

---

# Geconsolideerd Jaarverslag

# 2018

proximus

# Bespreking en analyse van de financiële resultaten door het management

## Inleidende opmerkingen

### Onderliggende omzet en ebitda

**Vanaf 2014 focust de bespreking door het management van Proximus op de onderliggende cijfers, d.w.z. na aftrek van incidentele items. De onderliggende bedrijfsresultaten worden gerapporteerd aan de voornaamste beslissingsnemers om de toegewezen middelen en prestaties te evalueren.**

Om een vergelijking op vergelijkbare basis mogelijk te maken, verschaft Proximus een duidelijk beeld van de operationele drivers van

de business door incidentele items eruit te zuiveren: omzet en kosten die uitzonderlijk zijn of geen rechtstreeks verband houden met de bedrijfsactiviteiten 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 sectie 6 van dit document.

(EUR miljoen)	Opbrengsten (IAS 18)			Ebitda (IAS 18)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
<b>Gerapporteerd</b>	<b>5.873</b>	<b>5.802</b>	<b>5.826</b>	<b>1.733</b>	<b>1.772</b>	<b>1.796</b>
<b>Onderliggend</b>	<b>5.871</b>	<b>5.778</b>	<b>5.804</b>	<b>1.796</b>	<b>1.823</b>	<b>1.866</b>
<b>Incidentele items - Totaal</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>-63</b>	<b>-51</b>	<b>-70</b>
Meerwaarde op de verkoop van gebouwen	3	23	21	3	23	21
Verkoop Telindus France	-	1	-	-	1	-
Plan voor vervroegd vertrek en collectieve overeenkomst *	-	-	-	-95	-70	-41
Kosten in verband met fusies en overnames	-	-	-	-	-6	-8
Waardevermindering en schikking voor Enterprise software	-	-	-	-	-	-22
Tegendraaien van de voorziening voor huur Telindus UK	-	-	-	-	1	-
Aanpassing van de voorziening voor belasting op pylons (vorige jaren)	-	-	-	29	-	-20

\* 2016 omvat +8 miljoen EUR in ebitda gerelateerd aan de schrapping van de vervroegde pensioen clausule

## Wijzigingen in de rapportering sinds 2018

### Opsplitsing tussen personeels- en niet-personeelskosten

De opsplitsing tussen personeelskosten en niet-personeelskosten werd in overeenstemming gebracht met de definities van de Groep voor alle filialen, waarbij het totaal op groepsniveau ongewijzigd bleef. De cijfers van 2017 werden

overeenkomstig aangepast, waarbij voor het volledige jaar 2017 30 miljoen EUR verschoof van niet-personeelskosten naar personeelskosten.

### Consumer Tango omzet

De sleutel voor de hertoewijzing van de 2017 omzet van Tango aan de Consumer- en Enterprise-segmenten werd verfijnd, met een

zeer beperkte impact op de segmentomzet (1 miljoen EUR), terwijl dit neutraal bleef op groepsniveau.

### Impact van de AVG<sup>1</sup>

De toepassing van de AVG heeft een beperkte impact gehad op de gerapporteerde gegevens m.b.t. de gezinnen voor het Consumer-segment; bepaalde informatie is niet langer beschikbaar om de samenstelling van de gezinnen te definiëren.

Om gemakkelijker te kunnen vergelijken werden de gegevens van 2017 overeenkomstig aangepast, waarbij we ervan uitgaan dat de AVG over deze periode een stabiele impact heeft gehad op het totaal van de HH/SO<sup>2</sup>-klanten die door Proximus werden bediend. De afgeleide KPI's, zoals ARPH en RGU, werden eveneens aangepast.

---

<sup>1</sup>Algemene verordening gegevensbescherming. De AVG is ook wel bekend onder de Engelse naam: General Data Protection Regulation (GDPR).

<sup>2</sup>HH/SO: Households/Small offices: Gezinnen en kleine ondernemingen.

## Andere opmerkingen in verband met de rapportering

### Financiële verslaglegging standaard

Alle financiële gegevens en opmerkingen die in deze managementdiscussie worden gegeven, vallen onder de IAS 18-standaard om een vergelijking met 2016 en 2017 mogelijk te maken.

Er is een uitzondering gemaakt voor de rapportage van gezinnen (X-Play) binnen het segment Consument. In sectie 3 worden voor de X-Play-rapportering, de financials en afgeleide ARPH verstrekt onder IFRS 15, met een pro forma 2017 vergelijking.

### Uitsplitsing van de opbrengten

De opbrengsten per segment worden weergegeven in de onderstaande tabel.

(in miljoen EUR)	Groep	31 December 2018 (IAS 18)					
		BICS	Thuismarkten (Groep excl. BICS)	Consumer	Enterprise	Wholesale	Andere
Netto omzet (onderliggend)	5.761	1.346	4.415	2.875	1.410	201	-71
Netto omzet (incidenteel)	0	0	0	0	0	0	0
Netto omzet (gerapporteerd)	5.761	1.346	4.415	2.875	1.410	201	-71
Andere bedrijfsopbrengsten (onderliggend)	43	0	43	23	5	1	15
Andere bedrijfsopbrengsten (incidenteel)	21	0	21	0	4	0	17
Andere bedrijfsopbrengsten (gerapporteerd)	65	0	65	23	9	1	32
Totale opbrengsten (onderliggend)	5.804	1.347	4.458	2.898	1.415	201	-57
Totale opbrengsten (incidenteel)	21	0	21	0	4	0	17
Totale opbrengsten (gerapporteerd)	5.826	1.347	4.479	2.898	1.420	201	-39

(in miljoen EUR)	Groep	31 December 2018 (IFRS 15)					
		BICS	Thuismarkten (Groep excl. BICS)	Consumer	Enterprise	Wholesale	Andere
Netto omzet (onderliggend)	5.764	1.346	4.417	2.880	1.408	201	-71
Netto omzet (incidenteel)	0	0	0	0	0	0	0
Netto omzet (gerapporteerd)	5.764	1.346	4.417	2.880	1.408	201	-71
Andere bedrijfsopbrengsten (onderliggend)	43	0	43	23	5	1	15
Andere bedrijfsopbrengsten (incidenteel)	21	0	21	0	4	0	17
Andere bedrijfsopbrengsten (gerapporteerd)	65	0	65	23	9	1	32
Totale opbrengsten (onderliggend)	5.807	1.347	4.460	2.903	1.413	201	-57
Totale opbrengsten (incidenteel)	21	0	21	0	4	0	17
Totale opbrengsten (gerapporteerd)	5.829	1.347	4.482	2.903	1.417	201	-39

### Afronding

Alle cijfers in dit rapport werden afgerond. De gerapporteerde varianties werden berekend op basis van de brongegevens vóór afronding,

waardoor varianties ogenschijnlijk kunnen afwijken.

# Kerncijfers - Overzicht over 10 jaar

										IAS 18	IFRS 15
Resultatenrekening (in miljoen EUR)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018
Totale omzet	6.065	7.040	6.417	6.462	6.318	6.112	6.012	5.873	5.802	5.826	5.829
Omzet - incidentele items	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	248	17	3	24	21	21
<b>Onderliggende omzet</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>5.864</b>	<b>5.994</b>	<b>5.871</b>	<b>5.778</b>	<b>5.804</b>	<b>5.807</b>
<b>Gerapporteerde ebitda</b>	<b>1.967</b>	<b>2.428</b>	<b>1.897</b>	<b>1.786</b>	<b>1.699</b>	<b>1.755</b>	<b>1.646</b>	<b>1.733</b>	<b>1.772</b>	<b>1.796</b>	<b>1.794</b>
Ebitda - incidentele items	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	102	-88	-63	-51	-70	-70
<b>Onderliggende ebitda</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>1.653</b>	<b>1.733</b>	<b>1.796</b>	<b>1.823</b>	<b>1.866</b>	<b>1.865</b>
Afschrijvingen	-706	-809	-756	-748	-782	-821	-869	-917	-963	-1.016	-1.016
<b>Bedrijfswinst (EBIT)</b>	<b>1.261</b>	<b>1.619</b>	<b>1.141</b>	<b>1.038</b>	<b>917</b>	<b>933</b>	<b>777</b>	<b>816</b>	<b>809</b>	<b>780</b>	<b>778</b>
Netto financiële opbrengsten / (kosten)	-117	-102	-106	-131	-96	-96	-120	-101	-70	-56	-56
Verlies van ondernemingen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode	0	0	0	0	0	-2	-2	-1	-2	-1	-1
<b>Winst vóór belastingen</b>	<b>1.144</b>	<b>1.517</b>	<b>1.035</b>	<b>907</b>	<b>822</b>	<b>835</b>	<b>655</b>	<b>715</b>	<b>738</b>	<b>723</b>	<b>721</b>
Belastingen	-241	-233	-262	-177	-170	-154	-156	-167	-185	-194	-191
Minderheidsbelangen	-1	17	17	19	22	27	17	25	30	23	22
<b>Netto winst (aandeel van de groep)</b>	<b>904</b>	<b>1.266</b>	<b>756</b>	<b>712</b>	<b>630</b>	<b>654</b>	<b>482</b>	<b>523</b>	<b>522</b>	<b>506</b>	<b>508</b>
<b>Kasstroom (in miljoen EUR)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.406	1.666	1.551	1.480	1.319	1.447	1.386	1.521	1.470	1.558	1.558
Cash betaald voor Capex	-597	-734	-757	-773	-852	-916	-1.000	-962	-989	-1.099	-1.099
Netto kasstroom gegenereerd uit / (besteed in) andere	-12	48	-7	-16	38	180	22	0	-189	-8	-8
<b>Vrije kasstroom (2)</b>	<b>797</b>	<b>980</b>	<b>788</b>	<b>691</b>	<b>505</b>	<b>711</b>	<b>408</b>	<b>559</b>	<b>292</b>	<b>451</b>	<b>451</b>
Netto kasstroom gegenereerd uit / (besteed in) financieringsactiviteiten	-1.030	-728	-1.051	-809	-353	-364	-608	-764	-256	-444	-444
Netto toename / (afname) van kas en kasequivalenten	-233	252	-264	-118	152	347	-200	-205	36	7	7
<b>Balans (in miljoen EUR)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>
Totaal balans	7.450	8.511	8.312	8.243	8.417	8.522	8.283	8.117	8.527	8.490	8.671
Vaste activa	5.505	6.185	6.217	6.192	6.254	6.339	6.386	6.372	6.735	6.752	6.850
Beleggingen, kas en kasequivalenten	408	627	356	285	415	710	510	302	338	344	344
Eigen vermogen (aandeel van de groep)	2.521	3.108	3.078	2.881	2.846	2.779	2.801	2.819	2.857	2.862	3.005
Minderheidsbelangen	7	235	225	211	196	189	164	162	156	150	148
Schulden voor pensioenen, andere vergoedingen na uitdiensttreding en	677	565	479	570	473	504	464	544	568	605	605
Netto financiële positie	-1.716	-1.451	-1.479	-1.601	-1.815	-1.800	-1.919	-1.861	-2.088	-2.148	-2.148

Proximus aandeel - kern cijfers	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (3)	320.475.553	321.138.048	319.963.423	318.011.049	318.759.360	320.119.106	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.649.917
Winst per aandeel - op gerapporteerde resultaten (en EUR)	2,82	3,94	2,36	2,24	1,98	2,04	1,50	1,62	1,62	1,57	1,58
Totale dividend per aandeel (in EUR)	2,08	2,18	2,18	2,49	2,18	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Aandeleninkoop (in miljoen EUR)	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gegevens over het personeel</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>
Personeelsbestand (aantal voltijdse equivalenten)	16.804	16.308	15.788	15.859	15.699	14.187	14.090	13.633	13.391	13.385	13.385
Gemiddeld personeelsbestand over de periode	16.878	16.270	15.699	15.952	15.753	14.770	14.040	13.781	13.179	13.161	13.161
Onderliggende omzet per werknemer (in EUR)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	410.746	426.958	425.997	438.413	440.995	441.238
Totale omzet per werknemer (in EUR)	359.322	432.685	408.760	405.084	401.080	413.826	428.194	426.201	440.240	442.667	442.870
Onderliggende ebitda per werknemer (in EUR)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	111.923	123.467	130.315	138.325	141.802	141.681
Totale ebitda (1) per werknemer (in EUR)	116.551	149.247	120.834	111.973	107.851	118.798	117.251	125.743	134.483	136.483	136.342
<b>Ratios - op onderliggende basis</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>
Return on Equity	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	21,8%	18,9%	19,4%	19,2%	19,4%	18,5%
Bruto marge	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	57,8%	59,6%	61,8%	62,5%	63,5%	63,4%
Netto financiële positie / ebitda voor niet-recurrerende items	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1,09	1,11	1,04	1,15	1,15	1,15

(1) Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization.

(2) Kasstroom voor financieringsactiviteiten

(3) i.e. uitgezonderd eigen aandelen

(4) Geen verschil tussen de gewone winst en de verwaterde winst per aandeel.

# Proximus Groep

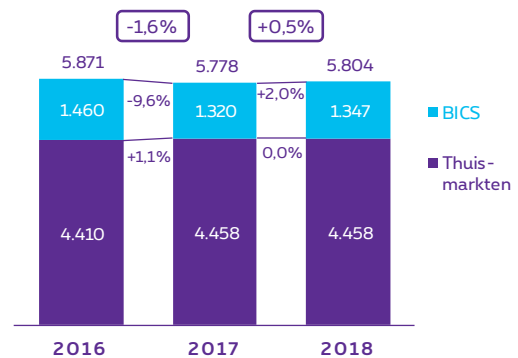
## Omzet

De Proximus Groep sloot het jaar 2018 af met een totale onderliggende omzet van 5.804 miljoen EUR, of 0,5% hoger dan het jaar voordien. De onderliggende omzet van de Groep is het resultaat van een stabiele omzet op de thuismarkten en een hogere omzet bij BICS, de International Carrier-businessunit van Proximus, inclusief de omzet van TeleSign.

Proximus rapporteerde voor zijn activiteiten op de thuismarkten een stabiele omzet van 4.458 miljoen EUR. De omzet werd vooral ondersteund door de verdere uitbreiding van de klantenbasis voor tv, internet en mobiele postpaid, ondanks een concurrentiële markt. Bovendien boekte de omzet uit ICT een mooie vooruitgang dankzij een versterkte ICT-portfolio, met onder meer de overname van verschillende kleine, gespecialiseerde ICT-bedrijven. Daarnaast tekende Proximus voor 2018 een aanhoudende positieve evolutie in de omzet van Advanced Business Services op en realiseerde het een omzetgroei voor Tango.

Deze gunstige evoluties neutraliseerden de aanhoudende daling van de omzet uit vaste spraak en mobiele prepaid en de lagere omzet uit wholesale.

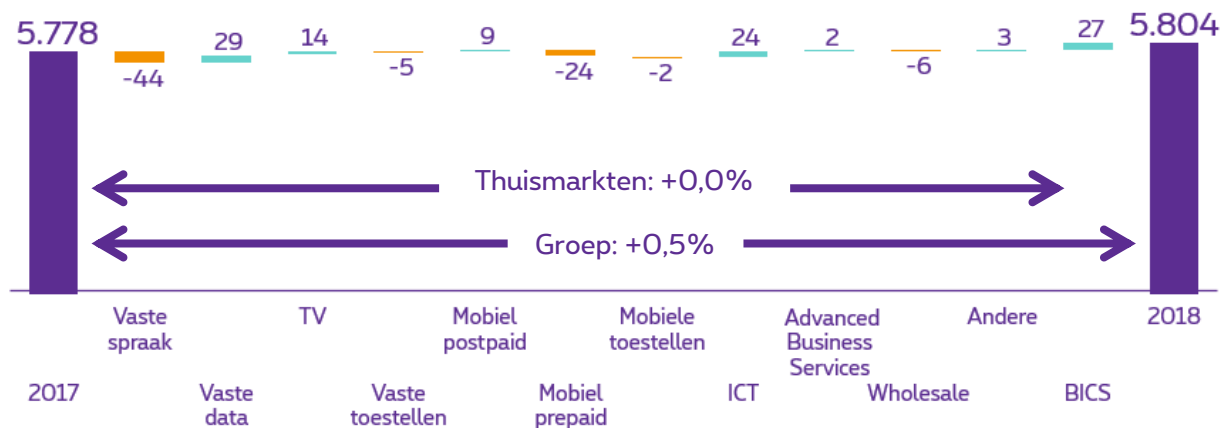
Groepsomzet  
(onderliggend, M€)



Onderliggende  
omzet van de Groep

+0,5%

## Omzet evolutie per productgroep (onderliggend, M€)

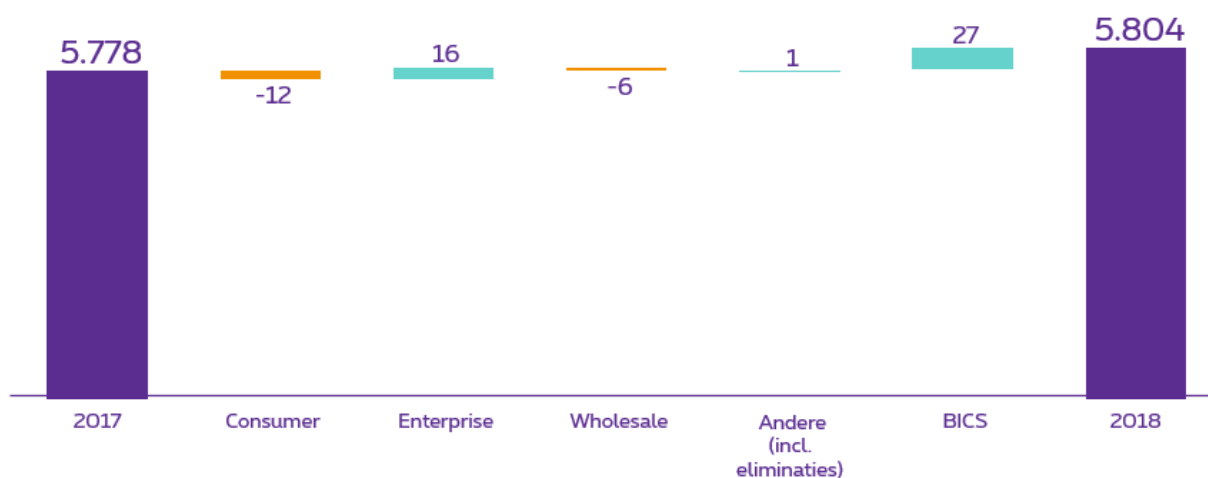


**In 2018 bedroeg de totale omzet van BICS 1.347 miljoen EUR, 2,0% hoger dan in 2017, inclusief de omzetbijdrage van TeleSign.**

BICS wordt geconfronteerd met een overgang op de internationale carriemarkt, waarbij het verbruik verschuift van spraak naar data. In 2018 gingen de spraakvolumes van BICS verder achteruit, zij het tegen een lager tempo dan het jaar voordien. De volumeverliezen in spraakverkeer gingen echter

gepaard met een minder gunstige bestemmingsmix en een negatief dollar effect in de eerste jaarhelft. Dit werd ruimschoots gecompenseerd door een sterke stijging van de sms-volumes, waarbij TeleSign zorgde voor hogere A2P-volumes. Dit leidde tot een sterke stijging van de niet-spraakgebonden omzet met 28,8%.

## Omzet evolutie per segment (onderliggend, M€)



Proximus boekte in 2018 voor zijn Consumersegment een omzeggens stabiele omzet van 2.898 miljoen EUR. Dit was 0,4% lager dan

het jaar voordien, inclusief een daling van 11 miljoen EUR van de omzet uit mobiele



## toestellen, zonder dat dit een effect had op de marge.

Het Consumer-segment kende een aanhoudende groei van de klantenbasis voor zijn belangrijkste producten, ondersteund door de 'all-in'-aanbiedingen onder het merk Proximus en door zijn lagekostenmerk Scarlet.

De groeiende klantenbasis zorgde voor een hogere omzet van Proximus uit tv, internet en mobiele prepaid - ondanks het verjaren van het overdrachteffect van de roamingregelgeving. Anderzijds ging de klassieke omzet uit vaste spraak verder achteruit door de combinatie van een verminderde klantenbasis en een lager verbruik.

Ook de omzet uit mobiele prepaid daalde verder door een verminderde klantenbasis, deels het gevolg van de actieve inspanningen van de onderneming om klanten naar prepaid-aanbiedingen met een hogere waarde te migreren.

Proximus rapporteerde een sterke toename van zijn convergente klantenbasis; eind 2018 hadden 508.000 klanten ingetekend op de 'all-in'-

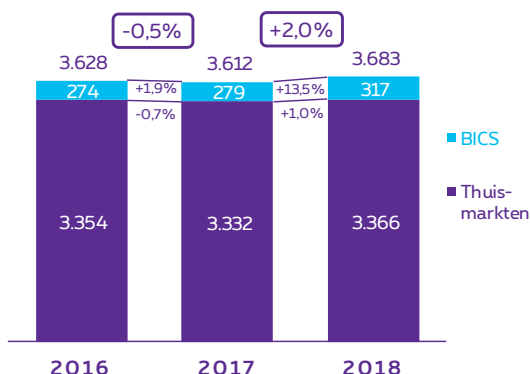
aanbiedingen Tuttimus en Bizz All-in. Met een hoger aantal klanten voor 4-play-aanbiedingen met een hogere ARPU en een lagere churn werd de klantenmix verbeterd, in termen van klantentrouw en -waarde ten goede kwam.

## Het Enterprise-segment van Proximus boekte in 2018 een onderliggende omzetgroei van 1,1%, waardoor de omzet uitkwam op 1.415 miljoen EUR.

Het Enterprise-segment van Proximus plukte de vruchten van zijn convergentiestrategie in ICT: het onderscheidde zich door een hoog dienstverleningsniveau en breidde zijn portfolio uit buiten de loutere connectiviteitsdiensten. Daartoe nam Proximus enkele kleine, sterk gespecialiseerde bedrijven over die de expertise in huis hebben om betekenisvolle oplossingen te bieden voor de digitale transformatie van Enterprise-klanten.

De focus op deze groeidomeinen stelde Proximus in staat om het omzetverlies voor de krimpende traditionele vastespraak- en datadiensten te compenseren, alsook de druk van de regelgeving en de concurrentie op de mobiele ARPU.

**Directe marge**  
(onderliggend, M€)



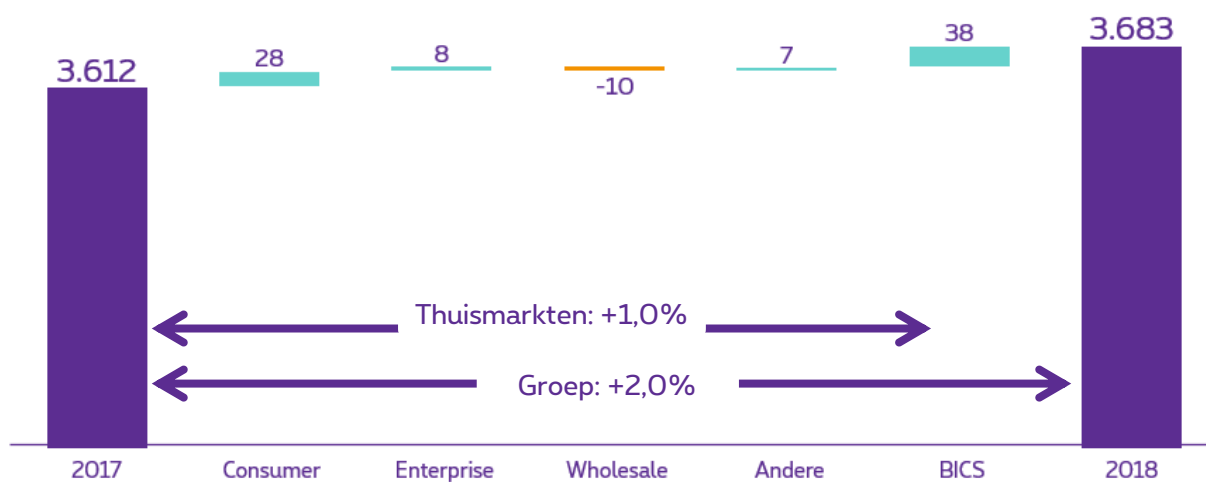
In 2018 bedroeg de onderliggende directe marge van de Proximus Groep 3.683 miljoen EUR, een verbetering met 2,0%.

De directe marge op de thuismarkten steeg met 1,0% tot 3.366 miljoen EUR. Dit is inclusief een nettoverlies in de roamingmarge van 30 miljoen EUR, waarbij het effect van de verordening inzake de uitgaande roamingtarieven zich vooral in de eerste jaarhelft liet voelen.

De hogere marge op de thuismarkten was te danken aan de grotere klantenbasis, de focus op waardebeheer, de overgenomen ICT-bedrijven in het Enterprise-segment en een aantal eenmalige elementen in het Consumer-segment, voor een deel tenietgedaan door een lagere directe marge voor wholesale.

De directe marge van BICS nam toe tot 317 miljoen EUR, een stijging op jaarbasis met 13,5%, vooral dankzij de aanhoudende groei in niet-spraakgebonden diensten, waartoe TeleSign stevig bijdroeg.

## Directe marge evolutie per segment (onderliggend, M€)



Onderliggende  
directe marge van  
de Groep

# +2,0 %

## Bedrijfskosten

Over 2018 kwamen de totale bedrijfskosten van de Proximus Groep uit op 1.816 miljoen EUR.

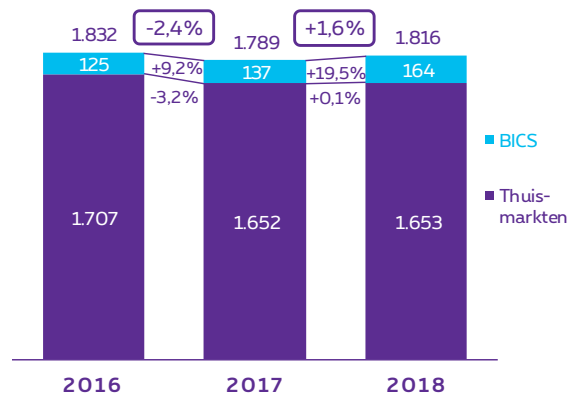
Proximus behield een sterke focus op het structureel verbeteren van zijn kostenbasis. Deze inspanningen werden in 2018 evenwel gecompenseerd door de bedrijfskosten van overgenomen bedrijven, waarbij TeleSign de kosten van BICS, en ICT-bedrijven de kosten van het Enterprise-segment verhoogden. De bijkomende kosten van TeleSign en de overgenomen ICT-bedrijven buiten beschouwing gelaten, lag de kostenbasis van Proximus iets lager, waardoor de onderneming goed op koers blijft om haar ambitie van 150 miljoen EUR nettobesparingen over de periode van vier jaar 2016-2019 waar te maken.

De totale kosten van Proximus op de thuismarkten bedroegen voor 2018 1.653 miljoen EUR. Ze zijn dus redelijk stabiel gebleven tegenover het jaar voordien (+0,1%). Binnen de mix stegen de personeelskosten op de thuismarkten licht (+0,4%), inclusief het effect van inflatiegebonden loonsverhogingen. Het personeelsbestand op de thuismarkten bleef min of meer stabiel op 12.658 fte's. Dit inclusief een toename met 258 fte's als gevolg van overnames in het ICT-domein in de voorbije 12 maanden. Het gaat vooral om omzet genererende werknemers die consultancydiensten aan ICT-klanten leveren. Naast deze overnames werden door Proximus op de thuismarkten 612 fte's aangeworven in bedrijfskritieke domeinen. Parallel hiermee verlieten 549 fte's in 2018 de onderneming, hetzij in het kader van het lopend 'vrijwillig plan voor vertrek voorafgaand aan het pensioen', hetzij omdat ze de wettelijke pensioenleeftijd hadden bereikt, naast een natuurlijke afvloeiing van meer dan 300 fte's.

**Kosten op de thuismarkten beïnvloed door groeiende ICT-business**

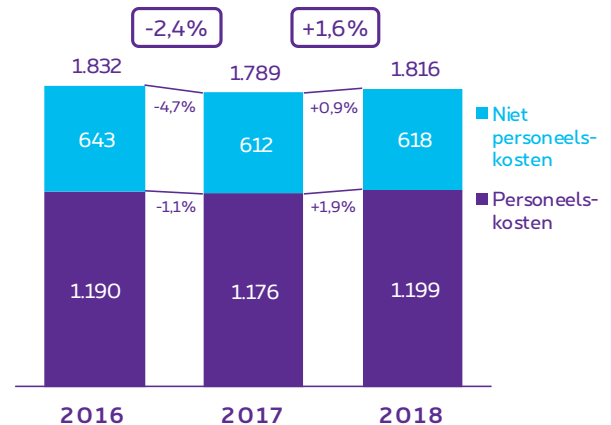
### Bedrijfskosten (1)

(onderliggend, M€)



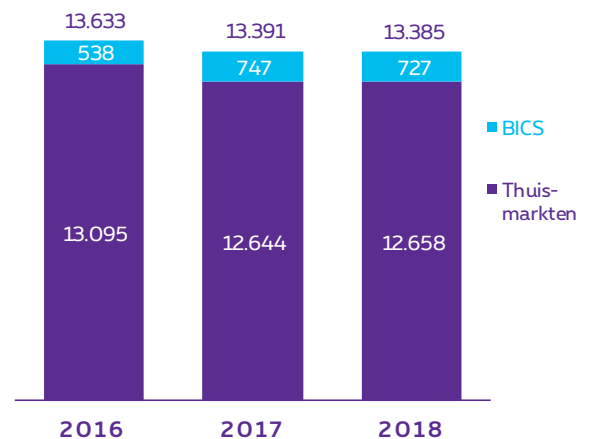
### Bedrijfskosten (2)

(onderliggend, M€)



### Evolutie van het personeel

(in fte's)



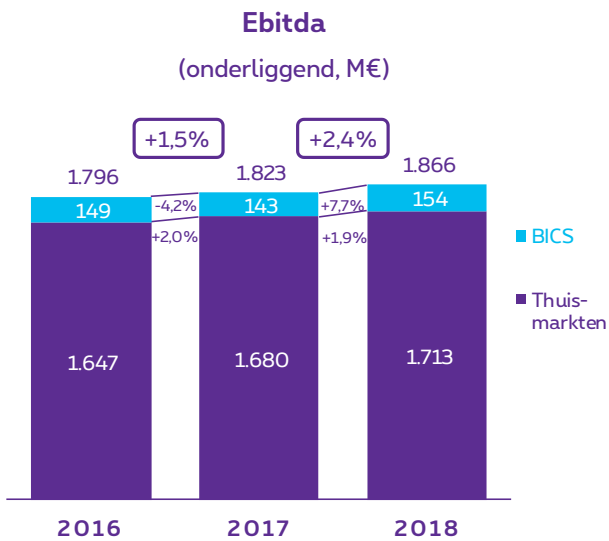
## Onderliggende ebitd

Over 2018 boekte de Proximus Groep een onderliggende ebitda van 1.866 miljoen EUR, een stijging met 2,4% tegenover 2017.

De activiteiten van Proximus op de thuismarkten deden de ebitda met 1,9% toenemen tot een totaal van 1.713 miljoen EUR.

Dit was te danken aan de directe marge gegenereerd door de groeiende klantenbasis van Proximus, die de nettodaling met 30 miljoen EUR van de roamingmarge ruimschoots compenseerde, en aan het feit dat de bedrijfskosten vrijwel stabiel bleven bij nochtans groeiende ICT-activiteiten.

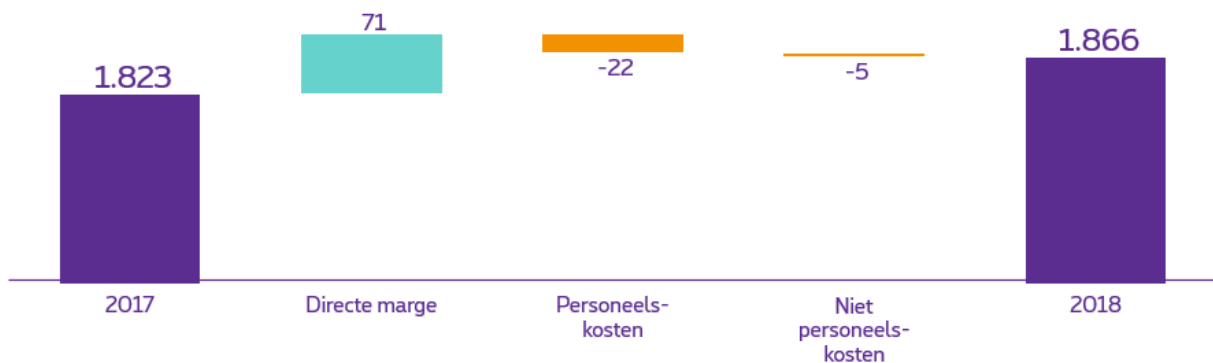
BICS sloot 2018 af met een totaal segmentresultaat van 154 miljoen EUR, 7,7% hoger dan dat van 2017, inclusief TeleSign. De segmentmarge van BICS als percentage van de omzet van 2018 bedroeg 11,4%, of 0,6 p.p. hoger dan het jaar voordien



Onderliggende ebitda voor de Groep  
**+2,4%**

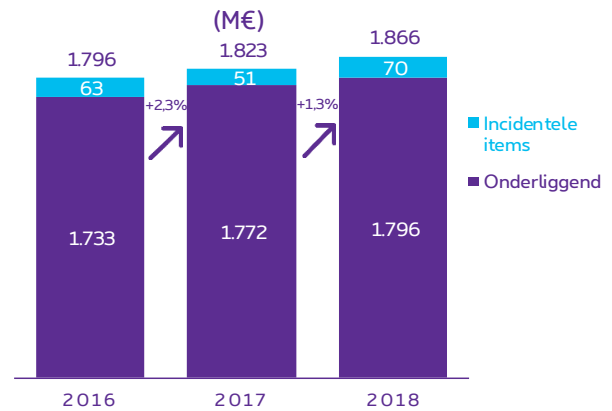
## Ebitda evolutie

(onderliggend, M€)



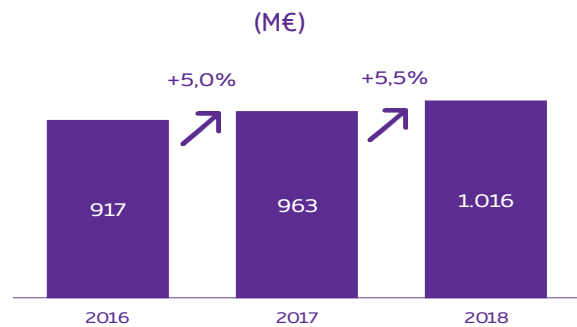
## Gerapporteerde ebitda (inclusief incidentele items)

Rekening houdend met de incidentele items rapporteerde de Proximus Groep een ebitda van 1.796 miljoen EUR, tegenover 1.772 miljoen EUR het jaar voordien, een stijging met 1,3%. Zie pag. 3 voor meer informatie over de incidentele items. In 2018 rapporteerde de Proximus Groep -70 miljoen EUR netto incidentele items voor de ebitda, tegenover -51 miljoen EUR voor 2017. De incidentele items van 2018 omvatten vooral kosten in het kader van het lopende headcountplan (plan voor vervroegd vertrek voorafgaand aan het pensioen), bijgewerkte voorzieningen voor belasting op pylonen, de bijzondere waardevermindering van Enterprise-software en meerwaarden op de verkoop van gebouwen.



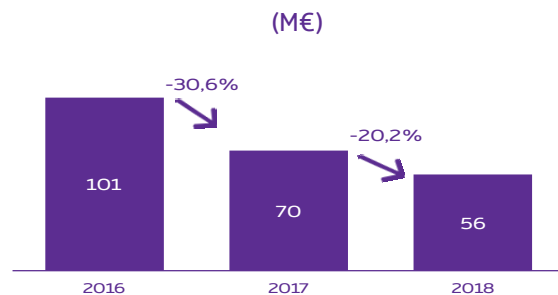
## Afschrijvingen

In 2018 bedroegen de totale afschrijvingen 1.016 miljoen EUR, dit in vergelijking met 963 miljoen EUR voor 2017. De stijging is vooral het gevolg van een hogere activabasis om af te schrijven door de hogere investeringsniveaus, waaronder de verdere glasvezeluitrol, en de afschrijving van overgenomen bedrijven.



## Netto financiële kosten

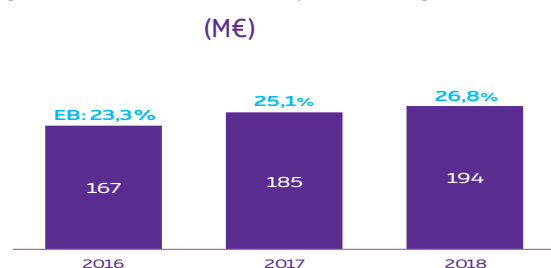
De totale netto financiële kosten voor het jaar 2018 bedroegen 56 miljoen EUR, 14 miljoen EUR lager dan de 70 miljoen EUR van het jaar voordien, vooral als gevolg van de herfinanciering tegen een lagere interestvoet.



## Belastingen

Over het jaar 2018 bedragen de inkomstenbelastingen EUR 194 miljoen, wat neerkomt op een effectieve belastingvoet van 26,8%. Dit is 2,8 pp lager dan het Belgisch nominaal belastingtarief van 29,58%. Het verschil heeft voornamelijk betrekking op de toepassing van de algemene principes voorzien in de Belgische fiscale wetgeving, zoals de aftrek van octrooi-

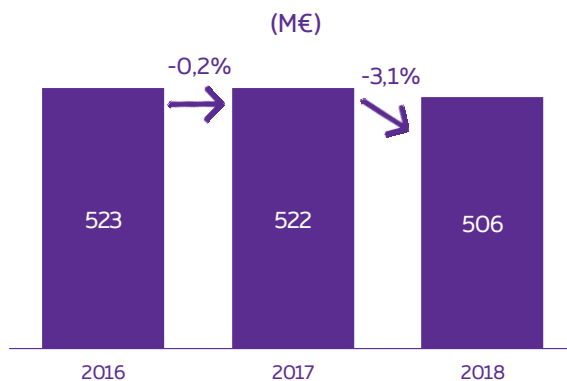
inkomsten en andere O&O stimuli die deels gecompenseerd worden door niet aftrekbare-uitgaven in de vennootschapsbelasting.



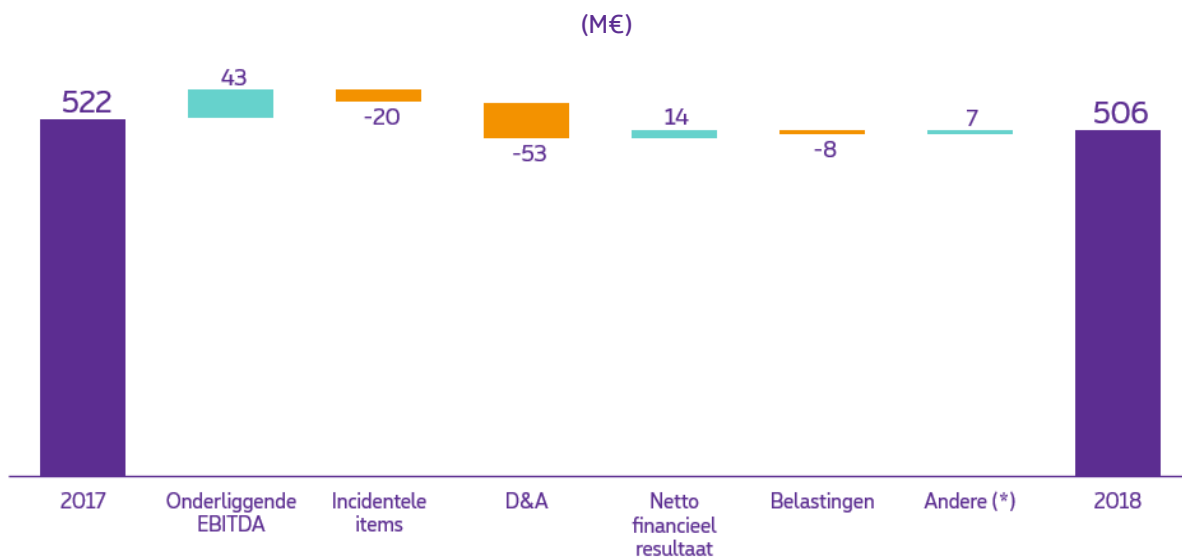
## Nettowinst

Proximus rapporteerde over 2018 een nettowinst (aandeel van de Groep) van 506 miljoen EUR. Dit is lager dan het jaar voordien, doordat de hogere onderliggende groepsebitda en de lagere financiële kosten ruimschoots werden tenietgedaan door hogere afschrijvingen, incidentele items en belastingsuitgaven voor belastingen.

## Nettowinst (aandeel van de Groep)



## Nettowinst evolutie

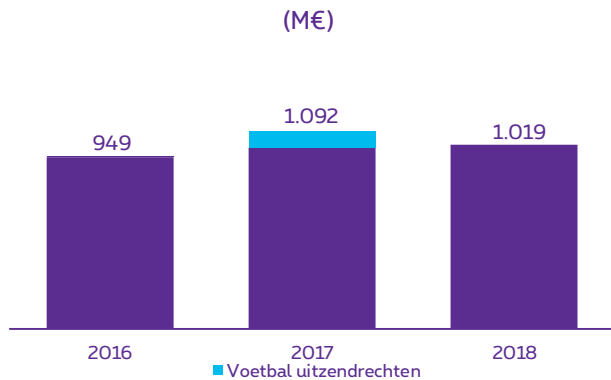


\* Omvat minderheidsbelangen en aandeel in de verliezen van geassocieerde deelnemingen en joint ventures.



## Capex

Het capexniveau weerspiegelt de strategie van de Groep om aanzienlijk te investeren in het verbeteren van zijn netwerken en het verbeteren van de globale klantenervaring. In 2018 investeerde Proximus in totaal 1.019 miljoen EUR, tegenover 1.092 miljoen EUR in 2017, inclusief de verlenging van de contracten op drie jaar voor de uitzendrechten van het voetbal (de Jupiler Pro League en de UEFA Champions League). Afgezien hiervan lagen de investeringen in 2018 iets hoger dan in 2017, mede doordat een groter aandeel van de capex naar het 'Glasvezel voor België'-project van Proximus ging. De uitrol van dit toekomstzekere netwerk startte begin 2017. In 2018 werd ermee verdergegaan in 9 steden. Daarnaast investeerde Proximus fors in zijn IT-systemen en digitale platformen, in vereenvoudiging en transformatie, en in aantrekkelijke content voor zijn tv-klanten.



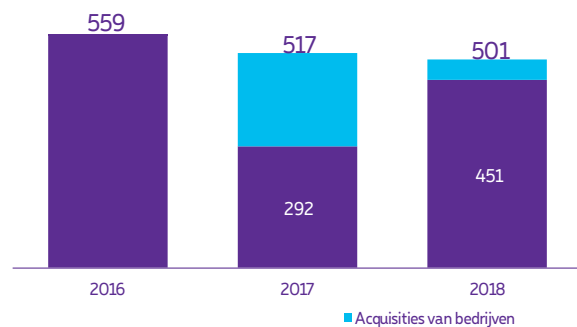
## Vrije kasstroom

De totale vrije kasstroom van Proximus over 2018 bedroeg 451 miljoen EUR, of 501 miljoen EUR indien geen rekening wordt gehouden met de uitgaande cash in 2018 voor de overname van filialen in het ICT-domein. Ter vergelijking: in 2017 bedroeg de vrije kasstroom 517 miljoen EUR, exclusief de uitgaande cash voor de overname van Davinsi Labs (mei), Unbrace (oktober) en TeleSign (november).

Op vergelijkbare basis was de daling met 16 miljoen EUR in vergelijking met 2017 het nettoresultaat van hogere uitgaande cash voor capex, hogere betalingen voor inkomstenbelastingen en de begunstigden van het vrijwillig plan voor verlof voorafgaand aan het pensioen, grotendeels gecompenseerd door een aangroei van de onderliggende ebitda en de lagere noodzaak aan cash voor het operationele bedrijfskapitaal.

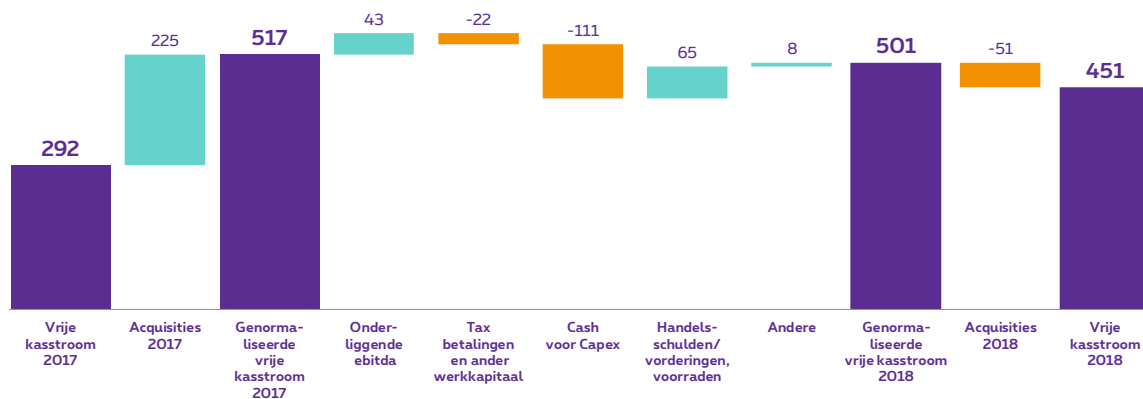
## Vrije kasstroom

(onderliggend, M€)



**€ 501 M**  
Genormaliseerde  
vrije kasstroom

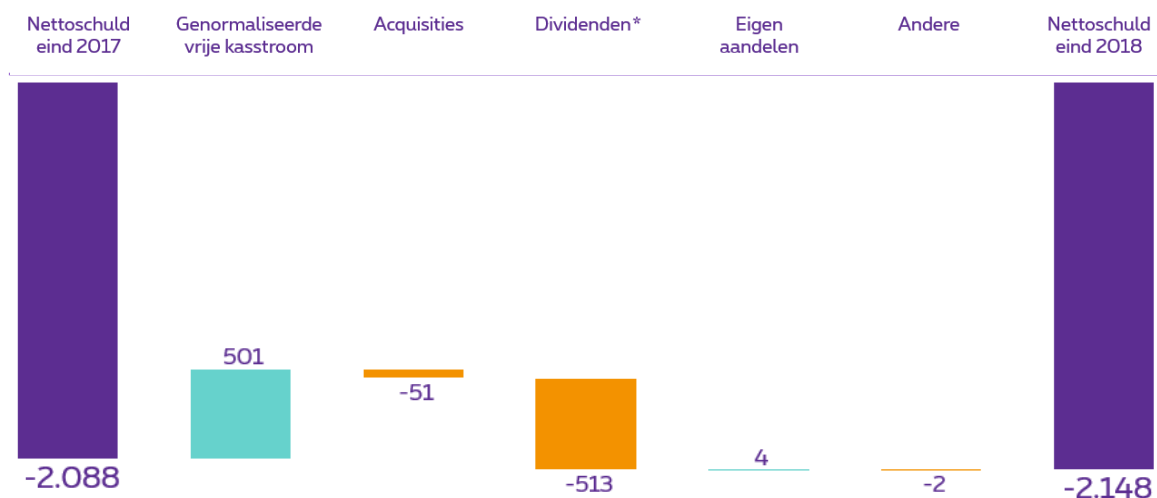
## Vrije kasstroom evolutie (M€)



## Netto financiële positie

Proximus behield een solide financiële positie met een nettoschuld van 2.148 miljoen EUR eind 2018.

De nettoschuld is tegenover het jaar voordien gestegen door de overnames in het ICT-domein, terwijl het genormaliseerde peil van de vrije kasstroom voor 2018 toereikend was voor de toegezegde dividenduitkering.



\*inclusief dividenden aan minderheidsbelangen



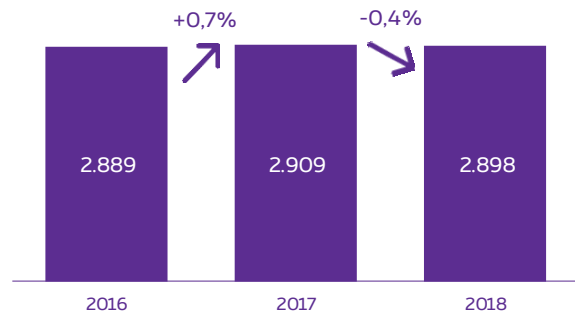
# Consumer

## Omzet

Over 2018 bedroeg de totale omzet van het Consumer-segment 2.898 miljoen EUR, 0,4% lager dan in 2017. Dit was vooral het gevolg van de hogere omzet uit vaste diensten en Tango, die werd tenietgedaan door de lagere omzet uit mobiele diensten ingevolge de Roam-like-at-Home-verordening en de achteruitgang van prepaid, en door de verminderde verkoop van mobiele toestellen met een lage marge.

De tweemerkenstrategie van Proximus en zijn gesegmenteerde benadering voor de residentiële markt leverde resultaten op, in het bijzonder in een concurrentiëlere context. Het merk Proximus evolueerde naar een waardevollere klantenbasis dankzij het aanhoudende succes van Tuttimus en Bizz All-in, waarvoor eind 2018 508.000 abonnees werden geteld. Ook het mobiele Epic-aanbod, dat eind juni werd gelanceerd, bleek succesvol, en biedt millennials een volwaardige digitale ervaring. In het segment van de prijszoekers bleef het merk Scarlet verder groeien, dankzij zijn eenvoudige, scherp geprijsde aanbiedingen.

## Omzet (M€)

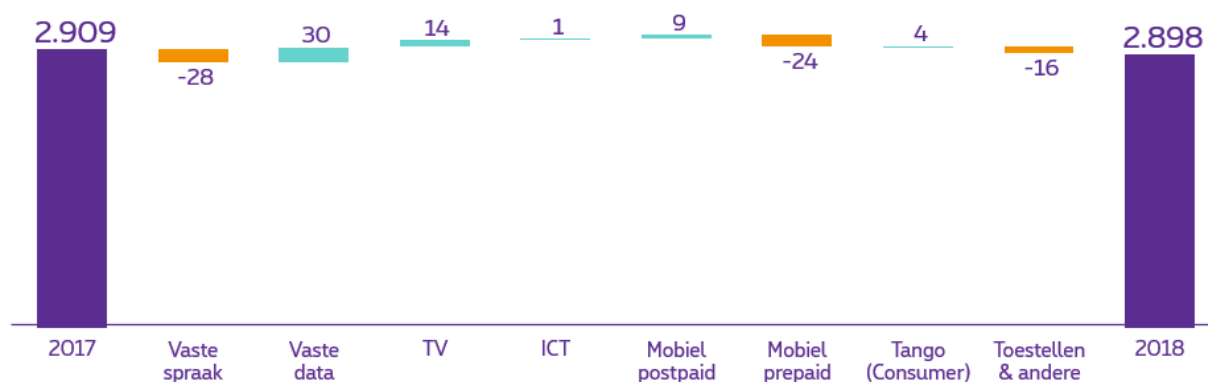


De omzetsijging die voortvloeit uit de klantengroei voor tv en internet compenseerde ruimschoots het aanhoudende omzetverlies voor vaste spraak. Een solide groei van de mobiele postpaidklantenbasis heeft ook bijgedragen tot een hogere omzet, ondanks forse tegenwind van de roamingverordening in de eerste jaarhelft.

Mobiele prepaid had verder af te rekenen met fors omzetverlies. Op een krimpende prepaidmarkt wordt de prepaidklantenbasis van Proximus kleiner, voor een stuk door actieve migraties naar waardevollere postpaidabonnementsen, waarbij het Full Control-aanbod in het bijzonder een succesvol alternatief is.

## Omzet evolutie per productgroep

(onderliggend, M€)



De omzet van het Consumer-segment werd sterk gedragen door de upselling van bijkomende diensten aan zijn klanten versterkt door de aantrekkelijke Tuttimus- en Bizz All-in-aanbiedingen. Dit vertaalde zich in een groeiende 4-playklantenbasis, waarbij Proximus het jaar 2018 afsloot met 731.000 4-playgezinnen, een toename met 7,0% tegenover het jaar voordien.

Met een 4-play-ARPH van 111,4 EUR en een lage totale churn van 3,4% werd de klantenbasis van

het Consumer-segment waardevoller en trouwer in 2018.

Over het volledige jaar 2018 boekte Tango, het Luxemburgse filiaal van Proximus, voor het Consumer-segment een totale omzet van 118 miljoen EUR, 3,6% hoger dan het jaar voordien. Dat was het gevolg van een aanhoudende groei van zijn mobiele omzet en de succesvolle uitvoering van zijn convergentiestrategie, waarbij FTTH zorgde voor een stijging van de omzet uit breedband.

### INTERNET

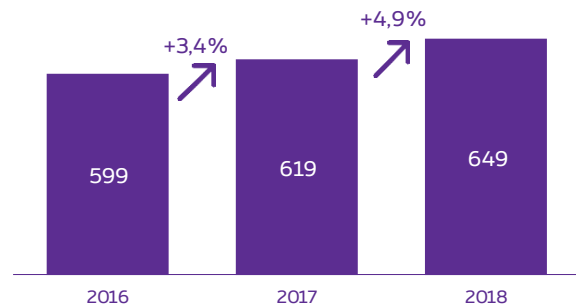
Het Consumer-segment van Proximus genereerde 4,9% meer omzet uit zijn internetabbonementen dan het jaar voordien, waardoor de totale omzet voor 2018 uitkwam op 649 miljoen EUR. Dit was het gevolg van een stevige aangroei met 47.000 klanten in de voorbije 12 maanden. De totale internetklantenbasis nam toe tot 1.894.000, een gestage groei op jaarbasis met 2,5%, ondersteund door zowel het merk Proximus als het merk Scarlet. Dit werd bereikt door een stevige brutoklantenaangroei en een vrij stabiele internetchurn bij Proximus in vergelijking met het jaar voordien, op een concurrentiële markt.

De gemiddelde omzet per klant steeg met 1,9%, waardoor de ARPU over 2018 uitkwam op 28,9 EUR. Dit weerspiegelde de prijsveranderingen sinds het begin van 2018, deels gecompenseerd door een groter aandeel Scarlet-klanten, met doorgaans lager geprijsde internetaanbiedingen.

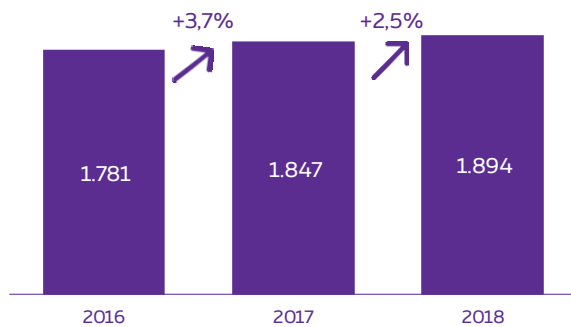


Omdat internetabbonementen meestal binnen een bredere bundel worden verkocht, werd de ARPU uit vast internet ook beïnvloed door de impact van de boekhoudkundige pack korting toegerekend per product.

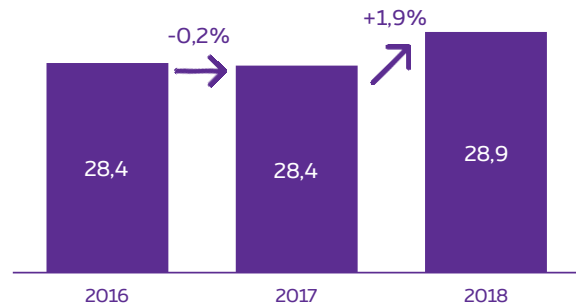
Omzet uit vast internet (M€)



Klanten met vast internet (in '000)



ARPU uit vast internet (in €)



## TV

Op één jaar tijd breidden de merken Proximus en Scarlet samen hun tv-klantenbasis uit met 50.000 tv-gezinnen, tot een totaal van 1.611.000 Proximus TV-klanten, een groei op jaarbasis met 3,2%.

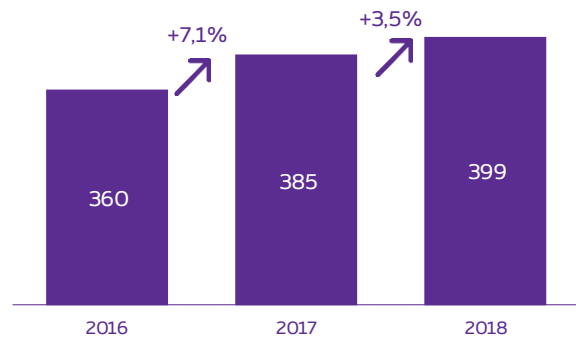
De ARPU uit tv kwam in 2018 uit op 20,9 EUR en was stabiel in vergelijking met het jaar voordien (-0,1%). De groeiende tv-klantenbasis blijft een belangrijke omzetmotor voor het Consumer-segment, met een omzet uit tv die op jaarbasis met 3,5% is gestegen tot een totaal van 399 miljoen EUR voor 2018.

**+50.000**  
Tv-gezinnen

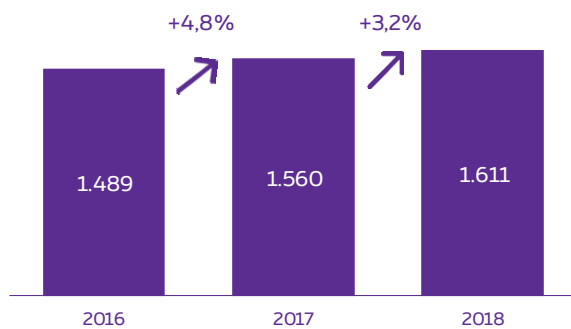
Omzet gestegen met  
**+3,5%**

De klantengroei werd goed ondersteund door de Tuttimus- en Familus-aanbiedingen onder het Proximus-merk, die klanten ruimere tv-content ter beschikking stellen.

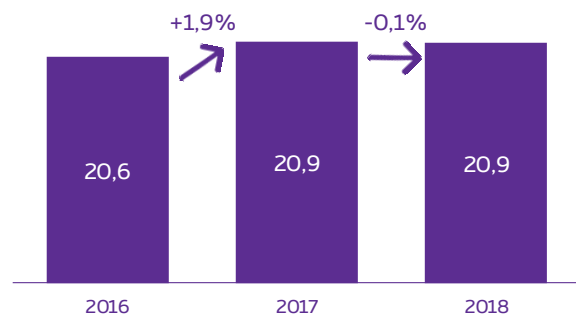
Omzet uit TV (M€)



TV-gezinnen (in '000)



TV-ARPU (in €)



## VASTE SPRAAK

Eind 2018 telde de klantenbasis voor vaste spraak van Proximus in totaal 1.969.000 lijnen voor de merken Proximus en Scarlet samen. Met de steun van de 'all-in'-aanbiedingen met vaste spraak werd de daling op jaarbasis beperkt tot 3,3%.

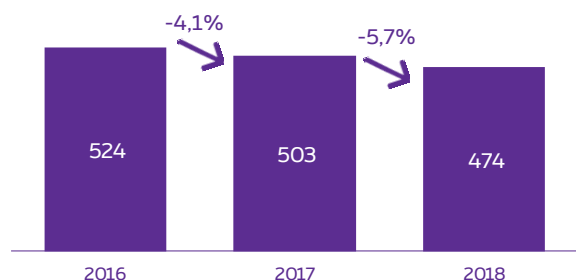
Voor 2018 bedroeg de ARPU uit vaste spraak 19,7 EUR, wat neerkomt op een daling met 3,1% in vergelijking met het jaar voordien.

Dit was te wijten aan een blijvende daling in het spraakverkeer, voor een deel gecompenseerd door de tariefwijzigingen op 1 januari 2018 voor 1-play vaste spraak.

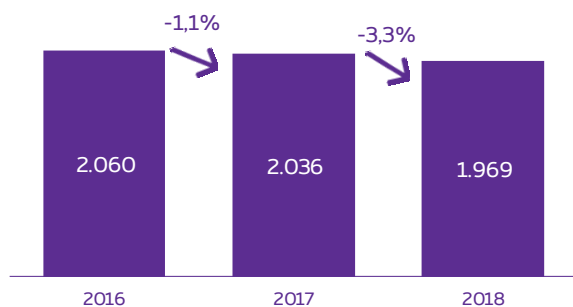
Een lagere klantenbasis voor vaste spraak in vergelijking met het jaar voordien, gecombineerd met een lagere ARPU, leidde tot een omzetzdaling voor vaste spraak met 5,7% op jaarbasis, waardoor de omzet voor 2018 uitkwam op 474 miljoen EUR.

**Daling van  
aantal vaste  
spraaklijnen  
getemperd door  
succes van  
multiplay-  
aanbiedingen**

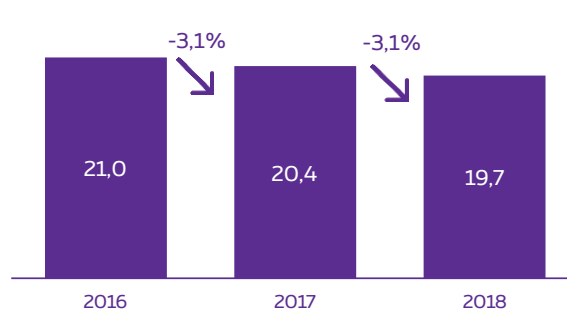
Omzet uit vaste spraak (M€)



Klanten met vaste spraak (in '000)

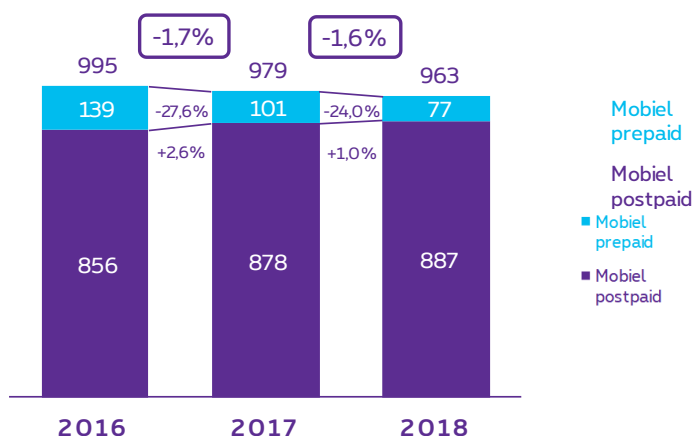


ARPU uit vaste spraak (in €)

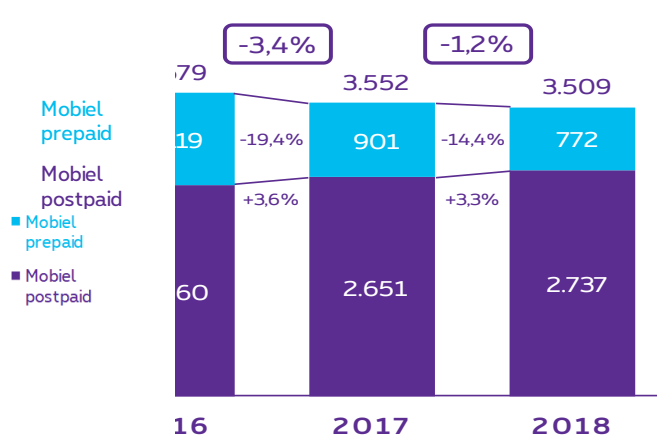


## MOBIEL

Omzet uit mobiele diensten (M€)



Mobiele klanten (in '000)



### MOBIELE POSTPAID

Het Consumer-segment sloot het jaar 2018 af met een verdere omzetstijging voor postpaiddiensten met 1,0%, dankzij de groeiende klantenbasis. Eind 2018 telde de totale postpaidbasis 2.737.000 kaarten, of 3,3% meer dan het jaar voordien. Ondanks scherpe initiatieven van de concurrentie kon de churn voor mobiele postpaid worden beperkt tot 15,8%, 0,2 p.p. hoger dan het jaar voordien.

Met churnpercentages die onder controle werden gehouden en succesvolle veranderingen aan de mobiele portfolio van Proximus, door de toevoeging van onbeperkte<sup>3</sup> spraak- en data-

aanbiedingen en de lancering van het Epic-aanbod voor millennials, breidde

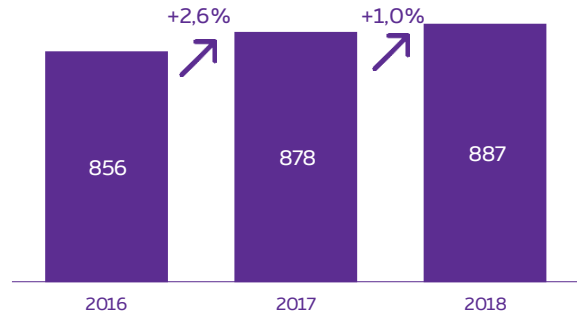
Proximus zijn aantal postpaidabbonementen voor het Consumer-segment in 2018 uit met 86.000. Voor 2018 bedroeg de ARPU uit postpaid 27,5 EUR, een daling op jaarbasis met 1,7%. Dit weerspiegelt het gecombineerde effect van de impact van de roamingtarieven in de eerste jaarhelft van 2018 en de geannualiseerde ondersteuning van de aanpassingen van de mobiele tarieven in het kader van een 'meer-voor-meer'-concept op 1 augustus 2017.

<sup>3</sup> Fair Usage Policy : BE: 20 GB aan maximale snelheid, daarna aan 512 Kbps - EU: 16 GB aan maximale snelheid, daarna aan 0.0072€/MB

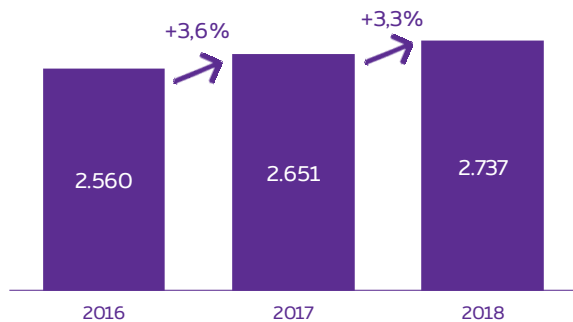
**+86.000**  
**Mobiele postpaid-  
 kaarten**

**+3,3%**  
**op jaarbasis**

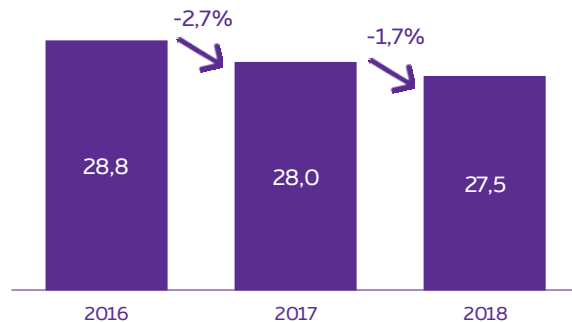
Omzet uit postpaid (M€)



Postpaidkaarten (in '000)



ARPU uit postpaid (in €)



### MOBIELE PREPAID

In tegenstelling tot mobiele postpaid toonde de omzet uit mobiele prepaid een scherpe daling met 24% in vergelijking met het jaar voordien.

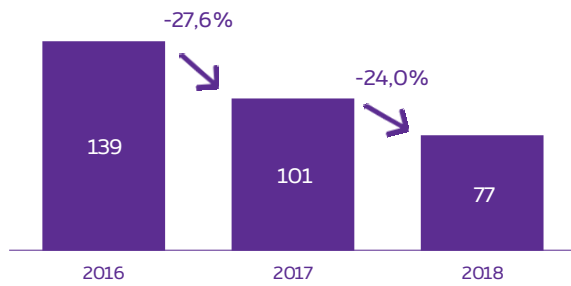
Het verlies van prepaidkaarten bleef hoog: de prepaidbasis nam af met 130.000 kaarten, waardoor het totale aantal prepaidkaarten eind 2018 uitkwam op 772.000. De aanhoudende daling in een reeds krimpende markt was deels het gevolg van de strategie om klanten naar gelijkaardige postpaidtariefplannen met een hogere waarde te migreren.

Voor 2018 bedroeg de ARPU uit prepaid 7,6 EUR, een daling met 10,1% tegenover 2017.

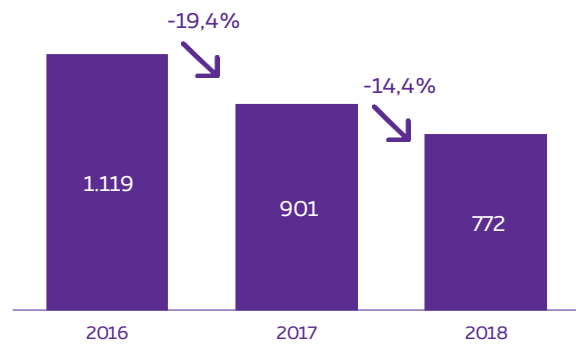
**-130.000**  
**Mobiele prepaid-  
 kaarten**

**-14,4%**  
**op jaarbasis**

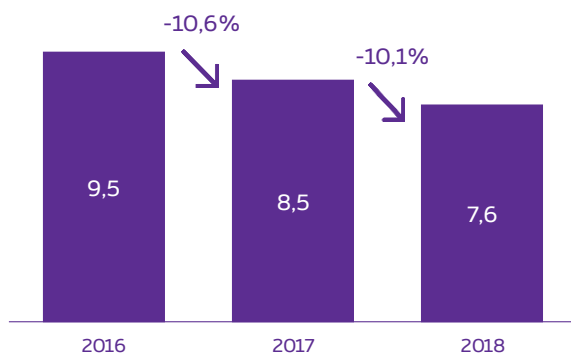
Omzet uit prepaid (M€)



Prepaidkaarten (in '000)



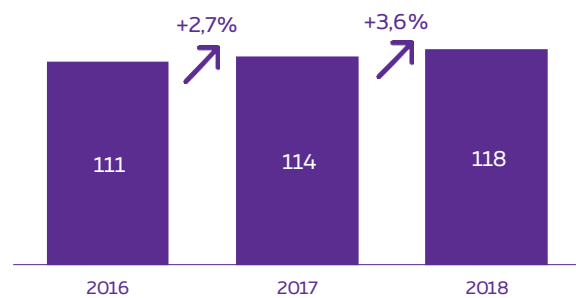
ARPU uit prepaid (in €)



## CONSUMER TANGO

Tango, de Luxemburgse telecomoperator van Proximus, boekte voor 2018 een stevige omzetgroei met 3,6% tot 118 miljoen EUR voor het Consumer-segment, op een agressieve concurrentiële markt. Dat was het gevolg van een aanhoudende groei van de omzet uit mobiel en de succesvolle uitvoering van zijn convergentiestrategie, waarbij FTTH zorgde voor een stijging van de omzet uit breedband.

Omzet Consumer Tango (M€)

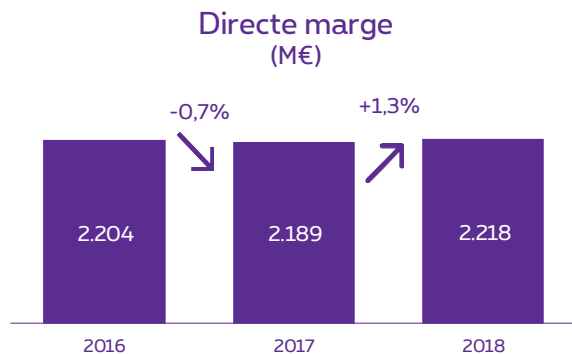


**+3,6%**  
Omzet  
Consumer Tango

## Directe marge Consumer-segment

De directe marge van het Consumer-segment steeg in 2018 met 1,3% tot 2.218 miljoen EUR, d.w.z. 28 miljoen EUR hoger dan in 2017. Deze groei kwam er ondanks het feit dat de eerste jaarhelft van 2018 de impact ondervond van de Roam-like-at-Home-verordening, dankzij een stevig groeiende klantenbasis, een verbeterde

omzetmix en de tariefaanpassingen. Bovendien werd de eerste helft van 2018 ondersteund door enkele belangrijke eenmalige gunstige elementen, terwijl de tweede helft de negatieve impact ondervond van een verlies van directe marge door een vernieuwde inningsprocedure



**€2.218M**  
Directe marge  
Consumer

## Succes van 'all-in'-aanbiedingen leidt tot een aanhoudend sterke groei van 4-play

De vooruitgang op het vlak van de langetermijn convergentie en waarde strategie van Proximus wordt gemeten via een multiplayrapportering. In tegenstelling tot de traditionele rapportering per productgroep spits de X-playrapportering zich toe op operationele en financiële meeteenheden in termen van door Proximus bediende gezinnen en kleine ondernemingen (HH/SO) en het aantal aangeboden 'plays' (d.w.z. mobiele postpaid - vaste spraak - vast internet - tv) en Revenue Generating Units (RGU). De X-playrapportering omvat ook HH/SO-diensten van Scarlet.

Onder IFRS15<sup>5</sup> rapporteerde het Consumer-segment voor 2018 een omzet van 2.903 miljoen EUR, of een daling met 0,9% tegenover het jaar voordien. Daarnaast steeg de omzet van de gezinnen (X-play) met 0,2% tot 2.348 miljoen EUR. De omzet uit prepaid en toestellen met lage marges ging achteruit.

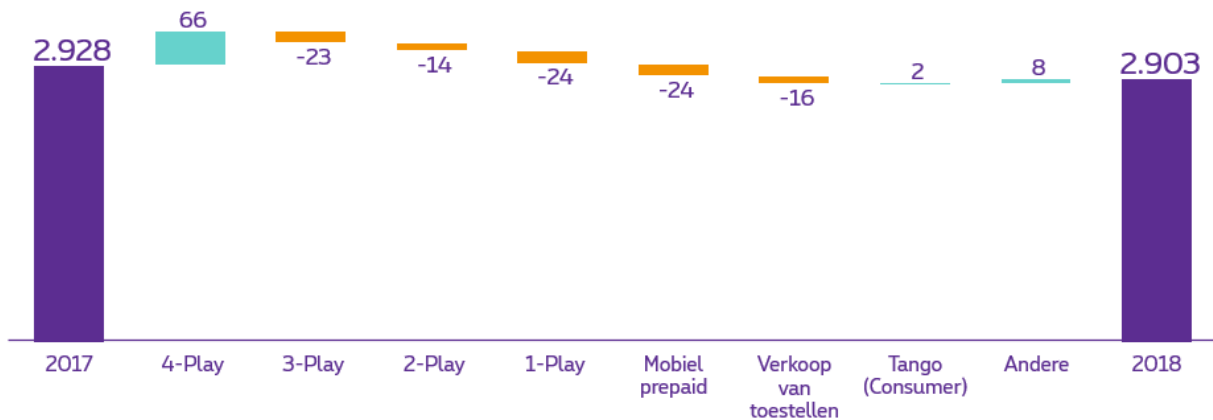
De herinneringskosten werden verlaagd ingevolge een nieuwe wetgeving. Bovendien werd de inningsprocedure van Proximus aangepast om de klantenervaring te verbeteren; het aantal herinneringen voor openstaande facturen werd verminderd.

<sup>5</sup> Zie pag. 4



## Omzet evolutie per X-playproductgroep

(onderliggend, M€ onder IFRS15)

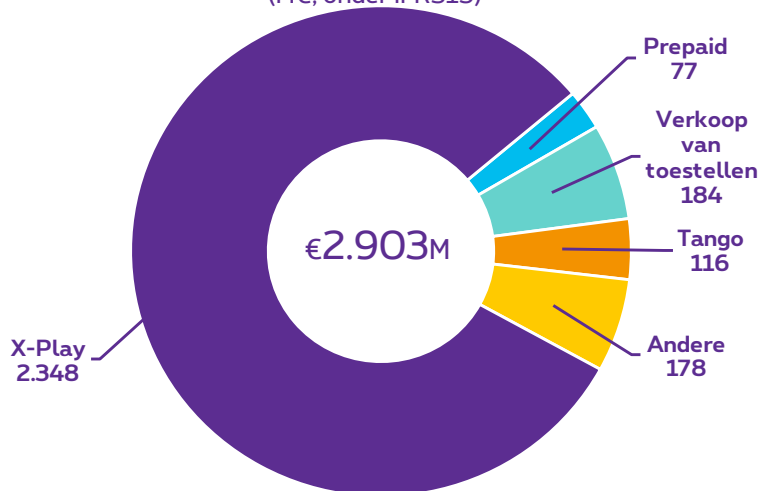


In 2018 verbeterde Proximus verder zijn klantenmix, waarbij een toenemend aantal van zijn gezinnen/kleine ondernemingen naar 4-play overstapten. Over de twaalf maanden van 2018 werden 48.000 4-play-HH/SO-klanten toegevoegd, of +7,0%. Eind 2018 bediende Proximus 731.000 4-play-HH/SO-klanten, d.w.z. 24,7% van zijn totale basis.

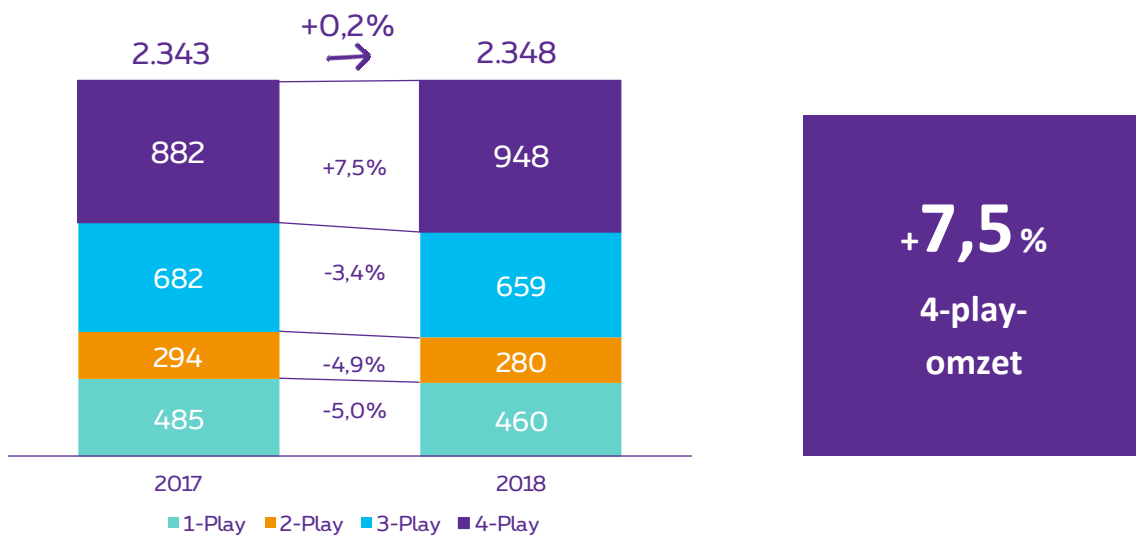
Deze positieve evolutie was vooral te danken aan het aanhoudende succes van de Proximus-aanbiedingen Tuttimus en Bizz All-in, waarop 149.000 HH/SO-klanten intekenden in 2018, waardoor het totale aantal 508.000 bedroeg eind 2018. Dit leidde tot een verdere stijging van de penetratiegraad van de 'all-in'-bundels in de totale 4-playbasis.

De groeiende 4-playbasis zorgde voor een aanhoudende omzetstijging voor 4-play op jaarbasis met 7,5%. De ARPH van een 4-play-HH/SO bedroeg 111,4 EUR in 2018, of 1,2% lager dan het jaar voordien. Dit is het gecombineerde resultaat van een verbeterd niveau van de RGU's tot 4,89 (+1,1%), druk van de regelgeving op mobiele roaming en de afnemende ondersteuning van de prijsstijgingen in het kader van een 'meer-voor-meer'-concept. Bovendien weerspiegelt de ARPH de aanhoudende daling van het spraakverkeer.

Opsplitsing omzet Consumer voor 2018 (M€, onder IFRS15)



HH/SO-omzet per X-play (M€)



**+7,5%**  
**4-play-omzet**

Met meer klanten die overstapten op 4-play gingen de gemiddelde RGU's van de totale HH/SO-basis er met 2,5% op vooruit tegenover het jaar voordien, en kwamen ze uit op 2,77. Dit leidde tot een ARPH-groei met 0,8% tot 65,9 EUR voor 2018.

In een landschap gekenmerkt door toenemende concurrentie bedroeg het globale churnpercentage op jaarbasis 13,6% voor 2018, of 0,7 p.p. hoger dan een jaar eerder.

Doordat Proximus vooral aan upselling naar 4-play doet, daalde het aantal 2-play- en 3-play-klanten over het jaar.

De achteruitgang van 1-play-HH/SO met vaste spraak zette zich gestaag door, met een daling van 43.000 HH/SO-klanten voor 2018. Als gevolg hiervan daalde de omzet uit standalone vaste spraak verder tot een totaal van 94 miljoen EUR,

goed voor 3,2% van de totale omzet van het Consumer-segment.

De totale 1-play-HH/SO-basis van Proximus met mobile kwam eind 2018 uit op 686.000, met een ARPH van 37,8 EUR (voor 1,34 RGU), d.w.z. een daling met 4,7% op jaarbasis. Dit kwam vooral door de impact van RLAH in de eerste jaarhelft van 2018 en door het upsellingeffect naar multiplayaanbiedingen voor higher-end mobiele klanten.

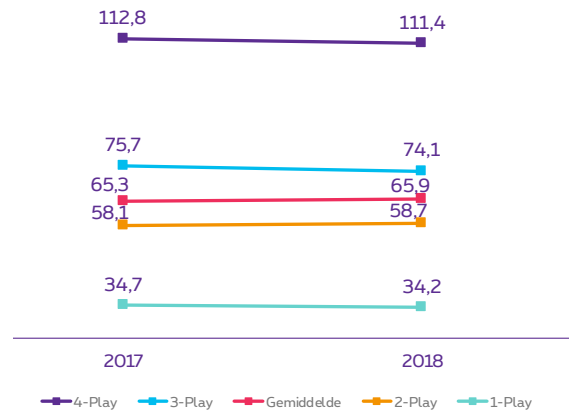
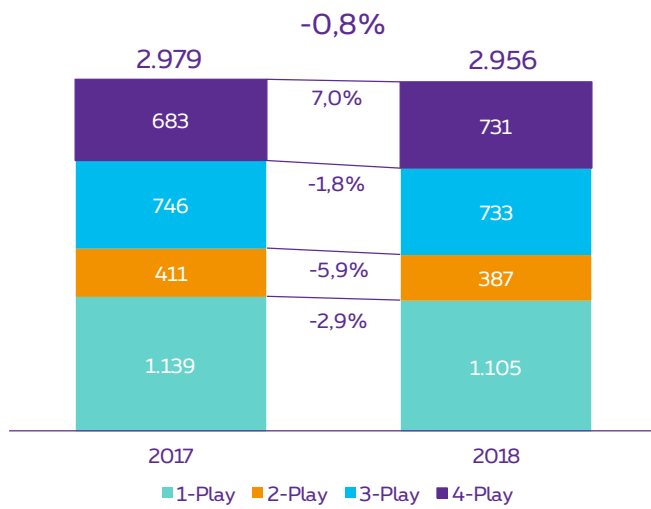
De 1-play-HH/SO-basis van Proximus voor internet groeide over 2018 aan tot 151.000, of +12.000. Hierin is het effect van de succesvolle standalone breedbandaanbiedingen van Scarlet inbegrepen. De overeenkomstige ARPH van 31,1 EUR betekende een stijging met 2,8% tegenover het jaar voordien, inclusief de prijsstijging van de standalone breedbandaanbiedingen van Proximus.

Gemiddelde  
RGU  
**2,77**

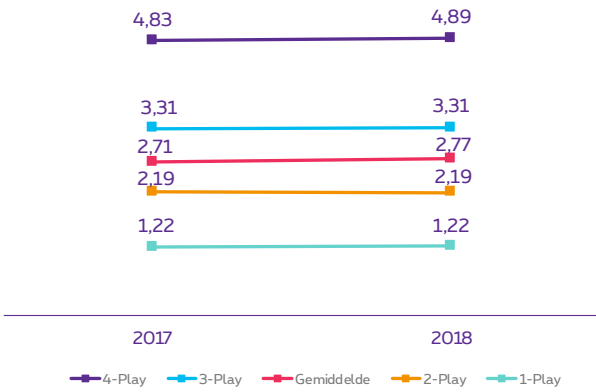
Gemiddelde omzet  
per HH/SO  
**€65,9**

HH/SO met  
vast en mobiel  
**58,3%**

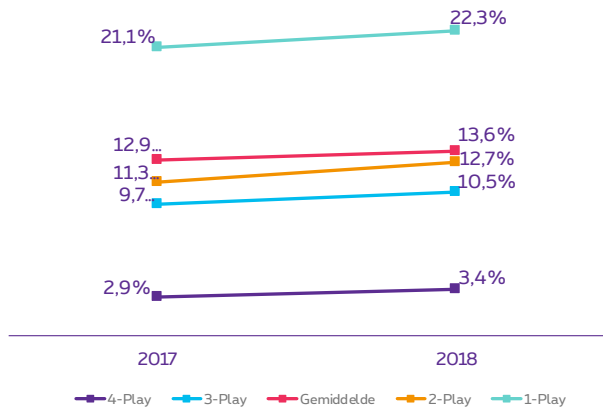
Gezinnen en kleine ondernemingen in het Consumer-segment per X-play ('000)



Gemiddelde Revenue Generating Units per HH/SO (RGU's in eenheden)



Geannualiseerde totale churn

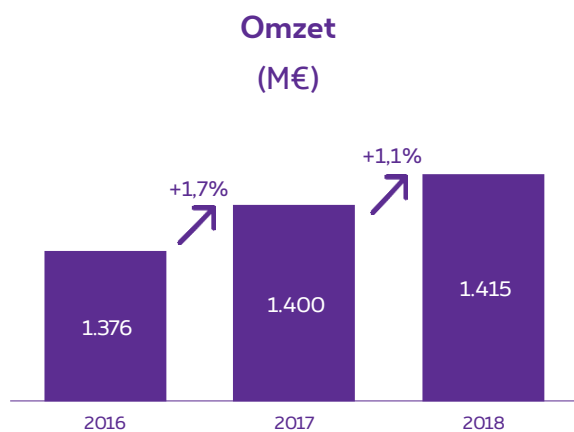


# Enterprise

## Omzet

Het Enterprise-segment van Proximus boekte over 2018 een omzet van 1.415 miljoen EUR, 1,1% hoger dan in 2017, ondanks een meer competitieve businessmarkt, tegenwind van de roamingverordening in de eerste jaarmiddele en de aanhoudende omzetzinking voor vaste spraak.

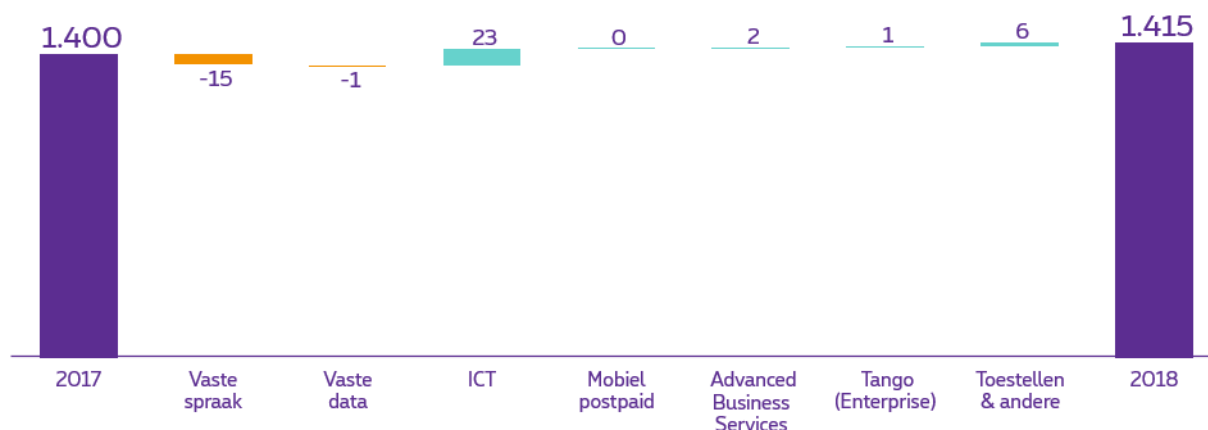
De omzetgroei voor het Enterprise-segment in 2018 was te danken aan een hogere omzet uit ICT, inclusief het voordeel van acquisities. Daarnaast leverden Advanced Business Services en Tango een positieve bijdrage tot de totale omzet, net als de hogere omzet uit mobiele toestellen.



Omzet op  
jaarbasis  
**+1,1%**

## Omzet evolutie per productgroep

(onderliggend, M€)

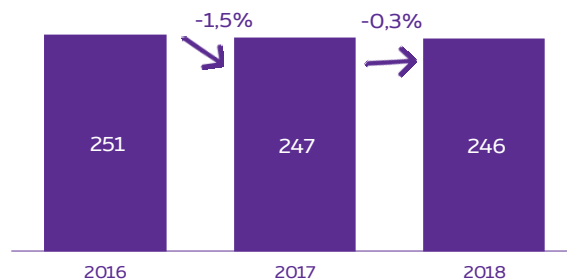


### Vaste data

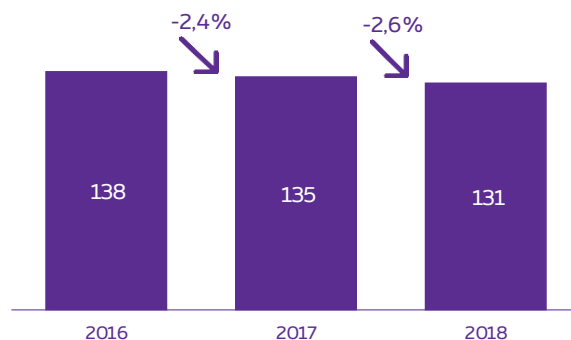
In 2018 bedroeg de totale omzet uit vaste data 246 miljoen EUR, vrijwel stabiel tegenover het jaar voordien (-0,3%). Dit is inclusief de gestage bijdrage tot de omzet van dataconnectiviteit, dat veruit het grootste aandeel in deze productcategorie vertegenwoordigt. Het Enterprise-segment bleef klanten migreren naar het VPN-flagship 'Explore' van Proximus en kon profiteren van de verdere uitrol van P2P-glasvezel, terwijl traditionele producten worden uitgefaseerd en gemigreerd in het kader van vereenvoudigingsprogramma's, die klanten nieuwe oplossingen tegen voordeliger tarieven aanbieden.

Het Enterprise-segment bleef forse concurrentie op de internetmarkt ondervinden voor het instap- en middengamma. Toch slaagde Proximus erin om zijn nettolijnverlies te beperken tot 4.000 internetlijnen, vooral low-end, wat de totale basis eind 2018 op 131.000 bracht. Dit is een daling met 2,6% tegenover een jaar geleden. De kleinere klantenbasis voor internet werd grotendeels gecompenseerd door een stijging met 1,2% van de breedband-ARPU tot 43,7 EUR, ondersteund door prijsindexeringseffecten en een toenemend aandeel van high-end internetlijnen in het totale park.

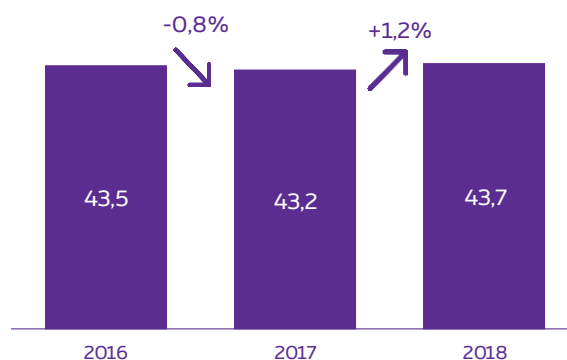
Omzet uit vaste data (M€)



Lijnen voor vast internet (in '000 lijnen)



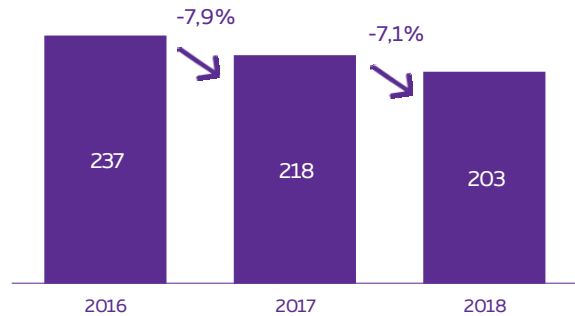
ARPU uit vast internet (in €)



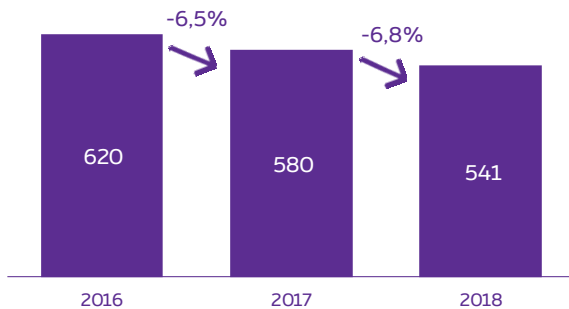
## Vaste spraak

Het Enterprise-segment boekte in 2018 een omzet van 203 miljoen EUR uit vaste spraak, wat neerkomt op een gestage daling op jaarbasis met 7,1%. Het Enterprise-segment heeft af te rekenen met een aanhoudende rationalisatie door de klanten van hun vastelijnverbindingen, lager verbruik, technologiemigraties naar VoIP en concurrentiedruk. In 2018 kwam het lijnverlies uit op -39.000, wat het totale aantal vaste spraaklijnen van het Enterprise-segment eind 2018 op 541.000 bracht, wat neerkomt op een lijnenverlies van 6,8% op jaarbasis. De ARPU uit vaste spraak van 30,2 EUR bleef redelijk stabiel in vergelijking met het jaar voordien (-0,4%). De daling van het verkeer per lijn en de hogere penetratie van opties voor onbeperkt bellen werden grotendeels gecompenseerd door de indexering van sommige tarieven op 1 januari 2018.

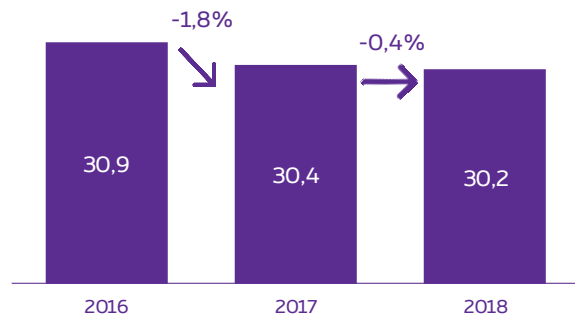
Omzet uit vaste spraak (M€)



Lijnen voor vaste spraak (in '000 lijnen)



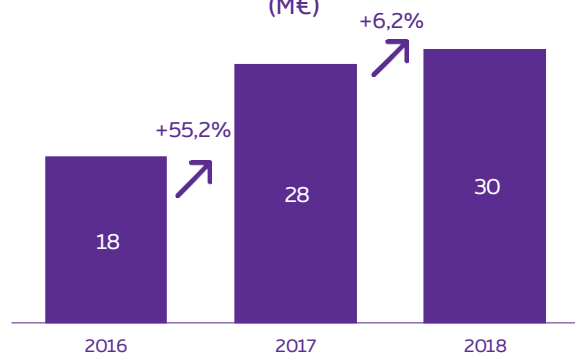
ARPU uit vaste spraak (in €)



## Advanced Business Services

Het Enterprise-segment boekte verdere vooruitgang inzake Advanced Business Services (+6,2%) dankzij slimme mobiliteit, waarbij Be-Mobile<sup>6</sup> een unieke plaats inneemt. Bovendien waren de convergente businessoplossingen van Proximus een succes, waardoor het aantal Call Connect klanten aangroeide (PABX in de Cloud).

Omzet uit Advanced Business Services (M€)



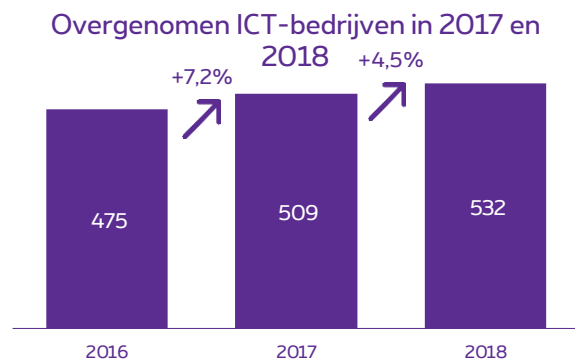
<sup>6</sup> Be-Mobile is een Proximus-dochteronderneming gespecialiseerd in slimme mobiliteit. In november 2018 breidde het zijn slimme mobiliteitsdiensten in Europa uit door het Franse bedrijf Mediamobile over te nemen.

## ICT

In een sterk competitieve omgeving heeft het Enterprise-segment een succesvolle strategie uitgewerkt door zijn portfolio uit te breiden buiten de loutere connectiviteitsdiensten en door significante oplossingen te bieden voor de digitale transformatie van zijn professionele klanten. Dit leidde voor 2018 tot een stevige stijging van de omzet uit ICT met 4,5%, inclusief de bijdrage van overgenomen gespecialiseerde bedrijven, wat de verschuiving van productdeals naar omzet uit diensten nog versnelde.

De recentste overname in 2018 betrof Codit, een in België gevestigde marktleider op het vlak van de integratie van businessapplicaties, API management en Cloud diensten. Eerder waren er de overnames van Umbrio, een Nederlands bedrijf gespecialiseerd in IT- en netwerkactiviteiten, en ION-IP, een Nederlands bedrijf gespecialiseerd in Managed Security Services. Bovendien ondervonden de ICT-prestaties op jaarbasis ook de gunstige invloed van Unbrace, een bedrijf dat applicaties ontwikkelt, en het cybersecuritybedrijf Davinsi Labs.

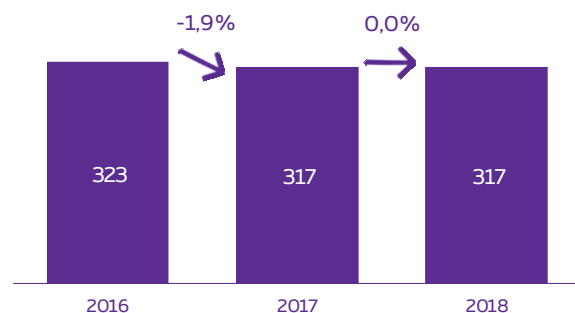
### Omzet uit ICT (M€)



## Mobiele diensten

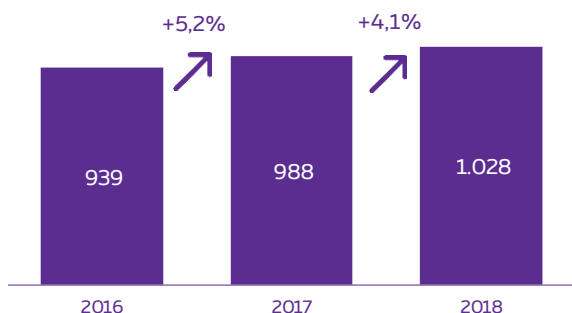
De omzet uit mobiele diensten van het Enterprise-segment bleef in 2018 stabiel tegenover het jaar voordien, met een totaal van 317 miljoen EUR. De goede klantenervaring die het mobiele netwerk van Proximus biedt en de hoge serviceniveaus leidden tot een aanhoudende groei van de klantenbasis van Enterprise. De mobiele churn bleef in 2018 laag op 9,6%, tegenover 10,2% het jaar voordien. Dit leidde tot een sterke nettotoename met 40.000 mobiele spraakkaarten in 2018 en een basis voor mobiele spraak van 1.028.000 kaarten, 4,1% hoger dan het jaar voordien. De aanhoudende klantenaangroei werd echter tenietgedaan door een lagere ARPU voor postpaid, die met 5,0% daalde tot 25,1 EUR. Dit was het gevolg van het overdrachteffect van de gereguleerde Roam-like-at-Home-tarieven sinds juni 2017, een aanhoudende daling van de intekening op roamingopties, klanten die overstapten op voordeliger prijsbundels en druk op de prijzen door de concurrentie.

### Omzet uit mobiele diensten (M€)

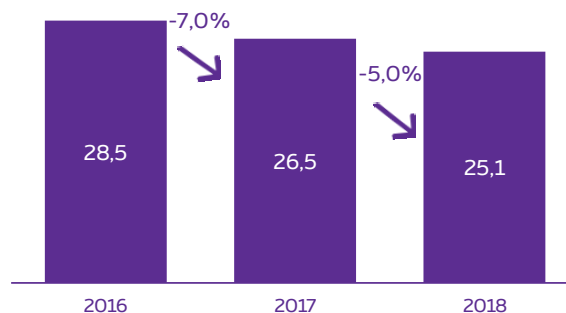


Aantal nieuwe mobiele kaarten uitgezondert M2M  
+40.000

Mobiele kaarten (in '000)



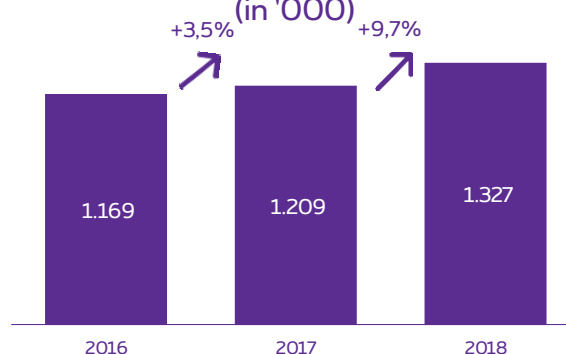
ARPU uit mobiele postpaid (in €)



Het Enterprise-segment van Proximus behield zijn leiderspositie op de M2M-markt.

In 2018 groeide zijn M2M-basis met 117.000 kaarten aan tot een totaal van 1.327.000, een stijging met 9,7% tegenover het jaar voordien. Dit was o.a. te danken aan de geactiveerde kaarten voor het Road User Charging-product.

Machine-to-machinekaarten (in '000)

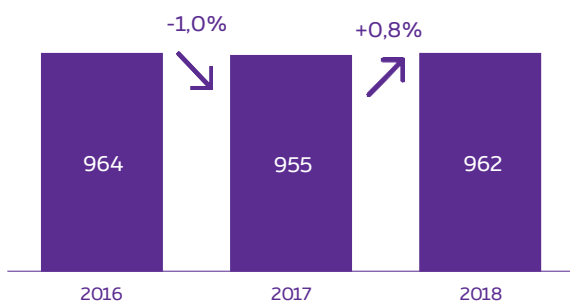


## Directe marge Enterprise-segment

De directe marge steeg in 2018 met 8 miljoen EUR of 0,8% tot 962 miljoen EUR. Dit was het gevolg van de bijdrage tot de directe marge van mobiele diensten, Advanced Business Services en ICT, inclusief de ondersteuning van overgenomen ICT-bedrijven. De groei in deze domeinen compenseerde ruimschoots de aanhoudende

daling van de marge voor vaste spraak. In 2018 kwam de directe marge als percentage van de omzet uit op 68,0%, of 0,2 p.p. lager dan het jaar voordien, als gevolg van de evolutie van de omzetmix van een klassieke telecom omzet met een hogere directe marge naar een omzet uit ICT gedreven door hogere personeelskosten.

(M€)



**€962M**  
Directe marge  
Enterprise

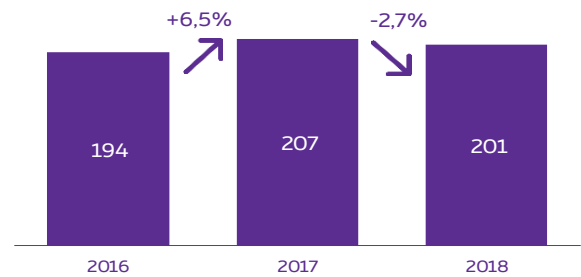


## Wholesale

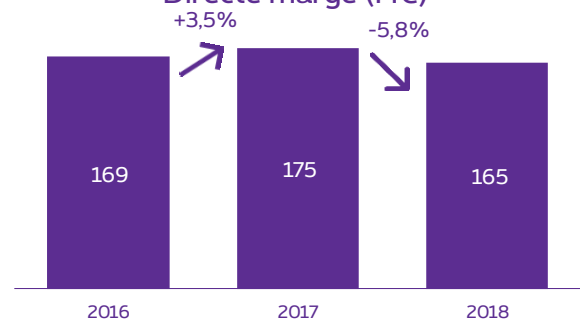
Proximus boekte voor zijn wholesaleactiviteiten een omzet van 201 miljoen EUR in 2018, een daling met 2,7% tegenover 2017, dat kon profiteren van een corrigerende impact in het eerste kwartaal ingevolge de nietigverklaring van de nieuwe vaste terminatietarieven door het Brusselse Hof van Beroep. Afgezien van deze impact bleef de omzet uit wholesale redelijk stabiel. De hogere omzet uit roaming door hogere roamingvolumes in 2018 werd gecompenseerd door een daling van traditionele wolediensten.

In het licht van de sterke stijging van het uitgaande roamingverkeer ingevolge de Roam-like-at-Home-verordening kon Proximus zijn wholesaleroamingtarieven na onderhandeling neerwaarts herzien in het belang van de Groep. Dit kwam de directe marge van de Consumer- en Enterprise-segmenten ten goede, doch verlaagde de omzet en de marge van de wholesaleactiviteiten van Proximus. Voor 2018 kwam de totale marge van het Wholesale-segment uit op 165 miljoen EUR, een daling met 5,8% ten opzichte van de hoge vergelijkbare basis van 2017, beïnvloed door de nietigverklaring van de nieuwe vaste terminatietarieven.

Omzet (M€)



Directe marge (M€)



# BICS

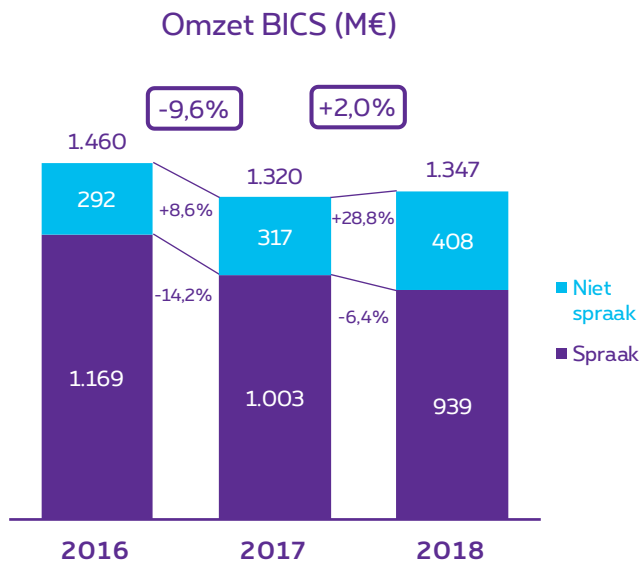
## Omzet

BICS is actief op de internationale communicatiemarkt, die wordt gekenmerkt door felle concurrentie en wordt geconfronteerd met de overgang van spraak- naar dataverbruik. Op een volatiele spraakmarkt transporteerde BICS in 2018 24,5 miljard spraakminuten, redelijk stabiel tegenover 2018, 0,3% meer dan in 2017.

Dit ging echter gepaard met een voor de omzet minder gunstige bestemmingsmix, wat leidde tot een daling met 6,4% van de omzet uit spraak bij BICS. In tegenstelling hiermee stegen de door BICS getransporteerde sms-volumes fors, tot meer dan het dubbele van 2017 (+110,7%).

Dit was te danken aan de sterke stijging van de A2P-volumes, inclusief de stevige bijdrage van TeleSign, die de strategische ambities van BICS op deze groeiende markt versnelde. Dit leidde tot een solide omzetgroei voor niet-spraak met 28,8%, die voor 2018 408 miljoen EUR bedroeg.

Alles bij elkaar sloot BICS het jaar 2018 af met een omzet van 1.347 miljoen EUR, d.w.z. 2% meer dan het jaar voordien.



**Omzet BICS  
ondervindt impact van  
verschuiving  
van spraak- naar  
dataverbruik**

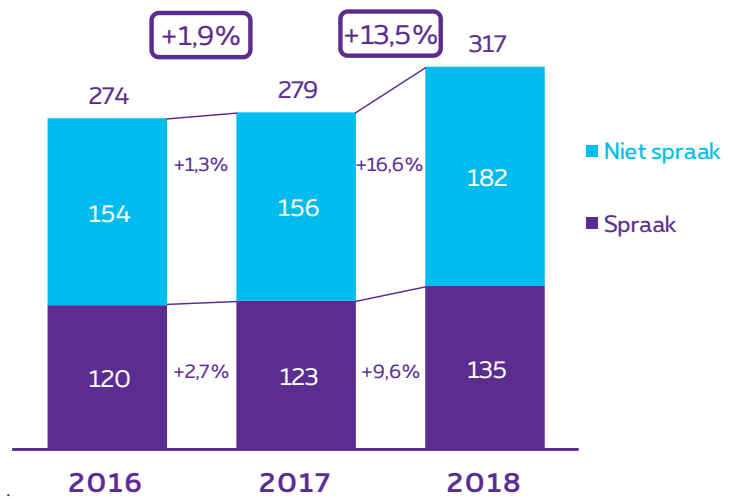
## Directe marge

BICS realiseerde in 2018 een groei van de directe marge met 13,5%, waardoor die uitkwam op 317 miljoen EUR. Dit vertegenwoordigt 23,6% van de omzet, een verbetering met 2,4 p.p. tegenover het jaar voordien.

Ondanks de druk op de omzet uit spraak slaagde BICS erin om zijn directe marge voor spraak met 9,6% te verhogen. Het kon daarbij profiteren van de authenticatiediensten van TeleSign.

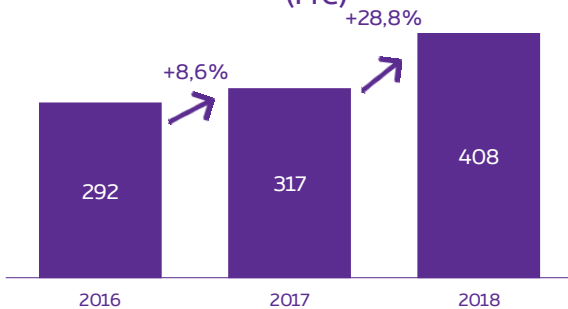
De niet-spraakgebonden directe marge van BICS steeg met 16,6% doordat hij kon profiteren van de combinatie BICS-TeleSign, met een sterke groei van sms A2P-volumes en de realisatie van directe kostensynergieën.

Directe marge BICS (M€)

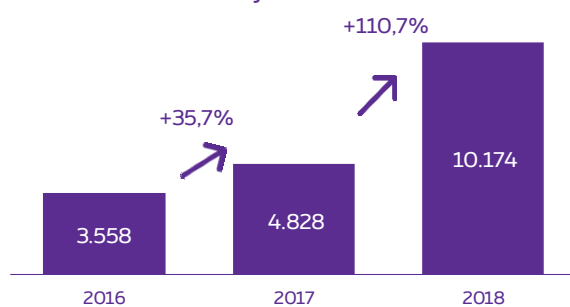


## Niet-spraak

Niet-spraakgebonden omzet (M€)



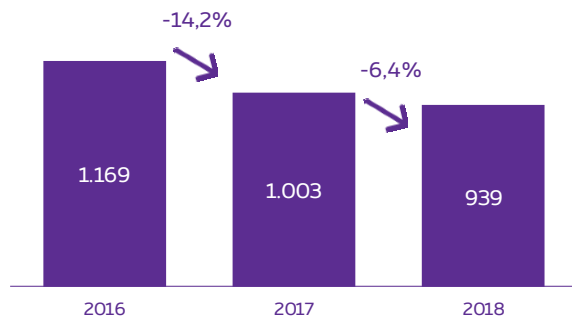
Niet-spraakgebonden volumes in miljoen sms'en



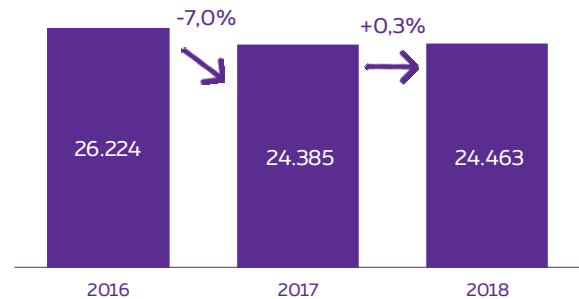
**TeleSign  
versnelt  
ambities van BICS  
op A2P-markt**

## Spraak

Omzet uit spraak (M€)



Spraakvolumes  
in miljoen minuten

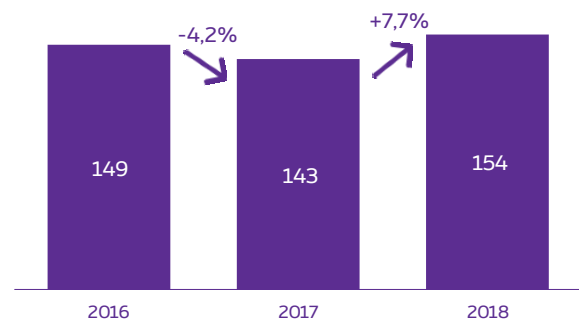


## Segmentresultaat

Het segmentresultaat van BICS bedroeg 154 miljoen EUR, een stijging met 7,7% tegenover het jaar voordien, te danken aan de consolidering van TeleSign. De stijging van de directe marge werd deels geneutraliseerd door hogere kosten (+27 miljoen EUR), met name door TeleSign.

In 2018 steeg de segmentmarge als percentage van de omzet tot 11,4%.

Segmentresultaat BICS (M€)



# Definities

**A2P:** Applications-to -person

**Advanced Business Services** : nieuwe oplossingen aangeboden naast traditionele telecom end ICT, zoals Road User Charging, convergente oplossingen, Big Data en smart mobility.

**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:** totale inkomsten uit mobiele spraak en mobiele data (inkomend en uitgaand), zowel voor prepaid- als postpaidklanten, gedeeld door het gemiddelde aantal actieve prepaid- en postpaidklanten voor die periode, gedeeld door het aantal maanden van diezelfde periode. Dit omvat ook MVNO's maar exclusief 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:** ADSL, VDSL en glasvezel-lijnen. Voor het Consumersegment omvat dit ook de residentiële lijnen van Scarlet.

**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:** het resultaat van de verkoopkosten in mindering gebracht van de omzet, uitgedrukt in absolute waarde of in % van de omzet.

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

**Ebitda:** Earnings Before Interest, Taxes Depreciations and Amortization; stemt overeen met de omzet verminderd met de verkoopkosten en de personeels- en niet-personeelskosten.

**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 M2M kaarten.

**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 voor materiële (\*) items inclusief: winsten en verliezen uit de verkoop van geconsolideerde ondernemingen, boetes en strafbepalingen opgelegd door de mededingingsautoriteiten of door de regulator, kosten van personeelsherstructureringsprogramma's, het effect van afwikkelingen van regelingen voor vergoedingen na uitdiensttreding met gevolgen voor de begunstigden en andere posten die buiten de gebruikelijke bedrijfsactiviteiten vallen. Deze andere items bevatten desinvesteringen van geconsolideerde activiteiten, winsten en verliezen uit de verkoop van gebouwen, transactiekosten in het kader van overnames, fusies, desinvesteringen enz, de uitgestelde aankooprijke bij overnames, enz, vooraf geïdentificeerde eenmalige projecten

(zoals rebrandingkosten), wijzigingen in 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 waardeverminderingen.

(\*) De drempel voor materialiteit wordt bereikt wanneer een impact meer dan 5 miljoen EUR bedraagt. Er is geen materialiteitsdrempel 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.

**Mobiele actieve klanten:** omvat spraak- en datakaarten, alsook machine-to-machinekaarten (Enterprise). Actieve prepaid 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. Postpaid-klanten die maandabonnement betalen, zijn standaard actief.

**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

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

**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.

**Operationeel bedrijfskapitaal:** dit stemt overeen met het bedrijfskapitaal voor inventarissen, handelsvorderingen en handelsschulden.

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

**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).

**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. Een doelmatig risicobeheer is cruciaal om onze doelstellingen te verwezenlijken. We doen niet alleen aan risicobeheer om de activa en de financiële slagkracht van de Groep te beschermen, maar ook om 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 31 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 33 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 bedrijfsrisico's ('potentieel ongunstige gebeurtenissen') en onzekerheden waarmee Proximus geconfronteerd kan worden. Het streeft ernaar de waarde voor de aandeelhouders te maximaliseren door het risicobeheer af te stemmen op de bedrijfsstrategie. Het doet dit door het aankomende risico (bv. van de regelgeving, nieuwe technologieën op de markt) in te schatten en door risicobeperkingsstrategieën te ontwikkelen in lijn met zijn risicotolerantie.

Het ERM-beleid van de Groep werd in 2017 herzien en in overeenstemming gebracht met de best practices op de markt. Deze risico-inschatting en -evaluatie maken integraal deel uit van de jaarlijkse strategische planningscyclus van Proximus. Alle relevante risico's en opportuniteiten worden

geprioriteerd op basis van impact en waarschijnlijkheid, rekening houdend met kwantitatieve en/of kwalitatieve aspecten. Deze bottom-up-benadering 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 CEO en het Audit- en Toezichtcomité. De belangrijkste bevindingen worden meegedeeld aan de Raad van Bestuur. Van de risico's die bij de laatste ERM-oefening werden geïdentificeerd, kregen de volgende risicocategorieën prioriteit (in deze volgorde):

- concurrentiële dynamiek van de markt
- evolutie van het businessmodel en de servicing
- vaardigheden en motivatie van de medewerkers
- klantenervaring
- flexibiliteit inzake HR-kosten



## 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. mobiele data, beveiliging, IoT, slimme mobiliteit, API-platformen), mature (bv. smartphones), verzadigde (bv. vast internet, mobiele postpaid) alsook krimpende markten (bv. mobiele prepaid, Enterprise Voice, vaste spraak).

De markt evolueert voortdurend, waarbij concurrentiekrachten (bv. veelvuldige lanceringen van nieuwe producten, concurrenten die nieuwe segmenten van de markt betreden) spelen die in de toekomst een impact kunnen hebben op de marktwaarde. Meer specifiek zou de marktstructuur ingrijpend kunnen veranderen door de mogelijke komst van een nieuwe mobiele operator, aangemoedigd door gunstige omstandigheden, in de komende spectrumveiling. Sectorfederatie Agoria raamt dat de eventuele komst van een 4e mobiele speler de totale mobiele markt in België zou kunnen impacteren met een vermindering van 6000-8000 jobs en een verminderde bijdrage van de sector aan de staat van € 200 M – € 350 M.

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

Dankzij zijn langetermijnstrategie en continue netwerkinvesteringen (glasvezel, VDSL/vectoring, 4G/4G+) is Proximus zijn multiplayaanbod blijven verbeteren door meer klanten naar de recentste technologieën over te schakelen, leider te blijven in mobiele innovatie, de klantenservice structureel te verbeteren, partnerschappen te sluiten met contentaanbieders en OTT-spelers voor een ruim contentaanbod (sport, Netflix, gezinnen en kinderen, met bv. de deal met Studio 100), een omnichannelstrategie te ontwikkelen en de digitale klantinterfaces te verbeteren, ... Proximus heeft een gunstige, stevige concurrentiepositie opgebouwd die het bedrijf meer hefbomen oplevert dan prijs alleen, en het risico van klantenverloop en prijsverstoringen vermindert.

Proximus heeft ook met succes Epic gelanceerd, een nieuw mobiel aanbod gericht op het millennialsegment, speciaal ontworpen om een antwoord te bieden op de mobiele behoeften van deze klanten.

Proximus reageert ook met een convergente en gebundelde aanpak en door nieuwe diensten aan te bieden en te kiezen voor een aggregatormodel, waarbij het zijn klanten toegang biedt tot de beste inhoud (bv. Netflix).

Het prijsbewuste segment, dat door Proximus wordt bediend via zijn filiaal Scarlet, bleef groeien in 2018. Almaar meer klanten zoeken een aanbod zonder franjes voor een lagere prijs. Scarlet biedt dan ook aantrekkelijk geprijsde mobiele en tripleplayproducten.

Op de corporate markt van de grote ondernemingen stimuleert het versnipperde concurrentielandschap concurrentiële prijzen, die mogelijk een verdere impact zullen hebben op omzet en marges. Ook hier wil Proximus op de toenemende concurrentie een antwoord bieden door zijn convergentiestrategie (met spraak, data en IT) verder te versterken en daarbij zijn ongeëvenaarde verkoopkracht, zijn brede gamma en zijn expertise als troeven uit te spelen. Proximus heeft specifieke oplossingen uitgewerkt om onze klanten te begeleiden bij de overstap naar zowel lokale als op de cloud gebaseerde communicatiediensten. We maken daartoe gebruik van onze diverse capaciteiten om eenvoudige, betrouwbare en technologisch geavanceerde oplossingen aan te bieden om tegemoet te komen aan hun communicatiebehoeften. Proximus probeert bovendien ook te voldoen aan nieuwe behoeften van businessklanten via oplossingen die een combinatie vormen van onze core assets en innovatie, zoals IoT, cloud, beveiliging en big data, die waardeverlies zullen helpen tegen te gaan.

De wholesalemarkt voor telecom kende een verdere daling van de volumes met een afvallende prijsdaling in de klassieke communicatievormen (gesprekken, P2P sms) en stond steeds meer onder druk van VoIP-communicatie (WhatsApp, iMessage, Skype enz.).

Hoewel in 2018 BICS een sterke volumegroei kenden op het vlak van LTE-signalling, IPX, capaciteit en 2G/3G-roaming, is er een sterke concurrentie op de opkomende markten, voornamelijk door de achteruitgang van de traditionele communicatievormen, de technologische evoluties en de enorme druk op de prijzen en de afgiftetarieven. Voor de traditionele spraakdiensten is BICS erin geslaagd zijn volumes te behouden in het verlengde van de resultaten van vorig jaar en het heeft zijn aandeel in voicetransport verder versterkt.

Terwijl de traditionele wholesaleactiviteit sterk volatiel en gecommoditiseerd is, heeft BICS zijn positie op de globale communicatiemarkt weten te behouden als een van de vooraanstaande

internationale providers van spraakdiensten en mobiele data; het vervoerde ongeveer 25% van het wereldwijde roamingverkeer.

Vorig jaar nam BICS TeleSign over, een toonaangevend Amerikaans CPaaS-bedrijf (communication platform as a service) gefundeerd op veiligheid, om zijn diversificatiestrategie in nieuwe marktsegmenten te versnellen en zijn aanwezigheid in Noord- en Zuid-Amerika verder te consolideren. In 2018 bleek dit de juiste diversificatiestrategie. TeleSign is er immers in geslaagd zijn eigen ebitda meer dan te verdubbelen, in een kader van concurrentie met spelers die een andere financiële logica volgen (hoge inkomstengroei maar negatieve kasstromen).

## Evolutie van het businessmodel en de servicing

Het businessmodel en de financiële resultaten van Proximus werden en zullen worden beïnvloed door (marktversturende) technologieën zoals SD-WAN, 5G en OTT-diensten (over-the-top-diensten). 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 lange termijn.

Wat de supersnelle glasvezelconnectiviteit betreft, volgt Proximus een lokale marketingaanpak waarbij verkoopkrachten, technische medewerkers en lokale partners hun krachten bundelen voor de uitrol van glasvezel.

Proximus blijft ook skills ontwikkelen om zijn businessklanten te steunen bij hun digitale transformatie, door support op maat van de sector en convergente producten aan te bieden, die oplossingen op het vlak van connectiviteit, hybride cloud en managed security combineren.

Proximus verkent voortdurend manieren om zijn omzet te diversifiëren, naast de traditionele connectiviteitsdiensten. Voorbeelden daarvan zijn onze snelgroeiende IoT-activiteiten (inclusief aangrenzende diensten) en onze slimme mobiliteitsdiensten (onder meer via ons filiaal Be-Mobile). Proximus verkent in deze aangrenzende domeinen nieuwe partnerschapsmodellen en anorganische groeimogelijkheden.

## Vaardigheden en motivatie van de medewerkers

In dit digitale tijdperk kunnen kenniswerkers een voordeel vormen op de concurrentie als ze de juiste competenties en mentaliteit hebben. Proximus zou te maken kunnen krijgen met een tekort aan bekwame medewerkers in zeer specifieke domeinen zoals beveiliging, digitale frontends, datawetenschappen, 'agile IT', ... Een dergelijk tekort zou de uitrol van onze #shiftdigital- en klantgerichte strategie kunnen

belemmeren en een aantal van onze ambities op het vlak van innovatie kunnen vertragen.

Om de shift naar digitaal te maken, is er ook nood aan een upgrade van de competenties in andere functies, waaronder die waar contact met klanten centraal staat.

Daarom besteedt de onderneming zoveel aandacht aan opleidingsprogramma's, interne

mobiliteit, aanwerving van pas afgestudeerden uit relevante kennisdomeinen en employer branding.

Het is voor Proximus dan ook essentieel dat het zijn werkmethodes aanpast aan de behoeften en vereisten van de nieuwe generatie - de millennials - en met alle talenten in een inclusieve multigenerationele omgeving weet om te gaan.

Gezien de noodzaak om de vaardigheden af te stemmen op de behoeften van klanten heeft Proximus de nodige stappen gezet om te bepalen

## Klantenervaring

Voor Proximus is een superieure klantenervaring leveren een strategische kernopdracht - en tevens een permanent risicodomein rekening houdend met:

- 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

Proximus engageert zich ertoe zijn merkblofte 'Altijd dichtbij' te respecteren door een 'digital first' serviceprovider te worden die een superieure klantenervaring biedt: een consistente en intuïtieve ervaring op elk interactiemoment, een stabiel netwerk van hoge kwaliteit, gebruiksvriendelijke producten en diensten, een hoog aanbevelingscijfer en moeiteloze interacties op alle momenten van het klantentraject.

De strategie van Proximus legt bijzondere nadruk op de klantenervaring, wat zich vertaalt in grote transformationele initiatieven, zoals 'End-to-End Journey Evolution' en 'Voice of the Customer', alsook business as usual-activiteiten. Daarmee streven we ernaar om:

- te garanderen dat producten en diensten reeds vóór de lancering afgestemd worden op de verwachtingen van de klant
- de gebruikerstevredenheid over producten en diensten te

welke vaardigheden cruciaal zijn om de uitdagingen van morgen aan te gaan en om elkaars talenten te kennen, te ontwikkelen en te delen om zo het juiste talent op de juiste plaats te hebben. Proximus blijft ook investeren in leiderschap, een collaboratieve werkomgeving, digitalisering en ontwikkeling om een bedrijfscultuur te stimuleren die op zijn beurt groeidenken, nieuwe manieren van werken en onze vijf bedrijfswaarden (digitale mindset, klantgerichtheid, verantwoordelijkheid, samenwerking en wendbaarheid) stimuleert.

maximaliseren met als focus de ervaring thuis en op kantoor

- end-to-end klantentrajecten te (her)tekenen om te zorgen voor gepersonaliseerde en moeiteloze interactie met het merk Proximus
- een permanente dialoog met onze klanten aan te gaan om hen te betrekken en te evolueren naar een echt klantgericht bedrijf
- sneller te reageren wanneer we niet voor een 'first time right' ervaring hebben gezorgd of zelfs te anticiperen op een probleem voor de klant het markt

Enkele van onze verwezenlijkingen:

- grootschalige upgradering van onze klanten naar de recentste technologie
- Happy House-bezoeken voor een optimale ervaring binnenshuis
- vangnetten voor risicoklanten via 360° polyvalente transversale teams
- oproepen en e-mails met verschillende doeleinden om risicoklanten proactief te benaderen
- verbetering van onze digitale kanalen en tools: nieuw design voor de MyProximus-app, nieuwe Home Optimizer-app, enz.
- lancering van de nieuwe Wi-Fi Booster om het wifibereik binnenshuis te verbeteren
- hertekening van de klantentrajecten.

## Flexibiliteit inzake HR-kosten

Hoewel Proximus sinds 2015 opnieuw groeit, vereisen sterke concurrentie, de impact van de regelgeving en de snelle marktevolutie dat het zijn kosten verder vermindert om concurrentieel te blijven en zijn ebitda op peil te houden. Een belangrijk deel van de kosten van Proximus betreft nog altijd het personeel (zowel intern als in onderaanneming, geboekt bij de uitgaven of gekapitaliseerd). In verhouding tot de omzet ligt de totale arbeidskost van Proximus nog altijd ruim boven het gemiddelde van zijn internationale sectorgenoten en van zijn belangrijkste concurrenten, ook al werd er de laatste jaren continu vooruitgang geboekt.

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 vier werknemers statutair. De bij cao vastgelegde HR-regels worden strikt toegepast en verhinderen even flexibel te zijn als de concurrentie. Dit belet Proximus om de efficiëntie en de flexibiliteit te verhogen tot niveaus die vergelijkbaar zijn met die van de concurrenten.

In 2018 verliet een nieuwe golf van medewerkers het bedrijf in toepassing van het vrijwillig plan voor verlof voorafgaand aan het pensioen dat in 2016 met de vakbonden werd overeengekomen.

## 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.

In de toekomst zullen echter belangrijke inspanningen nodig zijn om de organisatie flexibeler en wendbaarder te maken.

Daarom zijn we van plan onze transformatie de komende drie jaar te versnellen om als organisatie almaar digitaler, wendbaarder en efficiënter te worden.

Proximus zal voor alles zijn organisatiestructuur blijven aanpassen en vereenvoudigen om een hoogperformante organisatie te worden en zijn manier van werken te transformeren.

Bovendien zouden verschillende initiatieven (drastische vereenvoudiging en/of automatisering van de producten, diensten, processen en systemen van Proximus) het evenwicht tussen personeelsbestand en werklast (zowel in aantallen als naar competenties) optimaliseren en waarborgen. Het doel is om de personeelskosten en hr-regels aan te passen aan de toekomstige behoeften van Proximus, om concurrentieel te blijven en mee te kunnen evolueren met de behoeften van de klanten.

In dit verband zijn de besprekingen met de vakbonden erop gericht om enerzijds het personeelsbestand aan te passen aan de werklast en anderzijds het huidige sociale model te vereenvoudigen, de functionele en geografische mobiliteit te vergroten, de flexibiliteit van het personeelsbestand op te drijven en het evenwicht tussen in- en outsourcing verder te optimaliseren. Dit zou onze productiviteit, flexibiliteit en wendbaarheid op de markt verhogen.

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 stresstests 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 stresstests 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 geen vergoeding voorzien wanneer de traditionele uitsluitingen (niet-accidentele gebeurtenissen) van toepassing zijn.

## Bedrijfscontinuïteit

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

Producten en diensten ontwikkelen die over de nodige veerkracht beschikken, blijft daarom een topprioriteit. We zijn ervan overtuigd dat onze bedrijfscontinuïteitsplannen onze onderneming operationeel zullen houden bij elke mogelijke onderbreking: stroomonderbrekingen, uitval van IT-systemen, natuurrampen, toeleveringsproblemen en andere.

Voor elke kritieke bedrijfsfunctie werden bedrijfscontinuïteitsplannen opgesteld met de volgende doelstellingen:

- risico's waar mogelijk opsporen en voorkomen

## Cyberveiligheid

De toenemende wereldwijde risico's inzake cyberveiligheid, cyberbedreigingen en meer gesofisticeerde, 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

Hierna overlopen wij de belangrijkste voorbeelden van operationele risicofactoren:

- veerkracht en bedrijfscontinuïteit
- klassieke netwerkinfrastructuur
- veiligheid (vertrouwelijkheid, integriteit, beschikbaarheid)
- betrouwbare sourcing en supply chain
- gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer

- voorbereid zijn op risico's die we niet in de hand hebben
- reageren en herpakken in geval van een incident of crisis

Per kritiek product en per kritieke dienst werd een gepaste maximale aanvaardbare duur van onderbreking (Maximum Tolerable Period of Disruption - MTPOD) gedefinieerd in overeenstemming met de vereisten van de commerciële businessunit.

Proximus houdt zich strikt aan de internationale normen en richtlijnen inzake best practices. Het voorbereidingsniveau (relevante KPI's en scorecards) wordt elk jaar aan het Audit- en Toezichtsc comité voorgelegd.

Voor het geval zich grote incidenten voordoen, heeft Proximus onder de naam PERT (Proximus Emergency Response Team) een crisisbeheersproces ingevoerd, dat doorlopend getest wordt.

van de gegevens van Proximus en zijn klanten bedreigd.

We 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 beschermingssysteem en rampenplannen.

## Klassieke netwerkinfrastructuur

De systemen moeten met elkaar kunnen communiceren via een geconnecteerde informatiesnelweg, die de informatie tegen hoge snelheid en zonder vervorming kan afleveren. Ongetwijfeld zal in de komende jaren de vraag blijven toenemen naar steeds grotere hoeveelheden data die tegen steeds hogere snelheden worden getransporteerd. De overtuiging heerst dat het toenemende gebruik van draadloze technologie en glasvezel koper achterhaald zal maken.

De problemen met diensten over koper hebben te maken met snelheid, betrouwbaarheid en de prijs-kwaliteitverhouding. Al te vaak zijn de legacy-systemen duur om uit te baten en te onderhouden. Koper bestaat al tientallen jaren, veel langer dan gelijk welke waarborgperiode. Storingen op de lijnen zullen frequenter voorkomen.

## Sourcing en supply chain

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 niveau te houden:

Daarom is Proximus in 2004 als eerste operator in Europa begonnen met de uitbouw van een nationaal Fiber to the Home-netwerk. Vandaag behoort Proximus wereldwijd tot de top vijf van de operatoren wat het aandeel van glasvezel in zijn VDSL-netwerk betreft, met meer dan 21.000 kilometer glasvezel naar zijn straatkasten.

De voorbije twee jaar heeft Proximus de uitrol van glasvezel op zijn vaste netwerk versneld met zijn investeringsplan 'Glasvezel voor België', ter waarde van 3 miljard EUR over de komende 10 jaar. De initiatieven van nutsbedrijven, zoals Fluvius, om te investeren in een parallel glasvezelnetwerk, dreigen een impact te hebben op de businesscase m.b.t. de glasvezelinvesteringen van Proximus

- 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

## Gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer

Regelgeving inzake gegevensbescherming 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. Persoonsgegevens

vertrouwelijk, persoonlijk en veilig houden is voor Proximus een topprioriteit.

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.

In 2018 zette Proximus het in 2017 gestarte AVG-implementatieproject verder. Ons doel was de AVG na te leven zonder aanleiding te geven tot onderbrekingen in onze datastromen en bedrijfsactiviteiten. Meer dan 150 personen waren rechtstreeks bij dit project betrokken en ca. 500 anderen waren betrokken bij enquêtes, vragenlijsten, evaluaties, enz.

Aangezien we ons engageren om persoonsgegevens en privacy te beschermen, ondernamen we een reeks acties, zoals de aanstelling van een Data Protection Officer (DPO), de ontwikkeling van een structuur voor toestemmingsbeheer, veiligheidsscreenings en correctieve maatregelen voor onze IT-applicaties.

We implementeerden ook een privacycontrolekader om erop toe te zien dat persoonsgegevens daadwerkelijk goed beheerd worden, correct zijn en door ontwerp en door standaardinstellingen beschermd zijn, en dat onze organisatie de toepasselijke wetten en regelgeving naleeft en dit ook kan aantonen.

De implementatie van de AVG blijft op de agenda in 2019. We willen onze interne processen optimaliseren om een efficiënte aanpak van privacy door ontwerp en door standaardinstellingen mogelijk te maken. Proximus zal de privacyinstellingen verder uitbreiden in de MyProximus-app en -website zodat onze klanten efficiënt kunnen kiezen hoe Proximus hun persoonsgegevens gebruikt.

## Risk Management & Compliance Committee

In 2018 kwam het Risk Management & Compliance Committee (RMC) viermaal bijeen. De genomen beslissingen werden gerapporteerd aan het Executief Comité en het Audit- en Toezichtcomité. 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 de risico's

binnen de aanvaardbare risico- en compliancerichtlijnen van Proximus vallen.

De doelstellingen van het RMC zijn: 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 actiepunten van de Interne Audit die langer dan zes maanden openstaan aanpakken.

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

## Interne Audit

Conform de Europese vereisten inzake best practices maakt de interne auditfunctie van Proximus deel uit van het systeem voor intern risicobeheer en controle en biedt ze het Audit- en Toezichtscomité de garantie dat alle segmenten/units/entiteiten en processen van de Proximus Groep in orde zijn. De Interne Audit biedt zowel het Audit- en Toezichtscomité als de directie van Proximus analyses, evaluaties, aanbevelingen, advies en informatie. Daarom moeten de objectieven van de interne audit op basis van het COSO- model en andere professionele normen de volgende garanties bieden:

1. efficiëntie en toereikendheid van interne controles
2. operationele effectiviteit ('doing it right') en/of efficiëntie ('doing it well')

3. conformiteit met de wet, regelgeving en policy's
4. betrouwbaarheid en correctheid van de verschafte informatie

De Interne Audit helpt Proximus deze objectieven te verwezenlijken met een systematische, gedisciplineerde benadering voor het evalueren en verbeteren van de effectiviteit van het risicobeheer en de controle- en governanceprocessen. De Interne Audit werkt met een permanente evaluatie van waargenomen bedrijfsrisico's en heeft volledige en onbeperkte toegang tot alle activiteiten, documenten/bestanden, goederen en personeel. De Chief Auditor heeft een rapporteringslijn naar de Voorzitter van het Auditcomité. Er worden trimestriële activiteitenverslagen ingediend en besproken met het Audit- en Toezichtscomité.

## 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, kunnen de tijdige afhandeling en de betrouwbaarheid van de financiële rapportering in gevaar komen.

Het is de verantwoordelijkheid van het departement Corporate Accounting 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

Toezichtsc comité (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, btw, ...) of in de toepassing ervan door de fiscus kunnen 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 fiscaal departement volgt mogelijke veranderingen in de fiscale wet- en regelgeving, en 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 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 zijn 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-subsystemen 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 tests 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

De meeste boekhoudregistraties worden 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 in de research & development-activiteiten

## Een beter digitaal leven mogelijk maken

We maken een beter digitaal leven mogelijk door een toekomstzekere infrastructuur te bouwen met netwerken en digitale platformen van hoge kwaliteit, en met innovatieve oplossingen en diensten die maatschappelijke uitdagingen aanpakken. We geloven in open innovatie en cocreatie in digitale ecosystemen met de academische wereld, start-ups en scale-ups.

We schenken bijzondere aandacht aan de ontwikkeling van een veiligere digitale maatschappij. We leveren oplossingen en diensten voor cyberveiligheid aan onze residentiële, zakelijke en overheidsklanten en creëren digitaal vertrouwen door middel van dataprivacy en sensibiliseringsacties. We zijn ook trots stichtend lid van de Cyber Security Coalition.

## Toekomstzekere digitale infrastructuur

De digitale toekomst van België wordt bepaald door toekomstzekere connectiviteit. Geconnecteerd zijn maakt deel uit van het dagelijkse leven van alle mensen en alle bedrijven. Thuis, op het werk en onderweg. Daarom zijn we nu massaal toekomstzekere infrastructuur aan het aanleggen.

Sinds 2014 investeert Proximus ca. 1 miljard EUR per jaar in zijn telecominfrastructuur, vaste en mobiele netwerken. Dit maakt van ons de grootste investeerder in digitale infrastructuur in België.

We investeren 3 miljard EUR over een periode van tien jaar om de uitrol van glasvezel te versnellen,

het merendeel van de bedrijven te connecteren en glasvezel tot in het centrum van alle steden en gemeenten te brengen. En met de verdere uitrol van 4,5G bereiden we de weg voor 5G in 2020.

Via onze netwerken krijgen mensen en bedrijven toegang tot de mogelijkheden van de digitale wereld. Als grootste nationale telecomspeler engageren we ons om alle burgers toegang te geven tot vaste en mobiele connectiviteit van hoge kwaliteit, waar ze ook mogen wonen of naartoe gaan.

KPI's	Resultaat 2018	Resultaat 2017
4G-bereik binnenshuis (1)	99,5% (2)	98,10%
4G-bereik buitenshuis (3)	99,9% (2)	99,8%
Vast internet: bereik met 30 Mbps	92% (4)	86%
Gecombineerde gemiddelde snelheid met VDSL en ADSL	72,6 Mbps	68 Mbps
Vectoringbereik in België	88,6%	83%

(1) Het bereik binnenshuis verwijst naar het 4G-bereik in gebouwen.

(2) Het cijfer voor 2018 is gebaseerd op een meting in Q4 uitgevoerd door het externe agentschap Commsquare. (van 07/11 tot 28/11/2018 in de belangrijkste steden en op de belangrijkste wegen).

(3) Het bereik buitenshuis verwijst naar het 4G-bereik buiten gebouwen.

(4) Dit omvat de woningen aangesloten op het koper- en glasvezelnet.

## Vast netwerk

Glasvezel maakt stabiele connectiviteit mogelijk met lage latentie en hoge snelheid, vandaag tot 1 Gbps in upload en download, en morgen zelfs tot 10 Gbps. De uitrol van glasvezel is dus een van onze cruciale investeringen voor een digitale economie en maatschappij. Ons commercieel aanbod vandaag gaat tot 220 Mbps in download, wat geboost kan worden tot 400 Mbps.

In 2018 rolden we glasvezel uit in negen Belgische steden (twee meer dan eind 2017), waarmee onze glasvezeluitrol dankzij onze industrialiseringsinspanningen op kruissnelheid kwam.

Voor businessklanten rollen we proactief glasvezel uit in zones met een hoge dichtheid van bedrijven, zoals industriezones en bedrijvenparken, en bieden we glasvezelconnectiviteit op aanvraag aan elke businessklant die erom vraagt. Ons bereik binnen de business- en corporatesegmenten van de markt ging er ook sterk op vooruit. Eind 2018 kon 48% van de bedrijven in industriezones gebruikmaken van glasvezel (in 2017 was dat 17%).

In 2019 zijn we van plan onze glasvezelfootprint te verdubbelen en in zeven nieuwe steden met de uitrol van start te gaan. We zullen ook de uitrol in de industriezones afronden en daarmee onze

doelstelling inzake bereik halen. Parallel met deze uitrol zullen we ons in het bijzonder toeleggen op het digitaliseren van onze activiteiten en het optimaliseren van de klantenervaring, van het eerste contact met glasvezel tot de dienst na verkoop. We ambiëren een verhoging van de proactiviteit in onze servicingaanpak om onze klanten nog meer in verrukking te brengen.

Hoewel we geloven dat glasvezel het netwerk van de toekomst is, blijft Proximus zijn koperinfrastructuur onderhouden en upgraden om iedereen een hoogwaardige klantenervaring te blijven bieden.

In 2018 voerden we de snelheid nog op met de verdere uitrol van de vectoringtechnologie, waarbij we een bereik van 88,6% haalden, en met de migratie van klanten van ADSL naar VDSL (+30k klanten in 2018), dat hogere snelheden en een betere stabiliteit biedt.

In 2019 zullen we het VDSL-bereik verder uitbreiden door nieuwe remote glasvezelkasten voor VDSL te plaatsen en de migratie naar VDSL verder te zetten. Daarnaast zullen we de prestaties van wifi optimaliseren met nieuwe tools en de kopertechnologie van de nieuwe generatie - ultra vectoring - blijven testen en ontwikkelen om de netwerksnelheid voor de klanten gevoelig te kunnen verhogen.

## Mobiel netwerk

Om te voldoen aan de toenemende vraag naar connectiviteit op verplaatsing vergrootte Proximus het bereik van zijn 4G-netwerk, om eind 2018 uit te komen op 99,9% binnenshuis en 99,5% buitenshuis. We investeren ook in 4,5G en voerden een succesvolle field trial voor 5G uit in Haasrode bij Leuven. Dankzij de gecombineerde

uitrol van 5G en glasvezel zullen we klanten zowel binnenshuis als buitenshuis een stabiel hogesnelheidsnetwerk kunnen bieden.

In 2019 willen we de mogelijkheden van 5G verder verkennen en 4,5G nog uitbreiden om een uitmuntende klantenervaring mogelijk te maken.



## Witte zones

Hoewel witte en rurale zones economisch minder aantrekkelijk zijn, willen we iedereen overal met elkaar verbinden door middel van nieuwe technologieën en co-investeringen met de overheid. De grootste Belgische operatoren beloofden over een periode van drie jaar (2017 tot 2019) elk 20 miljoen EUR te investeren in Wallonië om het bereik in die gebieden te verbeteren.

Het BIPT identificeerde in 2016 39 gemeenten als witte zones. Eind 2018 hadden 38 van de 39 gemeenten 4G (outdoor) mobiele dekking voor meer dan 99% van de inwoners. 32 van de 39 gemeenten had vaste breedbanddekking van minstens 30 Mbps en dit voor meer dan 60% van de huishoudens.

We werken al meerdere jaren samen met Tessares, een spin-off van de UCL, aan innovatieve oplossingen om afgelegen gebieden te connecteren. We hebben recenter ook tests uitgevoerd met microgolf-ROP-technologie, die VDSL-straatkasten verbindt via draadloze microgolftechnologie. In 2018 lanceerden we bijvoorbeeld een veelbelovend proefproject in Felenne.

We blijven nieuwe ROP's installeren om snelle vaste breedbanddiensten en digitale tv met hd-kwaliteit aan te bieden. Onze ambitie is de volledige bevolking van de gedefinieerde witte zones mobiel 4G-bereik buitenshuis te bieden en we zullen innovatieprojecten blijven lanceren om de vaste en mobiele netwerkkwaliteit nog te verbeteren.

## Digitale innovatie

Open innovatie en ondersteuning van nieuwe ecosystemen zijn cruciaal om de digitale toekomst in te luiden. We sluiten partnerschappen met universiteiten, start-ups, scale-ups en andere cruciale spelers die een motor van innovatie zijn in België. We werken daarbij onder meer samen aan beveiligings- en IoT-oplossingen als slimme

energie, slimme mobiliteit, slimme logistiek en slimme gezondheid. Samen kunnen we niet alleen meer impact creëren en maatschappelijke en ecologische uitdagingen opnemen, maar openen we ook een nieuwe wereld van digitale mogelijkheden die het leven en werk van de mensen beter maken.

KPI	Resultaat 2018	Resultaat 2017
Actieve M2M-kaarten	1,3 miljoen	1,2 miljoen
Omzet uit ICT (nationaal + internationaal)	561 miljoen	509,2 miljoen
Aantal projecten met universiteiten/onderwijsinstellingen	39	Niet beschikbaar

## Academische partnerschappen

Om te slagen in de digitale economie van morgen hebben we nood aan open innovatie. Daarom werken we samen met grote universiteiten en hun talent hubs.

Het gaat om win-winpartnerschappen: we krijgen toegang tot innovatieve ontwerpen en perspectieven van academici, en zij mogen gebruikmaken van onze infrastructuur en resources om hun ideeën naar een hoger niveau te tillen. Samen geven we de toekomst vorm.

Proximus werkt al jaren samen met universiteiten en elk jaar wordt die samenwerking intenser.

In 2018 hielpen we mee aan een rits hackathons en tech events: de 'Citizens of Wallonia'-hackathon op de campus van de UMons, het 'Dramco Ghent'-event met de KUL, de 'Antwerp Chainport'-hackathon met de UA, het 'Mons Hack Arena'-event met de UMons, het 'Wallonia Futurocité'-seminar, en meer.

Proximus ondersteunt academische research door relevante zakelijke input te leveren en garandeert zo dat onderzoeksprogramma's nauw gealigneerd blijven met de behoeften van de bedrijfswereld. Daarbij kunnen we toegang verschaffen tot resources en infrastructuur.

We hebben onderzoeksprojecten lopen met de ULB/UCL, de KUL en de VUB. Proximus zetelt ook in de adviesraden die deze onderzoeksprojecten aansturen.

Verder neemt Proximus actief deel aan RD&I-projecten gefinancierd met universiteiten, zoals de KUL en de ULB.

In 2017 maakten Proximus en de UGent hun intentie bekend om samen onderzoeksprojecten in het telecom- en ICT-domein op te starten en samen te werken aan doctoraatsonderzoek en -proefschriften. We hebben momenteel diverse projecten lopen met de UGent, zoals een onderzoek van de blootstelling aan luchtvervuiling aan de hand van data van ons mobiele netwerk, of een voorspellende analyse van criminele handelingen, ook op basis van ons mobiele netwerk.

Verder overwegen we nog nauwer samen te werken door opleidingscursussen af te stemmen op de snel evoluerende arbeidsmarkt en de bedrijfswereld en de academische sector dichter bij elkaar te brengen.

In 2018 lanceerden we de TalentHub in Gent met zeven proefprojecten, die recent werden uitgebreid naar alle R&D-projecten binnen Proximus. Hier moedigen we onze medewerkers aan om samen te werken met innovatieve gemeenschappen als universiteiten en start-ups.

We ondertekenden in 2018 ook een strategisch partnerschap met IMEC rond maatschappelijke uitdagingen als slimme steden en artificiële intelligentie.

In 2019 willen we onze strategische benadering herzien en onze samenwerking met het ecosysteem van onderwijs en academische wereld structuur geven en verfijnen.

## Ondersteuning van start-up- en scale-upgemeenschappen

België heeft een uitgebreid netwerk van jonge bedrijven, start-ups en scale-ups. We willen een motor van innovatie en een katalysator voor nieuwe Belgische bedrijven zijn.

Door onze knowhow, resources en infrastructuur te delen in collaboratieve partnerschappen kunnen we innovatie stimuleren en onze digitale economie laten groeien.

## Inpost

Inpost werd in 2017 gelanceerd om de samenwerking met start-ups te vergemakkelijken. Het is een portal waar start-ups snel hun waardevoorstellen kunnen toetsen aan de bedrijfsuitdagingen van Proximus om een strategische match te vinden. In deze 'calls for innovation' wedijveren start-ups om verdere cocreatiemogelijkheden met Proximus. In 2018 focusten we op de omzetting van spraak naar tekst voor dialecten.

## Co.Station

Proximus is sinds 2017 aandeelhouder van Co.Station. Co.Station is een Belgische community die een vijftienhonderdtal ondernemers, start-ups, scale-ups, bedrijven, investeerders en influencers verenigt. Naast Brussel en Gent ging een extra locatie open in Charleroi. Co.Station staat sinds 2018 ook in voor het beheer van het IoT House in Antwerpen.

We ondersteunden diverse events rond IoT, de AVG, blockchain en sociale innovatie bedoeld voor een brede gemeenschap van ondernemers in Brussel, Gent en Charleroi.

## Fintech

België heeft een belangrijk ecosysteem van start-ups en bedrijven in de fintechbranche die we niet zonder trots ondersteunen.

Proximus is stichtend partner van B-Hive, een Europees fintechplatform dat collaboratieve innovatie tussen grote banken, verzekeraars en marktinfrastructuren bevordert om innovatieve oplossingen voor financiële markten te ontwikkelen.

Via onze samenwerking met IMEC scanden we de portefeuille van start-ups van iStart op zoek naar matches met de bedrijfsuitdagingen van Proximus. De geselecteerde kandidaten zullen hun oplossingen voorstellen aan het Proximus-team.

We zijn van plan ook Belgische bedrijven uit andere sectoren bij onze 'calls for innovation' te betrekken en de krachten te bundelen.

We steunden ook meer dan 90 start-ups en scale-ups, samen goed voor meer dan 500 Co.Station-residenten.

In 2019 zullen we onze klanten opnemen in de Co.Station-gemeenschap.

In 2018 werkten we met hen samen voor de organisatie van een reeks events in verband met blockchain die in de hele Belgische fintechscene weerklank vonden. We zullen hier ons werk voortzetten door start-ups toegang te bieden tot blockchaintechnologie.

We investeerden in een fintechstart-up van het eerste uur in Luxemburg en zijn van plan onze fintechactiviteiten uit te breiden via ons filiaal Telindus.

## Microsoft Innovation Center

Proximus trad in 2017 als structureel partner toe tot het Microsoft Innovation Center (MIC) Belgium, een publiek-privaat partnerschap met het Waalse Gewest en Microsoft.

Het MIC focust op ondernemerschap via coachingsessies en networking en werkt nauw samen met de developer-gemeenschap om technische vaardigheden aan te scherpen, events te organiseren en opleiding en certificaties te verschaffen, en biedt toegang tot de recentste IT-hardware. Het is de bedoeling de adoptie te stimuleren van nieuwe technologieën als IoT, data en AR/VR, die de volgende innovatiegolf zullen mogelijk maken, en bedrijven te begeleiden bij hun digitale transformatie. Het IoT Lab - een eerste gezamenlijke stap in 2018 - biedt een omgeving om de digitale toekomst voor te bereiden in een geest van open innovatie.

## Lokale ondersteuning van innovatie

MIC, B-Hive en Co.Station zijn onze drie belangrijkste innovatiepartnerschappen, maar we steunen ook losse initiatieven om flexibiliteit en snelheid in innovatie aan te moedigen.

## Innovaties om maatschappelijke uitdagingen aan te gaan

In ons inhouse-innovatiecentrum vertalen we technologieën als IoT, cloud en big data naar impactvolle oplossingen voor slimme woningen en gebouwen, slimme retail, slimme logistiek, slimme energie, slimme mobiliteit, slimme industrieën, slimme steden, ...

Stel je een digitale toekomst voor waarin België de toon zet!

Proximus is de voornaamste leverancier van connectiviteit in België met meer dan 1,3 miljoen aansluitingen op onze verschillende netwerken in het ecosysteem van het internet of things (IoT).

In 2018 promootten we samen met het MIC digitale innovatie. Een mooi voorbeeld is de lancering van het nieuwe Hack in the Woods-festival dat developers en professionals verenigt rond een aantal maatschappelijke doelen.

2019 zal een spijjaar worden voor het Microsoft Innovation Center met de lancering van nieuwe initiatieven die meer geavanceerde technologieën als artificiële intelligentie en machine learning zullen introduceren in bedrijven.

De missie van het MIC om digitaal ondernemerschap aan te moedigen en tot bloei te brengen zal zich ook uitstrekken tot een ecosysteem van businesspartners en humanitaire organisaties, volstrekt in lijn met het engagement van Proximus om een wereld van digitale mogelijkheden te openen voor maatschappelijke spelers.

In de toekomst blijven we beslist verdergaan op de weg van open innovatie.

We hebben het zover gebracht door voor elke use case de beste technologie te leveren en een ecosysteem van meer dan 250 solution providers te creëren die onze infrastructuur met hun specifieke oplossingen combineren. Op die manier bestrijken we alle sectoren.

Het is onze ambitie de voorkeurspartner van bedrijven te worden, hen door hun digitale transformatie te loodsen en samen slimme oplossingen te ontwerpen. We willen laten zien dat zelfs de kleinste evolutie naar digitaal extra waarde kan creëren. Enkele voorbeelden:

## Slimme industrie

Om efficiënter te worden moest *Bombardier* de beweging van materialen tussen zijn Europese sites optimaliseren. Dat werd mogelijk dankzij een

slimme oplossing die de rekken in elke locatie met elkaar verbindt.

## Slimme diensten

Om nieuwe digitaal aangedreven diensten mogelijk te maken zal Fluvius in Vlaanderen de komende vijf jaar meer dan 800.000 gas- en

elektriciteitsmeters connecteren op onze IoT-netwerken.

## Slimme retail

Winkelcentra verzamelen gegevens over bezoekersstromen en de aantrekkelijkheid van de locatie met behulp van Proximus Analytics.

## Slimme logistiek

Sommige van onze logistieke sites worden beheerd in samenwerking met H.Essers. Voor een optimaal plaatsbeheer op die sites moeten onze trailers in real time met een nauwkeurigheid van 1 meter worden geparkeerd. Door elke trailer te

connecteren met de parkeerplaats slaagde H.Essers erin de zichtbaarheid te vergroten, vruchteloos zoeken te vermijden en de verkeersstroom ter plaatse te optimaliseren.

## Slimme gebouwen

Smartbuildingoplossingen bieden enorme mogelijkheden op het vlak van energie-efficiëntie, afvalbeheer en de bezetting van gebouwen. We willen nieuwe gebouwen slim te maken op het vlak van onthaal, optimalisering van de werkruimte, efficiëntie van energieverbruik en werkplaatsbeheer, en veiligheid en beveiliging.

We werkten samen met IPARC (International Platform for Art Research & Conservation, kmo van het jaar in 2018) voor het gebruik van nieuwe technologieën voor de conservatie van kunst.

De IoT-oplossing die we ontwikkelden, Smart Care, monitort de klimatologische omstandigheden waarin kunstwerken worden bewaard.

In 2018 startten we ook met de ontwikkeling van een gamma van oplossingen om bezoekers van smart venues een vollediger klantenervaring te kunnen bieden. Een eerste voorbeeld is de renovatie van de volledige Tour & Taxis-site in Brussel, met ruimtes voor evenementen, kantoren, wooneenheden, winkelzones en meer, geïntegreerd in één klantentrajact.

## Slimme energie

In een partnerschap met GoodPlanet Belgium plaatsen we LoRA-sensoren in scholen om het gedrag van de kinderen te meten en hen te sensibiliseren voor duurzaamheid. In 2018 bezochten we de eerste 15 scholen. We moedigen scholen ook aan hun gegevens met betrekking tot hun elektriciteits-, aardgas- en stookolieverbruik,

transport, afval en dergelijke op te laden. Ze kunnen de evolutie ervan opvolgen en vergelijken met de verbruikspatronen van andere scholen.

Met GoodPlanet willen we onze sensoren in 2019 in meer dan 400 scholen aanbrengen.

## Slimme steden

In 2018 verfijnden we onze smartcitystrategie om de levenskwaliteit van de Belgische burger verder te verbeteren. Via ons filiaal Be-Mobile pakken we files en parkeerproblemen aan. De voorbije jaren hebben we heel wat steden uitgerust met camera's voor nummerplatherkenning. We willen in de toekomst rechtstreeks met de burger samenwerken om hun gemeente samen en in overleg met het gemeentebestuur vorm te geven.

## Slimme mobiliteit

Mobiliteit is een belangrijke factor in de evolutie van de economie, het milieu en het algemene welzijn van een land. Er is nog veel ruimte voor verbetering in België en de buurlanden. Ons filiaal Be-Mobile, een van de toonaangevende smartmobilitybedrijven, werkt hieraan. Centraal in de oplossingen van Be-Mobile staat de creatie van ecosystemen die alle stakeholders - pendelaars, overheden, wegbeheerders, wagenbezitters en eigenaars van wagenparken - met elkaar connecteren.

Be-Mobile testte en implementeerde in 2018 C-ITS-oplossingen om de verkeerslichten af te stemmen op de verkeerssituatie van het moment en chauffeurs en wegbeheerders te verwittigen van naderende voertuigen als ambulances om de wegen veiliger te maken. Bovendien kon Be-Mobile het bereik van zijn mobiele betaaloplossing voor parkeertickets en het openbaar vervoer uitbreiden tot een totaal van 58 steden en gemeenten. Voor de stad Antwerpen ontwikkelde Be-Mobile een intermodale routeplanner die

We doen dit alvast in Louvain-la-Neuve, via het Live Lab, en in Antwerpen, samen met IMEC, via het City of Things-project. Deze initiatieven geven de burger de kans om met het lokale bestuur in interactie te treden, zijn noden op tafel te leggen en problemen aan te kaarten m.b.t. verkeer, veiligheid, afval, enz.

reizigers het beste traject helpt uitstippelen en hen aanmoedigt om voor alternatieve vervoerswijzen te kiezen. Tot slot zette Be-Mobile de uitbreiding voort van zijn kilometerheffingssysteem voor zware weggebruikers. Het helpt de overheid ook met de ontwikkeling van een heffingssysteem voor passagierswagens. Dat wordt gezien als een cruciale stap naar een doeltreffend mobiliteitsbeheer en een beter evenwicht tussen de vraag en de capaciteit op het vlak van mobiliteit.

Be-Mobile groeide ook internationaal met de overname van Mediamobile in 2018. Mediamobile stuurt in real time verkeersinformatie door naar de gps-systemen in wagens. Met deze overname versterkt Be-Mobile zijn positie binnen de automobielsector en vergroot het het bereik van zijn verkeersmanagementdiensten in Frankrijk, Duitsland, Scandinavië en Polen, waar Mediamobile vandaag actief is.

## Digitaal vertrouwen

De digitale wereld van vandaag houdt heel wat kansen, maar ook nieuwe gevaren in. Vertrouwen is dan ook cruciaal voor mensen en bedrijven die de vele mogelijkheden van digitaal willen benutten en de digitale toekomst willen waarmaken. Als vooraanstaand digitaal bedrijf geven we dan ook de toon aan inzake actieve digitale sensibilisering.

Cyberveiligheid vormt de kern van onze activiteiten. We werken onafgebroken aan nieuwe oplossingen die anticiperen op mogelijke gevaren en onze infrastructuur en processen veiliger maken. We geven onze klanten de middelen om zichzelf te beschermen en sensibiliseren onze stakeholders door middel van vorming en partnerschappen omtrent de waarde en het hoe en waarom van cyberveiligheid.

KPI's	Resultaat 2018	Resultaat 2017
Internationale certificaties m.b.t. privacy en cyberveiligheid	6	6

Het Proximus CSIRT is het centrale incidentresponsteam van de Proximus Groep. Zijn missie is informatie en bijstand te verschaffen om het risico op cyberveiligheidsincidenten te verminderen en doeltreffend op dergelijke incidenten te reageren wanneer ze zich voordoen.

Als grote ICT-speler verwerken we enorme hoeveelheden persoonsgegevens en we garanderen dat die gegevens privé, vertrouwelijk en veilig blijven. We passen strikte policy's toe,

investeren fors in de vorming van alle medewerkers en zijn een toonbeeld van dataveiligheid.

## Cyberveiligheid

We geven cyberveiligheid een centrale plaats in onze activiteiten: we doen aanzienlijke investeringen om onze infrastructuur te beveiligen en te beschermen tegen aanvallen. We bieden onze klanten ook oplossingen om zichzelf te

beschermen en onze medewerkers worden permanent op de hoogte gehouden van de recentste veiligheidspraktijken.

### In ons bedrijf

We willen voorloper zijn in de manier waarop we onze onderneming beveiligen en omvormen in het licht van de cyberuitdagingen van vandaag en morgen. We beschouwen cyberveiligheid als een enabler van digitale transformatie. Proximus heeft de voorbije vier jaar 43 miljoen EUR geïnvesteerd in ons Corporate Cyber Security Program om ons bedrijf cyberbestendig te maken en best-in-class beveiligde diensten en netwerken te leveren aan onze klanten.

veiligheidsalarmen en coördineert de reactie op cyberdreigingen. In 2018 behandelde CSIRT 2087 incidenten (vs. 2204 in 2017). Geen enkel incident had een belangrijke impact onze activiteiten. Proximus CSIRT geldt internationaal als het enige Belgische team met een certificaat van de Trusted Introducer en maakt deel uit van het Europese platform ETIS en de global community FIRST. In 2017 kwam Proximus dankzij deugdelijke preventiemaatregelen, een vroege detectie en een snelle respons ongeschonden uit de wereldwijde cyberaanvallen WannaCry en NotPetya.

Ons Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) monitort permanent de

We zijn de trotse houder van ISO-certificaten voor dataveiligheid en privacy. Vandaag bezitten we vijf ISO 27001-certificaten voor onze datacenters (housing en hosting), ons Security Operations Center, het bedrijfsnetwerk Explore en Workplace-as-a-Service-oplossingen.

## Voor onze klanten

We bieden onze klanten best-in-class veiligheidsoplossingen en -expertise. Ons partnerschap met Norton biedt residentiële klanten multitoestelbeveiliging tegen een verminderde prijs. We leveren een breed gamma van veiligheidsdiensten voor bedrijven: analyse en diagnose, monitoring en toezicht, rapportering en interventies.

Daarnaast bieden we ook oplossingen voor de bescherming van de data, netwerken en servers van bedrijven.

Ons Security Operations Center monitort meer dan 2000 miljoen events per dag en stuurt meldingen naar klanten in geval van incidenten. Dit aantal stijgt nog omdat het aantal events en klanten blijft toenemen. Sinds 2016 leveren we CSIRT-as-a-Service, waarmee we onze interne expertise inzetten om klanten te helpen bij het oplossen van incidenten. Gezien de populariteit van cloudapplicaties en het toenemende belang dat gehecht wordt aan privacy worden

## Voor iedereen

We zijn een van de partners achter BE-Alert, een alarmeringssysteem waarmee de Belgische overheid de bevolking de klok rond kan verwittigen. BE-Alert verspreidt in crisissituaties nieuws en informatie via sms, vaste telefonie, e-mail en de sociale media.

Aangezien het gevaar in onze geglobaliseerde digitale wereld uit diverse hoeken komt, zetten we onze samenwerking met de cyberdefensieteams van de NAVO in 2018 voort. We namen ook deel aan werkgroepen met internationale wetshandhavingsautoriteiten om rechtstreekse informatie over de werkwijze van cybercriminelen te ontvangen. Daarnaast wisselen we via het ETIS-platform op nationaal en Europees niveau

Vanaf 2019 willen onze inspanningen voor cyberveiligheid nog opdrijven. De komende drie jaar willen we blijven investeren in ons Cyber Security Corporate Program, onze vaardigheden nog versterken en onze ISO 27001- en Trusted Introducer-certificaten veiligstellen.

geprivilegieerd accountbeheer, controle van de toegang tot IT-systemen en data cruciaal. We lanceerden deze oplossing in 2018 ook intern en met een select aantal bedrijfsklanten.

Ons filiaal Telindus Luxemburg is een expert in cyberveiligheid. Telindus Luxemburg vulde zijn bestaande gamma van cybersecuritydiensten aan met een Cyber Security & Intelligence Operation Center (CSIOC) voor het detecteren en beheren van cyberincidenten. Telindus ontving op IT One in Luxemburg de award voor Best Security Partner of the Year 2018 als erkenning voor zijn multidomeinexpertise en vastberaden keuze voor innovatie.

In 2019 zullen we onze cybersecurityoplossingen voor de professionele markt verder uitbreiden. De komende drie jaar is het onze ambitie leider te blijven en te groeien tegen de snelheid van de markt. Recent overgenomen bedrijven als Davinsi Labs, Umbrio en ION-IP zullen ons daarbij helpen

actief informatie uit over waargenomen dreigingen en aanvallen.

In 2019 zullen we ons samenwerkingsnetwerk verder uitbreiden door actief te participeren in de Cyber Security Coalition en zijn operationele focusgroepen, door nauw samen te werken met het Centrum voor Cybersecurity België (CCB), met andere Europese telecomoperatoren via het ETIS-platform, met bedrijven overal ter wereld via het Center for Cybersecurity van het Wereld Economisch Forum, met het European Cybercrime Center van Europol en tot slot via nieuwe en bestaande partnerschappen, zoals met de NAVO.



## Vorming over cyberveiligheid

België kan pas digitaal leider worden als zijn burgers vertrouwen hebben in digitaal. We willen dat mensen van de onlinewereld kunnen genieten en weten hoe ze dat op een veilige manier kunnen

doen. We helpen door onze kennis over veiligheid te delen en hen te sensibiliseren over de waarde en het hoe en waarom van cyberveiligheid.

### Vorming van onze medewerkers

Een veilige cyberomgeving start van binnenuit en daarom krijgen onze medewerkers permanente vorming rond verantwoord gedrag en het beschermen van gegevens van het bedrijf en van de klanten.

We organiseren elk jaar een Security Week voor onze medewerkers. Daarnaast organiseren we specifieke opleiding, sensibiliseringssessies en phishingoefeningen. In 2018 testten we 27.743 medewerkers en aannemers van de Proximus Groep via twee levensechte phishingcampagnes geïnspireerd op waargebeurde incidenten. We gaven daarbij tips om dergelijke verdachte mails te identificeren. We lanceerden ook twee educatieve video's over phishing en informatieclassificatie.

De Security Week, die in 2018 voor het vijfde jaar op rij werd georganiseerd, bereikte 1237 medewerkers en bood een uitgebreid sensibiliseringsprogramma met aandacht voor onder meer nieuwe digitale manieren van werken, fysieke veiligheid, privacy en de AVG, onze

veiligheidsoplossingen voor de klant, detectie en preventie van phishing en veilig internet voor kinderen in samenwerking met Child Focus. Voor het eerst organiseerden we in 2018 een interne 'Capture The Flag'-wedstrijd; een onlinespel waarin medewerkers via praktische oefeningen hun cyberskills konden testen.

Tijdens de Cyber Security Month in oktober namen we de nationale sensibiliseringscampagne over cyberhygiëne 'Boost je digitale gezondheid' over voor onze medewerkers. Artikels op ons intranet bereikten niet minder dan 4590 lezers.

We willen onze medewerkers ook de kans bieden om een loopbaan in cybersecurity uit te bouwen via een uitgebreide eenjarige cybersecurityopleiding, waarna deelnemers zich cyberexperts mogen noemen en de nodige certificaten ontvangen om een nieuwe job in dit domein te starten. In 2018 volgden 15 medewerkers deze opleiding. De opleiding wordt opnieuw georganiseerd in 2019.

### Vorming voor de zakenwereld en de hele maatschappij

We vormen en sensibiliseren ook bij bedrijven, organisaties en het algemene publiek.

#### *Voor onze klanten*

We organiseren tweemaal per jaar de Proximus Cyber Security Convention om klanten op de hoogte te houden van de nieuwste trends. Onze Proximus Corporate University (PCU) organiseerde in 2018 ook opleidingsprogramma's rond security voor klanten, met onder meer

Network Security Explored, Hacking and Intrusion Detection, HEXID Assault, Wireshark, DaVinci Labs, Blockchain en Security Awareness. 75 bedrijven (47 uit de openbare sector) namen eraan deel

## Voor de Belgische burger

We zijn medeoprichter en bestuurslid van de nationale Cyber Security Coalition, een non-profitorganisatie die de cybersecuritycompetenties in België wil bevorderen door middel van kennisdeling, sensibilisering, beleidsadvies en intersectorale operationele samenwerking.

In 2018 werden vijf eendaagse informatie- en networkingevents georganiseerd rond de ontwikkeling van veilige apps, het regelgevend kader zoals de Europese Netwerk- en informatiebeveiligingrichtlijn (NIB) en de AVG, cloud security, cybertalent en innovatie. Naast focusgroepen voor sensibilisering, privacy, de NIB-richtlijn en CSIRT-SOC werden in 2018 drie nieuwe operationele focusgroepen gelanceerd rond cloud security, cryptografie en bedrijfsbeveiligingsarchitectuur.

We hebben ook een specifiek project voor kinderen van de lagere school. Tweemaal per jaar - in februari op International Safer Internet Day en in oktober op Safer Internet Day - geven onze medewerkers (opgeleid door onze partner Child Focus) vorming aan kinderen over veilig internetgebruik (10.259 kinderen in 212 scholen in 2018 vs. 11.330 kinderen in 229 scholen in 2017). In 2018 werkte Child Focus zijn pedagogische aanpak bij om de impact van het programma de komende jaren nog te vergroten. De workshops vertrekken vanuit ervaringen die de kinderen echt meegemaakt hebben. Op basis daarvan ontdekken ze hoe ze zich het best gedragen als ze op internet surfen of communiceren via sociale media.

Proximus behandelde in 2018 72 aanvragen van wetshandhavingsautoriteiten om de toegang tot websites te blokkeren. Proximus zoekt ook

voortdurend nieuwe manieren om zijn hostinginfrastructuur vrij te houden van kinderpornografisch materiaal. Om onze klanten te beschermen tegen fraude, zoals phishing via valse Proximus-websites, monitort het CSIRT van Proximus nauwgezet elke aanvalspoging tegen klanten. Doorgaans slaagt het erin een phishingwebsite enkele uren na de lancering offline te halen.

Om studenten te bereiken organiseerden we in 2018 voor het tweede jaar op rij een dagvullende 'Capture The Flag'-wedstrijd voor 33 studenten die de nieuwe interuniversitaire master in cybersecurity volgen (overkoepelend project van de ULB, UCL, U-Namur en de Koninklijke Militaire School). We verwelkomden tijdens onze Security Week ook studenten van HOWEST.

Tot slot geloven we in levenslang leren en werken we samen met CyberWayFinder, dat vrouwen die hun carrière een nieuwe wending willen geven de kans geeft om voor cybersecurity te kiezen. We bieden de deelnemers een praktische werkervaring, voor de eigenlijke opleiding zorgt de vereniging. We verwelkomden in 2018 twee vrouwelijke trainees in onze cybersecurityteams. Dit soort initiatieven is misschien kleinschalig, maar helpt om medewerkers en werkzoekenden om te scholen en klaar te stomen voor de jobs van de toekomst.

In 2019 willen we het bereik van onze opleidingsprogramma's en studiepartnerschappen vergroten, bijvoorbeeld door onze 'Capture The Flag'-bedrijfsgame in nieuwe scholen en universiteiten te lanceren. Via onze Safer Internet Day ten slotte willen we het komende jaar 10.000 studenten bereiken.

## Dataprivacy garanderen

Als belangrijke ICT-speler is het onze verantwoordelijkheid om de gegevens van klanten veilig en privé te houden. We hebben een kader voor privacycontrole ontworpen dat ervoor zorgt dat persoonsgegevens in overeenstemming met de wet en volgens het hoogste veiligheidsniveau worden verwerkt. Dit kader omvat policy's en procedures, maar ook opleidings- en sensibiliseringsinitiatieven.

We hebben ook infrastructuur geïnstalleerd die datalekken opspoorde en ons netwerk veilig houdt. Want we willen dat data altijd veilig zijn.

Om ervoor te zorgen dat al onze medewerkers de Belgische en Europese privacywetgeving goed kennen organiseerden we ook specifieke opleiding in verband met de AVG, die in 2018 door 93% van ons personeel werd gevolgd.

In 2018 zette Proximus het in 2017 gestarte AVG-implementatieproject verder. Ons doel was de AVG na te leven zonder aanleiding te geven tot onderbrekingen in onze datastromen en bedrijfsactiviteiten. Meer dan 150 personen waren rechtstreeks bij dit project betrokken en ca. 500 anderen waren betrokken bij enquêtes, vragenlijsten, evaluaties, enz.

Aangezien we ons engageren om persoonsgegevens en privacy te beschermen, ondernamen we een reeks acties, zoals de aanstelling van een Data Protection Officer (DPO), de ontwikkeling van een structuur voor toestemmingsbeheer, veiligheidsscreenings en correctieve maatregelen voor onze IT-applicaties.

We implementeerden ook een privacycontrolekader om erop toe te zien dat persoonsgegevens daadwerkelijk goed beheerd worden, correct zijn en door ontwerp en door standaardinstellingen beschermd zijn, en dat onze organisatie de toepasselijke wetten en regelgeving naleeft en dit ook kan aantonen.

De implementatie van de AVG blijft op de agenda in 2019. We willen onze interne processen optimaliseren om een efficiënte aanpak van privacy door ontwerp en door standaardinstellingen mogelijk te maken. Proximus zal de privacy-instellingen verder uitbreiden in de MyProximus-app en -website zodat onze klanten efficiënt kunnen kiezen hoe Proximus hun persoonsgegevens gebruikt.

# Onafhankelijkheid en deskundigheid op het gebied van boekhouding en audit van ten minste één lid van het Audit- en Toezichtscomité

Proximus beschikt over een Audit- en Toezichtscomité (Audit & Compliance Committee), dat bestaat uit vijf niet-uitvoerende bestuurders, waarvan de meerderheid onafhankelijk moet zijn. Overeenkomstig zijn charter wordt het voorgezeten door een onafhankelijke bestuurder.

De meerderheid van de leden van het Audit- en Toezichtscomité heeft uitgebreide accounting- en auditexpertise. De Voorzitter van het Audit- en Toezichtscomité, de heer Guido J.M. Demuyneck,

heeft een diploma Toegepaste Economische Wetenschappen. Mevrouw Catherine Vandendorre heeft naast een master in de toegepaste economie, behaald aan de UCL, bijkomende diploma's in fiscaal recht en financieel risicomanagement. De heer Paul Van de Perre behaalde een master in de economie en verschillende postgraduatoren. De Voorzitter en de meerderheid van de leden hebben diverse bestuurs- of uitvoerende mandaten in grote Belgische of internationale bedrijven uitgeoefend.

## Diversiteit & Inclusie

In overeenstemming met artikel 3 van de Wet van 3 september 2017 op de openbaarmaking van niet-financiële en diversiteitsinformatie door bepaalde grote ondernemingen en groepen, worden het diversiteitsbeleid, de objectieven en de resultaten van Proximus hieronder beschreven.

De verklaring over andere niet-financiële informatie is opgenomen in een afzonderlijk verslag dat als bijlage bij dit Jaarverslag is gevoegd.

# Strategische oriëntatie over diversiteit & inclusie

Proximus is ervan overtuigd dat een divers personeelsbestand, dankzij de unieke capaciteiten, ervaringen en alle andere kenmerken die geen verband houden met iemands capaciteiten, zal bijdragen tot het bereiken van een meer gediversifieerde markt en zal leiden tot een duurzame bedrijfsvoering. Het is ook belangrijk om de diversiteit van onze klanten en markten in ons personeelsbestand te weerspiegelen.

Daarom heeft Proximus een Charter inzake diversiteit en gelijke rechten, dat van toepassing is op alle werknemers van de Proximus Groep.

Met dit beleid wil Proximus voorwaarden mogelijk maken, waar deze verschillen erkend en gerespecteerd worden en waar alle medewerkers gelijke kansen krijgen. Voor Proximus betekenen diversiteit en gelijkheid:

- gelijke behandeling van alle kandidaten en werknemers, uitsluitend op basis van relevante competenties en objectieve criteria.

- Het creëren van een open en aangename werkomgeving die bijdragen van mensen van alle achtergronden en ervaringen aanmoedigt.
- Het promoten van een mentaliteit van respect en openheid op alle niveaus van de organisatie en het eerlijk en gelijk behandelen van alle medewerkers.
- gedrag vertonen dat vrij is van elke vorm van racisme, intolerantie, discriminatie, intimidatie of andere houding die de waardigheid van mannen en vrouwen op de werkplek kan aantasten.
- Diversiteit integreren in alle aspecten van de manier waarop we zakendoen zonder enige vorm van intolerantie.

Binnen Proximus zijn specifieke teams verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van het Charter en voor het nemen van de juiste maatregelen in geval van niet-naleving.

## Diversiteit & inclusie in onze leiderschaps- en werknemersgemeenschappen

Proximus is zich bijzonder bewust van het belang van diversiteit op alle niveaus van de organisatie en concentreert zich op de aanwerving van medewerkers met een inclusie- en groeimentaliteit. Zodra ze deel uitmaken van het bedrijf, zorgen we ervoor dat ze de beste ambassadeurs zijn van onze bedrijfswaarden door een deel van ons inclusieprogramma en onze filosofie op te nemen zowel in onze welkomdagen als in alle gerelateerde opleidingen voor teamleaders, experts, trainees.

Proximus zorgt voor evenwichtige en getalenteerde gemengde teams, maar versterkt tegelijkertijd zijn innovatievermogen en bevordert zijn leercultuur, de tevredenheid van zijn medewerkers en hun creativiteit met het oog op

de toekomstige uitdagingen van een digitale wereld.

Met betrekking tot genderdiversiteit komt deze benadering ook tot uiting in de vrouwelijke vertegenwoordiging op de verschillende niveaus van ons bedrijf:

- 43% van de Raad van Bestuur
- 25% van het Directiecomité
- 21% van de leden van het Leadership Team
- 31% van alle werknemers

De Proximus Groep heeft ook een zeer divers personeelsbestand met 58 nationaliteiten.

Proximus ondersteunt interne en externe diversiteitsnetwerk activiteiten en initiatieven zoals het AfroPean-netwerk (APN) en WinC (vrouwennetwerk). We hebben een Diamond sponsoring in de organisatie "Women on Board". Onze CEO neemt ook deel aan evenementen rond vrouwen in hogere functies en ondertekende

de "Pledge", een engagement van de Europese Business Leaders voor Inclusie & Diversiteit. Proximus zorgt ook voor een ad hoc aanwezigheid op externe evenementen zoals "Yes she can", "Digital4Her" en "She love to code" om jonge meisjes aan te moedigen om te kiezen voor een ingenieursopleiding en een technische carrière.

## Creatie van een cultuur die het mogelijk maakt om activiteiten tijdens de verschillende levensfasen met elkaar te verzoenen

Proximus wil de voorwaarden creëren om de verschillende aspecten van het beroeps- en privéleven van haar personeel tijdens hun verschillende levensfasen met elkaar te verzoenen door mogelijkheden te bieden voor interne job evoluties en ontwikkelingsmogelijkheden, thuiswerken, deeltijds werken, thuiszorg, thuiskinderopvang, .... Deze maatregelen stellen onze medewerkers in staat om te werken in een veilige, inspirerende en inclusieve werkomgeving met gelijke kansen voor

iedereen, zodat ze hun persoonlijke en professionele leven optimaal kunnen combineren en zich gesteund, gemotiveerd en betrokken voelen op het werk.

Proximus is stichtende partner van "Experience@Work". Dankzij dit bedrijf kunnen ervaren talenten van organisaties worden ingezet in andere organisaties die op zoek zijn naar specifieke ervaring en/of talent.

## Diversiteit als onderdeel van de Proximus-gedragscode

De missie van Proximus bestaat erin om een wereld van digitale mogelijkheden te openen zodat mensen beter leven en slimmer werken. Dat betekent ook dat we het vertrouwen van onze klanten, onze medewerkers, onze leveranciers, onze aandeelhouders, onze partners en het bedrijf als geheel moeten verdienen en behouden.

Succesvol business moet hand in hand gaan met eerlijk en ethisch gedrag. Elke medewerker heeft hierbij een cruciale rol te spelen. Dit is de reden waarom de Gedragscode bestaat, die onze

bedrijfscultuur en waarden vertegenwoordigt. Deze Gedragscode weerspiegelt de fundamentele principes en regels die de basis vormen voor ons engagement om een maatschappelijk verantwoorde onderneming te zijn. De Gedragscode geldt voor iedereen: bestuurders, managers en alle medewerkers. Hoewel de Gedragscode niet rechtstreeks aan onze zakenpartners kan worden opgelegd, streven wij ernaar altijd samen te werken met partners die dezelfde ethische normen in acht nemen.

Proximus verwacht van zijn medewerkers dat ze de Gedragscode respecteren en als referentie gebruiken in hun dagelijkse manier van werken.

## Mensenrechten

Mensen hebben recht op een respectvolle, zorgvuldige en waardige behandeling. Proximus' bedrijfspraktijken kunnen alleen duurzaam zijn als we de fundamentele mensenrechten respecteren en diversiteit, culturele en andere verschillen waarderen.

Onze Gedragscode, waarden en gedrag zijn geïnspireerd door fundamentele principes zoals die van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, het Europees Verdrag tot bescherming van de Rechten van de Mens en het VN-Verdrag inzake de Rechten van het Kind.

## Werkvoorwaarden

Proximus zet zich in voor het creëren van werkomstandigheden die eerlijke

tewerkstellingspraktijken bevorderen en waar ethisch gedrag wordt erkend en gewaardeerd. We hebben een professionele werkplek met een inclusieve werkomgeving en we verbinden ons ertoe de Belgische wetgeving en de fundamentele conventies van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) te respecteren.

Proximus erkent en respecteert het recht op vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen binnen de nationale wet- en regelgeving. Wij zullen geen kinderarbeid of enige vorm van gedwongen of verplichte arbeid contracteren zoals gedefinieerd door de fundamentele conventies van de IAO. Bovendien zijn we tegen discriminerende praktijken en doen we ons uiterste best om gelijkheid, diversiteit en integratie in alle arbeidspraktijken te bevorderen.

Onze arbeidsmilieunormen zijn van toepassing op elk lid van onze diverse gemeenschap en worden vertegenwoordigd door alle managers, teamleaders en medewerkers die in deze materie als rolmodel moeten optreden.

# Andere inlichtingen

## Rechten, verbintenissen en voorwaardelijke verplichtingen per 31 december 2018

Toelichtingen bij rechten, verbintenissen en voorwaardelijke verplichtingen zijn opgenomen in toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening.

## Gebruik van financiële instrumenten

Toelichting bij het gebruik van financiële instrumenten is opgenomen in toelichting 31 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.

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

## Gebeurtenissen na balansdatum

Toelichting bij de gebeurtenissen na balansdatum is opgenomen in toelichting 38 van de geconsolideerde jaarrekening.

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 28 februari 2019.



Dominique Leroy

Gedelegeerd Bestuurder



Stefaan De Clerck

Voorzitter van de Raad van Bestuur