omzet en marges verder onder druk kunnen zetten naarmate deze OTT-diensten verder ingeburgerd raken.

Toch is Proximus dankzij zijn langetermijnstrategie

en zijn aanhoudende netwerkinvesteringen (glasvezel, VDSL/Vectoring, 4G/4G+, Mobile Coverage Extender, Wi-Fi Extender) erin geslaagd zijn multiplayaanbod sterk te verbeteren door meer klanten naar de recentste technologieën te migreren, door het voortouw te nemen in mobiele innovatie, door de dienstverlening aan de klant structureel te verbeteren, door samen te werken met content- en OTT-spelers aan een breed entertainmentaanbod (sport, Netflix, gezinnen en kinderen, ...), door een omnichannelstrategie uit te bouwen, en door de digitale klanteninterfaces te verbeteren. Proximus heeft een voordelige en stevige concurrentiepositie uitgebouwd die het bedrijf andere hefboomen geeft dan alleen de prijs, en heeft zo het risico op klantenverloop en blootstelling aan prijsverstoring vermindert.

Kabeloperatoren hebben gekozen voor verticale integratie in de waardeketen door inhoud aan te kopen of zelfs door in tv-zenders te participeren. Proximus reageert op deze dreigingen via een convergente en gebundelde aanpak, door nieuwe diensten aan te bieden (bv. TV Replay, Proximus Cloud, Smart and Safe Living) en door te kiezen voor een aggregatormodel waarbij de klanten toegang krijgen tot de beste content (bv. Netflix).

In 2016 is Proximus volop blijven inzetten op zijn uniek, convergent merk. Het prijsbewuste segment wordt nog altijd bediend door dochteronderneming Scarlet, die aantrekkelijk geprijsde mobiele en tripleplaypakketten aanbiedt.

Op de SME-markt ondervinden wij, naast de concurrentie van spelers die ook actief zijn op de consumentenmarkt, concurrentie van nichespelers in de verschillende productsegmenten. In het segment van de grote ondernemingen krijgt Proximus concurrentie van internationaal georiënteerde operatoren zoals Orange Business Services, Colt, Verizon Business en BT Belgium, en ook van integratoren zoals Dimension Data, Getronics, Cegeka en RealDolmen. Het versnipperde concurrentielandschap verscherpt de prijsconcurrentie en kan mogelijk een verdere impact hebben op de omzet en de marges. Ook de overname van Base door Telenet zou voor meer concurrentie kunnen zorgen in het mobiele ondernemingssegment. Kabeloperatoren versterken

eveneens hun aanwezigheid op de vastelijnmarkt voor bedrijven.

Ook hier wil Proximus op de toenemende concurrentie antwoord bieden door zijn convergentiestrategie (met spraak, data en IT) verder te versterken, waarbij de ongeëvenaarde verkoopkracht, de brede portfolio en expertise als troeven uitgespeeld worden. Inspelen op de behoeften van bedrijfsklanten met oplossingen die onze core assets combineren met innovatie zoals IoT, de cloud, beveiliging en big data, zal waardeverlies helpen vermijden.

Ook de evolutie van de roamingregelgeving zou vanaf medio 2017 de aanzet kunnen geven tot nieuwe vormen van concurrentie op de markt.

## Flexibiliteit inzake hr-kosten

Hoewel Proximus sinds 2015 opnieuw groeit, vereisen sterke concurrentie, de impact van de regelgeving en de snelle marktevolutie dat we onze kosten blijven reduceren om concurrentieel te blijven en onze ebitda op peil te houden. Een belangrijk deel van de kosten van Proximus heeft betrekking op het personeel (zowel intern als in onderaanneming, geboekt bij de uitgaven of gekapitaliseerd). Uitgedrukt in een verhouding op de omzet ligt de totale arbeidskost van Proximus duidelijk boven het gemiddelde van de wereldwijde sector en van zijn belangrijkste concurrenten.

Bovendien past België automatische inflatiegebonden loonindexeringen toe, die niet enkel leiden tot een hogere kostprijs van het eigen personeel van Proximus, maar ook van de medewerkers in onderaanneming, aangezien ook de onderaannemingsbedrijven de indexeringen moeten toepassen.

Binnen de Proximus Groep is zowat een op drie werknemers statutair. De hr-voorschriften voor statutaire werknemers zijn vrij streng en bieden weinig ruimte voor een hoge flexibiliteit. Dit kan Proximus mogelijk beletten om de efficiëntie en de flexibiliteit te verhogen tot niveaus die vergelijkbaar zijn met die van de concurrenten.

Grote inspanningen zullen nodig zijn om de flexibiliteit en de mobiliteit binnen de organisatie te

Het spraaksegment in de markt van internationale carrierdiensten blijft volatiel. De eenheidsmarges blijven in zowel de traditionele spraak- als datasegmenten onder druk staan als gevolg van prijsconcurrentie, consolidering van de concurrenten en het gemak waarmee klanten van aanbieder kunnen veranderen. Als beide elementen (volatiliteit en druk op de eenheidsprijzen) zouden aanhouden en/of als BICS de prijsverlagingen niet compenseert met hogere volumes voor nieuwe activiteiten, kunnen het groeipercentage, de bedrijfsopbrengsten en de nettowinst van BICS daarvan de weerslag ondervinden. Bovendien blijft de concurrentiedruk op de markt van mobiele data toenemen en daardoor een impact hebben op het groeiprofiel van de International Carrier Services.

verhogen. De complexiteit van onze business blijft toenemen, waardoor almaar meer behoefte ontstaat aan opgewaardeerde competenties en aan extra personeel, vooral in de functies met klantencontact.

In dit digitale tijdperk kunnen kenniswerkers een voordeel vormen op de concurrentie indien zij de juiste competenties en mentaliteit hebben. Het is mogelijk dat Proximus te kampen krijgt met een tekort aan resources met competenties op specifieke domeinen zoals beveiliging, digitale platformen, data-analyse, "Agile IT", enz. Een dergelijk tekort zou de uitrol van onze convergente, klantgerichte strategie kunnen ondergraven en bepaalde ambities op het vlak van innovatie kunnen uitstellen. Daarom besteedt de onderneming veel aandacht aan opleidingsprogramma's, interne mobiliteit en de selectieve aanwerving van pas afgestudeerden uit relevante kennisdomeinen. Het imago van Proximus als aantrekkelijke werkgever is zeker bevorderlijk om de juiste talenten in huis te halen en te behouden.

In 2016 werd in akkoord met de vakbonden een vrijwillig plan voor verlof voorafgaand aan het pensioen voor zestigplussers uitgewerkt en opgestart. Het blijft echter nodig dat de vakbonden nieuwe maatregelen goedkeuren die het mogelijk maken om de inzetbaarheid van de medewerkers te verbeteren, meer flexibiliteit te creëren om

medewerkers binnen de organisatie te verplaatsen, het personeelsbestand sneller aan te passen aan de huidige werklust, en de verloning af te stemmen op de gangbare marktpraktijken.

Proximus zal de organisatorische structuren verder blijven aanpassen en vereenvoudigen om uit te groeien tot een hoogperformante organisatie.

## Evolutie van het businessmodel

Het businessmodel en de financiële resultaten van Proximus werden en zullen worden beïnvloed door (marktversturende) technologieën zoals eSIM-smartphones en over-the-topdiensten (OTT). Het antwoord van Proximus op nieuwe technologieën en marktontwikkelingen en de mate waarin de onderneming erin slaagt zelf nieuwe competitieve producten of diensten in de markt te zetten die zinvol zijn voor haar klanten, zullen doorslaggevend zijn voor haar prestaties en winstgevendheid op de lange termijn.

De directe relatie met klanten is zeer waardevol. Als die waarde of een deel ervan verloren gaat aan die nieuwkomers, zou dit gevolgen kunnen hebben voor de omzet, de marges, de financiële positie en de vooruitzichten voor de klassieke telecomproducten en -diensten van Proximus.

Net als andere operatoren zal Proximus blijven te maken krijgen met een daling van de omzet uit

## Klantenervaring

Onvoldoende focus op de klant kan een negatieve impact hebben op de klantentrouw en de ambitie om te groeien.

Het blijft voor Proximus elke dag een uitdaging om een uitstekende klantenervaring te bieden gezien:

- de snelle evolutie van de marktverwachtingen
- de omvang en de complexiteit van het gamma van producten en diensten
- de complexiteit van de processen en legacy-IT-systemen

Als ondersteuning van de ambitie van Proximus om een uitstekende klantenervaring te leveren werd een ambitieus transformatieprogramma opgezet om die uitdagingen aan te gaan en de omvorming

Allerlei initiatieven lopen om het evenwicht tussen personeelsbestand en werklust te vrijwaren (zowel in aantallen als naar competenties), om de in- en outsourcing te verbeteren, om de (interne) mobiliteit te bevorderen en om de producten en diensten, processen en systemen van Proximus ingrijpend te vereenvoudigen en/of te automatiseren.

traditionele diensten (spraak en toegang), wat deels gecompenseerd zal worden door stijgende omzet uit innovatieve diensten, maar de marges op deze nieuwe diensten liggen doorgaans lager dan bij de traditionele activiteiten.

Als antwoord op die concurrentie wil Proximus gericht inspelen op de behoeften van zijn klanten door hen geïntegreerde oplossingen aan te bieden die uit convergente producten bestaan, waaronder vaste en mobiele communicatieoplossingen, SLA's (Service Level Agreement) en diensten met toegevoegde waarde. Zinnvolle innovaties toevoegen en samenwerken met uitgelezen OTT-partners zullen doorslaggevend zijn om relevant te blijven voor onze klanten.

Proximus zal de samenwerking met partners blijven versterken en meer en meer infrastructuur voor hen openstellen om de rol van 'enabling company' te spelen.

van Proximus tot een klantcentrische organisatie aan te sturen en te monitoren conform de intentie van Proximus om alles en iedereen met elkaar te verbinden zodat mensen beter leven en slimmer werken.

De belangrijkste verwezenlijkingen in 2016:

- Anticiperen op wat belangrijk is voor de klant, mogelijke problemen zoveel mogelijk vermijden door de klanten proactief te bezoeken zodat ze thuis van een geoptimaliseerde ervaring kunnen genieten op al hun schermen.
- Beste mobiele ervaring
- Verhoogde snelheid: 73,3% van de digitale



- huishoudens heeft een lijnsnelheid van meer dan 30 Mbps
- Verbeterde bedrijfscontinuïteit, ook voor kleine bedrijven, met herstelling de dag zelf
- Verbeterd 'first time right'-percentage

- Verbeterde vriendelijkheid van het personeel, met een hogere klantentevredenheid als gevolg
- Verbeterd Enterprise Service Team afgestemd op de behoeften van bedrijfsklanten
- Vereenvoudigde betaalluitnodiging/factuur

## Innovatie

Om succesvol te zijn moet de telecomsector innoveren, diversifiëren en de marktintroductietijd inkorten.

De telecomsector blijft evolueren en nieuwe vormen aannemen. Om waarde te creëren is het dus belangrijk een nieuwe dienst als eerste op de markt te brengen. In een wereld die door de digitalisering van diensten en kanalen een ware revolutie ondergaat moet innovatie veelzijdig zijn: van technologie tot bedrijfsmodellen, van verbeteringen van kernproducten tot de ontwikkeling van nieuwe bronnen van omzet.

Met de nieuwe technologieën (incl. IoT, Cloud

oplossingen, ...) en toestellen die almaar meer data verslinden, zal het dataverkeer bestendig blijven groeien.

Voor operatoren als Proximus volstaat het niet zo snel mogelijk op de kar te springen. Ze moeten zelf het voortouw nemen als innovator en nieuwe vormen van interactie en samenwerking lanceren met nieuwe ecosystemen waarin toonaangevende sectorgenoten, technologische start-ups en andere complementaire serviceproviders elkaar vinden. De speurtocht naar de beste nieuwe talenten en de ontwikkeling van nieuwe competenties zijn daarbij cruciaal.

## Operationele risico's

Onder de noemer van operationele risico's vallen alle risico's die het gevolg zijn van systemen, processen, mensen en externe gebeurtenissen en die een invloed kunnen hebben op de activiteiten van Proximus. Dit omvat de levenscyclus en uitvoering van producten, de veiligheid en kwaliteit van producten, informatiebeheer, gegevensbescherming en cyberbeveiliging, bedrijfscontinuïteit; toeleveringsketen, en andere risico's, inclusief human resources en reputatie. Afhankelijk van de aard van het risico in kwestie en de specifieke activiteit of functie die getroffen wordt, hanteert Proximus een brede waaier van risicobeperkingsstrategieën, inclusief stresstesten met ongunstige scenario's, back-up/bedrijfscontinuïteitsplannen, doorlichtingen van de bedrijfsprocessen, en verzekeringen. De meting en het beheer van de operationele risico's van

Proximus berust op de AMA-methodiek (Advanced Measurement Approach). Er werd een vast risicoregister van ongunstige 'wat als'-scenario's ontwikkeld om de stresstesten relevant te maken.

Proximus weet zich gedekt door uitgebreide verzekeringen voor algemene en beroepsaansprakelijkheid, materiële schade en onderbreking van de activiteiten in combinatie met een vast verzekeringsprogramma voor cyberbeveiliging. Toch is het mogelijk dat deze verzekeringspolissen niet in een vergoeding voorzien wanneer de traditionele uitsluitingen (niet-accidentele gebeurtenis) van toepassing zijn.

Hierna overlopen wij de belangrijkste voorbeelden van operationele risicofactoren.



## Bedrijfscontinuïteit

Onderbrekingen van onze ICT-infrastructuur en van de infrastructuur die onze activiteiten ondersteunt (inclusief de diensten die door derden verstrekt worden, zoals stroomleveranciers) kunnen verregaande gevolgen hebben voor onze omzet, onze aansprakelijkheid en ons bedrijfsimago.

Daarom is en blijft het verbeteren van de betrouwbaarheid van onze producten en diensten een topprioriteit. Wij zijn ervan overtuigd dat goede bedrijfscontinuïteitsplannen onze onderneming draaiende zullen houden bij onderbrekingen van welke aard ook: stroomonderbrekingen, uitval van IT-systemen, natuurrampen, toeleveringsproblemen en andere.

Voor elke kritieke bedrijfsfunctie werden bedrijfscontinuïteitsplannen opgesteld met de

bedoeling:

- risico's waar mogelijk op te sporen en te voorkomen
- klaar te staan voor risico's die wij niet in de hand hebben
- te reageren en te recupereren wanneer een incident of crisis zich voordoet

Proximus volgt van nabij de 'best practices'-richtlijnen van het Business Continuity Institute (BCI). Het voorbereidingsniveau (relevante KPI's en scorecards) wordt elk jaar aan het Audit- en Toezichtscomité voorgelegd. Voor het geval zich grote incidenten voordoen, heeft Proximus onder de naam PERT (Proximus Emergency Response Team) een beheersproces ingevoerd, dat doorlopend getest wordt.

## Cyberbeveiliging

De toenemende wereldwijde risico's inzake cyberveiligheid, cyberbedreigingen en gesofisticeerdere, doelgerichte cybergerelateerde aanvallen vormen een probleem voor de veiligheid van Proximus en voor de producten, systemen en netwerken van zijn klanten, partners, leveranciers en derde dienstverleners. Hierdoor worden ook de

vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit van de gegevens van Proximus en zijn klanten bedreigd. Wij voeren de nodige acties en investeringen uit om die risico's in te perken in de vorm van allerlei maatregelen, zoals opleiding van het personeel, monitoring en testing, en onderhoud van beschermingssystemen en rampenplannen.

## Toeleveringsketen

Proximus is afhankelijk van belangrijke leveranciers en verkopers voor de aanlevering van de apparatuur die nodig is om zijn activiteiten uit te oefenen. Supply Chain Risk Management (SCRM) wordt gedefinieerd als de uitrol van strategieën voor het beheren van zowel alledaagse als uitzonderlijke risico's in de toeleveringsketen, gebaseerd op doorlopende risicobeoordeling met de bedoeling de kwetsbaarheid te verminderen en de continuïteit te verzekeren.

De volgende acties werden ondernomen om het risico van de toeleveringsketen op een aanvaardbaar risiconiveau te houden:

- Kritieke topleveranciers en hun onderleveranciers worden permanent geëvalueerd
- Voorraadbeheer
- Evalueren van alternatieve toeleveringssystemen
- Bedrijfsonderbrekings- en rampenplannen
- Risico-evaluaties en audits
- Bewustmakingscampagnes en opleidingsprogramma's
- Strikte opvolging van de contractuele aansprakelijkheid van kritieke leveranciers en van de clausules van de Service Level Agreements (SLA's)

## Gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer

Regelgeving inzake gegevensbeveiliging is bedoeld om een evenwicht te vinden tussen het recht op privacy van individuen en de mogelijkheid voor ondernemingen om gegevens voor zakelijke doeleinden te gebruiken.

De eenmaking van de normen inzake gegevensbescherming over de hele Europese Unie onder de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG of GDPR) brengt een verstrenging mee van de privacy van persoonsgegevens en verplicht organisaties data te kunnen lokaliseren, hun doeleinde te specificeren en ze passend te beveiligen. Ons doel is de Algemene verordening gegevensbescherming van de EU (AVG) na te leven zonder dure verstoringen van de informatiestromen en bedrijfsverrichtingen van Proximus.

Proximus engageert zich om de persoonsgegevens en privacy te beschermen en heeft daartoe de volgende acties ondernomen:

- Er werd een Data Protection Officer (DPO) aangesteld voor Proximus (en zijn filialen) die

rapporteert aan het Executief Comité en het Audit- en Toezichtscomité en die verantwoordelijk is voor de naleving van de privacy en de toepassing van de privacywetgeving, waaronder de AVG.

- Eind 2015 werd ook het Proximus Privacy Committee (PPC) opgericht, dat rapporteert aan het Executief Comité en samengesteld is uit leden van het topmanagement van alle businessunits. Dit comité beslist over het kader en de voorwaarden voor nieuwe en privacygevoelige initiatieven en formuleert aanbevelingen over alle relevante aspecten van privacy.
- Een in 2016 aangenomen Proximus Privacy Charter beschrijft de privacyaanpak van Proximus en fungeert als intern kompas voor de beoordeling van use cases en de naleving van de privacy van onze stakeholders.
- In het zicht van de Algemene verordening databescherming van de EU heeft Proximus een 'GDPR readiness'-evaluatie uitgevoerd en een compliance roadmap ontwikkeld.

## Risk Management & Compliance Committee

In 2016 kwam het Risk Management & Compliance Committee (RMC) viermaal bijeen. De genomen beslissingen werden gerapporteerd aan het Executief Comité en het Audit- en Toezichtscomité. De vergaderingen van het RMC behandelen dossiers waarin beslissingen moeten worden genomen door een juist evenwicht te vinden tussen risico's en kosten rekening houdend met welke risico's de Groep bereid is te nemen.

Proximus heeft algemene responsstrategieën inzake risicobeheer, die de risico's indelen in categorieën: risico's die de onderneming wil vermijden, overdragen, verminderen of aanvaarden. Deze responsstrategieën zijn zo ontworpen dat zij ervoor zorgen dat risico's binnen de aanvaardbare risico- en compliancerichtlijnen van Proximus vallen.

De doelstellingen het RMC:

1. Toezien op de meest kritieke ondernemings- en operationele risico's en op de manier waarop het management deze risico's opvolgt en beperkt.
2. Hangende/openstaande interneauditactiepunten aanpakken waarvoor aanzienlijke resources moeten worden toegewezen.

Een beheerste aanpak van risico's is doorslaggevend in een snel evoluerende technologische en competitieve omgeving. Proximus aanvaardt enkel die risico's waarvoor het bedrijf een gepaste compensatie krijgt wordt (optimale verhouding risico/omzet).

# Risico's m.b.t. financiële rapportering

In het domein van de financiële rapportering zijn de belangrijkste risico's, naast de algemene ondernemingsrisico's die ook een impact hebben op de financiële rapportering (bv. personeel),

onder meer: nieuwe transacties en evoluerende boekhoudnormen, wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving en de procedure voor het afsluiten van de financiële staten.

## Nieuwe transacties en evoluerende boekhoudnormen

Nieuwe transacties zouden een significante impact kunnen hebben op de financiële staten, zowel rechtstreeks op de resultatenrekening als op de toelichtingen. Een onjuiste boekhoudkundige verwerking zou kunnen resulteren in financiële staten die niet langer een waarheidsgetrouw beeld geven. Wijzigingen in de wetgeving (bv. pensioenleeftijd, bescherming van de klanten) kunnen ook een significante impact op de gerapporteerde financiële cijfers hebben. Nieuwe boekhoudnormen kunnen het vergaren van nieuwe informatie en het aanpassen van complexe (facturatie)systemen vereisen. Indien hier niet tijdig en adequaat op wordt geanticipeerd, kan de tijdige afhandeling en de betrouwbaarheid van de financiële rapportering in gevaar komen.

Het is de verantwoordelijkheid van het Corporate Accounting-departement om de evolutie op het vlak van de veranderende normen (zowel lokale General Accepted Accounting Principles (GAAP) als International Financial Reporting Standards

(IFRS)), te volgen. De veranderingen worden in kaart gebracht en de impact op de financiële rapportering van Proximus wordt proactief geanalyseerd.

Voor elk nieuw type van transactie (bv. een nieuw product, nieuw werknemersvoordeel, businesscombinatie) wordt een grondige analyse gemaakt vanuit het oogpunt van financiële rapportering, risicobeheer, thesaurie en belastingen. Bovendien worden de ontwikkelingsvereisten voor de financiële systemen tijdig gedefinieerd en wordt de conformiteit met de interne en externe normen systematisch nagegaan. De nadruk ligt op het uitwerken van preventieve controles en het opzetten van rapporteringstools die controles achteraf mogelijk maken. Het Audit- en Toezichtscomité (A&CC) en het Executief Comité worden regelmatig geïnformeerd over nieuwe aankomende normen voor financiële rapportering en de potentiële impact ervan op de financiële cijfers van Proximus.

## Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving

Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving (vennootschapsbelasting, B.T.W. e.d.) of in de toepassing ervan door de fiscus kan een significante impact hebben op de financiële staten. Om de conformiteit ervan te verzekeren, moeten vaak op korte termijn bijkomende administratieve procedures worden opgezet om relevante informatie te verzamelen of moeten updates van bestaande IT-systemen worden doorgevoerd (bv. facturatiesystemen).

Het departement Tax volgt mogelijke veranderingen in de fiscale wet- en regelgeving, alsook interpretaties van bestaande fiscale wetten door de fiscus, voortdurend op. Op basis van wetgeving, doctrine, rechtspraak, politieke verklaringen, beschikbare wetsontwerpen, enz. wordt een financiële en operationele impactanalyse uitgevoerd. Het resultaat van de analyse wordt weerspiegeld in de overeenkomstige financiële staten in lijn met het toepasselijk kader.

## Procedure voor het afsluiten van financiële staten

De voorlegging van tijdige en betrouwbare financiële informatie blijft afhankelijk van een procedure voor het adequaat afsluiten van financiële staten.

Voor de procedure m.b.t. het afsluiten van de financiële staten van Proximus werden duidelijke taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Tijdens de procedures voor de maandelijkse, driemaandelijke, halfjaarlijkse en jaarlijkse afsluiting van de rekeningen worden de verschillende stappen voortdurend gemonitord. Daarnaast worden nog verschillende controles uitgevoerd om te waken over de kwaliteit en de conformiteit met de interne en externe vereisten en richtlijnen.

Voor Proximus en haar belangrijkste filialen wordt een heel gedetailleerde kalender voor de afsluitingen opgemaakt, met een gedetailleerd overzicht van de divisieoverschrijdende voorbereidende vergaderingen, de deadlines voor het afsluiten van specifieke procedures, de exacte

datum en het uur wanneer IT-subsysteem worden vergrendeld, valideringsvergaderingen en de vereiste elementen voor de rapportering.

Voor elke procedure en subprocedure worden verschillende controles uitgevoerd, zoals preventieve controles, waarbij de informatie wordt getest vooraleer ze wordt verwerkt. Daarnaast zijn er ook opsporende controles, waarbij het resultaat van de verwerking wordt geanalyseerd en bevestigd. Er gaat specifieke aandacht naar redelijkheidstests, waarbij financiële informatie wordt geanalyseerd door meer onderliggende operationele drivers en coherentietests, waarbij financiële informatie van verschillende domeinen wordt samengevoegd om resultaten, trends e.d. te bevestigen. Voor belangrijke of niet-terugkerende transacties worden tests op de individuele opnames in de boekhouding gedaan; voor de andere transacties gebeurt dit steekproefsgewijs. De combinatie van al deze testen biedt voldoende zekerheid over de betrouwbaarheid van de financiële cijfers.

# Interne controle

De Proximus Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de evaluatie van de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle en van de systemen voor risicobeheer.

Proximus heeft zijn systeem van interne controle gebaseerd op het COSO model, d.i. een geïntegreerd referentiekader voor interne controle en ondernemingsrisicobeheersing zoals opgesteld door het Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission ("COSO") voor de eerste maal in 1992 en geactualiseerd in mei 2013. Dit COSO referentiekader is opgesteld rond 5 componenten: de controleomgeving, de risicoanalyse, de controleactiviteiten, de informatie en communicatie en tot slot de monitoring.

Het systeem van interne controle van Proximus wordt gekenmerkt door een organisatie met duidelijk gedefinieerde verantwoordelijkheden, naast voldoende middelen en kennis, alsook

aangepaste informatiesystemen, procedures en praktijken. Uiteraard kan Proximus niet garanderen dat dit interne controle systeem afdoende zal zijn onder alle omstandigheden. Misbruik van activa en vergissingen kunnen immers nooit volledig worden uitgesloten. Proximus organiseert wel een doorlopend nazicht en opvolging van al de componenten van zijn systemen van interne controle en risicobeheer, teneinde zich ervan te vergewissen dat ze adequaat blijven.

Proximus beschouwt het tijdig verstrekken van volledige, betrouwbare en relevante financiële informatie in overeenstemming met IFRS en met andere Belgische verslaggevingsvereisten aan al zijn interne en externe belanghebbenden als een essentieel element van beleid en deugdelijk bestuur. Daarom heeft Proximus zijn interne controle en risicobeheerssystemen over zijn financiële verslaggeving zodanig georganiseerd dat hieraan wordt voldaan.

## De controleomgeving

### De organisatie van de interne controle

Overeenkomstig de statuten beschikt Proximus over een Audit- en Toezichtscomité (Audit and Compliance Committee). Het Audit- en Toezichtscomité heeft als taak de Raad van Bestuur bij te staan en te adviseren met betrekking tot (i) het proces van financiële rapportering, (ii) de efficiëntie van de systemen voor interne controle en risicobeheer van Proximus, (iii) de interne-auditfunctie van Proximus en de efficiëntie ervan, (iv) de kwaliteit, de integriteit en de wettelijke controle van de statutaire en geconsolideerde jaarrekeningen van

de onderneming, waaronder de opvolging van de vragen en de aanbevelingen geformuleerd door de commissarissen, (v) de relatie met de commissarissen van de Groep en de evaluatie van en het toezicht op de onafhankelijkheid van de commissarissen, (vi) de conformiteit van Proximus met de juridische en regelgevingsvereisten, (vii) en de conformiteit binnen de organisatie met de Gedragscode en de Dealing Code van Proximus.

Het Audit- en Toezichtscomité vergadert minstens eenmaal per kwartaal.

## Ethiek

De Raad van Bestuur heeft een Handvest van Deugdelijk Bestuur en een Gedragscode “Onze manier van verantwoord ondernemen” goedgekeurd. Alle werknemers moeten hun dagelijkse activiteiten en hun zakelijke objectieven volgens de meest strikte ethische standaarden en principes uitvoeren, met daarbij de Groepswaarden (Wendbaarheid, Verantwoordelijkheid en Samenwerking) als leidinggevende principes in het achterhoofd.

De Code “Onze manier van verantwoord ondernemen”, beschikbaar op

[www.proximus.com](http://www.proximus.com), legt de bovenvermelde principes uit en heeft als bedoeling iedere werknemer te inspireren in zijn of haar dagelijks gedrag en houdingen. Het ethisch gedrag is niet beperkt tot de tekst van de Code. De Code is een samenvatting van de hoofdprincipes en is dus niet exhaustief.

Bovendien hecht Proximus in het algemeen en de Finance divisie in het bijzonder veel belang aan het zich strikt houden aan een tijdige en kwalitatieve rapportering.

## Reglementen en procedures

De principes en de regels in de Code “Onze manier van verantwoord ondernemen” zijn in verschillende interne reglementen en procedures verder uitgewerkt. Deze groepsreglementen en -procedures zijn beschikbaar op het Proximus intranet. Ieder reglement wordt door een verantwoordelijke op regelmatige basis herbekeken en aangepast indien nodig. Op regelmatige tijdstippen en in geval van aanpassingen wordt hierover op gepaste wijze gecommuniceerd.

Op het vlak van de financiële rapportering zijn algemene en meer gedetailleerde boekhoudprincipes, -richtlijnen en -instructies samengebracht in accounting manuals en andere referentiedocumenten, die alle beschikbaar zijn op het Proximus intranet. Bovendien organiseert het departement Corporate Accounting regelmatig boekhoudkundige seminars, met de bedoeling medewerkers uit financiële en niet-financiële departementen op de hoogte te houden van boekhoudkundige reglementen en procedures.

## Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Dat bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk bepaald zijn doorheen de hele organisatie, komt het interne controlesysteem van Proximus ten goede. Iedere business unit, divisie en departement heeft haar visie, missie en verantwoordelijkheden. Op individueel vlak heeft elke werknemer een duidelijke taakomschrijving en objectieven.

De voornaamste rol van de Finance divisie bestaat erin de andere divisies en filialen te steunen door hen accurate, betrouwbare en tijdige financiële informatie te bezorgen (met het oog op het nemen van beslissingen), de rendabiliteit op te

volgen en op een efficiënte manier de financiële diensten te beheren.

De accounting teams van het Corporate Accounting departement zijn boekhoudkundig verantwoordelijk voor het moederbedrijf Proximus en voor de grote Belgische dochterondernemingen. Zij geven ook ondersteuning aan de andere dochterondernemingen. Voor deze gecentraliseerde ondersteuning is de organisatie opgesplitst volgens de belangrijkste (financiële) processen. Deze processen omvatten investeringen en activa, voorraden, werken in

uitvoering en omzeterkenning, financieel boekhouden, bedrijfsuitgaven, voorzieningen en juridische geschillen, personeelskosten, voordelen na actieve dienst en belastingen. De gecentraliseerde ondersteuning, opgebouwd rond specifieke processen en IFRS standaarden, laat toe een diepgaande accounting expertise op te bouwen en draagt op die manier bij tot de naleving van de richtlijnen van de Groep.

De consolidatie van de verschillende legale entiteiten in de geconsolideerde financiële rapporteringen van de Proximus Group wordt

centraal gerealiseerd. Het consolidatiedepartement bepaalt en verdeelt de informatie over de implementatie van boekhoudkundige standaarden, procedures, principes en regels. Het volgt de regelgeving op, zodat dat de financiële verslaggeving in lijn blijft met IFRS zoals aangenomen door de Europese Unie. De maandelijkse consolidatie-instructies bepalen niet alleen de financiële informatie die nodig is voor de externe rapportering, maar bevatten eveneens gedetailleerde deadlines en aandachtspunten (zoals complexe problemen of nieuwe interne richtlijnen).

## Bekwaamheden en ervaring

Proximus hecht veel belang aan haar personeelsbeleid. Niet alleen zijn er voldoende mensen nodig, zij moeten ook de juiste skills en ervaring hebben. Met deze vereisten wordt al rekening gehouden tijdens het aanwervingsproces, en ook nadien in de coaching en opleidingsactiviteiten die georganiseerd worden door de Proximus Corporate University.

Op het vlak van de financiële rapportering werd er een specifieke opleidingscyclus uitgewerkt, waaraan junior en senior personeelsleden verplicht deelnemen. Deze seminars, intern en

extern georganiseerd, bestrijken niet alleen het domein van IFRS, maar ook de lokale wetgeving en normen op het gebied van boekhouding, belastingen en vennootschapswetgeving. Bovendien wordt de kennis en ervaring up-to-date gehouden en verder uitgebreid in meer specifieke domeinen (omzeterkenning, pensioenadministratie, financiële producten, enz.) door het bijwonen van seminars en zelfstudie. Daarnaast nemen de werknemers ook deel aan algemene opleidingen en informatiesessies over de nieuwe producten en diensten van Proximus.

## Risicoanalyse

De risicoanalyse werd uitvoerig besproken in het hoofdstuk « Risicobeheer ».

## Risico beperkende factoren en controlemaatregelen

De risico beperkende factoren en controlemaatregelen werden uitvoerig besproken in het hoofdstuk « Risicobeheer ».

# Informatie en communicatie

## Financiële IT-rapporteringssystemen

De boekhouding van Proximus en van de meeste van haar dochterondernemingen wordt gevoerd op grote geïntegreerde IT-systemen. Operationele processen zijn vaak geïntegreerd in hetzelfde systeem (bv. het toeleveringsproces, de salarisadministratie). Voor de facturatiesystemen, die niet geïntegreerd zijn, zijn aangepaste interfaces en opvolgingstools ontwikkeld. Voor het financiële consolidatieproces wordt gebruik gemaakt van een specifieke consolidatietool.

Het organisatorische opzet en toegangsbeheer van deze systemen ondersteunen een adequate functiescheiding, en voorkomen niet-geautoriseerde toegang tot gevoelige informatie en niet-geautoriseerde verandering van gegevens. Regelmatig worden de systemen nagekeken door de interne en de externe audit.

## Effectieve interne communicatie

Vandaag worden de meeste boekhoudregistraties zowel volgens IFRS als de lokale regelgeving gedaan. In het algemeen wordt financiële informatie die aan het management geleverd wordt en gebruikt wordt voor budgettering,

forecast en controleactiviteiten, opgemaakt volgens IFRS. Een uniforme financiële taal, gebruikt doorheen de organisatie, draagt op een positieve manier bij tot de effectiviteit en de efficiëntie van de communicatie.

## Rapportering en validering van de financiële resultaten

De financiële resultaten worden intern gerapporteerd en op verschillende niveaus gevalideerd. Op het niveau van de processen zijn er validatievergaderingen met de verantwoordelijke van elk business proces. Op het niveau van de belangrijkste filialen wordt een validatievergadering georganiseerd met de accounting en controlling verantwoordelijke. Op Proximus groepsniveau worden de geconsolideerde resultaten opgesplitst per segment. Voor elk segment bevat de analyse en

validatie gewoonlijk een vergelijking met historische cijfers, en ook een analyse van de vergelijking budget-actual en forecast-actual. Validering vereist de analyse en afdoende verklaring van (de afwezigheid van) afwijkingen.

Daarna wordt de financiële informatie gerapporteerd en uitgelegd aan het Executief Comité (maandelijks) en voorgesteld aan het Audit- en Toezichtscomité (per kwartaal).



# Toezicht en monitoring van de interne controle

De effectiviteit en efficiëntie van de interne controle worden regelmatig op verschillende manieren en door verschillende partijen geëvalueerd:

- Elke verantwoordelijke van een business activiteit controleert en verbetert deze regelmatig. Dit omvat o.a. de documentatie van het proces, de rapportering over indicatoren en de bijsturing hiervan.
- Om te komen tot een objectieve controle en evaluatie van de activiteiten van elk departement in de organisatie, voert het Interne Audit departement van Proximus regelmatig audits uit over gans de Groep. De onafhankelijkheid van de Interne Audit is verzekerd door haar directe rapporteringslijn naar de Voorzitter van het Audit- en Toezichtscomité. Uitgevoerde auditopdrachten kunnen een specifiek financieel proces betreffen, maar zullen ook de effectiviteit en de efficiëntie van de operaties evalueren, alsook de naleving van de wetten en regels die van toepassing zijn.
- Het Audit- en Toezichtscomité kijkt de tussentijdse kwartaalrapportering en de

specifieke boekhoudmethodes na. Zij analyseert de belangrijkste geschillen en risico's waarmee de Groep

geconfronteerd wordt, zorgt voor de opvolging van aanbevelingen gedaan door de Interne Audit, en bespreekt regelmatig de naleving binnen de Groep van de Gedragscode en de Dealing Code.

- Alle legale entiteiten van de Proximus Groep, met uitzondering van enkele kleine buitenlandse filialen, zijn het voorwerp van een externe audit. In het algemeen omvat deze audit een evaluatie van de interne controle en leidt ze tot een opinie over de statutaire jaarrekeningen en over de (halfjaarlijkse en jaarlijkse) cijfers die voor de consolidatie aan Proximus gerapporteerd worden. Indien de externe audit een zwakte aan het licht brengt of van mening is dat de interne controle kan worden verbeterd, dan worden aanbevelingen gemaakt aan het management. Deze aanbevelingen, het daaraan gerelateerde actieplan en de implementatiestatus worden minstens jaarlijks gerapporteerd aan het Audit- en Toezichtscomité.

# Evolutie van de R&D-activiteiten

In 2016 zette Proximus zijn Research & Development-activiteiten verder, startte het een aantal nieuwe studies en introduceerde het nieuwe technologieën en diensten in tal van domeinen, in veel gevallen met andere R&D-spelers.

Proximus volgt zowel de belangrijkste trends in innovatie en venturing die verband houden met technologie als de resultaten van standaardisering en sectorale policy's op de voet. Proximus voedt ook permanent diverse innovatieprogramma's

met relevante elementen die passen binnen onze bedrijfsstrategie op lange termijn.

In 2016 werd nog meer de klemtoon gelegd op een nauwere samenwerking met start-ups om de R&D- en innovatiefunnel verder te voeden. Er werd een partnerschap aangegaan met het Belgische Co.Station, een nieuw leidinggevend ecosysteem voor scale-ups. Actieve deelname aan de organisatie van hackathons leidde tot een nauwe samenwerking met jonge digitale bedrijven.

## Bestudering van het potentieel van nieuwe technologieën

### Vast toegangsnet

- Proximus onderzocht het potentieel van de nieuwe ultravectoringtechnologie (VDSL2 35 MHz) die hogere snelheden mogelijk kan maken op het kopernetwerk.
- Proximus bestudeerde het concept van een klein VDSL-distributiepunt dat dieper in het netwerk zou kunnen worden geïnstalleerd om de distributielus in te korten en zo de performantie te verbeteren.
- De activiteiten met start-up Tessares, waarin Proximus heeft geïnvesteerd, gaan voort. Het doel is een oplossing te ontwikkelen om de beschikbare capaciteit op de toegangsnetwerken te bundelen door de implementering van de Multipath

TCP-standaard om vaste en mobiele netwerken die gebruikmaken van bestaande infrastructuur te combineren. De voordelen voor de klanten zijn meer bandbreedte, meer betrouwbaarheid en meer veiligheid dankzij de combinatie van verschillende netwerken. In 2016 werd een proefproject uitgerold in de stad Frasnes-lez-Anvaing.

- Er werd een pilootproject gelanceerd dat het potentieel van G.Fast onderzoekt om de laatste meters van het kopernetwerk of de bestaande coaxinvoerkabel te hergebruiken om het huishouden aan te sluiten op glasvezel.

### Mobiel toegangsnet

- Proximus bleef onderzoek voeren naar de uitbreiding van de capaciteit van het mobiele netwerk op lange termijn. Er werd hierover een pilootproject met 'small cells' gevoerd in Antwerpen.

Proximus meent dat small cells over enkele jaren een cruciale rol zullen spelen in de introductie van 5G.

- Proximus demonstreerde als eerste operator in België de capaciteiten van

4,5G, dat downloadsnelheden van meer dan 1 Gbps mogelijk maakt. Proximus toonde ook het potentieel van 5G met de

demonstratie van een pre-5G-technologie die een downloadsnelheid tot 70 Mbps bereikt.

## Dienstenplatformen

- Proximus startte Proof of Concepts met betrekking tot de invoering van nieuwe Function Virtualization (NFV) en Software Defined Networks (SDN). Deze concepten streven naar de creatie van netwerkabstractie voor een geautomatiseerde en snelle uitrol van diensten. In een 'Call-for-Innovation' met partners Swisscom en Telia lanceerde Proximus in de start-upwereld een oproep voor disruptieve oplossingen voor SDN/NFV, met de bedoeling verder samen te werken in 2017.
- Samen met een aantal grote Belgische omroepbedrijven test Proximus via een PoC hoe reclame op tv slimmer en persoonlijker kan worden aangepakt met het oog op een betere gebruikerservaring en de creatie van nieuwe businessmodellen voor de reclamesector.

## Lancering van nieuwe technologieën of verdere verbetering van bestaande technologieën

### Vast toegangsnet

- Eind 2016 kondigde Proximus een ambitieus plan aan voor de uitrol van Fiber-To-The-Home met de bedoeling binnen 15 jaar 50% van alle huishoudens in het land te bestrijken. Er loopt een proefproject in de Brusselse Anspachbuurt. In vijf andere steden werden voorbereidende activiteiten gestart (Antwerpen, Gent, Charleroi, Namen en Roeselare). Proximus ging ook verder met de uitrol van FTTH in alle nieuwe woonwijken.
- Naast de verdere uitrol van point-to-pointglasvezel voor bedrijfsklanten begon Proximus ook met de uitrol van GPON-glasvezel naar bedrijfsklanten met de bedoeling 85% van de bedrijven te bereiken binnen 10 jaar. Najaar 2016 ging de uitrol van start in zes steden, waarbij tegen het eind van het jaar al honderden bedrijven overgeschakeld waren.
- Parallel zette Proximus de uitrol van de VDSL-vectoringtechnologie verder. Vectoring is een technologie die de interferentie tussen koperlijnen elimineert, waardoor de doorvoercapaciteit van gegevens aanzienlijk kan worden vergroot. Proximus kwam in de loop van het jaar steeds dichterbij de doelstelling om alle ROP's met vectoringtechnologie uit te rusten, waardoor de technologie tegen het einde van het jaar voor 63% van alle huishoudens beschikbaar was. Hetzelfde concept wordt momenteel ook in upstream uitgerold en zal dezelfde voordelen opleveren als in downstream.

## Mobiel toegangsnet

- Proximus rolde als eerste operator in België de 4G+-technologie (of LTE-Advanced) uit in twintig steden. Met een compatibele smartphone biedt 4G+ mobiele downloadsnelheden tot 225 Mbps.
- Proximus zette de implementatie verder van zijn commerciële Internet of Things-netwerk op basis van de LoRa-technologie, vergrootte aanzienlijk het LoRa-bereik in België en Luxemburg en voegde geolokalisatiemogelijkheden toe.
- Om de kwaliteit van ons mobiele netwerk te evalueren vroeg Proximus een onafhankelijke onderneming om haar smartphones te gebruiken (bellen, surfen, video's bekijken, ...) in verschillende situaties en op verschillende plekken. Op basis van die tests ontstond een 'experience dashboard' van meer dan honderd concrete use cases, dat laat zien dat Proximus een zeer goede mobiele totaalervaring in België biedt.

## Netwerkvereenvoudiging

- Proximus begon met de implementatie van de toekomstige transportnetwerkarchitectuur en de ondersteunende technologieën om het hoofd te bieden aan de disruptieve groei van het verkeer en te zorgen voor meer veerkracht en vereenvoudiging van het backbonenetwerk.
- Proximus investeert in de vereenvoudiging van zijn netwerken, wat de zekerheid biedt dat klanten naar een toekomstvaste oplossing kunnen migreren. Zo had de omschakeling van klanten van traditionele netwerken – zoals PSTN en ATM – naar IP-gebaseerde technologie tot gevolg dat wij meer dan 200 switches op het netwerk konden schrappen.

## Dienstenplatforms

- Proximus lanceerde de Enabling Company-marktplaats (EnCo) om producten op maat voor eindgebruikers te gelde te maken door gebruik te maken van de modulaire assets van Proximus en derde partijen, en door klanten, partners en ontwikkelaars aan te trekken via het gebruik van programmeerbare interfaces (API's).
- Voor zijn tv-dienst ging Proximus verder met de uitrol van de volledig vernieuwde tv-gebruikersinterface, die nu dezelfde look en feel biedt op alle schermen (tv, tablet of smartphone).

## Activiteiten op het vlak van open innovatie in samenwerking met andere R&D-spelers

Naast deze initiatieven in de verschillende fasen van de technologieontwikkeling heeft Proximus ook zijn activiteiten op het vlak van open innovatie in samenwerking met andere R&D-spelers kracht bijgezet.

Proximus werkt samen met toonaangevende universiteiten, industriële partners en verschillende andere organisaties zoals IMEC (mondiaal toonaangevende Vlaamse onderzoeks- en innovatiehub in nano-electronica en digitale technologieën). Samenwerking neemt de vorm aan van partnerschappen in R&D&I-projecten,

maar ook van sponsoring- en adviesactiviteiten via de betrokkenheid van Proximus in industriële adviescomités van projecten.

In 2016 zette Proximus het Shift-TV-project voort, een R&D-project in partnerschap met industriële partners en universiteiten om geavanceerde oplossingen voor videostreaming, inclusief 4K, te onderzoeken. De deelname aan dit project wordt gedeeltelijk gefinancierd door Innoviris (Brussels Instituut voor onderzoek en innovatie) in het kader van ICON, het coöperatief onderzoeksprogramma van iMinds.

Via het Digital Tech Fund in Luxemburg ondersteunt Proximus de financiering en ontwikkeling van start-ups die actief zijn in ICT (zoals cybersecurity, FinTech, big data, digitale gezondheid, media en communicatienetwerken

van de volgende generatie, digitaal leren, het internet der dingen, telecom en satellietdiensten).

Proximus investeert ook in Belgische start-ups die actief zijn in de nieuwe technologieën, zoals Tessares, een spin-off van de Katholieke Universiteit Leuven die de capaciteiten inzake internetaansluiting optimaliseert via vast-mobielaggregatie, of Awingu, dat een webplatform heeft ontwikkeld om alle applicaties van een bedrijf op om het even welk toestel te integreren. Proximus is ook betrokken bij Eggsplora, een incubator die werkt aan smartfin technologie om die internationaal te promoten.

De vaste R&D-activiteiten van Proximus zijn erkend door het Federaal Wetenschapsbeleid (BELSPO).

## Andere inlichtingen

### Rechten, verbintenissen en voorwaardelijke verplichtingen per 31 december 2016

Toelichtingen bij rechten, verbintenissen en voorwaardelijke verplichtingen zijn opgenomen in toelichting 35 van de geconsolideerde jaarrekening.

### Gebruik van financiële instrumenten

Toelichting bij het gebruik van financiële instrumenten is opgenomen in toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening.

# Gebeurtenissen welke een belangrijke impact kunnen hebben op de ontwikkeling van de Groep

Gebeurtenissen welke een belangrijke impact kunnen hebben op de ontwikkeling van de Groep worden opgenomen in de hoofdstukken « Risicobeheer » en « Interne Controle » van dit jaarverslag.

## Eigen aandelen

Toelichtingen bij eigen aandelen zijn opgenomen als toelichting 17 van de geconsolideerde jaarrekening.

## Beheer van kapitaal

Het doel van de Groep inzake het kapitaalbeheer bestaat erin een netto financiële schuldenlast en eigen vermogen-ratio's te behouden, die zorgen voor voldoende liquiditeit op elk moment via een flexibele toegang tot de kapitaalmarkten, en dit om strategische projecten te kunnen financieren en een aantrekkelijke vergoeding aan de aandeelhouders te bieden.

Deze laatste werd herzien door de Proximus Raad van Bestuur van 25 februari 2010 en Proximus verbindt er zich nu toe om, in principe, het merendeel van haar jaarlijkse kasstroom voor financieringsactiviteiten (vrije kasstroom) te laten terugvloeien naar haar aandeelhouders. De uitkering uit de vrije kasstroom, hetzij via dividenden, hetzij via aandeleninkoop, zal jaarlijks opnieuw worden herbekeken, ten einde voldoende strategische financiële flexibiliteit te

behouden voor toekomstige organische groei of groei via selectieve acquisities, en dit met een klare focus op waardecreatie. Dit houdt tevens bevestiging in van adequate niveaus van beschikbare reserves.

Bovendien is de Proximus Raad van Bestuur van plan, zoals bevestigd en goedgekeurd door de Proximus Raad van Bestuur op 15 december 2016, om voor de komende 3 jaren (2017, 2018 en 2019), een stabiel dividend uit te betalen van 1,50 EUR per aandeel (interim dividend van 0,50 EUR en gewoon dividend van 1,00 EUR), mits de financiële resultaten van Proximus in lijn blijven met het strategisch plan.

Over de twee voorgestelde jaren, heeft de Groep geen nieuwe aandelen of andere verwaterende instrumenten uitgegeven.

## Gebeurtenissen na balans datum

Toelichting bij de gebeurtenissen na balansdatum is opgenomen in toelichting 40 van de geconsolideerde jaarrekening.

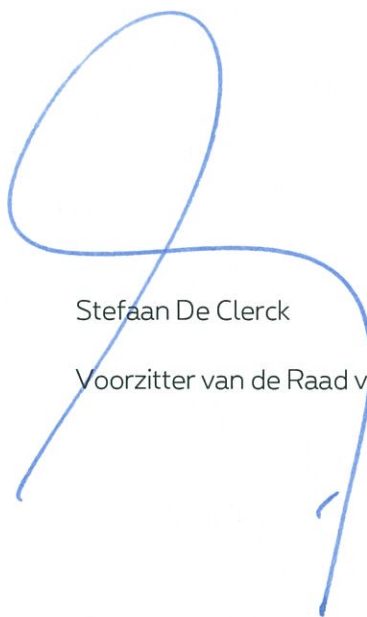
Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 23 februari 2017



Dominique Leroy

Gedelegeerd Bestuurder



Stefaan De Clerck

Voorzitter van de Raad van Bestuur