

# Geconsolideerd Jaarverslag

# 2019

proximus

# Bespreking en analyse van de financiële resultaten door het management

## 1. 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.**

Proximus verschaft 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. Daarnaast werd, als gevolg van de toepassing van boekhoudnorm IFRS 16, de definitie van 'onderliggend' aangepast om vanaf 2019 ook de lease-afschrijvingen en rentelasten op leaseverplichtingen erin op te nemen. De aangepaste omzet en ebitda worden 'onderliggend' genoemd en maken een zinvolle vergelijking op jaarbasis mogelijk.

Definities zijn te vinden in hoofdstuk 6 van dit document.

(EUR miljoen)	Opbrengsten		Ebitda	
	2018	2019	2018	2019
<b>Gerapporteerd</b>	5.829	5.697	1.794	1.676
Afschrijvingen op leaseverplichtingen	nr		nr	-82
Rentelasten op leaseverplichtingen	nr		nr	-2
Incidentele items	-21	-11	70	278
<b>Onderliggend</b>	<b>5.807</b>	<b>5.686</b>	<b>1.865</b>	<b>1.870</b>
<b>Incidentele items - Totaal</b>	-21	-11	70	278
Meerwaarde op de verkoop van gebouwen	-21	-7	-21	-7
Plan voor vervroegd vertrek en collectieve overeenkomst *			41	19
Fit For Purpose Transformation Plan				253
Shift to Digital plan*				9
Kosten in verband met fusies en overnames			8	9
Wijziging in de M&A verwaardelijke vergoeding		-4		-4
Aanpassing van de voorziening voor belasting op pylonen (vorige jaren)			20	-1
Bijzondere waardevermindering op bedrijfssoftware en schikkingen			22	

\*De incidentele kosten in verband met het Shift to Digital-plan vertegenwoordigen voornamelijk uitzonderlijke kosten voor de optimalisering van de voetafdruk van het verkoopkanaal van Proximus als gevolg van de toegenomen aandacht voor e-Sales.

## Wijzigingen in de rapportering sinds 2019

De financiële resultaten van de Proximus Groep worden gerapporteerd volgens boekhoudnormen IFRS 15 en, vanaf 2019, IFRS 16 (ter vervanging van IAS 17).

Bij de toepassing van IFRS 16 vanaf 2019 heeft Proximus gekozen voor de vereenvoudigde overgangsmethode. Er is geen herziening van het voorgaande jaar gebeurd. Om een zinvolle vergelijking op jaarbasis en consistente prestatiemetingen mogelijk te maken heeft Proximus zijn prestatiemetingen die in dit financieel verslag beschreven worden evenwel als volgt aangepast:

- De definitie van 'onderliggend' werd aangepast om vanaf 2019 ook de lease-afschrijvingen en -rentelasten op leaseverplichtingen te omvatten.

### Uitsplitsing van de omzet

- De capex is vanaf 2019 exclusief de verwerving van het recht op gebruik van activa.
- De FCF wordt gedefinieerd als de kasstroom vóór financieringsactiviteiten, maar na leasebetalingen.
- En naast de netto financiële positie rapporteert Proximus ook een aangepaste netto financiële positie exclusief alle leaseschulden.

Verder werden de volgende wijzigingen in de segmentrapportering doorgevoerd:

- De structuur van de omzet uit Consumer werd vereenvoudigd om de hoge convergentieratio van de omzetbasis weer te geven.
- Het vaste park van Tango Luxembourg is opgenomen in het totaal van de Groep.
- Er werden enkele kleine wijzigingen in de omzetstructuur van Enterprise doorgevoerd.

De omzet per segment wordt weergegeven in de onderstaande tabel.

31 December 2019

(in miljoen EUR)	Groep	BICS	Thuismarkten (Groep excl. BICS)	Consumer	Enterprise	Wholesale	Andere
Netto omzet (onderliggend)	5.638	1.297	4.341	2.820	1.413	181	-73
Netto omzet (incidenteel)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Netto omzet (gerapporteerd)</b>	<b>5.638</b>	<b>1.297</b>	<b>4.341</b>	<b>2.820</b>	<b>1.413</b>	<b>181</b>	<b>-73</b>
Andere bedrijfsopbrengsten (onderliggend)	48	4	44	25	6	0	13
Andere bedrijfsopbrengsten (incidenteel)	11	0	11	0	7	0	4
<b>Andere bedrijfsopbrengsten (gerapporteerd)</b>	<b>59</b>	<b>4</b>	<b>55</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>17</b>
Totale opbrengsten (onderliggend)	5.686	1.301	4.386	2.845	1.419	182	-60
Totale opbrengsten (incidenteel)	11	0	11	0	7	0	4
<b>Totale opbrengsten (gerapporteerd)</b>	<b>5.697</b>	<b>1.301</b>	<b>4.396</b>	<b>2.845</b>	<b>1.426</b>	<b>182</b>	<b>-56</b>

## 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

	IFRS 15 IFRS 15&16									
Resultatenrekening (in miljoen EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Totale omzet	7.040	6.417	6.462	6.318	6.112	6.012	5.873	5.802	5.829	5.697
Omzet - incidentele items	N/A	N/A	N/A	N/A	248	17	3	24	21	11
<b>Onderliggende omzet</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>5.807</b>	<b>5.686</b>
Gerapporteerde ebitda (1)	2.428	1.897	1.786	1.699	1.755	1.646	1.733	1.772	1.794	1.676
Lease-afschrijvingen en rentelasten op leaseverplichtingen	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	84
Ebitda - incidentele items	N/A	N/A	N/A	N/A	102	-88	-63	-51	-70	-278
<b>Onderliggende ebitda (1)</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>1.865</b>	<b>1.870</b>
Afschrijvingen	-809	-756	-748	-782	-821	-869	-917	-963	-1.016	-1.120
<b>Bedrijfswinst (EBIT)</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>778</b>	<b>556</b>
Netto financiële opbrengsten / (kosten)	-102	-106	-131	-96	-96	-120	-101	-70	-56	-47
Verlies van ondernemingen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode	0	0	0	0	-2	-2	-1	-2	-1	-1
<b>Winst vóór belastingen</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>721</b>	<b>508</b>
Belastingen	-233	-262	-177	-170	-154	-156	-167	-185	-191	-116
Minderheidsbelangen	17	17	19	22	27	17	25	30	22	392
<b>Netto winst (aandeel van de groep)</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>508</b>	<b>373</b>
<b>Kasstroom (in miljoen EUR)</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>2019</b>
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.666	1.551	1.480	1.319	1.447	1.386	1.521	1.470	1.558	1.655
Cash betaald voor Capex	-734	-757	-773	-852	-916	-1.000	-962	-989	-1.099	-1.091
Netto kasstroom gegenereerd uit / (besteed in) andere investeringsactiviteiten	48	-7	-16	38	180	22	0	-189	-8	12
Lease betalingen	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-78
<b>Vrije kasstroom (2)</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>498</b>
Netto kasstroom gegenereerd uit / (besteed in) financieringsactiviteiten	-728	-1.051	-809	-353	-364	-608	-764	-256	-444	-515
Netto toename / (afname) van kas en kasequivalenten	252	-264	-118	152	347	-200	-205	36	7	-17
<b>Balans (in miljoen EUR)</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>2019</b>
Totaal balans	8.511	8.312	8.243	8.417	8.522	8.283	8.117	8.527	8.671	8.978
Vaste activa	6.185	6.217	6.192	6.254	6.339	6.386	6.372	6.735	6.850	7.160
Beleggingen, kas en kasequivalenten	627	356	285	415	710	510	302	338	344	327
Eigen vermogen (aandeel van de groep)	3.108	3.078	2.881	2.846	2.779	2.801	2.819	2.857	3.005	2.856
Minderheidsbelangen	235	225	211	196	189	164	162	156	148	142
Schulden voor pensioenen, andere vergoedingen na uitdiensttreding en beëindigingsvoordelen	565	479	570	473	504	464	544	568	605	864
Netto - financiële positie (incl. leaseschulden)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-2.492
Netto - financiële positie (excl. leaseschulden vanaf 2019)	-1.451	-1.479	-1.601	-1.815	-1.800	-1.919	-1.861	-2.088	-2.148	-2.185
<b>Proximus aandeel - kern cijfers</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>2019</b>
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (3)	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	322.918.006
Winst per aandeel - op gerapporteerde resultaten (in EUR) (4)	394	236	224	198	204	150	162	162	158	116
Totale dividend per aandeel (in EUR)	218	218	249	218	150	150	150	150	150	150
Aandeleninkoop (in miljoen EUR)	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gegevens over het personeel</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>2019</b>
Personeelsbestand (aantal voltijdse equivalenten)	16.308	15.788	15.859	15.699	14.187	14.090	13.633	13.391	13.385	12.931
Gemiddeld personeelsbestand over de periode	16.270	15.699	15.952	15.753	14.770	14.040	13.781	13.179	13.161	13.007
Onderliggende omzet per werknemer (in EUR)	N/A	N/A	N/A	N/A	410.746	426.958	425.997	438.413	441.238	437.173
Totale omzet per werknemer (in EUR)	432.685	408.760	405.084	401.080	413.826	428.194	426.201	440.240	442.870	438.005
Onderliggende ebitda per werknemer (in EUR)	N/A	N/A	N/A	N/A	111.923	123.467	130.315	138.325	141.681	143.801
Totale ebitda (1) per werknemer (in EUR)	149.247	120.834	111.973	107.851	118.798	117.251	125.743	134.483	136.342	128.856
<b>Ratios - op onderliggende basis</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>2019</b>
Return on Equity	N/A	N/A	N/A	N/A	21,8%	18,9%	19,4%	19,2%	18,4%	19,9%
Bruto marge	N/A	N/A	N/A	N/A	57,8%	59,6%	61,8%	62,5%	63,4%	64,6%
Netto schuld (excl. lease schulden vanaf 2019) / EBITDA	N/A	N/A	N/A	N/A	1,09	1,11	1,04	1,15	1,15	1,17

- (1) Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization.  
(2) Kasstroom voor financieringsactiviteiten maar na lease betalingen  
(3) i.e. uitgezonderd eigen aandelen  
(4) Geen verschil tussen de gewone winst en de verwaterde winst per aandeel.

- Het Consumer-segment boekte een stevige klantengroei voor internet, tv en mobiele postpaid, gedragen door Tuttimus en Bizz All-in, op een zeer concurrentiële markt.
- Het Enterprise-segment profiteerde van zijn versterkte ICT-portfolio en van zijn aanhoudende sterke positie op de Belgische telecommarkt.
- De omzet op de thuismarkten staat onder druk door producten en diensten met lage marges, de achteruitgang van de traditionele activiteiten en tegenwind van de regelgeving.
- De ebitda op de thuismarkten steeg met 0,4% dankzij een sterke kostenbeheersing.
- De ebitda van BICS bleef in 2019 bijna stabiel op 153 miljoen EUR.
- Op onderliggende basis ging de ebitda van de Proximus Groep 0,3% hoger.
- Vrije kasstroom van 498 miljoen EUR, of 504 miljoen EUR exclusief overnames.

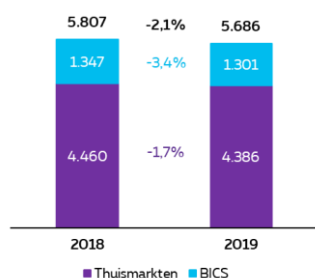
## 2. Proximus Groep

### Omzet

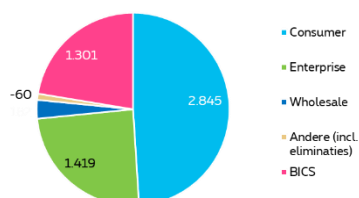
De Proximus Groep sloot het jaar 2019 af met een totale onderliggende omzet van 5.686 miljoen EUR, of 2,1% lager dan het jaar voordien. **Binnen de mix daalde de onderliggende omzet op de thuismarkten met 1,7% en sloot de omzet van BICS, de International Carrier-businessunit van Proximus, 3,4% lager dan het jaar voordien.**

Onderliggende omzet van de Groep  
**5.686 miljoen EUR**

Groepsomzet (onderliggend, M€)

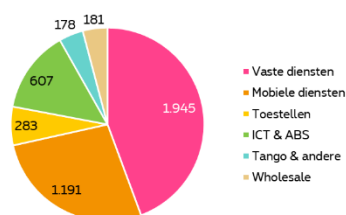


Groepsomzet per segment (onderliggend, M€)



Voor zijn activiteiten op de thuismarkten rapporteerde Proximus in 2019 een omzet van 4.386 miljoen EUR, waarvan het grootste deel afkomstig is van de vaste en mobiele retaildiensten gegenereerd door de Consumer- en Enterprise-segmenten.

Omzet op de thuismarkten per product (onderliggend, M€)



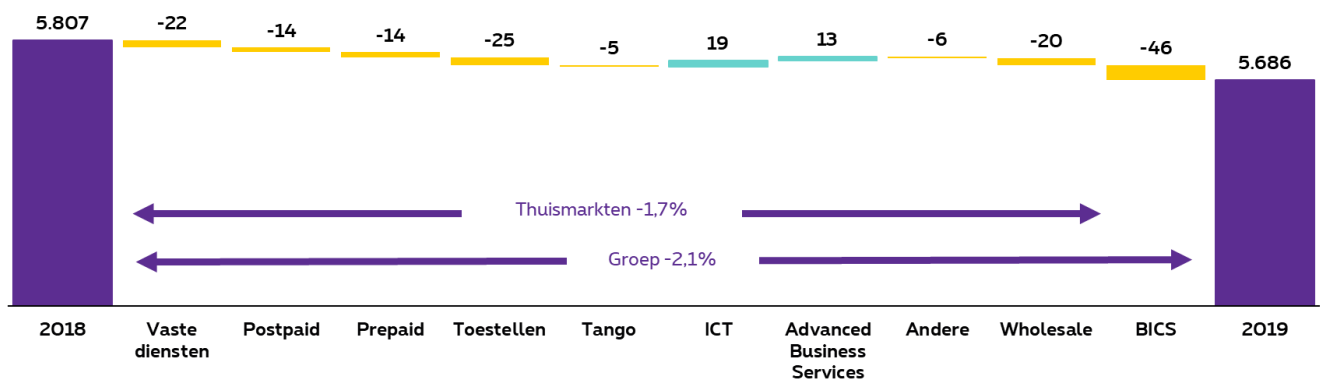
Ondanks de aanhoudende klantengroei van Proximus in het Consumer-segment en het behoud van een sterke positie in het Enterprise-segment daalde de omzet uit activiteiten op de thuismarkten met 75 miljoen EUR of 1,7% vergeleken met het jaar voordien. Dit is inclusief een daling met 25 miljoen EUR in de omzet uit toestellen als gevolg van de verminderde activiteiten van doorverkoop van standalone mobiele toestellen met een lage marge. Dit buiten beschouwing gelaten, lag de omzet uit activiteiten op de thuismarkten 1,2% lager dan het jaar voordien. Bovendien heeft de regelgeving m.b.t. de vaste terminatietarieven en de internationale bel- en sms-tarieven de omzet met ca. 31 miljoen EUR negatief geïmpacteerd, exclusief de ongunstige impact van de wetgeving i.v.m. de herinneringskosten. De overige druk op de omzet is grotendeels toe te schrijven aan de krimpende klantenbasis voor prepaid en vaste spraak en de lagere omzet uit inkomend mobiel verkeer, die niet geheel werd gecompenseerd door de groei van de kernproducten van Proximus.

In een uitdagende concurrentiële omgeving slaagde Proximus erin zijn klantenbasissen voor tv, internet en mobiele postpaid verder uit te breiden. Bovendien ging de omzet uit ICT flink hoger dankzij een versterkte ICT-portfolio, met onder meer de overname van verschillende kleine, gespecialiseerde ICT-bedrijven.

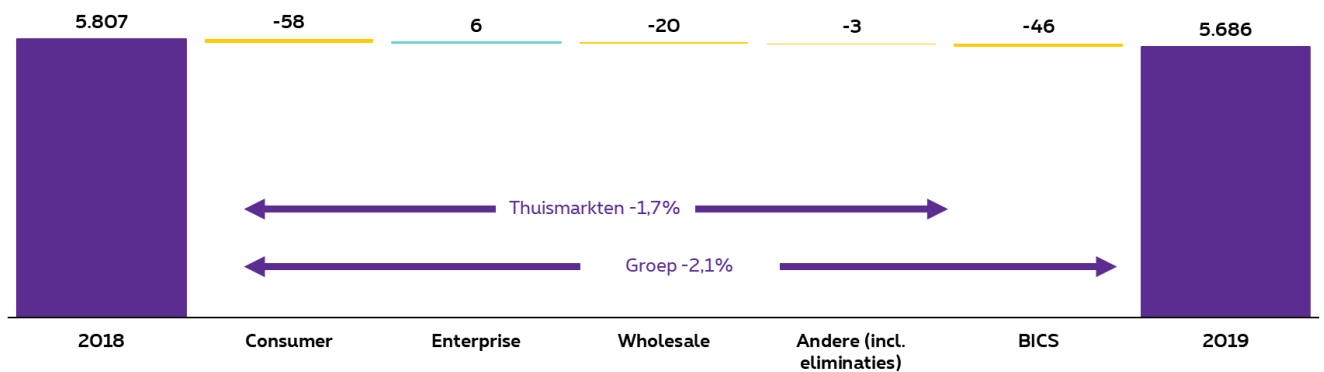
**In 2019 bedroeg de totale omzet van BICS 1.301 miljoen EUR, of 3,4% lager dan in 2018.**

Voor 2019 boekte BICS een sterke groei van zijn omzet uit niet-spraakgebonden activiteiten, dankzij een stevige toename van de sms-volumes, waarbij vooral TeleSign de AZP-volumes een impuls gaf. Die werd echter ruimschoots tenietgedaan door de aanhoudende daling van de omzet uit traditionele spraakdiensten van BICS, te wijten aan een lagere omzet per eenheid als gevolg van lagere terminatietarieven, de concurrentie en een voor de omzet minder gunstige bestemmingenmix.

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

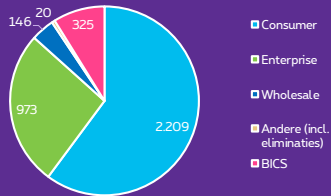


**Evolutie van de omzet per segment (onderliggend, M€)**



## Directe marge

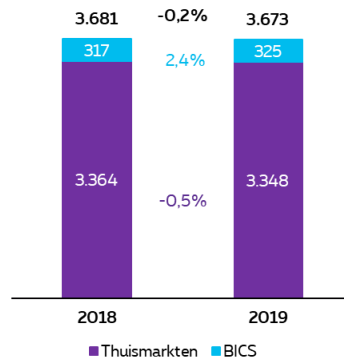
Over het volledige jaar 2019 bedroeg de totale directe marge van de Proximus Groep 3.673 miljoen EUR, stabiel (-0,2%) tegenover 2018.



Met 3.348 miljoen EUR sloot de directe marge van Proximus op de thuismarkten 0,5% of 16 miljoen EUR lager dan in 2018. Het verschil op jaarbasis ondervond een negatief effect van 18 miljoen EUR door de impact van de regelgeving op de vaste terminatietarieven en de internationale bel-/sms-tarieven, zonder rekening te houden met de ongunstige impact van de wetgeving inzake herinneringskosten. De tegenwind van de regelgeving werd gecompenseerd door het positieve effect van de toegenomen klantenbasissen van Proximus en de hogere marge gerealiseerd in ICT en Advanced Business Services, inclusief de bijdrage van overgenomen bedrijven.

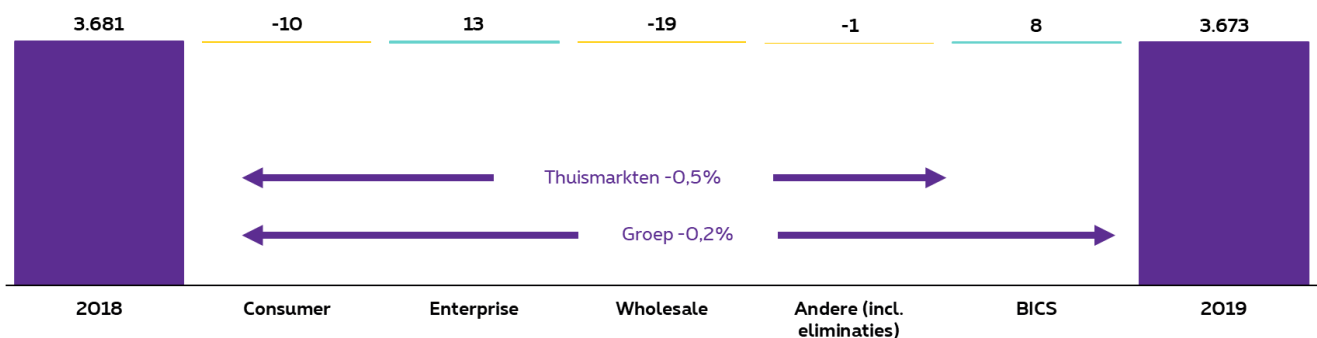
De directe marge van BICS steeg met 2,4% op jaarbasis tot een totaal van 325 miljoen EUR voor 2019. Dit was te danken aan de directe marge van BICS voor niet-spraakgebonden diensten, die profiteerde van de combinatie BICS-TeleSign, met groeiende sms A2P-volumes en de realisatie van rechtstreekse kostensynergieën. Dit werd slechts in beperkte mate geneutraliseerd door de impact van geleidelijke insourcing door MTN, waarbij het effect zich trager dan verwacht liet voelen.

### Directe marge (onderliggend, M€)



Onderliggende directe marge van de Groep  
**3.673M EUR**

### Directe marge - Evolutie per segment (onderliggend, M€)





## Bedrijfskosten

In 2019 bedroegen de totale bedrijfskosten van de Proximus Groep 1.802 miljoen EUR, een daling met 15 miljoen EUR of 0,8% vergeleken met het jaar voordien.

Proximus bleef sterk focussen op de structurele verbetering van zijn kostenbasis op de thuismarkten, door middel van efficiëntie en digitalisering. Hierdoor slaagde Proximus erin zijn kosten op de thuismarkten over het jaar met 23 miljoen EUR te beperken, waardoor die voor 2019 in totaal 1.630 miljoen EUR bedroegen. Binnen de mix daalden de niet-personeelsgebonden kosten op de thuismarkten met 2,5%, terwijl de personeelskosten met 0,8% daalden. Dit ondanks de hogere kosten verbonden aan de ICT-overnames in 2018, waarvan het effect pas medio 2019 uitdoofde.

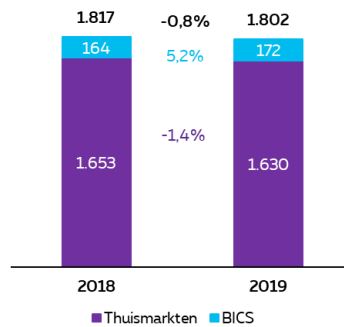
In de loop van 2019 is het personeelsbestand van Proximus op de thuismarkten met 516 fte's gedaald. Dat was vooral het gevolg van medewerkers die vertrokken in het kader van het lopende vrijwillig plan voor verlof voorafgaand aan het pensioen, pensioneringen en natuurlijke uitstroom, gedeeltelijk gecompenseerd door overnames in het ICT-domein en aanwervingen in bedrijfskritische functies. Dat bracht het personeelsbestand van Proximus op de thuismarkten eind 2019 op 12.143 fte's.

**Sterke focus op efficiënte kostenstructuur op de thuismarkten leidde tot een nettokostenbesparing van 23 miljoen EUR**

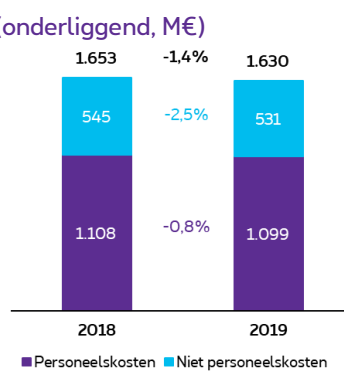
De totale bedrijfskosten van BICS bedroegen in 2019 172 miljoen EUR, een stijging met 5,2%. Dit was vooral te wijten extra aanwervingen bij

TeleSign om de groei van het bedrijf te ondersteunen.

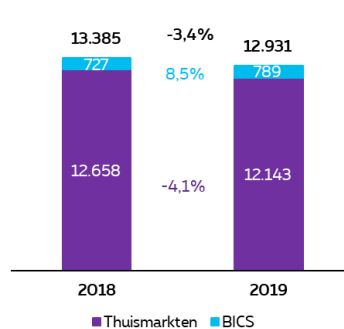
### Bedrijfskosten (onderliggend, M€)



### Bedrijfskosten op de thuismarkten (onderliggend, M€)



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



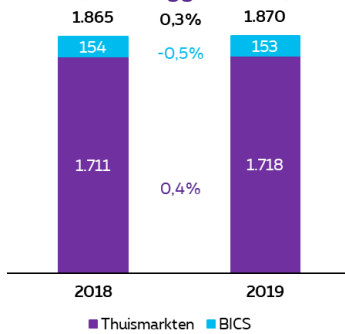
## Onderliggende ebitda

De Proximus Groep rapporteerde een onderliggende ebitda van 1.870 miljoen EUR voor 2019, een stijging met 0,3%, en lost hiermee de verwachtingen over het jaar in.

### Onderliggende ebitda van de Groep

**+0,3%**

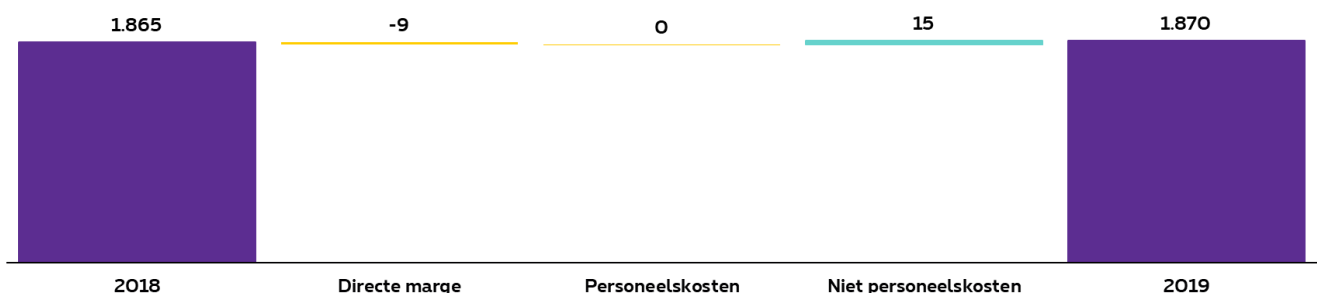
#### Ebitda (onderliggend, M€)



De activiteiten van Proximus op de thuismarkten zorgden voor een toename van de ebitda met 0,4% tot een totaal van 1.718 miljoen EUR. Aan de basis hiervan lag de sterke kostenbeheersing van de onderneming, die de iets lagere directe marge ruimschoots compenseerde. Met een efficiëntere kostenstructuur verbeterde de ebitdamarge op de thuismarkten tot 39,2%, tegen 38,4% in 2018.

BICS sloot 2019 af met een segmentresultaat van in totaal 153 miljoen EUR, 0,5 % lager dan het jaar voordien, als gevolg van de hogere kostenbasis om zijn groeidomeinen te ondersteunen, en een geringe impact als gevolg van de geleidelijke insourcing van diensten door MTN. De segmentmarge van BICS als percentage van de omzet van 2019 bedroeg 11,7%, of 0,3 p.p. hoger dan het jaar voordien.

#### Evolutie van de ebitda (onderliggend, M€)



## Gerapporteerde ebitda

Inclusief incidentele items en exclusief operationele leases rapporteerde de Proximus Groep een ebitda van 1.676 miljoen EUR, tegenover 1.794 miljoen EUR het jaar voordien. Zie pag. 3 voor meer informatie over de incidentele items.

In 2019 rapporteerde de Proximus Groep -278 miljoen EUR netto incidentele items voor de ebitda, tegenover -70 miljoen EUR voor 2018.

De incidentele items in 2019 omvatten vooral kosten die werden geboekt in het kader van het Fit For Purpose-transformatieplan ter waarde van 253 miljoen EUR (ze bestaan uit de kosten voor beëindigingsvoordelen, verminderd met de hieruit resulterende impact (baat) op de aanvullende pensioenen, andere voordelen na uitdiensttreding en een voorziening voor ziektedagen) en het plan voor verlof voorafgaand aan het pensioen voor 19 miljoen EUR. De lease-afschrijvingen en rentelasten op leaseverplichtingen voor 2019 kwamen uit op een totaal van 84 miljoen EUR. Vanaf 2019 worden deze kosten ingevolge de toepassing van IFRS 16 niet meer opgenomen in de gerapporteerde ebitda.

## Afschrijvingen

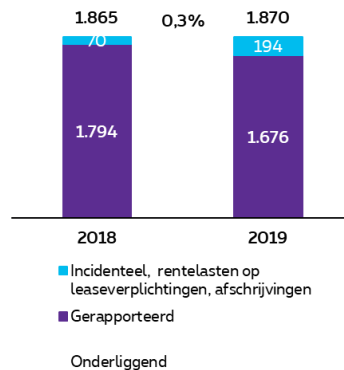
In 2019 bedroegen de totale afschrijvingen 1.038 miljoen EUR, exclusief lease-afschrijvingen. Ter vergelijking: in 2018 bedroegen ze 1.016 miljoen EUR. Inclusief lease-afschrijvingen kwamen de totale afschrijvingen in 2019 uit op 1.120 miljoen EUR.

De stijging op jaarbasis is vooral het gevolg van een hogere activabasis om af te schrijven als gevolg van de hogere investeringsniveaus in de afgelopen jaren, waaronder de lopende uitrol van fiber en de

## Netto financiële kosten

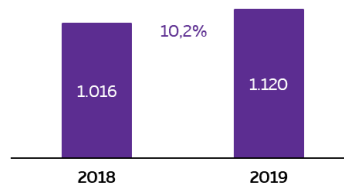
De netto financiële kosten voor het jaar 2019 bedroegen 47 miljoen EUR, 9 miljoen EUR lager dan het jaar voordien (56 miljoen EUR), toen een bijkomende interestkost werd geboekt in het kader van de herberekening van de schuld voor taksen op pylonen.

## Gerapporteerde en onderliggende ebitda (M€)

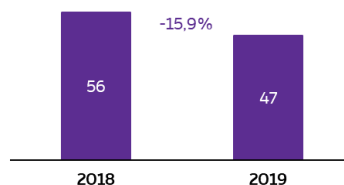


afschrijvingen en waardeverminderingen van overgenomen bedrijven.

## Afschrijvingen incl. lease-afschrijvingen (M€)



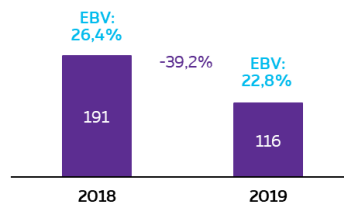
## Netto financiële kosten incl. leaserente (M€)



## Belastingen

Over 2019 bedroegen de uitgaven voor belastingen 116 miljoen EUR, wat neerkomt op een effectieve belastingvoet (EBV) van 22,8%. Het verschil met het Belgische officiële belastingtarief van 29,58% is het gevolg van de toepassing van de algemene principes van de Belgische fiscale wetgeving, zoals de aftrek voor octrooi-inkomsten en andere R&D-stimulansen. De jaar op jaar daling is ook het gevolg van de Fit for Purpose herstructureringskost die de inkomstenbelastingbasis verlaagt.

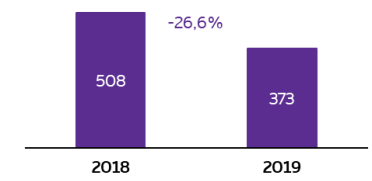
### Uitgaven voor belasting en EBV (M€)



## Nettowinst

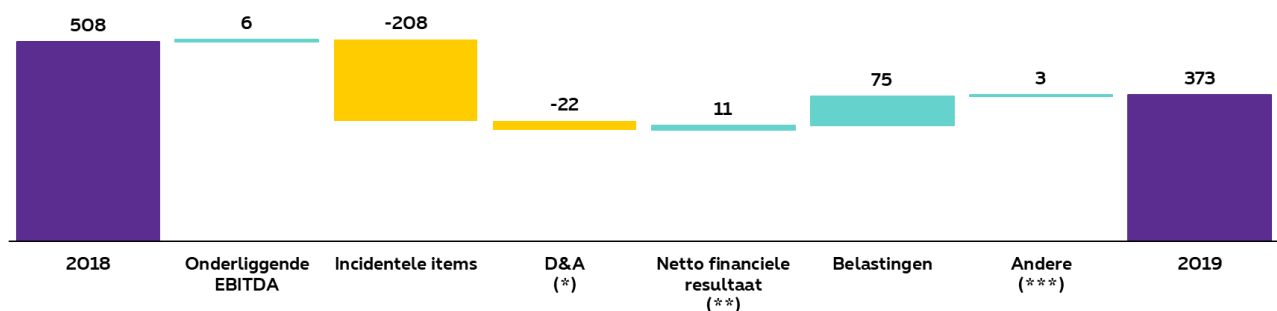
Proximus rapporteerde over 2019 een nettowinst van 373 miljoen EUR (aandeel van de Groep). Dit is een daling tegenover het jaar voordien, voornamelijk als gevolg van een hoger niveau van geboekte incidentele items in 2019, inclusief de herstructureringskosten in het kader van het 'Fit For Purpose'-transformatieplan. Dit werd voor een stuk gecompenseerd door de licht positieve onderliggende groepsebitda, lagere financiële kosten en lagere uitgaven voor belastingen.

### Nettowinst (aandeel van de Groep) (M€)



**€ 373M**  
**nettowinst**

### Evolutie van de nettowinst (M€)



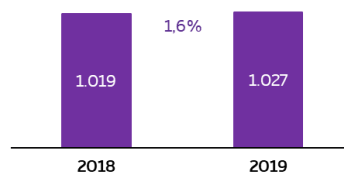
(\*) exclusief afschrijvingen op leaseverplichtingen; (\*\*) exclusief rentelasten op leaseverplichtingen; (\*\*\*) omvat minderheidsbelangen en aandeel in de verliezen van geassocieerde deelnemingen en joint ventures.

## 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 lijn met de verwachtingen heeft Proximus in 2019 een totaal van 1.027 miljoen EUR geïnvesteerd, stabiel t.o.v. het bedrag van 1.019 miljoen EUR dat in 2018 werd geïnvesteerd. Nu het project 'Fiber voor België' op kruissnelheid is gekomen, heeft het een groter aandeel van de jaarlijkse capexenveloppe ingenomen. De uitrol van dit toekomstzekere netwerk is begin 2017 van start gegaan en tegen eind 2019 konden inwoners van 13 steden worden aangesloten op fiber. Proximus investeerde ook fors in zijn IT-platvormen, in de voortdurende modernisering van zijn

transportnetwerk (meerjarenplan) en in aantrekkelijke inhoud voor zijn tv-klanten. Om het hoofd te bieden aan de blijvende sterke toename van het mobiele dataverkeer, investeert Proximus ook in een mobiel netwerk van topkwaliteit voor zijn mobiele klanten.

### Geboekte capex zonder spectrum (M€)



## Vrije kasstroom

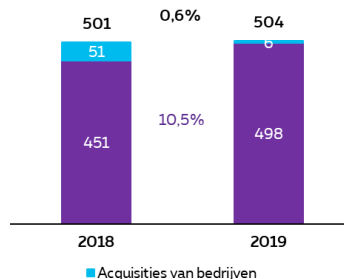
De totale vrije kasstroom van Proximus over 2019 kwam uit op 498 miljoen EUR, of 504 miljoen EUR indien geen rekening wordt gehouden met de uitgaande cash in 2019 voor overnames. Dit is eerder stabiel in vergelijking met het bedrag van 501 miljoen EUR voor 2018 (gecorrigeerd voor de uitgaande cash voor de overnames van ION-IP, Umbrio en Codit).

In 2019 werden de hogere behoefte aan cash voor het operationele bedrijfskapitaal (zeer goede prestaties in 2018), betalingen uitgevoerd in het kader van het herstructureringsplan 2016 'vrijwillig plan voor vertrek voorafgaand aan het pensioen', en lagere opbrengsten uit de verkoop van gebouwen gecompenseerd door minder uitgaande cash voor winstbelastingen en interesten, de lagere behoefte aan cash voor

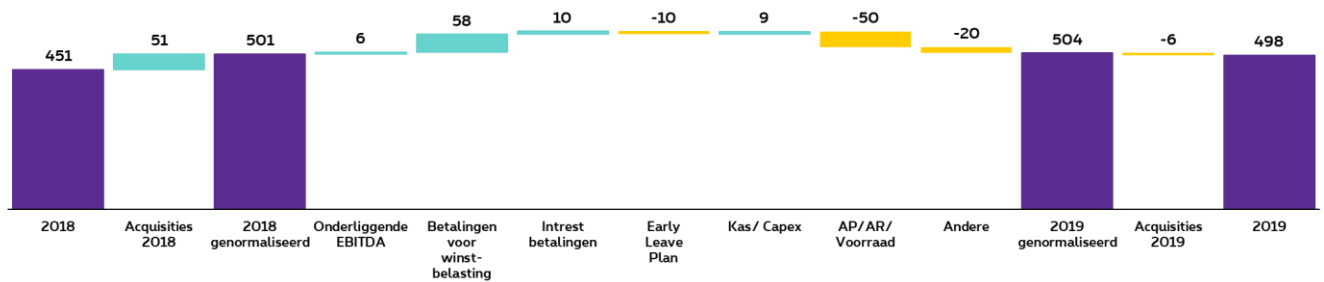
capex en een positieve evolutie in de onderliggende ebitda.

€ **504** M genormaliseerde FCF

### Vrije kasstroom (M€)



## Evolutie van de vrije kasstroom (M€)



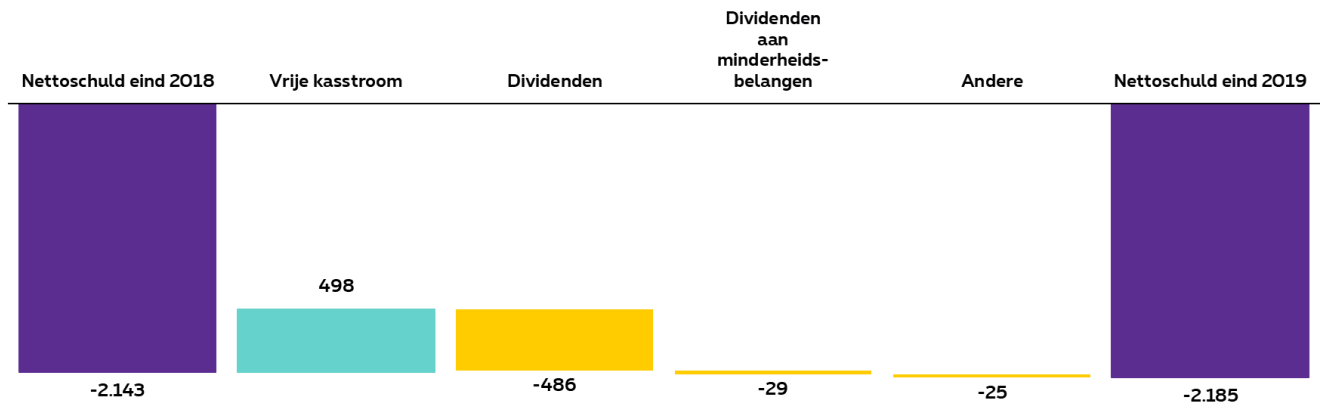
## Netto financiële positie

Proximus behield eind 2019 een solide financiële positie met een gecorrigeerde nettoschuld van 2.185 miljoen EUR.<sup>1</sup>

De nettoschuld is tegenover het jaar voordien gestegen door overnames, terwijl het genormaliseerde peil van de vrije kasstroom voor 2019 toereikend was voor de toegezegde

dividenduitkering aan de Proximus aandeelhouders.

## Evolutie van de gecorrigeerde nettoschuld (M€)



<sup>1</sup> Nettoschuld exclusief leasingschulden

- Belangrijkste klantenbasissen groeien ondanks intensere concurrentie
- Waardecreërende klantenmix: groei van 4- en 3-play zorgt voor een positieve ARPH
- Omzet uit vaste activiteiten nagenoeg stabiel: de groei van internet en tv maakt het verlies voor traditionele vaste spraak vrijwel goed
- Omzet uit mobile geïmpacteerd door de verordening inzake internationaal bellen, lager inkomend verkeer en prepaid
- Directe marge vrijwel stabiel, met druk op de omzet voor een stuk te wijten aan opbrengsten met een lage marge

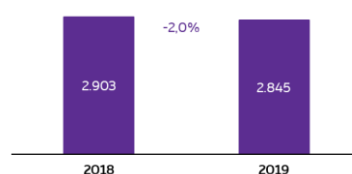
### 3. Consumer

#### Omzet

Over 2019 bedroeg de totale omzet van het Consumer-segment 2.845 miljoen EUR, of 2,0% lager dan in 2018. Dit was deels het gevolg van de verminderde activiteiten van doorverkoop van standalone mobiele toestellen met een lage marge. Afgezien van de omzet uit toestellen toonde de omzet van Consumer een daling met 1,3%. De positieve impact van de groeiende klantenbasissen voor tv, internet en mobiele postpaid voor de merken Proximus en Scarlet en de tariefaanpassingen sinds 1 januari 2019 konden de druk op de omzet door de verdere

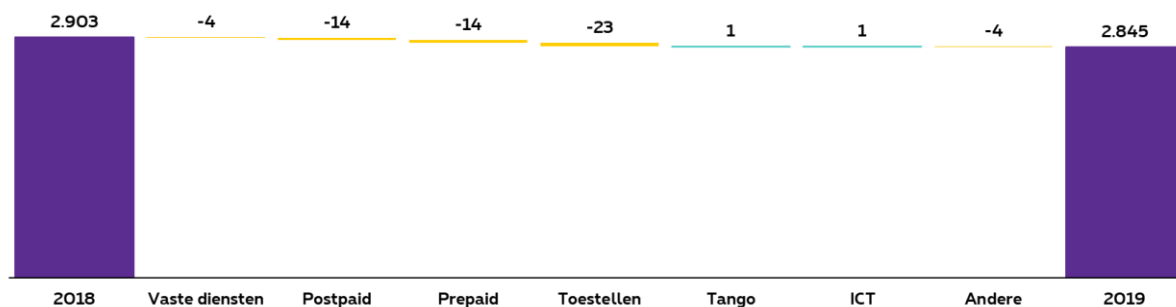
achteruitgang van vaste spraak en prepaid, en de tegenwind van de regelgeving met een impact op de omzet uit internationaal bellen/sms'en, niet geheel tenietdoen.

Omzet (onderliggend, M€)



De tweemerkenstrategie van Proximus en zijn gesegmenteerde benadering voor de residentiële markt zorgden voor een verdere aangroei van de klantenbasissen en bewezen hun sterke ondersteunende waarde in de almaar concurrentiëlere context. Het merk Proximus breidde zijn 3- en 4-playklantenbasissen verder uit, voornamelijk dankzij convergente aanbiedingen zoals Tuttimus/Bizz All-in, Minimus en Epic (het aanbod voor millennials), dat heel succesvol bleek. In het segment van de prijszoekers bleef het merk Scarlet verder groeien, dankzij zijn eenvoudige, scherp geprijsde aanbiedingen.

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



## Vaste diensten

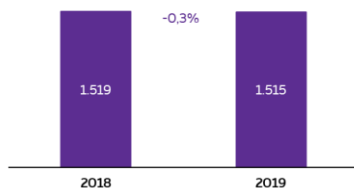
Ondanks de fellere concurrentie op de vaste markt slaagde het Consumer-segment van Proximus erin om de impact op zijn omzet uit de vaste diensten onder controle te houden: de daling tegenover het jaar voordien werd beperkt tot 4 miljoen EUR of 0,3%.

Hierin begrepen is het omzetverlies als gevolg van een verminderde klantenbasis voor vaste spraak, waarbij vooral het aantal single-playklanten voor vaste spraak afnam. Dit werd echter grotendeels goedgehaakt door de groei van internet en tv voor de beide merken Proximus en Scarlet. De voorbije 12 maanden is het aantal internetabbonementen bij het Consumer-segment met 28.000 toegenomen tot een totale

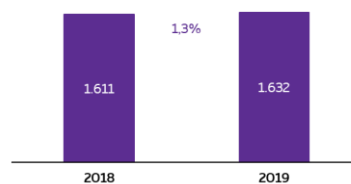
basis van 1.922.000 en zijn er 21.000 tv-klanten bijgekomen, wat neerkomt op een totaal van 1.632.000 eind 2019.

**1.922.000**  
Klanten met vast internet  
**1.632.000**  
tv-klanten

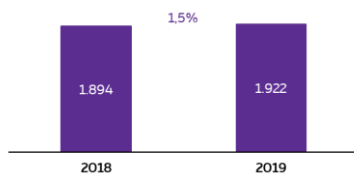
Omzet uit vaste diensten (M€)



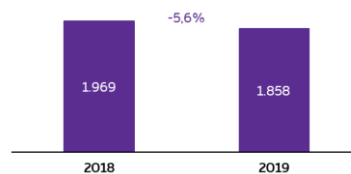
TV-klanten ('000)



Klanten met vast internet ('000)

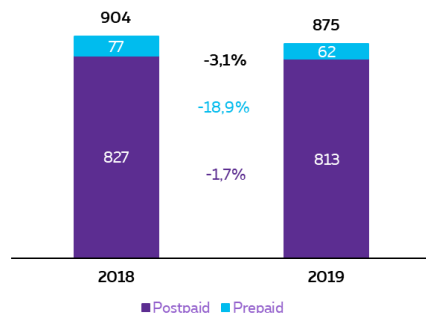


Klanten met vaste spraak ('000)

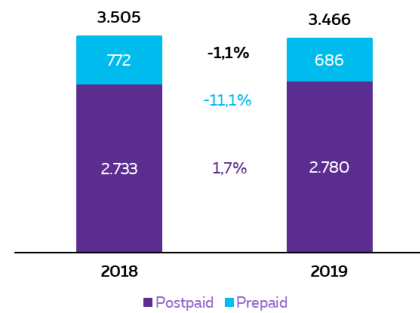


## Mobiele diensten

Omzet uit mobiele diensten (M€)



Mobiele kaarten ('000)





## Mobiele postpaid

Het Consumer-segment sloot het jaar 2019 af met 813 miljoen EUR omzet uit postpaiddiensten, 1,7% of 14 miljoen EUR lager dan het jaar voordien, waarvan ca. 11 miljoen EUR omzetverlies het gevolg is van gereguleerde prijsverlagingen voor internationaal bellen/sms'en. Bovendien ondervond de omzet uit mobiele diensten de impact van een toenemend verlies van omzet uit inkomend verkeer (met een lage marge), door het veranderende gedrag van de klanten, met een groeiend OTT-verbruik.

Proximus slaagde erin de ongunstige effecten voor een stuk teniet te doen door de klantenbasis te vergroten.

In een dynamische markt breidde het Consumer-segment zijn postpaidbasis uit met netto 47.000 kaarten, waardoor de totale basis eind 2019 2.780.000 postpaidkaarten telde, of 1,7% meer dan het jaar voordien.

Ondanks scherpe initiatieven van de concurrentie kon de churn voor mobiele postpaid worden beperkt tot 15,6%, 0,2 p.p. hoger dan het jaar voordien.

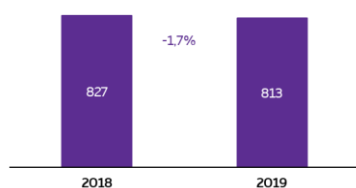
# 2.780.000

## Mobiele postpaidkaarten

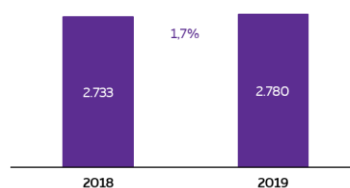
+1,7% op jaarbasis

De ARPU uit postpaid voor 2019 kwam uit op 24,6 EUR, een daling op jaarbasis met 4,0%. Dit was het gecombineerde resultaat van de regelgeving voor internationaal bellen/sms'en sinds midden mei 2019 en de lagere omzet uit inkomend verkeer.

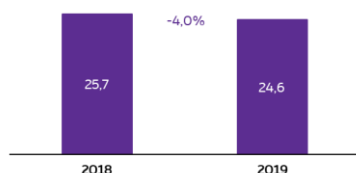
### Omzet uit postpaid (M€)



### Postpaidkaarten ('000)



### ARPU uit postpaid (€)



## Mobiele prepaid

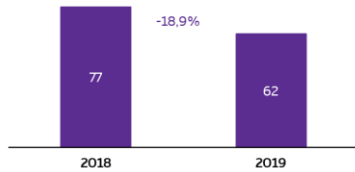
De omzet uit mobiele prepaid viel in 2019 verder terug, en daalde met 18,9% tegenover het jaar voordien. Dit was te wijten aan het verdere verlies van prepaidkaarten: de prepaidbasis telde in 2019 86.000 kaarten minder, in vergelijking met een verlies van 130.000 prepaidkaarten in 2018. Eind 2019 telde de totale prepaidbasis van Proximus 686.000 prepaidkaarten. 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 2019 bedroeg de ARPU uit prepaid 7,2 EUR, een daling met 6,0% tegenover 2018.

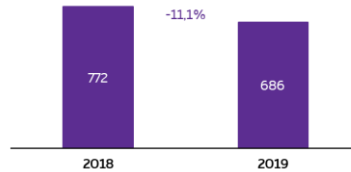
**-86.000**

**Mobiele prepaidkaarten, een verbetering tegenover -130.000 in 2018**

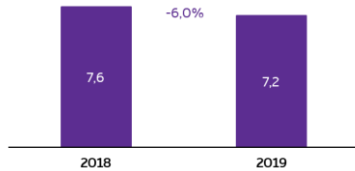
### Omzet uit prepaid (M€)



### Prepaidkaarten ('000)



### ARPU uit prepaid (€)

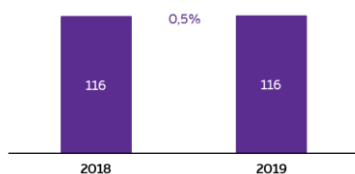


## Consumer Tango

Tango, de Luxemburgse telecomoperator van Proximus, boekte in 2019 een stabiele omzet van 116 miljoen EUR voor zijn Consumer-segment, op een agressieve concurrentiële markt.

internet verder uit, ondersteund door FttH. Ook de basis voor mobiele postpaid groeide aan, terwijl prepaid verder terrein verloor.

### Omzet Consumer Tango (M€)



In uitvoering van zijn convergentiestrategie breidde Tango zijn Consumer-basis voor tv en

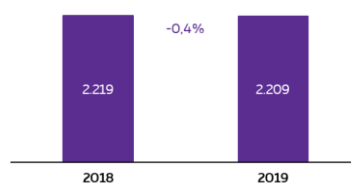
**Stabiele**  
**omzet Consumer Tango**

## Directe marge Consumer

De directe marge van het Consumer-segment bereikte in 2019 een totaal van 2.209 miljoen EUR, 0,4% of 10 miljoen EUR lager dan in 2018. Dit cijfer omvat de negatieve impact van de regelgeving en een ongunstig effect op jaarbasis van een aanzienlijk eenmalig gunstig element dat in 2018 werd geboekt. Afgezien hiervan kon de directe marge profiteren van kostenverbeteringen in het kader van de digitale adoptie, met name op de commissies, van de grotere abonneebasis voor tv en internet, en van tariefaanpassingen, die de druk op vaste spraak en prepaid compenseerden.

**€2.209M**  
Directe marge Consumer

## Directe marge (M€)



Doordat een deel van de druk op de omzet geen betekenisvolle impact op de marge had, steeg de directe marge als percentage van de omzet met 1,2 p.p. tot 77,7%.

## Tuttimus, Minimus en Epic combo-aanbiedingen zorgen voor hogere omzet uit convergentie

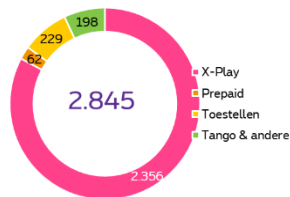
De vooruitgang op het vlak van de convergentie en de waardestrategie van Proximus werd gemeten via zijn 'multiplay'-rapportering. In tegenstelling tot de traditionele rapportering per productgroep spitst de rapportering inzake X-play zich toe op operationele en financiële meeteenheden in termen van door Proximus bediende gezinnen en kleine ondernemingen (HH/SO) en het aantal aangeboden plays (mobiele postpaid - vaste spraak - vast internet - tv) en Revenue Generating Units (RGU). De X-playrapportering omvat ook HH/SO-diensten van

Scarlet.

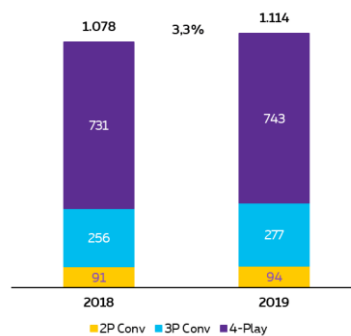
In 2019 genereerde het Consumer-segment 2.845 miljoen EUR omzet, waarvan 2.356 miljoen EUR afkomstig was van de basis van gezinnen en kleine ondernemingen (HH/SO) van Proximus. Dit is 0,3% meer dan het jaar voordien. Met name de omzet uit convergente HH/SO's, d.w.z. een combinatie van vaste en mobiele diensten, kende een flinke stijging. Dankzij een groei met 3,3% van het aantal convergente HH/SO's steeg de convergente omzet met 3,0% tegenover 2018.

# 83%

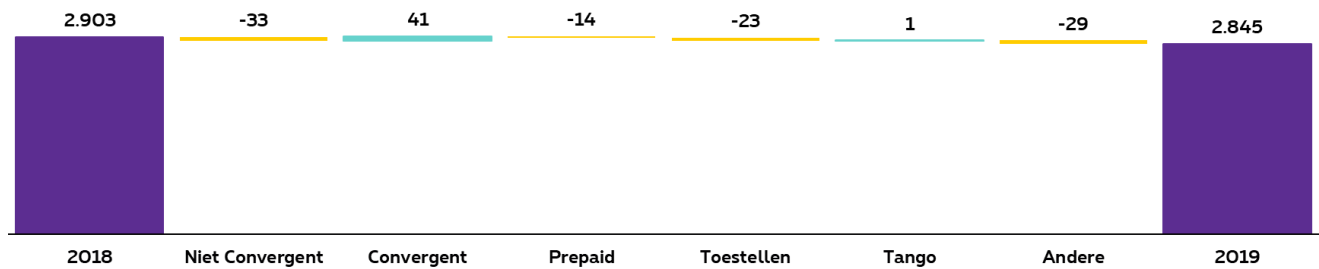
van de omzet van Consumer afkomstig van X-play-HH/SO



### Convergente gezinnen/kleine ondernemingen ('000)



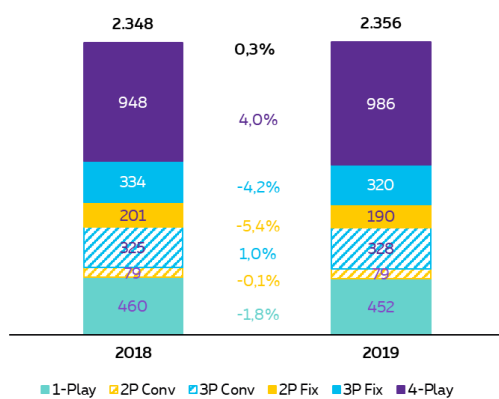
## Evolutie van de omzet per X-playproductgroep (onderliggend, M€ volgens IFRS 15)



De omzet in 2019 kon profiteren van zowel de groeiende 4-play-HH/SO-basis, als van de convergente 3-play- HH/SO-basis. Dit was te danken aan het succes van de convergente aanbiedingen Tuttimus, Minimus en Epic combo. Eind 2019 telde Proximus **1.114.000 convergente HH/SO's**, een stijging met 3,3% tegenover eind 2018, wat de convergentieratio op 60,3% bracht van het totale aantal multiplay-HH/SO's, +2,0 p.p. tegenover het jaar voordien.

De omzet uit 1-play-HH/SO daalde met 1,8% in vergelijking met 2018 als gevolg van de verdere afname van de klantenbasis voor single-play vaste spraak. Dit werd evenwel gedeeltelijk gecompenseerd door de hogere omzet afkomstig van internet-only-HH/SO's, waar vooral de aantrekkelijk geprijsde internetaanbieding van Scarlet aansloeg.

## HH/SO-omzet per X-play (M€)



**+3,0%**  
Omzet uit convergentie



Doordat meer klanten overstapten naar 4-play en convergente 3-playaanbiedingen steeg het gemiddelde aantal RGU's per HH/SO tot 2,79. Dit kwam de gemiddelde omzet per gezin ten goede, waarbij de totale ARPH voor 2019 66,6 EUR bedroeg, tegenover 65,9 EUR het jaar voordien. De ARPH voor 4-play en 3-play convergente HH/SO's kwam uit op respectievelijk 111,1 EUR en 103,7 EUR.

De lichte daling tegenover het jaar voordien was vooral het gevolg van de geregleerde verlaging van de internationale tarieven voor bellen/sms'en en de lagere omzet uit inkomend verkeer. In een landschap gekenmerkt door toenemende concurrentie bedroeg het globale churnpercentage in 2019 op jaarbasis 14,4%, of 0,8 p.p. hoger dan het jaar voordien. De churn voor 4-play steeg weliswaar licht, maar bleef laag op 4,2%.

Gemiddelde  
RGU

**2,79**

Gemiddelde omzet  
per HH/SO

**€ 66,6**

3-play convergente  
ARPH

**€ 103,7**

4-play ARPH

**€ 111,1**

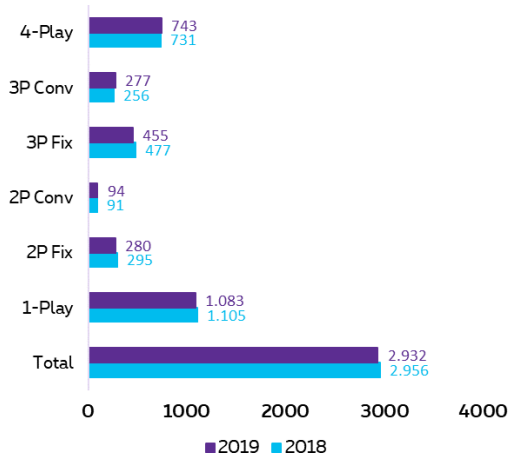
Convergentieratio

**60,3%**

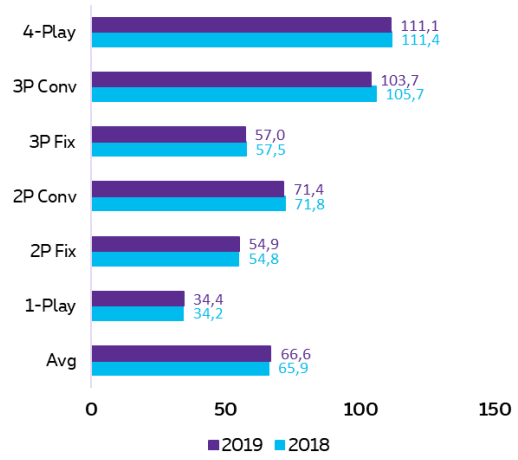
Totale churn 4-play

**4,2%**

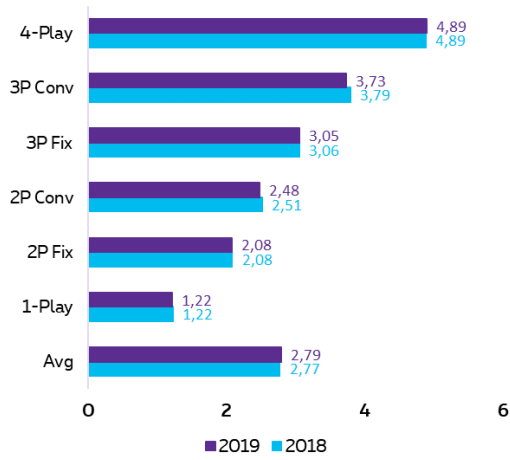
**Gezinnen en kleine ondernemingen in het Consumer-segment per X-play ('000)**



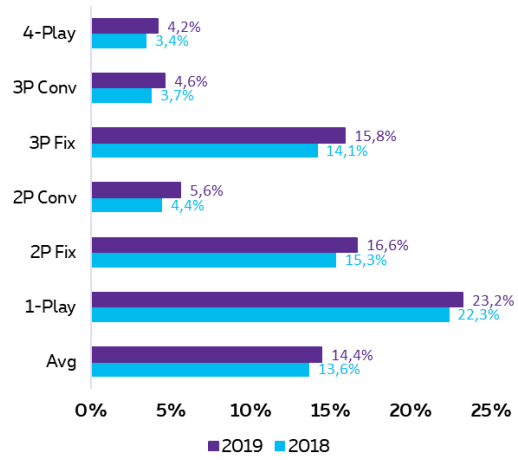
**Gemiddelde omzet per HH/SO (€)**



**Gemiddelde RGU per HH/SO**



**Geannualiseerde totale churn (%)**



- Het Enterprise-segment zag zijn omzet in 2019 met 0,4% toenemen in een almaar concurrentiëlere omgeving
- Omzetgroei dankzij ICT en Advanced Business Services compenseert de druk op de traditionele diensten
- Vrijwel stabiele omzet uit mobiele diensten, met een groeiende klantenbasis en churn die onder controle is, terwijl de ARPU onder druk staat
- Directe marge +0,6% tegenover 2018, een redelijk stabiele 68,5% van de omzet, met een omzetmix die evolueerde van klassieke infrastructuurproducten naar professionele diensten met hoge waarde

## 4. Enterprise

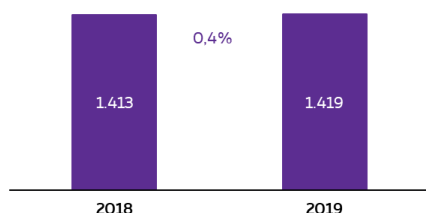
### Omzet

Over 2019 rapporteerde het Enterprise-segment van Proximus 1.419 miljoen EUR omzet, vrijwel stabiel (+0,4%) tegenover 2018, op een competitievere zakelijke markt, en waarbij de daling van de omzet uit traditionele vaste spraak en data zich doorzette. Terwijl de omzet uit vaste telecomdiensten op jaarbasis zakte, bleef de omzet uit mobiele diensten redelijk stabiel, waarbij de groeiende klantenbasis de druk op de tarieven door de concurrentie vrijwel geheel compenseerde.

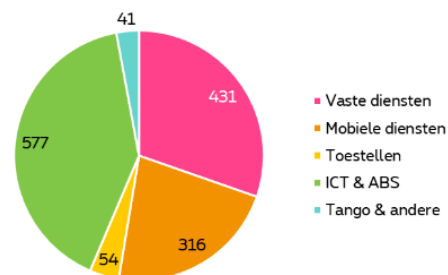
Het Enterprise-segment van Proximus realiseerde een verdere omzetgroei in ICT, ondanks de terugval van de traditionele infrastructuurproducten. De overgenomen

gespecialiseerde ICT-bedrijven droegen hiertoe bij, en zorgden in de eerste zes maanden ook voor enige anorganische groei. Advanced Business Services leverde eveneens een positieve bijdrage tot de omzet, dankzij een hogere omzet uit convergente oplossingen en Be-Mobile, dat een hogere omzet boekte, ondersteund door de overname van Mediamobile in november 2018.

### Omzet (M€)

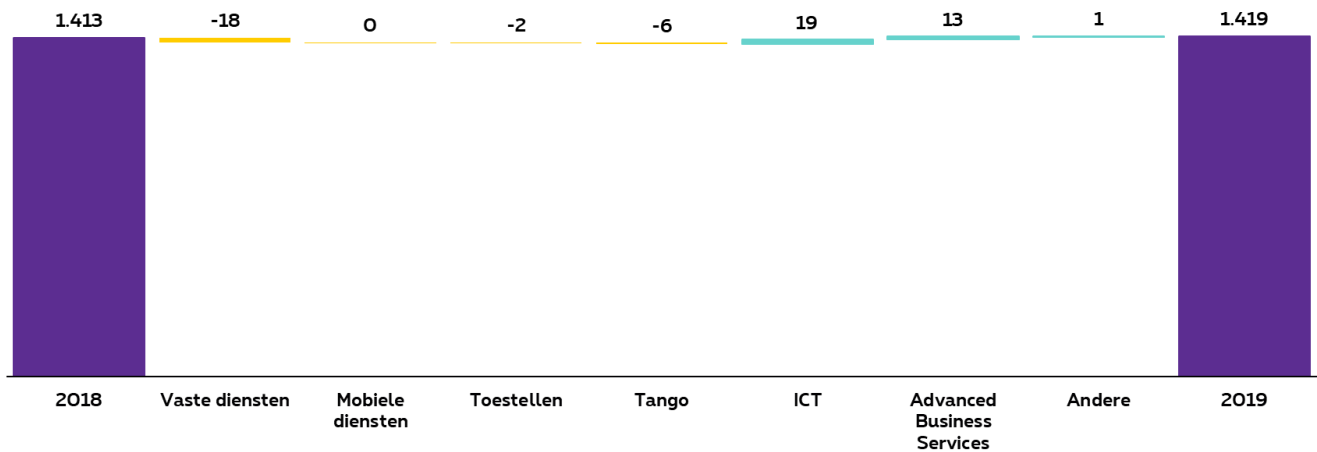


### Omzet per product (M€)





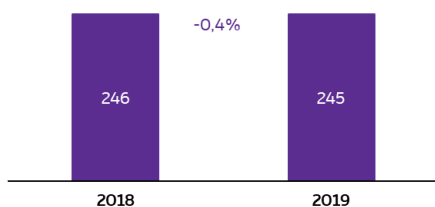
## Evolutie van de omzet per productgroep (onderliggend, M€)



## Vaste data

De totale omzet in 2019 uit vastedatadiensten kwam uit op 245 miljoen EUR, of 0,4% lager dan het jaar voordien. De omzet uit diensten voor dataconnectiviteit, het grootste bestanddeel van deze productcategorie, lag iets lager dan het jaar voordien, als gevolg van een licht negatief verschil tussen de krimpende traditionele en de groeiende nieuwe dataconnectiviteitsdiensten. In 2019 plukte het Enterprise-segment de vruchten van zijn groeiende P2P-fiberpark, maar dit kon de verdere uitfasering en migratie van traditionele producten in het kader van vereenvoudigingsprogramma's, die de klanten nieuwe oplossingen bieden tegen aantrekkelijke prijzen, niet geheel compenseren.

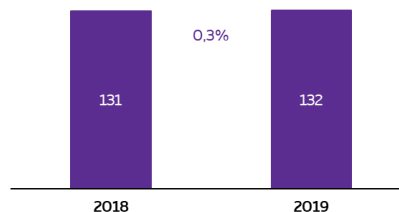
### Omzet uit vaste data (M€)



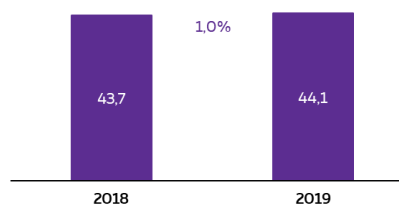
In een almaar concurrentiëlere context voor bedrijfsinternet slaagde het Enterprise-segment van Proximus erin om het aantal internetabonnementen stabiel te houden t.o.v.

2018. Zo werd 2019 afgesloten met een totale internetklantenbasis van 132.000, met een ARPU van 44,1 EUR.

### Lijnen voor vast internet ('000)



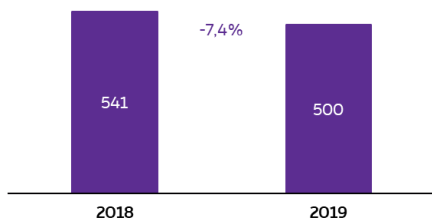
### ARPU voor vast internet (in €)



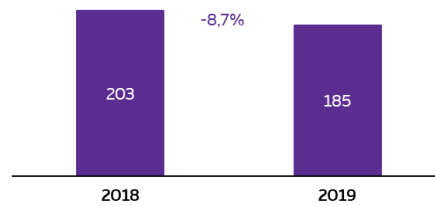
## Vaste spraak

Het Enterprise-segment boekte over 2019 een omzet uit vaste spraak van 185 miljoen EUR, wat neerkomt op een daling op jaarbasis met 8,7%. Het Enterprise-segment heeft af te rekenen met een aanhoudende rationalisatie door de klanten van hun vastlijnverbindingen, lager verbruik, technologiemigraties naar VoIP en concurrentiedruk. Het lijnverlies bleef redelijk stabiel tegenover de voorgaande jaren, met voor 2019 een verlies op jaarbasis van 7,4% of -40.000 vaste spraaklijnen. Dat bracht het totale aantal vaste spraaklijnen voor Enterprise eind 2019 op 500.000.

### Lijnen voor vaste spraak ('000)

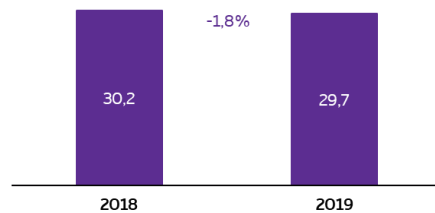


### Omzet uit vaste spraak (M€)



De ARPU voor vaste spraak daalde vergeleken met het jaar voordien met 1,8% tot 29,7 EUR, waarbij het lagere verkeer per lijn en een hogere penetratie van onbeperkte belopties slechts deels werden gecompenseerd door de beperkte indexering van de tarieven op 1 januari 2019.

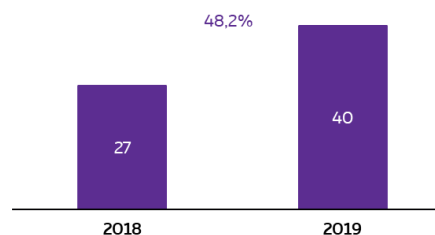
### ARPU uit vaste spraak (€)



## Advanced Business Services

De omzet uit Advanced Business Services steeg met 48,2% dankzij slimme mobiliteit, waarbij het Proximus-filiaal Be-Mobile<sup>2</sup> een unieke plaats inneemt. In november 2018 nam Be-Mobile Mediamobile over, waardoor het zijn positie in de auto-industrie versterkte en het geografisch bereik van zijn trafficmanagementdiensten uitbouwde. Bovendien sloegen de convergente bedrijfsoplossingen van Proximus goed aan, met een hoger aantal Call Connect-klanten als resultaat (PABX in de cloud).

### Omzet uit Advanced Business Services (M€)



<sup>2</sup> Be-Mobile is een Proximus-filiaal gespecialiseerd in slimme mobiliteit.

## ICT

In een sterk competitieve omgeving paste het Enterprise-segment met succes de strategie toe om zijn aanbod uit te breiden buiten de loutere connectiviteitsdiensten en zinvolle oplossingen te bieden voor de digitale transformatie van zijn professionele klanten. Dit leidde tot een verdere omzetstijging met 3,6% voor ICT in 2019, met een gunstige evolutie voor de professionele diensten met hoge waarde, die de lagere omzet uit de traditionele infrastructuurproducten compenseerde.

## Mobiele diensten

De omzet uit mobiele diensten van het Enterprise-segment bleef in 2019 relatief stabiel tegenover het jaar voordien, met een totaal van 316 miljoen EUR.

Dit was het resultaat van een hogere omzet uit abonnementen, die de aanhoudende druk van de concurrentie op de prijzen compenseerde, alsook de lagere omzet buiten bundel, als gevolg van de verdere verschuiving naar mobiele tariefbundels. Door de concurrentiële omgeving ging de mobiele postpaid churn wat hoger: hij kwam uit op 11,1%, tegenover 9,6% het jaar voordien. Toch slaagde het Enterprise-segment van Proximus erin zijn basis in 2019 verder uit te breiden met 35.000 mobiele postpaid kaarten, waardoor de basis voor mobiele postpaid 1.063.000 kaarten telde, of 3,4% hoger dan het jaar voordien.

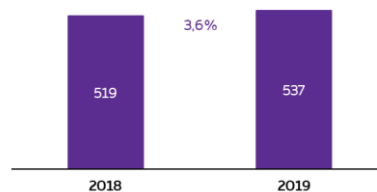
Het voordeel van de klantenaangroei werd evenwel tenietgedaan door een lagere ARPU uit postpaid, die met 4,4% zakte tot 24,0 EUR.

Aantal nieuwe mobiele postpaid kaarten (uitgezonderd M2M)

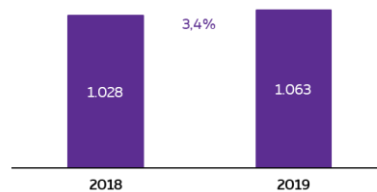
**+35.000**

De omzet uit ICT is inclusief de bijdrage van overgenomen<sup>3</sup> gespecialiseerde bedrijven, waardoor deze verschuiving van producttransacties naar omzet uit diensten nog werd versneld. Het effect van deze overnames is midden 2019 verjaard.

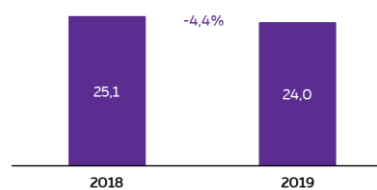
### Omzet uit ICT (M€)



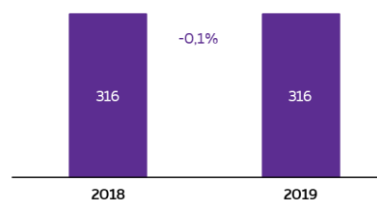
### Mobiele postpaid kaarten ('000)



### ARPU uit mobiele postpaid (€)



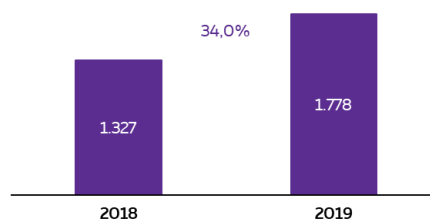
### Omzet uit mobiele diensten (M€)



<sup>3</sup> Codit, Umbrio en ION-IP

Het Enterprise-segment van Proximus boekte in 2019 opnieuw een sterke stijging op het vlak van M2M-kaarten, met 451,000 bijkomende geactiveerde M2M-kaarten. Dit was vooral te danken aan het smart metering-project met Fluvius, naast de verdere groei van de klassieke M2M-kaarten. Dit bracht het totale aantal M2M-kaarten van Proximus eind 2019 op 1.778.000, goed voor een stijging met 34,0% tegenover het jaar voordien.

### Machine-to-machinekaarten ('000)

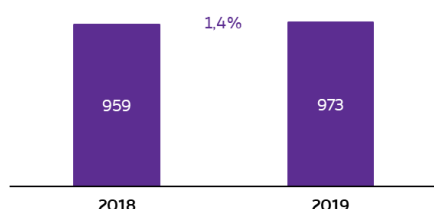


### Directe marge Enterprise

De directe marge steeg in 2019 met 13 miljoen EUR of 1,4%, waardoor ze uitkwam op 973 miljoen EUR. Dit was toe te schrijven aan de bijdrage van Advanced Business Services, de mobiele diensten en ICT aan de directe marge, inclusief de ondersteuning van overgenomen ICT-bedrijven. De groei in deze domeinen compenseerde ruimschoots de aanhoudende

daling van de marge voor vaste spraak. In 2019 kwam de directe marge als percentage van de omzet uit op 68,5%, of 0,6 p.p. hoger dan het jaar voordien, als gevolg van de verdere verschuiving van de omzetmix van een klassieke telecomomzet met een hogere directe marge naar een omzet uit ICT op basis van hogere personeelskosten.

### Directe marge (M€)



**€ 973M**  
Directe marge Enterprise

## Wholesale

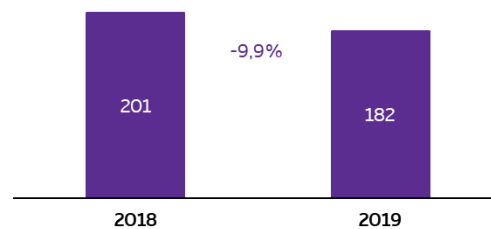
Voor zijn wholesale-activiteiten boekte Proximus over 2019 een omzet van 182 miljoen EUR, een daling met 9,9% in vergelijking met 2018. Dit weerspiegelt de impact van de regelgeving, met verlaagde vaste terminatietarieven sinds 1 januari 2019, wat de omzet met 19 miljoen EUR deed zakken.

Bovendien steeg de omzet uit wholesaleroaming binnen de mix door hogere verkeersvolumes, die de impact van de lagere wholesaleroamingtarieven compenseerden, die in het belang van de Groep werden onderhandeld. De stijging van de omzet uit het wholesaleroamingverkeer werd echter tenietgedaan door de lagere omzet uit traditionele wholesalediensten. Dit was deels het gevolg van de stopzetting van verschillende contracten met twee van de wholesaleklanten van Proximus omdat ze hun contractuele betalingsverplichtingen steevast niet nakwamen.

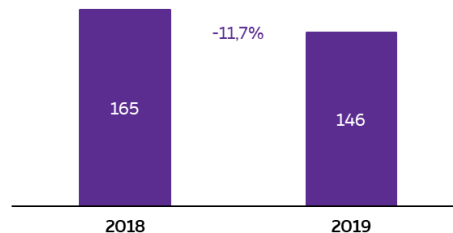
De totale directe marge voor 2019 kwam uit op 146 miljoen EUR, een daling met 11,7% in vergelijking met het jaar voordien. Dit is vooral te wijten aan de impact op de directe marge van de gereguleerde lagere vaste terminatietarieven, die op groepsniveau gedeeltelijk werden

gecompenseerd door een positieve impact op de Consumer- en Enterprise-segmenten. Bovendien ondervond de marge de impact van de achteruitgang van de traditionele wholesalediensten, waaronder de stopzetting van de bovengenoemde contracten, en werd die slechts deels gecompenseerd door een hogere roamingmarge als gevolg van hogere volumes.

### Omzet (M€)



### Directe marge (M€)



## 5. BICS

### Omzet

BICS is actief op de internationale communicatiemarkt, die wordt gekenmerkt door felle concurrentie. De omzetmix van BICS evolueerde verder van spraak naar data.

Voor 2019 rapporteerde BICS een omzetsdaling met 3,4%, waardoor die in totaal uitkwam op 1.301 miljoen EUR. De omzet uit niet-spraakgebonden producten klom met 19,1% tot 486 miljoen EUR, dankzij de hogere omzet uit berichtendiensten. Het totale volume aan berichten steeg in 2019 fors met 27,7% als gevolg van sterke A2P-volumes bij TeleSign.

De omzet uit spraakdiensten nam verder af: op jaarbasis daalde hij in 2019 met 13,2%. De verdere terugval van de omzet uit spraak is vooral te wijten aan de lagere omzet per eenheid, als gevolg van lagere terminatietarieven, de concurrentie en een minder gunstige bestemmingenmix.

**Sterke stijging voor A2P-sms'en  
Trager dan verwachte impact van  
insourcing door MTN**

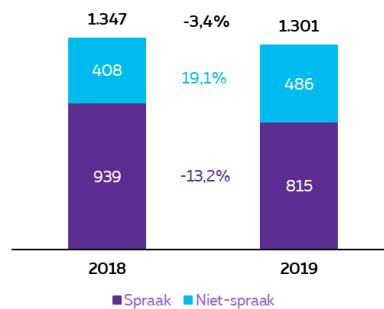
### Directe marge

Voor 2019 rapporteerde BICS een directe marge van 325 miljoen EUR, of 2,4% hoger dan het jaar voordien.

De groei van de directe marge kwam geheel op rekening van de directe marge uit niet-spraakgebonden activiteiten, die 7,5% hoger lag dan het jaar voordien, dankzij een sterke volumegroei voor A2P en roaming. De marge voor spraak kwam 4,4% lager uit als gevolg van de gedaalde omzet. Door een verschuiving in de tijd had de geleidelijke insourcing door MTN bovendien slechts een heel beperkte impact op 2019.

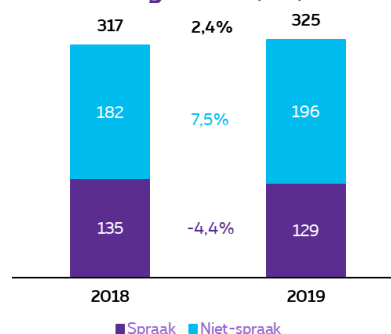
Voor 2019 is de geplande geleidelijke insourcing door MTN van het transport en het beheer van zijn verkeer in het Midden-Oosten en Afrika gestart, maar door een verschuiving in de tijd was de impact kleiner dan voorzien. Globaal bleven de door BICS getransporteerde spraakvolumes stabiel op jaarbasis: +0,8% tot een totaal van 25 miljard minuten voor 2019.

### Omzet BICS (M€)



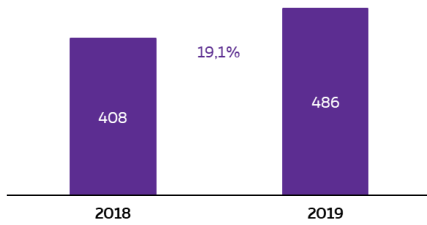
De directe marge als percentage van de omzet verbeterde met 1,4 p.p. tegenover het jaar voordien en kwam voor 2019 uit op 25%.

### Directe marge BICS (M€)

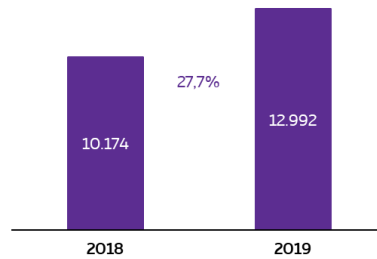


## Niet-spraak

### Niet-spraakgebonden omzet (M€)

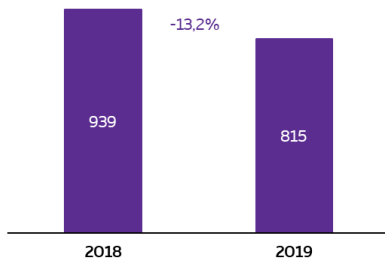


### Niet-spraakgebonden volumes (M berichten)

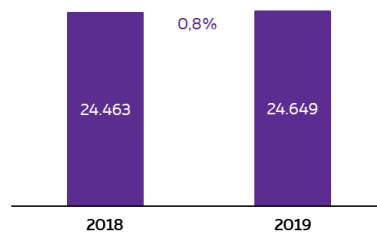


## Spraak

### Omzet uit spraak (M€)



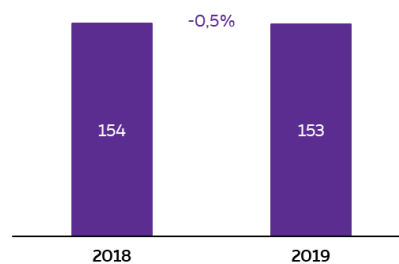
### Spraakvolumes (M minuten)



## Segmentresultaat

Het segmentresultaat van BICS kwam uit op 153 miljoen EUR, wat bijna stabiel is tegenover het jaar voordien. De stijging van de directe marge werd gedeeltelijk tenietgedaan door de hogere personeelskosten ingevolge bijkomende aanwervingen door TeleSign om zijn groei en de druk op de lonen te ondersteunen. De segmentmarge als percentage van de omzet steeg verder met 0,3 p.p. tot 11,7%.

### Segmentresultaat BICS (M€)



## 6. Definities

- **Gecorrigeerde netto financiële positie:** verwijst naar het totaal van rentedragende schulden (korte en lange termijn) verminderd met geldmiddelen en kasequivalenten, uitgezonderd leaseschulden.
- **Advanced Business Services (ABS):** nieuwe oplossingen aangeboden naast traditionele telecom en ICT, zoals Road User Charging, convergente oplossingen, big data en smart mobility.
- **Geannualiseerde totale churn voor X-play:** een schrapping van een gezin gebeurt pas wanneer het gezin al zijn plays heeft geschrapt.
- **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 mobilenummeroverdraagbaarheid) gedurende de betrokken periode, gedeeld door het gemiddelde aantal klanten gedurende dezelfde periode.
- **ARPH (Average underlying revenue per household):** gemiddelde omzet per gezin (inclusief kleine ondernemingen).
- **ARPU:** gemiddelde omzet per klant.
- **Gemiddeld mobiele dataverbruik:** berekend door het totale dataverbruik van de voorbije maand van het kwartaal te delen door het aantal datagebruikers in de laatste maand van het kwartaal.
- **Gemengde mobiele ARPU:** de totale omzet uit mobiele spraak en mobiele data (inkomend en uitgaand) 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. Dit omvat ook MVNO's maar exclusief M2M.
- **Breedbandtoegangskanalen:** ADSL, VDSL en fiberlijnen. Voor Consumer omvat dit ook Scarlet.
- **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.
- **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.
- **Capex:** dit stemt overeen met de verwerving van immateriële en materiële vaste activa, installaties en uitrustingen, exclusief rechten op gebruik van activa (leasing)
- **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.
- **Convergentieratio:** convergente gezinnen/kleine ondernemingen nemen zowel vaste als mobiele diensten af bij Proximus. De convergentieratio geeft het percentage convergente gezinnen/kleine ondernemingen weer op het totale aantal gezinnen/kleine ondernemingen met multiplay.
- **Verkoopkosten:** de kosten voor de aankoop van materialen en diensten die rechtstreeks aan de omzet zijn gelinkt.
- **Directe marge:** het resultaat van de verkoopkosten in mindering gebracht van de omzet, uitgedrukt in absolute waarde of in % van de omzet.
- **Thuismarkten:** gedefinieerd als de Proximus Groep, uitgezonderd BICS.
- **Ebitda:** Earnings Before Interest, Taxes Depreciations and Amortization; stemt overeen met de omzet verminderd met de verkoopkosten en de personeels- en niet-personeelskosten.
- **Ebit:** Earnings Before Interest & Taxes; stemt overeen met de ebitda verminderd met afschrijvingen en waardeverminderingen.



- **Enterprise:** segment dat zich richt op de professionele markt, waaronder kleine ondernemingen met meer dan 10 medewerkers.
- **Omzet uit vaste diensten:** totale onderliggende omzet uit vaste diensten (vaste spraak, breedband en tv).
- **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, maar na de leasebetalingen vanaf 2019.
- **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 begunstigen 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 aankoopprijs 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 de kosten van personeelsherstructureringsprogramma's, het effect van afwikkelingen van regelingen voor vergoedingen na uitdiensttreding met gevolgen voor de begunstigen, 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 als de drempel werd bereikt in een vorig kwartaal.
- **Mobiele klanten:** verwijst naar actieve spraak- en datakaarten, uitgezonderd gratis datakaarten. Postpaidklanten die een maandabonnement betalen, zijn standaard actief. Prepaidklanten worden als actief beschouwd als ze 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.
- **ARPU uit Mobile:** de maandelijkse ARPU verwijst naar de totale omzet uit mobiele spraak en mobiele data (inkomend en uitgaand, uitgezonderd roaming door bezoekers), gedeeld door het gemiddelde aantal actieve mobiele spraak- en -dataklanten voor die periode, gedeeld door het aantal maanden van diezelfde periode. Dit omvat ook MVNO's maar exclusief M2M.
- **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 en niet-recurrerende kosten.
- **Overige bedrijfsopbrengsten:** dit verwijst naar opbrengsten afkomstig van, bijvoorbeeld, terugbetalingen wegens schade, personeel, verzekeringen, opbrengsten uit verkoop, enz.

- **Play:** een abonnement op hetzij vaste spraak, vast internet, dTV of mobiele postpaid (betalende mobiele kaarten). Een 4-playklant tekent in op deze vier diensten.
- **Revenue-Generating Unit (RGU):** bijvoorbeeld: een gezin met vast internet en 2 mobiele postpaidkaarten wordt beschouwd als een 2-playgezin met 3 RGU's.
- **Gerapporteerde omzet:** komt overeen met de TOTALE OPBRENGSTEN.
- **Toestellen:** komt overeen met de toestellen voor vaste spraak, data, mobiele toepassingen en bijbehorende accessoires. Dit is exclusief PABX'en, ICT-producten en CPE voor tv.
- **Onderliggend:** verwijst naar de omzet en ebitda (totale winst en bedrijfswinst vóór afschrijvingen) gecorrigeerd vóór lease-afschrijvingen en rentelasten op leaseverplichtingen vanaf 2019 en vóór incidentele factoren om de lopende bedrijfsprestaties goed te kunnen evalueren.
- **Wholesale:** entiteit van Proximus die zich richt op de telecom-wholesalemarkt, met inbegrip van andere telecomoperatoren (waaronder MVNO's) en ISP's.
- **Personeelskosten:** personeelskosten zijn kosten die betrekking hebben op de eigen medewerkers (interne personeelskosten en pensioenen), alsook op de externe medewerkers.
- **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 32 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 34 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. Dit is echter geen 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 2019 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-upbenadering voor het inventariseren en evalueren van risico's wordt ondersteund door een zelfevaluatiemplate 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 Toezichtscomité. De belangrijkste bevindingen worden meegedeeld aan de Raad van Bestuur. Van de risico's die bij de laatste ERM-oefening in 2019 werden geïdentificeerd, kregen de volgende risicocategorieën prioriteit (in deze volgorde):

- Evolutie van het businessmodel en de servicing
- Concurrentiële dynamiek van de markt
- Klantenervaring
- Vaardigheden en motivatie van de medewerkers
- HR-kosten en flexibiliteit

## 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.

Proximus en de hele sector evolueren naar een meer geïndividualiseerde benadering van de dienstverlening aan zijn klanten. Voor supersnelle glasvezelconnectiviteit, bijvoorbeeld, volgt Proximus een lokale marketingaanpak waarbij verkoopkrachten, technische medewerkers en lokale partners hun krachten bundelen voor de uitrol van glasvezel. In de businessmarkt blijft Proximus skills ontwikkelen en versterken 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.

## 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 in groeiende markten (bv. bedrijfscampusnetwerken, beveiliging, slimme mobiliteit en API-platformen), mature markten (bv. 4G-smartphones), verzadigde markten (bv. vast internet, mobiele postpaid en vaste spraak) en zelfs krimpende markten (bv. mobiele prepaid en enterprise voice).

De markt evolueert voortdurend, waarbij de concurrentiedynamiek een rol speelt (bv. veelvuldige lanceringen nieuwe producten, concurrenten die nieuwe marktsegmenten betreden die een impact kunnen hebben op de marktwaarde in de toekomst). In december werd de validatie van de verkoop van 51% van Voo (het kabelbedrijf dat actief is in het grootste deel van Wallonië en een deel van Brussel) aan de Private Equity firma Providence Equity Partners aangekondigd. Deze transactie zal naar verwachting in de loop van 2020 worden afgerond. Het zal waarschijnlijk de vooruitzichten en de strategie van Voo in de toekomst veranderen. Bovendien zou de marktstructuur in de komende maanden of jaren aanzienlijk kunnen veranderen met de mogelijke intrede van een nieuwe mobiele operator, naast de drie bestaande operatoren en ondersteund door gunstige voorwaarden die op de komende spectrumveiling worden vastgelegd. Sectorfederatie Agoria raamt dat de eventuele komst van een vierde mobiele speler een impact zou kunnen hebben op de volledige mobiele markt in België met een vermindering van 6000-8000 jobs en een verminderde bijdrage van de sector aan de Staat van 200M – 350M EUR. De timing daarvan blijft onzeker aangezien de volgende spectrumveiling reeds herhaaldelijk werd uitgesteld.

De vervanging van vastelijnendiensten door over-the-topdiensten (bv. door apps en sociale media zoals Skype, Facebook en WhatsApp) en tv-inhoud (bv. Netflix, Amazon Prime Video, Disney+) zou de omzet en marges verder onder druk kunnen zetten, aangezien deze OTT-diensten nog steeds terrein winnen. Dankzij zijn langetermijnstrategie en continue netwerkinvesteringen (fiber, 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 (lancering van het nieuwe Pickx-platform), ... Proximus heeft een gunstige, stevige concurrentiepositie opgebouwd die het bedrijf meer hefbomen oplevert dan prijs alleen, en daardoor het risico van klantenverloop en prijsverstoringen vermindert. Na de lancering van het mobiele Epic-aanbod in 2018 lanceerde Proximus in 2019 met succes een nieuw convergent aanbod voor millennials, Epic combo, dat

specifiek ontworpen is om aan de telecommunicatiebehoefte van deze klanten te voldoen. Proximus reageert ook door een convergente en gebundelde aanpak en nieuwe diensten aan te bieden en te kiezen voor een aggregatormodel, waarbij het de beste content ter beschikking stelt van zijn klanten (bv. Netflix).

Het prijsbewuste segment, dat door Proximus wordt bediend via zijn filiaal Scarlet, bleef groeien in 2019. Alleen maar 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 competitief landschap 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 haar ongeëvenaarde verkoopkracht, brede gamma en 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 communicatiebehoefte. Proximus werkt bovendien met zijn klanten samen om aan hun sectorspecifieke vereisten en businessbehoefte te voldoen door middel van oplossingen die core assets combineren met innovaties als IoT, cloud, beveiliging en big data, die waardeverlies zullen helpen tegengaan.

## Klantenervaring

Voor Proximus is het leveren van een superieure klantenervaring een strategische kerntaak. De prioriteit die aan klantgerichtheid wordt gegeven, betekent meer dan focussen op de klant. Het gaat erom voor elke klant een moeiteloze, intuïtieve en gepersonaliseerde ervaring te creëren.

Waarom zou een potentiële klant voor Proximus kiezen en niet voor een andere telecomaangebieder? Waarom zou een bestaande klant ons aanbevelen bij familie en vrienden? Waarom zou een klant blij zijn met de manier waarop zijn producten en diensten worden verhuisd? Het gaat allemaal om de ervaring die wij hem bieden.

Een consistente, moeiteloze en intuïtieve ervaring bij alle interacties in alle klantentrajecten, een stabiel netwerk van hoge kwaliteit, gebruiksvriendelijke producten en diensten en een goede aanbevelingsindex maken hier deel van uit. Om dit doel te bereiken, werden belangrijke transformatie-initiatieven zoals 'End-to-End Journey Evolution', 'Voice of the Customer' en 'Customer Service Lighthouse addressing root cause of pain points' opgezet om de transformatieprojecten die deel uitmaken van de merkbelofte van Proximus, namelijk 'Think possible', in goede banen te leiden.

De klanten een superieure ervaring bieden is een cruciale uitdaging, maar ook een doorlopend risicodomein, gezien:

- De snelle evolutie van de verwachtingen van de markt en de klanten
- De groeiende invloed van GAAFA en van OTT-spelers
- Het immer aanwezige risico van een gedurfde zet van de concurrentie

We zijn ons goed bewust van deze risico's. We geven enkele voorbeelden van hoe we ze het voorbije jaar hebben aangepakt:

- We lanceerden 'Close the Loop' om klanten die via onze enquêtes aangeven dat ze nog een open vraag of probleem hebben, prioritair te hercontacteren om een oplossing te vinden.
- We hebben speciale multidisciplinaire teams opgezet om in te spelen op de geïdentificeerde onderliggende oorzaken van pijnpunten bij klanten en van operationele problemen. Deze teams stimuleren continue verbetering met de bedoeling de klantenervaring te verbeteren en financiële

waarde te capteren. Er wordt integraal gekeken naar vijf prioritaire onderwerpen (facturering, betaling en inning, bestelling, niet-commerciële communicatie en gebruikerservaring) en dit zal resulteren in een aanpak van de pijnpunten en nuttige klantencontacten, met de bedoeling om de inspanning die de klant moet leveren zoveel mogelijk te beperken. De specifieke teams worden in hun missie ondersteund door een customer experience analytics team dat belast is met het kwantificeren en kwalificeren van de hoofdoorzaken en het meten van de impact van de aangenomen verbeteringen.

- Het Digiline-project maakt het mogelijk om een klantentrajec digitaal op te volgen en de belangrijkste interacties voor nieuwe klanten te visualiseren.
- Proximus is niet langer enkel een dienstverlener. We creëren een echte band met onze klanten en stellen alles in het werk om ervoor te zorgen dat hun ervaring met ons moeiteloos en aangenaam verloopt.

## 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 geconfronteerd kunnen worden met een tekort aan geschoolde arbeidskrachten in specifieke domeinen zoals beveiliging, digitale front-ends, datawetenschap en agile IT. Dit tekort zou de verwezenlijking van onze ambitie om een echte klantgerichte organisatie te worden, kunnen belemmeren en sommige van onze innovatiedoelstellingen 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 de klanten en de business heeft Proximus de nodige stappen ondernomen om de vaardigheden te identificeren die van cruciaal belang zijn om de uitdagingen van morgen aan te gaan, en heeft het zijn inspanningen op het vlak van omscholing en bijscholing drastisch opgevoerd om de shift van de vaardigheden te bespoedigen. Proximus richt zich ook meer op het ontdekken, ontwikkelen en delen van talenten om het juiste talent op de juiste plaats te hebben. Proximus blijft 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.

## HR-kosten en flexibiliteit

Hoewel Proximus sinds 2015 is blijven groeien, moet het bedrijf door de sterke concurrentie, de impact van de regelgeving en de snelle marktevolutie zijn kosten verder verlagen om concurrentieel te blijven en zijn ebitda op peil te houden. Een aanzienlijk 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. Deze leiden niet enkel 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 vijf 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 2019 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. 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 werden verschillende initiatieven (drastische vereenvoudiging en/of automatisering van de producten, diensten, processen en systemen van Proximus) genomen om het evenwicht tussen personeelsbestand en werklast (zowel in aantallen als naar competenties) te 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 heeft Proximus in januari 2019 aangekondigd dat het noodzakelijk was om het aantal werknemers te verminderen als gevolg van de daling van de werklast voornamelijk gelinkt aan de digitalisering. Het transformatieplan werd goedgekeurd in het paritair comité van 9 december 2019 en de uitvoering werd gestart met het individueel informeren van de medewerkers.

Inhoudelijk bestaat het transformatieplan uit:

- Een betere afstemming tussen het personeelsbestand en de werklast, gekoppeld aan bedrijfsinitiatieven die voornamelijk verband houden met de digitalisering. De overeengekomen personeelsinkrimping zal worden beheerd via een specifiek proces, dat begint met een fase van vrijwillig vertrek waarbij een meerderheid van de werknemers tegen 1 maart 2020 vertrekt. Alle andere vertrekken zullen plaatsvinden tegen eind 2020.
- Een vereenvoudiging van de hr-regels met betrekking tot functionele mobiliteit, hr-flexibiliteit en het evenwicht tussen insourcing en outsourcing.
- Nieuwe arbeidsvoorwaarden voor medewerkers aangeworven vanaf 1 januari 2020.
- Een aanzienlijke toename van de inspanningen op het vlak van omscholing en bijscholing, om te beantwoorden aan de behoeften inzake de omvorming van vaardigheden.

De drie onderdelen van het plan zullen onze productiviteit, flexibiliteit en wendbaarheid op de markt verhogen.

## BICS

De disruptie van de traditionele wholesalemarkt tussen telecomoperatoren raakte in 2019 in een stroomversnelling door de toenemende digitalisering van de communicatie (smartphonepenetratie, ontwikkeling van sociale/communicatieapps) en de opkomst van nieuwe (cloudgebaseerde) spelers. De volumes inzake traditionele communicatie (spraak, messaging van persoon tot persoon) zijn tussen 5 en 10% gedaald met afvlakkende prijzen. De groeiende marktsegmenten (LTE-signalling, IPX roaming data, roamingdiensten met toegevoegde waarde) lieten een continue volumegroei zien, maar staan onder zware druk van de concurrentie, met aanzienlijke gevolgen voor de tarieven.

In deze turbulente markt is BICS er in 2019 in geslaagd zijn positie als een van de belangrijkste internationale spraakcarriers en als voornaamste leverancier van signalerings- en dataroamingdiensten te versterken. In

2019 werd geleidelijk aan ook de nieuwe overeenkomst tussen BICS en de MTN Group doorgevoerd, waarbij MTN zijn activa in Afrika en het Midden-Oosten zal benutten, terwijl BICS de voorkeursaanbieder van MTN blijft voor de rest van de wereld. Om de erosie van de klassieke business te compenseren, heeft BICS goede vooruitgang geboekt in de verkoop van nieuwe producten in de Cloud communicatie- en ivd-markten.

TeleSign, de toonaangevende Amerikaanse aanbieder van authenticatie- en beveiligingsdiensten die in 2017 door BICS werd overgenomen, is sinds de overname erin geslaagd de omzet te verdubbelen en de ebitda te verdrievoudigen, ondanks de sterke concurrentie van bedrijven die een andere logica volgen (hoge omzetgroei, negatieve kasstromen). In 2019 creëerde TeleSign een sterk momentum in de Mobile Identity-markt, waarop het bedrijf de komende jaren verder zal kapitaliseren.

## 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 die van invloed kunnen zijn op de activiteiten van Proximus. Dit omvat de levenscyclus en uitvoering van producten, de veiligheid en kwaliteit van producten, informatiebeheer, gegevensbescherming en cyberbeveiliging, bedrijfscontinuïteit, bevoorradingsketen, en andere risico's, inclusief human resources en reputatie. Afhankelijk van de aard van het risico in kwestie en de specifieke activiteit of functie die getroffen wordt, hanteert Proximus een brede waaier van risicobeperkingsstrategieën, inclusief 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 verzekeringprogramma voor cyberbeveiliging. Toch is het mogelijk dat deze verzekeringspolissen geen vergoeding voorzien wanneer de traditionele uitsluitingen (niet-accidentele gebeurtenissen) van toepassing zijn.

Hierna overlopen wij de belangrijkste voorbeelden van operationele risicofactoren:

- Veerkracht en bedrijfscontinuïteit
- Klassieke netwerkinfrastructuur
- Veiligheid (vertrouwelijkheid, integriteit, beschikbaarheid)
- Betrouwbare sourcing en bevoorradingsketen
- Gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer



## Veerkracht en 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.

Het opbouwen en waarborgen van de veerkracht van onze netwerken, platformen en IT-systemen blijft een topprioriteit. Voor elke kritieke bedrijfsfunctie werden bedrijfscontinuïteitsplannen opgesteld met de volgende doelstellingen:

- Risico's waar mogelijk opsporen en voorkomen
- Voorbereid zijn op risico's die we niet in de hand hebben
- Reageren en herpakken in geval van een incident of crisis

Elk jaar definiëren of herzien de businessunits het Recovery Time Objective (RTO) voor elk kritisch product, dienst en bedrijfsproces. De operationele teams voeren een gap assessment uit, de bedrijfscontinuïteitscoördinatoren van elke divisie volgen de daaruit voortvloeiende actieplannen op en rapporteren over de vooruitgang aan de Business Continuity Manager.

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 Toezichtscomité voorgelegd.

Voor het geval zich grote incidenten voordoen, heeft Proximus de crisismanagementprocedure PERT (Proximus Emergency Response Team) ontwikkeld.

## Beveiliging

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 van de gegevens van Proximus en zijn klanten bedreigd. We nemen de nodige maatregelen en investeren om deze risico's te beperken door middel van onder meer sensibilisering en opleiding van het personeel, security by design, veiligheidstests, beschermende maatregelen, detectie maatregelen en onderhoud van rampenplannen. Bovendien investeert Proximus in inlichtingen over bedreigingen en de reactie op veiligheidsincidenten.

## 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 fiber 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 legacysystemen 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.

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 fiber in zijn VDSL-netwerk betreft, met meer dan 21.000 kilometer fiber naar zijn straatkasten.

De voorbije drie jaar heeft Proximus de uitrol van fiber op zijn vaste netwerk versneld.

De initiatieven van nutsbedrijven, zoals Fluvius, om te investeren in een parallel fibernetwerk, dreigen een impact te hebben op de businesscase m.b.t. de fiberinvesteringen van Proximus.

## Sourcing & 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 bevoorradingsketen, 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 bevoorradingsketen op een aanvaardbaar niveau te houden:

- Kritieke topleveranciers en hun onderleveranciers worden permanent geëvalueerd
- Voorraadbeheer
- Evalueren van alternatieve toeleveringssystemen
- Bedrijfsonderbrekings- en rampenplannen
- Risico-evaluaties en audits
- Sensibiliseringscampagnes 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 persoonsgegevens voor zakelijke doeleinden te gebruiken. Persoonsgegevens vertrouwelijk en veilig houden blijft voor Proximus een topprioriteit.

In 2019 zette Proximus het in 2017 gestarte AVG-implementatieproject verder. 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. Proximus maakt gebruik van de functies en mogelijkheden van de datagovernancetool Collibra om te voldoen aan bepaalde vereisten in het kader van de AVG, zoals het register van verwerkingsactiviteiten.

Bovendien heeft Proximus zich ingespannen om zijn privacy by design-proces voortdurend te verbeteren. Met het oog op een efficiëntere verwerking van de aanvragen van de betrokkenen onderzoekt Proximus het verdere gebruik van semi-automatische oplossingen. In het kader van de beveiliging van persoonsgegevens heeft Proximus bijkomende maatregelen genomen om persoonsgegevens in een niet-productieomgeving adequaat te beschermen.

# Milieurisico's en klimaatverandering

## Milieurisico's

Group Internal Services (verantwoordelijk voor de gebouwen) en Risk Management, samen met het departement Network Engineering and Operations, beoordelen regelmatig hoe extreme klimaatgebeurtenissen de activiteiten van Proximus kunnen beïnvloeden.

Tot op heden heeft Proximus geen chronische fysieke risico's geïdentificeerd. Risico's van extreme weersomstandigheden zoals hevige regen en wind, overstromingen, blikseminslag en hittegolven worden beschouwd als acute en tijdelijke gebeurtenissen en worden als volgt behandeld:

- Het overstromingsrisico is vooral van toepassing op apparatuur die buiten in kasten of eenheden wordt geplaatst. Alle kasten worden geplaatst op een sokkel in beton en een tweede in metaal. Kast van het recentste type met kopertoegangstechnologie maken gebruik van een verzegelde, waterbestendige eenheid die de actieve apparatuur bevat.
- Het oudste type koperkabels met loodmantel is gevoeliger voor overmatig water in de grond. Er lopen twee zeer belangrijke investeringsprojecten om deze oude koperkabels geleidelijk buiten dienst te stellen. Het programma Mantra+ zal in een tijdsbestek van 15 jaar het grootste deel van de koperen voedingskabels uifaseren. In de komende decennia zal een uitgebreid fiberprogramma op zijn beurt 50% van alle koperen distributiekabels buiten dienst stellen. Er is geen actieve apparatuur in het externe fibernetwerk. Het feit dat dit een volledig passieve en waterbestendige oplossing is, zal het risico van impact op de klant tijdens een overstroming beperken.
- In 2013 is de regelgeving met betrekking tot de bescherming tegen blikseminslag in België gewijzigd. Alle technische installaties zijn conform. De geïnstalleerde basis van radiotoegangsnetwerksites werd in overeenstemming gebracht met de norm NBN EN 62305, wat een gedetailleerde risicoanalyse van elke site inhoudt.
- Zware wind is vooral een risico voor de masten en structuren die mobiele antennes dragen. Door de huidige normen is de windbestendigheid van een structuur veel groter dan onder normale omstandigheden in België nodig is. De Proximus-buiteninstallaties zijn minder kwetsbaar dan de buiteninstallaties in landen als Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Spanje, ... die intensief gebruikmaken van 'aerial last mile'-netwerken, zowel in koper als in fiber. Proximus heeft vanouds volledig ondergrondse kabelnetwerken aangelegd (in tegenstelling tot luchtkabels) en de recente FTTH-geveloplossingen worden eveneens bevestigd aan vaste objecten (gebouwen), waardoor de blootstelling wordt beperkt.
- Er worden verschillende voorzorgsmaatregelen genomen om het effect van extreme hitte op straatkasten te beperken. Deze zijn (bijna altijd tenzij anders voorgeschreven door de gemeenten) zeer licht van kleur en worden uit direct zonlicht geplaatst. Er wordt veel aandacht besteed aan de techniek van de warmtewisselaars. Bij elke verandering van technologie, of bijkomende technologie in deze kasten, worden de warmtestromen onderzocht en geoptimaliseerd.

## Klimaatverandering

Klimaatverandering staat hoog op de agenda vanwege het groeiende bewustzijn over de opwarming van de aarde. In België blijkt dit uit de donderdagmarsen voor het klimaat en het politieke debat over de salariswagens.

Group Corporate Affairs, dat verantwoordelijk is voor Legal, Regulatory, Public Affairs, Internal Audit & Risk Management, Compliance, Group Communications en Security Governance & Investigations, volgt de evolutie van regionale, nationale, Europese en wereldwijde klimaatrichtlijnen, -voorschriften, -normen en -wetten op

de voet. Proximus heeft een duidelijk beleid om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen en heeft zich duidelijk geëngageerd om circulair te worden.

## Risk Management & Compliance Committee

In 2019 kwam het Risk Management & Compliance Committee (RMC) vijf keer bijeen. De genomen beslissingen werden gerapporteerd aan het Executief Comité en het Audit- en Toezichtscmité. 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:

- Toezien op de meest kritieke ondernemings- en operationele risico's en op de manier waarop het management deze risico's opvolgt en beperkt
- Het verbeteren van hangende/openstaande interne-auditactiepunten die langer dan zes maanden open blijven

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 Toezichtscmité de garantie dat alle segmenten/units/entiteiten en processen van de Proximus Groep in orde zijn. De Interne Audit biedt zowel het Audit- en Toezichtscmité als de directie van Proximus onafhankelijke 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:

- Effectiviteit en toereikendheid van interne controles
- Operationele effectiviteit ('doing it right') en/of efficiëntie ('doing it well')
- Conformiteit met de wet, regelgeving en policy's
- 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 Director Audit, Risk and Compliance (Chief Auditor) heeft een rapporteringslijn naar de Voorzitter van het Auditcomité. Er worden trimestriële activiteitenverslagen ingediend en besproken met het Audit- en Toezichtscmité.

## 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 kunnen een significante impact hebben op de financiële staten, zowel rechtstreeks op de resultatenrekening als op de toelichtingen. Een onjuiste boekhoudkundige verwerking kan 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 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 controle achteraf mogelijk maken. Het Audit- en Toezichtscomité (A&CC) en het Executief Comité worden regelmatig geïnformeerd over nieuwe aankomende normen voor financiële rapportering en de potentiële impact ervan op de financiële cijfers van Proximus.

### Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving

Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving (vennootschapsbelasting, 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, driemaandelijkse, 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 waarop 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 speciale aandacht naar redelijkheidstests, waarbij financiële informatie wordt geanalyseerd versus 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. 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 BGAAP. 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 over de nieuwe producten en diensten van Proximus.

## Risicoanalyse

De risicoanalyse werd uitvoerig besproken vanaf punt 'Belangrijkste risico's en onzekerheden'.

## Risico beperkende factoren en controlemaatregelen

Beperkende factoren en controlemaatregelen worden besproken in de rubriek 'Belangrijkste risico's en onzekerheden'.

## 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 geloven in een geconnecteerde digitale maatschappij. We stimuleren digitale adoptie door een hoogwaardige, toekomstzekere infrastructuur te bouwen en door innovatieve oplossingen en diensten te ontwikkelen. Met onze cybersecurityoplossingen en onze initiatieven op het gebied van databescherming en privacy en door sensibilisering creëren we ook vertrouwen in de digitale wereld.

### Toekomstzekere digitale infrastructuur

Geconnecteerd zijn maakt deel uit van het dagelijkse leven van mensen en bedrijven. Thuis, op het werk en onderweg. Proximus wilt ervoor zorgen dat iedereen toegang heeft tot kwaliteitsvolle vaste en mobiele netwerken, zodat iedereen de mogelijkheden van de digitale wereld kan benutten. Met een investering van ca. 1 miljard EUR per jaar is Proximus de grootste investeerder in toekomstzekere digitale infrastructuur in België.

KPI's	Resultaten 2019	Resultaten 2018
4G-bereik binnenshuis (1)	99,6% (2)	99,6% (2)
4G-bereik buitenshuis (3)	100% (2)	100% (2)
Snelheid vast internet 70 Mbps en meer	76%	73%
Gemiddelde VDSL2-snelheid	79,2 Mbit/s	75,8 Mbit/s
Vectoringbereik in België	90,1%	88,6%

- (1) Het bereik binnenshuis verwijst naar het 4G-bereik in gebouwen.
- (2) De resultaten zijn gebaseerd op openbare cijfers van het BIPT in het vierde kwartaal 2019 en geven het bereik weer op basis van een simulatie van de operatoren op basis van rijtests van het BIPT.
- (3) Het bereik buitenshuis verwijst naar het 4G-bereik buiten gebouwen.

### Fiber voor België

Dataverkeer en digitale diensten blijven exponentieel groeien, vooral door video, cloudapps en het Internet of Things. Met Fiber voor België, een multi-miljard EUR investeringsplan, bereidt Proximus zijn infrastructuur voor op de toekomstige klantenbehoeften door glasvezel uit te rollen naar de meeste bedrijven en stadscentra in België.

Glasvezel maakt stabiele connectiviteit mogelijk met lage latentie en hoge snelheid, vandaag tot 1 Gbps in upload en download, en in de toekomst zelfs tot 10 Gbps. Fiber voor België is een van onze cruciale investeringen voor een digitale economie en maatschappij. Ons commercieel aanbod biedt onze klanten vandaag een downloadsnelheid tot 220 Mbps aan, die geboost kan worden tot 400 Mbps.

### Fiber voor steden

Glasvezel biedt steden toegang tot de meest geavanceerde digitale diensten om hun transformatie naar 'smart cities' mogelijk te maken. Dankzij glasvezel kunnen slimme oplossingen worden ontwikkeld op basis van sensoren en geconnecteerde apparaten, waardoor de mobiliteit, de openbare veiligheid en de luchtkwaliteit

worden verbeterd en de groei en werkgelegenheid in de stad een stimulans krijgen. In de toekomst zal glasvezel een essentieel onderdeel worden van de infrastructuur van elke stad, net zoals de watervoorziening en het elektriciteitsnetwerk.

In 2019 hebben we het tempo van de glasvezeluitrol opgedreven door grotere industrialiseringsinspanningen te doen. De nieuwe technologie wordt uitgerold in 13 Belgische steden: Aalst, Antwerpen, Brussel, Charleroi, Gent, Hasselt, Knokke-Heist, Kortrijk, Leuven, Kortrijk Namen, Roeselare en Vilvoorde (4 nieuwe steden in 2019).

### **Fiber voor bedrijven**

Glasvezel laat bedrijven toe om alle mogelijkheden van de digitale economie te benutten. Het biedt de meest toekomstzekere, betrouwbare en schaalbare technologie om competitief, wendbaar en innovatief te blijven. De hoge snelheid vergemakkelijkt de adoptie van nieuwe manieren van werken en technologieën zoals artificiële intelligentie, data analytics, geconnecteerde voorwerpen of virtuele realiteit.

Voor businessklanten rollen we proactief glasvezel uit in gebieden waar veel bedrijven zijn, zoals industriezones en bedrijvenparken, en bieden we fiberconnectiviteit op aanvraag aan elk bedrijf dat erom vraagt. Ons glasvezel bereik binnen de business- en corporatesegmenten van de markt ging er bijgevolg sterk op vooruit. Eind 2019 was glasvezel beschikbaar voor 64% van de bedrijven in industriezones (vergeleken met 48% in 2018).

### **Fiber voor residentiële klanten**

Met glasvezel kunnen alle gezinsleden tegelijk surfen, video's streamen, online gamen en werken met zeer weinig vertraging of kwaliteitsverlies. En ze krijgen ook het scherpste beeld op alle schermen.

In 2020 zullen we ons glasvezel bereik blijven vergroten om onze ambitie van 50% bereik in de toekomst te halen en zullen we een ambitieuze glasvezelgerichte marketingstrategie te hanteren, om zo de commerciële waarde van het netwerk in de residentiële, professionele en groothandelsmarkten te ontsluiten. We zullen onze operationele kosten verminderen door de verdere ontmanteling van ons kopernetwerk en door het beheer van onze netwerken op afstand. Tegelijkertijd nemen we efficiëncymaatregelen om de kosten van de uitrol te verlagen.

### **Mobiel netwerk: op weg naar 5G**

Terwijl het gebruik van mobiele data almaar toeneemt, wil Proximus zijn klanten de best mogelijke mobiele netwerkervaring blijven bieden.

De voorbije twee jaar hebben we, naast het uitbreiden van het bereik van ons 4G-netwerk (buitenshuis 100% en binnenshuis 99,6% van de bevolking) ook geïnvesteerd in een sneller 4,5G door de capaciteit van het netwerk te verhogen.

Eind 2019 ondertekenden Proximus en Orange Belgium een overeenkomst om een gedeeld mobiel toegangsnetwerk op te zetten. Hierdoor kunnen we het 5G netwerk sneller uitrollen en de capaciteit en het bereik van het mobiele netwerk voor onze klanten verbeteren.

In 2019 vonden de eerste 5G demo's plaats om onze professionele en residentiële klanten te laten zien dat we klaar zijn voor de uitrol van 5G. Er werden 5G-gebruikssituaties voor bedrijven getoond tijdens ons ThinkThings-evenement en voor het gamepubliek op het ESL Proximus Championship.

In 2019 sloot ons filiaal Proximus Luxemburg als eerste Luxemburgse operator 5G live op haar mobiele netwerk aan.

Het SAFIR-consortium (waarvan Proximus deel uitmaakt) heeft in 2019 met succes een proefproject uitgevoerd met drones boven de stad en de haven van Antwerpen. 5G-connectiviteit zal een grote toegevoegde waarde hebben voor dronetoepassingen.

In 2020 zal Proximus zich focussen op de uitrol van het gedeelde mobiele toegangsnetwerk en investeren in de voorbereiding van de uitrol van het 5G-netwerk. De commerciële lancering zal mogelijk zijn zodra het spectrum beschikbaar is.

## Ons vaste netwerk optimaliseren

Om ons netwerk te vereenvoudigen hebben we het project Mantra+ gelanceerd om technische gebouwen te vervangen door een innovatief nieuw concept van compacte Optimus-containers met een lager energieverbruik. Ons Titan-project om de capaciteit van onze backbone te verhogen van 10 naar 100 Gbs werd in 2019 succesvol afgerond.

Nieuwe tools en technologieën stellen ons in staat om onze wifiprestaties verder te optimaliseren. We hebben een slimme wifioplossing in onze gateways geactiveerd die onze klanten de beste wifiverbinding biedt door het optimale wifikanaal en de beste wifiband (2,4 Ghz of 5 GHz) te kiezen voor al hun apparaten.

We hebben ook de Wi-Fi Booster gelanceerd, die het bereik thuis uitbreidt zodat onze klanten overal in huis wifitoeegang hebben. De Proximus Home Optimizer-app helpt hen om de juiste plek te vinden om de Booster te installeren. De slimme wifioplossing draait ook op de Booster, zodat klanten waar dan ook in huis weten met welk toegangspunt ze het best verbinding kunnen maken.

## Het bereik in witte zones verbeteren

Landelijke gebieden zijn economisch minder aantrekkelijk. Toch willen we de mogelijkheden van de digitale wereld toegankelijk maken voor iedereen, overal. Dat doen we door gebruik te maken van nieuwe technologieën en door samen met de overheid te investeren.

We hebben in 2017-2019 18,5 miljoen EUR extra geïnvesteerd om snelle vaste breedbanddiensten en high-definition digitale televisie aan te bieden en het mobiele 4G-bereik buitenshuis in Wallonië te vergroten.

In 2019 hebben we 43 mobiele sites geïnstalleerd en geüpgraded om het mobiele 4G-bereik in Wallonië te vergroten. We hebben ook met het bedrijf Tessares gewerkt aan innovatieve oplossingen om het bereik in afgelegen gebieden te verbeteren. En we implementeren microgolf-ROP-technologie, die de VDSL-straatkasten verbindt via draadloze microgolfttechnologie, en hebben 97 Remote Optical Platforms (ROP) in witte zones geïnstalleerd om het VDSL2-bereik aanzienlijk te vergroten. Dankzij deze investeringen, hebben 35 van de 39 gemeenten in witte zones een breedbandbereik van minstens 60% (meer dan 30 Mbit/s) en 10 van hen hebben een breedbandbereik van meer dan 80%.

In 2020 zullen we het breedbandbereik nog verbeteren en de mogelijkheden om het mobiele bereik in witte zones te vergroten verder onderzoeken.

## Digitaal vertrouwen

De digitale wereld van vandaag houdt heel wat kansen, maar ook nieuwe gevaren in. Vertrouwen kunnen hebben in de digitale wereld is dan ook cruciaal voor mensen en bedrijven die alle digitale mogelijkheden willen benutten en de digitale toekomst vorm willen geven. Als toonaangevend digitaal bedrijf is Proximus actief betrokken bij de ontwikkeling van een veiligere digitale maatschappij door middel van initiatieven op het gebied van gegevensbescherming, privacy en sensibilisering.

KPI's	Resultaten 2019	Resultaten 2018
Internationaal erkende certificaties m.b.t.cyberveiligheid (ISO 27001 and Trusted Introducer certificaties)	5*	6
Phishingoefening - resultaten m.b.t. personeelsbewustzijn: medewerkers die het CSIRT hebben geïnformeerd	2.480	1.113

\* Ons ISO-certificaat 'Workplace-as-a-Service' is in 2019 overbodig geworden door de invoering van de Microsoft-certificering.

## Cyberveiligheid: een topprioriteit

Bij de ontwikkeling van infrastructuur en digitale diensten is veiligheid onze topprioriteit. Daarom bieden we onze klanten oplossingen om zichzelf te beschermen en houden we onze medewerkers op de hoogte van de nieuwste veiligheidspraktijken. Bedreigingen in het digitale domein overschrijden de landsgrenzen. Daarom werken we nauw samen met nationale en internationale cyberautoriteiten.

### In ons bedrijf

In 2019 heeft Proximus 10 miljoen EUR geïnvesteerd in zijn Corporate Cyber Security-programma. Met deze investering willen we ons bedrijf cyberbestendiger maken en onze klanten best-in-class beveiligde diensten en netwerken aanbieden om bedrijfsgegevens, netwerken, servers en de eindgebruiker te beschermen.

Ons Cyber Security Incident Response Team (CSIRT<sup>1</sup>) monitort permanent de veiligheidsalarmeren en coördineert de reactie op cyberdreigingen. In 2019 behandelden onze CSIRT-analisten 1.261 incidenten (vs. 2087 in 2018) en 23.111 alarmeren (vs. 15.348 in 2018). Geen enkel incident had een belangrijke impact op onze activiteiten.

We hebben vijf ISO certificaten: voor onze datacenters (certificaten voor housing en hosting inbegrepen), voor het Security Operations Center en voor de Connectivity Services en Managed Services van ons bedrijfsnetwerk Explore die in 2019 opnieuw gecertificeerd werden.

Cyberveiligheid naar een hoger niveau tillen blijft een topprioriteit voor 2020. We investeren permanent in ons Corporate Cyber Security Program om onze vaardigheden nog te versterken en onze ISO 27001- en Trusted Introducer-certificaten veilig te stellen.

<sup>1</sup> 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.

## Voor onze klanten

In 2019 lanceerden we onze ultramoderne Managed Security & Threat Intelligence Service, die momenteel wordt gebruikt door enkele van de grootste Belgische organisaties zoals de Federale Overheidsdiensten Financiën en Justitie.

Dankzij de overnames van Umbrio en ION-IP hebben we onze cyberveiligheidsoplossingen met succes verder uitgebreid in Nederland, waarbij we Nederlandse steden ondersteunen om de gegevens van hun burgers te beschermen.

Het Security Operations Center van Proximus volgt dagelijks meer dan 3 miljard gebeurtenissen op, waarschuwt bedrijfsklanten in geval van incidenten en lost ze op.

In 2020 zullen we blijven investeren in de verbetering van onze Managed Security Services.

## Voor het grote publiek en instellingen

We zijn een betrokken partner van 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.

We zetten in 2019 onze samenwerking met de cyberdefensieteams van de NAVO voort en namen ook deel aan werkgroepen met internationale rechtshandavingsinstanties om rechtstreekse informatie over de werkwijze van cybercriminelen te ontvangen. Daarnaast wisselden we actief informatie uit over waargenomen dreigingen en aanvallen op nationaal en Europees niveau via het ETIS-platform.

In 2020 zullen we ons samenwerkingsnetwerk verder uitbreiden door actief te participeren in de Cyber Security Coalition. We blijven nauw samenwerken met het Centrum voor Cybersecurity België, met andere Europese telecomoperatoren via het ETIS-platform, met bedrijven overal ter wereld via het Centre for Cybersecurity van het Wereld Economisch Forum, met het European Cybercrime Centre van Europol en via nieuwe en bestaande sterke partnerschappen, zoals met de NAVO.

## Bewustzijn rond cyberveiligheid vergroten

We hebben een belangrijke rol te spelen in het vergroten van het digitale bewustzijn van de samenleving. Niet iedereen is een 'digital native' en wie dat wel is, ziet niet altijd de gevaren.

## Onze medewerkers opleiden

In 2019 organiseerden we een Security Week voor onze medewerkers met een uitgebreid sensibiliseringsprogramma. We organiseerden ook speciale opleidingen, sensibiliseringssessies en meerdere 'real life' phishingoefeningen om de detectievaardigheden van onze medewerkers aan te scherpen. We hebben onze volle steun verleend aan de nationale bewustwordingscampagne over phishing tijdens de Europese Cyber Security Month: een sterk dalende trend in het aantal medewerkers dat zich laat vangen toont aan dat sensibiliseringsinitiatieven een positieve impact hebben.

We willen medewerkers ook de mogelijkheid bieden om een loopbaan in cyberveiligheid te ontwikkelen. In 2019 volgden 10 medewerkers een uitgebreide eenjarige opleiding in cyberveiligheid.

## Klanten uit het bedrijfsleven en de openbare sector opleiden

Professionele klanten en hun cyberexperts zijn altijd op zoek naar diepgaand advies en nieuwe trends. Daarom organiseerden we de tweejaarlijkse Proximus Cyber Security Convention en de Proximus Corporate University (PCU) organiseerde in 2019 opleidingsprogramma's over security voor bedrijven en de openbare sector.

De Cyber Security Coalition organiseerde vijf informatie- en netwerkevents, waarbij we als medestichter en lid actief betrokken zijn. Elk event focuste op een specifiek onderwerp zoals veilige apps, informatie over cyberdreigingen, vertrouwensdiensten, het beoordelen en verzekeren van cyberrisico's en de veiligheid van drones. Momenteel zijn negen focusgroepen actief die samengesteld zijn uit topexperts uit diverse organisaties die lid zijn van de Cyber Security Coalition: Awareness, Cyber Security Act, NIS, Privacy, Cloud Security, Cryptography, CSIRT-SOC, Enterprise Security Architecture en Governance, Risk & Compliance.

## Vorming voor de maatschappij

Tweemaal per jaar geven onze medewerkers - opgeleid door onze partnerorganisatie Child Focus - vorming over veilig internetgebruik aan kinderen uit de basisschool. In 2019 bereikten ze daarmee 10.300 kinderen in 185 scholen (vs. 10.259 kinderen in 212 scholen in 2018).

Om studenten te bereiken organiseerde Proximus CSIRT in 2019 voor het derde jaar op rij een 'Capture The Flag'-wedstrijd voor 50 studenten die de nieuwe interuniversitaire master in cybersecurity volgen (een overkoepelend project van de ULB, UCLouvain, U-Namur en de Koninklijke Militaire School) en 25 studenten van Howest die een professionele bachelor volgen in Toegepaste Informatica (Computer & Cyber Crime Professional).

In 2019 behandelde Proximus 94 aanvragen van bevoegde autoriteiten om de toegang tot websites te blokkeren. Wij werken nauw samen met de juridische autoriteiten en helpen hen bij hun onderzoek in het kader van strafbare feiten zoals het bezit en het verspreiden van beelden die verband houden met kinderporno. 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. In 2019 werden we geconfronteerd met 210 phishingaanvallen op onze klanten.

Wij geloven in levenslang leren. We werken samen met CyberWayFinder die vrouwen de mogelijkheid geeft om een succesvolle loopbaan in de cyberveiligheidssector uit te bouwen (door middel van training on-the-job). We verwelkomden in 2019 twee vrouwelijke trainees in onze cybersecurityteams.

In 2020 willen we met onze opleidingsprogramma's en educatieve partnerschappen nieuwe scholen en universiteiten bereiken. Via onze Safer Internet Day willen we het komende jaar 12.000 studenten bereiken. We zullen ook de interne processen blijven optimaliseren om een efficiënte 'privacy by design'-aanpak mogelijk te maken.

## Veiligheid en vertrouwelijkheid van gegevens

Als telecombedrijf en leverancier van digitale diensten verwerken we enorme hoeveelheden persoonsgegevens. Het is vanzelfsprekend dat deze gegevens vertrouwelijk en veilig moeten blijven. Daartoe hanteren we binnen ons bedrijf strikte regels en policy's die de wetgeving inzake gegevensbescherming (AVG) naleven.

Proximus zal de privacy-instellingen verder uitbreiden in de MyProximus-app en -website zodat onze klanten gemakkelijk kunnen bepalen hoe we hun persoonsgegevens verwerken.



In de loop van 2019 zetten we met verschillende interne sensibiliseringsinitiatieven via interne blogs en video's het belang van privacy in de verf, bijvoorbeeld tijdens de Security Week of met de digitale leertool 'Data and analytics at Proximus'.

We ondernamen een reeks acties om ons engagement op het vlak van de bescherming van persoonsgegevens en privacy te tonen:

- de aanstelling van een Data Protection Officer (DPO);
- de ontwikkeling van een systeem voor toestemmingsbeheer;
- de invoering van processen voor de rechten van de betrokkenen, een 'privacy by design'-proces, een veiligheidsscreening en corrigerende maatregelen voor onze IT-applicaties.

In 2019 werd een specifieke interne auditopdracht uitgevoerd met betrekking tot het gebruik en de verwerving van gegevens binnen de Consumer-businessunit.

## Digitale innovatie

Digitale innovatie zal de toekomst van onze economie en samenleving vormgeven. We willen niet alleen de digitale mogelijkheden van onze klanten vergroten, maar ook een impact hebben op de sociale en ecologische uitdagingen. Daarom kiezen we voor open innovatie: we werken samen met de academische wereld, ondersteunen start-ups en cocreëren oplossingen met innovatiepartners.

KPI's	Resultaten 2019	Resultaten 2018
IoT-connecties	1,82 mio	1,36 mio
Aantal projecten met universiteiten en onderwijsinstellingen	20	39

## Steun aan jonge bedrijven, start-ups en scale-ups

We willen een katalysator zijn voor jonge bedrijven, start-ups en scale-ups door onze kennis, ervaring en infrastructuur te delen en samen te werken aan concrete projecten. Zo stimuleren we innovatie en geven we onze digitale economie een boost.

### Co.Station

Proximus is sinds 2017 partner van Co.Station. Dit innovatie-ecosysteem met kantoren in Gent, Brussel en Charleroi wil de Belgische technologiesector naar een hoger niveau tillen door gevestigde bedrijven, start-ups, scale-ups en experts samen te brengen zodat ze met elkaar samenwerken en elkaar inspireren.

### Imec.istart

We werken samen met Imec.istart, het Business Acceleration Program van imec, de toonaangevende Belgische R&D- en innovatiehub op het gebied van nano-elektronica en digitale technologieën. Samen werken we aan programma's en technologieën zoals slimme steden en artificiële intelligentie.

### ThinkChallenges

ThinkChallenges is een portaal waar start-ups en academici hun projecten kunnen voorleggen voor verdere cocreaties met Proximus. Zakelijke, operationele en duurzaamheidsuitdagingen waarvoor Proximus een

oplossing zoekt, worden gedeeld op het portaal. In 2019 werkten we samen met iReachm om onze Voice Assist-oplossing voor bedrijfsklanten te ontwikkelen.

## FinTech

We ondersteunen het ecosysteem van FinTech-start-ups en -bedrijven die innovatieve oplossingen bieden voor de financiële wereld. FinTech staat voor de digitalisering van financiële diensten met goedkopere, snellere en zeer klantgerichte oplossingen. Als actief lid van het FinTech-ecosysteem maakt Proximus de digitalisering van klanten uit de financiële sector mogelijk via geavanceerde oplossingen zoals DigitalKYC, blockchain, artificiële intelligentie en clouddiensten.

Als actief lid van het Luxembourg House of Financial Technology maakt Proximus Luxembourg de ontwikkeling mogelijk van financiële diensten ten voordele van de Proximus Groep en zijn klanten.

## Microsoft Innovation Center

Proximus is structureel partner van het Microsoft Innovation Center (MIC). Dit publiek-private partnerschap met het Waalse Gewest en Microsoft inspireert, ontwikkelt en stimuleert digitaal ondernemerschap. In 2019 namen we samen deel aan 'Hack in the Woods', een codeerevenement dat ontwikkelaars samenbrengt rond maatschappelijke uitdagingen.

## Proximus API Solutions

Proximus API Solutions pakt de nieuwe, digitale economie-uitdagingen van de B2B-bedrijvenmarkt aan met innovatieve API-gebaseerde oplossingen om bedrijven te helpen bij hun digitale transformatie. Elk bedrijf kan gebruik maken van deze digitale omgeving die verbonden is met een heel ecosysteem van filialen en partners om gemakkelijk nieuwe oplossingen te bouwen.

## Academische samenwerking: samen vormgeven aan de digitale toekomst

Proximus werkt intensief samen met universiteiten en hogescholen. Wij krijgen toegang tot innovatieve oplossingen en academische inzichten. In ruil kunnen zij gebruik maken van onze data, infrastructuur en resources om hun ideeën in de praktijk te brengen.

Om efficiënter te werken, hebben we in 2019 een centraal bestuursorgaan opgericht, de Academische Raad. Die dient om de interne stakeholders op elkaar af te stemmen en de voorgestelde projecten en de beschikbaarheid van middelen en budgetten voor de uitvoering ervan te evalueren.

We hebben samenwerkingsprojecten met VUB/ULB, KU Leuven, UCLouvain en UGent. op gebied van veiligheid, AI, mobiele en vaste netwerken en IoT.

Met UGent creëren we samenwerkingsprojecten in telecom en ICT en werken we samen aan doctoraatsonderzoek en proefschriften. We hebben momenteel diverse projecten lopen, zoals het bestuderen van de blootstelling aan luchtvervuiling of het maken van voorspellende analyses van strafbare feiten, beide met behulp van gegevens uit ons mobiele netwerk.

In 2019 liepen 149 jongeren stage bij Proximus. Het geeft hen de kans om nieuwe digitale kennis op te doen en te overwegen om een carrière binnen Proximus te starten..

De vraag naar medewerkers met sterke digitale vaardigheden neemt toe. Daarom overwegen we nog nauwer samen te werken met de academische wereld in specifieke domeinen zoals artificiële intelligentie of cyberveiligheid en door opleidingen af te stemmen op de snel evoluerende arbeidsmarkt.

## **Innovatieve oplossingen om maatschappelijke uitdagingen aan te gaan**

We zijn ervan overtuigd dat we een belangrijke rol te spelen hebben in het creëren van een sterk digitaal België. We willen bedrijven helpen bij hun digitale transformatie, om een sterke digitale economie op te bouwen en om samen de maatschappelijke problemen op het vlak van mobiliteit, veiligheid, energie en klimaat aan te pakken.

Om dit te realiseren, investeren we massaal in onze huidige en toekomstige netwerken en infrastructuur met de uitrol van fiber en de continue verbetering van ons mobiele netwerk in afwachting van 5G. Anderzijds blijven we fors investeren in de juiste vaardigheden en diensten die de digitale economie vooruitstuwten: IoT, data analytics en artificiële intelligentie, cyberveiligheid, cloudtransformatie, integratie en ontwikkeling van apps.

Dit wordt grotendeels ondersteund door Proximus Accelerators, ons ecosysteem van IT-filialen, aangevuld met interne ontwikkelingen en sectorspecifieke partnerschappen. Het ecosysteem biedt ons een unieke combinatie van troeven om oplossingen en toepassingen te ontwikkelen die een toegevoegde waarde creëren voor bedrijven, sectoren en de eindgebruiker.

Elk jaar organiseren we het ThinkThings-evenement voor onze zakelijke klanten en partners om een overzicht te geven van de talloze mogelijkheden van IoT en data analytics.

## **IoT, de drijvende kracht achter veel slimme oplossingen**

Proximus is de toonaangevende provider van IoT-connectiviteit in België, met meer dan 1,8 miljoen aansluitingen die gebruikmaken van verschillende draadloze technologieën (LTE, LoRa, NbloT) en krachtige platformen bieden. Het is een cruciale component in veel van de slimme oplossingen die we ontwikkelen.

### **Smart energy and climate**

In het kader van het openinnovatie-initiatief IO.Energy, gelanceerd door het Belgische ecosysteem van energieleveranciers, werkt Proximus mee aan oplossingen om de energie-efficiëntie in grote gebouwen radicaal verbeteren. Met ons IoT-platform maken we ook de uitrol van slimme meters in België mogelijk.

### **Smart buildings and venues**

Samen met het toonaangevende Belgische bouwbedrijf Besix ontwikkelen we een waaier aan slimme oplossingen voor de bouw in verschillende domeinen: energie-efficiëntie, hospitality, geavanceerd werkplekbeheer en fysieke beveiligingsdiensten. Proximus levert ook unieke ervaringen aan bezoekers en eigenaars van grote locaties zoals expositieruimtes, sportfaciliteiten of ziekenhuizen. Dit doen we door het aanbieden van mobiele toepassingen en digitale platformen voor parkeerbegeleiding en -optimalisatie, onthaal van bezoekers en begeleiding ter plaatse, alsook geavanceerde diensten voor bezoekersanalyse. Zo werkten we in 2019 mee aan de digitale transformatie van de Tour & Taxis-site in Brussel.

## Smart mobility and logistics

Ons filiaal Be-Mobile is een van de toonaangevende 'smart mobility'-bedrijven. Het helpt complexe mobiliteitsproblemen op te lossen met oplossingen voor parkeren, tolheffing en multimodale mobiliteit. Een bekend voorbeeld is 4411, een parkeeroplossing die door 58 steden in België wordt gebruikt. In 2019 lanceerde Be-Mobile een proefproject voor lokale weerswaarschuwingen op basis van gegevens van rondrijdende auto's - in samenwerking met imec, Verhaert, Inuits, bpost en het Koninklijk Meteorologisch Instituut (KMI) van België. Het doel is de verkeersveiligheid te verbeteren door bestuurders tijdig te waarschuwen voor gevaarlijke weersomstandigheden.

## Smart cities and safety

In Vlaanderen maken we deel uit van het project City of Things, waar we samen met het onderzoekscentrum imec, academici en een groot aantal steden nieuwe oplossingen voor netwerkcommunicatie testen. We ontwikkelen innovatieve 'smart city'-diensten met burgers en een ecosysteem van commerciële partners.

# 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 Voorzitster van het Audit- en Toezichtscomité, 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 Voorzitster 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.

## 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:

- 38% van de Raad van Bestuur
- 14% van het Directiecomité
- 24% van de leden van het Leadership Team
- 33% van alle werknemers.

De Proximus Groep heeft ook een zeer divers personeelsbestand met 48 nationaliteiten.

Proximus ondersteunt interne en externe diversiteitsnetwerk activiteiten en initiatieven zoals het AfroPeanetwerk (APN). We hebben een Diamond sponsoring in de organisatie "Women on Board" en zijn een samenwerking aangegaan met KliQ, een organisatie met expertise op het gebied van seksuele diversiteit en genderdiversiteit. We zullen ons blijven richten op het creëren van ondersteunende netwerkgroepen, zodat iedereen het gevoel kan versterken dat hij of zij tot onze gemeenschap behoort.

## **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.

## Werkomstandigheden

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 2019

Toelichtingen bij rechten, verbintenissen en voorwaardelijke verplichtingen zijn opgenomen in toelichting 34 van de geconsolideerde jaarrekening.

### Gebruik van financiële instrumenten

Toelichting bij het gebruik van financiële instrumenten is opgenomen in toelichting 32 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 18 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 39 van de geconsolideerde jaarrekening.

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 20 februari 2020



Guillaume Boutin  
Gedelegeerd Bestuurder



Stefaan De Clerck  
Voorzitter van de Raad van Bestuur