



Financieel verslag



2017

Proximus Groep Jaarverslag

Inhoudstafel

2	Bespreking en analyse van de financiële resultaten door het management	62	Onafhankelijkheid en deskundigheid op het gebied van boekhouding en audit van ten minste één lid van het Audit- en Toezichtscomité
2	1. Inleidende opmerkingen		
5	Kerncijfers - overzicht over 10 jaar	62	Diversiteitsverklaring
7	2. Proximus Groep	62	Strategische oriëntatie betreffende diversiteit en inclusie
17	3. Consumer-segment	63	Diversiteit en inclusie in ons management en onze personeelsgemeenschappen
26	4. Enterprise-segment	63	Een bedrijfscultuur creëren met evenwicht tussen werk en privé in alle levensfasen
32	5. Wholesale	64	Diversiteit als onderdeel van de Gedragscode van Proximus
33	6. International Carrier Services – BICS		
35	7. Kwartaalresultaten		
44	Risicobeheer	65	Andere inlichtingen
44	Bedrijfsrisico's	65	Rechten, verbintenissen en voorwaardelijke verplichtingen per 31 december 2017
47	Operationele risico's	65	Gebruik van financiële instrumenten
49	Risk Management & Compliance Committee	65	Gebeurtenissen welke een belangrijke impact kunnen hebben op de ontwikkeling van de Groep
50	Interne Audit	65	Eigen aandelen
50	Risico's m.b.t. financiële rapportering	66	Beheer van kapitaal
52	Interne controle	66	Gebeurtenissen na balans datum
52	De controleomgeving		
54	Risicoanalyse		
54	Risico beperkende factoren en controlemaatregelen		
54	Informatie en communicatie		
55	Toezicht en monitoring van de interne controle		
56	Evolutie in de research & development-activiteiten		
56	De toekomst bouwen		

Geconsolideerd jaarverslag

Bespreking en analyse van de financiële resultaten door het management

1. Inleidende opmerkingen

Onderliggende omzet en ebitda

Sinds 2014, focust de bespreking door het management van Proximus op de onderliggende cijfers, d.w.z. na aftrek van incidentele items.

De onderliggende bedrijfsresultaten worden gerapporteerd aan de voornaamste beslissingsnemers om de toegewezen middelen en prestaties te evalueren.

Om een vergelijking op vergelijkbare basis mogelijk te

maken, verschaft Proximus een duidelijk beeld van de operationele trends van de business door incidentele factoren eruit te zuiveren: omzet en kosten die uitzonderlijk zijn of geen rechtstreeks verband houden met de bedrijfsoperaties van Proximus, en die een significante impact hadden op de variantie op jaarbasis van de omzet of de ebitda van de Proximus Groep. De gecorrigeerde omzet en ebitda worden als 'onderliggend' omschreven.

Definities zijn te vinden vanaf pagina 42 van dit document.



(EUR miljoen)	Omzet			ebitda		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Gerapporteerd	6.012	5.873	5.802	1.646	1.733	1.772
Onderliggend	5.994	5.871	5.778	1.733	1.796	1.823
Incidentele items - Totaal	17	3	24	-87	-63	-51
Plan voor vervroegd vertrek en collectieve overeenkomst	0	0	0	0	-103	-70
Andere: in 2016 hoofdzakelijk de schrapping van de gunstige bepaling inzake vervroegd pensioen	0	0	0	2	8	0
Meerwaarde op de verkoop van gebouwen	17	3	23	17	3	23
Verkoop TLS FR/UK	0	0	1	-1	0	1
Tegendraaien van de voorziening voor belasting op pylonen 2014 & 2015	0	0	0	0	29	0
Akkoord ivm geschillen rond mobiele tarieven	0	0	0	-116	0	0
Akkoord ivm een geschil rond het netwerk	0	0	0	10	0	0
Kosten in verband met fusies en overnames	0	0	0	0	0	-6
Tegendraaien van de voorziening voor huur UK	0	0	0	0	0	1

Wijzigingen in de rapportering sinds 2017

Wijzigingen in 'onderliggend'

De volgende wijzigingen zijn vanaf 2017 van toepassing. Er was geen impact op de totale financiële cijfers van de Groep en elke impact op de financiële cijfers van Consumer of Enterprise is heel beperkt gebleven. Er was geen impact op Wholesale of BICS.

De cijfers van 2016 en 2015 werden dienovereenkomstig aangepast om een correcte vergelijking mogelijk te maken.

Voordien	Vanaf 2017	Impact?		
		Groep	Consumer	Enterprise
Filiaal Tango volledig gerapporteerd onder het Consumer-segment	Tango gerapporteerd onder de respectieve klantdivisie: Consumer en Enterprise	Geen impact	Een deel van de omzet van Tango is verschoven van Consumer naar Enterprise	
'Andere' omzet van Enterprise omvat de omzet van nieuwe en groeiende segmenten, zoals Be Mobile, convergente oplossingen, big data en de kilometerheffing	Er werd een nieuwe productgroep gecreëerd voor de rapportering van de omzet van Enterprise: 'Advanced Business Services'	'Andere' omzet die is verschoven naar 'Advanced Business Services'	Geen impact	'Andere' omzet die is verschoven naar 'Advanced Business Services'
'Full Control', een mobiel abonnement voor een beperkt budget, werd gerapporteerd onder het prepaidpark	'Full control'-abonnementen gerapporteerd onder het mobiele postpaidpark en HH-rapportering	Een klein bedrag van de omzet is verschoven van omzet uit mobiele prepaiddiensten naar omzet uit mobiele postpaiddiensten, met een lichte impact op de ARPU		Geen impact
Het totale aantal gerapporteerde mobiele kaarten omvatte: <ul style="list-style-type: none"> • Postpaid <ul style="list-style-type: none"> - Waaronder betalende kaarten - Waaronder gratis Internet Overall-kaarten - Waaronder M2M • Prepaid 	Einde rapportering van gratis mobiele datakaarten. Het totale aantal mobiele kaarten omvat nu: <ul style="list-style-type: none"> • Postpaid (actief, betalend) • M2M (voor Enterprise) • Prepaid 	Mobiel park: <ul style="list-style-type: none"> • Nu exclusief gratis kaarten (geen impact op de ARPU) + lichte aanpassing van de betalende kaarten • Mobiel marktaandeel herberekend 	Totaal park	Totaal park
Het totale aantal gerapporteerde tv-abonnementen omvatte: <ul style="list-style-type: none"> - Unieke klanten - Meerdere settopboxen 	Enkel de unieke tv-klanten zullen worden gerapporteerd	Totaal tv-park	Totaal tv-park	Geen impact

Wijzigingen in 'gerapporteerd'

Proximus heeft de voorstelling van de resultatenrekening aangepast door de rubriek 'niet terugkerend' te schrappen en de bijbehorende elementen te classificeren volgens hun aard. Deze elementen blijven als 'incidenteel' gerapporteerd

en zijn dus geen onderdeel van de 'onderliggende'¹ cijfers. De niet recurrente uitgaven begrepen in de resultatenrekening van 2016 werden opgenomen in de personeelskosten.

Andere opmerkingen in verband met de rapportering

Impact van IFRS op de omzet per product

In lijn met de strategie van Proximus worden de meeste producten verkocht via multiplaypacks, een trend die werd versterkt door de lancering van de convergente aanbiedingen Tuttimus en Bizz All-in sinds midden oktober 2016. De packs zijn verkooparrangementen met verschillende onderdelen. De omzet wordt toegerekend aan de verschillende producten, zoals internet, spraak, televisie en mobiel, gebaseerd op de overeenkomstige reële waarde ervan. De omzettoerekening per product zoals gerapporteerd in dit

verslag kan bijgevolg veranderen door wijzigingen in de samenstelling van de multiplayaanbiedingen.

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

Afrondingen

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

vóór afronding, waardoor varianties ogenschijnlijk kunnen afwijken.

1 Zie Definities p42

Kerncijfers - overzicht over 10 jaar¹

Resultatenrekening (in miljoen EUR)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Totale omzet	5.986	6.065	7.040	6.417	6.462	6.318	6.112	6.012	5.873	5.802
Omzet - incidentele items	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	248	17	3	24
Onderliggende omzet	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5.864	5.994	5.871	5.778
Gerapporteerde ebitda (1)	1.905	1.967	2.428	1.897	1.786	1.699	1.755	1.646	1.733	1.772
Ebitda - incidentele items	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	102	-88	-63	-51
Onderliggende ebitda (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1.653	1.733	1.796	1.823
Afschrijvingen	-743	-706	-809	-756	-748	-782	-821	-869	-917	-963
Bedrijfswinst (EBIT)	1.161	1.261	1.619	1.141	1.038	917	933	777	816	809
Netto financiële opbrengsten / (kosten)	-109	-117	-102	-106	-131	-96	-96	-120	-101	-70
Verlies van ondernemingen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode	0	0	0	0	0	0	-2	-2	-1	-2
Winst vóór belastingen	1.053	1.144	1.517	1.035	907	822	835	655	715	738
Belastingen	-254	-241	-233	-262	-177	-170	-154	-156	-167	-185
Minderheidsbelangen	-1	-1	17	17	19	22	27	17	25	30
Nettowinst (aandeel van de groep)	800	904	1.266	756	712	630	654	482	523	522

Kasstroom (in miljoen EUR)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.552	1.406	1.666	1.551	1.480	1.319	1.447	1.386	1.521	1.470
Cash betaald voor Capex	-764	-597	-734	-757	-773	-852	-916	-1.000	-962	-989
Netto kasstroom gegenereerd uit / (besteed in) andere investeringsactiviteiten	-380	-12	48	-7	-16	38	180	22	0	-189
Vrije kasstroom (2)	409	797	980	788	691	505	711	408	559	292
Netto kasstroom gegenereerd uit / (besteed in) financieringsactiviteiten	-570	-1.030	-728	-1.051	-809	-353	-364	-608	-764	-256
Netto toename / (afname) van kas en kasequivalenten	-161	-233	252	-264	-118	152	347	-200	-205	36

Balans (in miljoen EUR)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Totaal balans	7.782	7.450	8.511	8.312	8.243	8.417	8.522	8.283	8.117	8.527
Vaste activa	5.564	5.505	6.185	6.217	6.192	6.254	6.339	6.386	6.372	6.735
Beleggingen, kas en kasequivalenten	618	408	627	356	285	415	710	510	302	338
Eigen vermogen (aandeel van de groep)	2.271	2.521	3.108	3.078	2.881	2.846	2.779	2.801	2.819	2.857
Minderheidsbelangen	5	7	235	225	211	196	189	164	162	156
Schulden voor pensioenen, andere vergoedingen na uitdiensttreding en beëindigingsvoordelen	777	677	565	479	570	473	504	464	544	515
Netto financiële positie	-1.835	-1.716	-1.451	-1.479	-1.601	-1.815	-1.800	-1.919	-1.861	-2.088

¹ De 'gerapporteerde' cijfers zijn deze gerapporteerd in de respectievelijk jaren behalve indien een aanpassing nodig was in latere jaren tengevolge van nieuwe boekhoudkundige normen

Proximus aandeel - kerncijfers	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (3)	326.179.820	320.475.553	321.138.048	319.963.423	318.011.049	318.759.360	320.119.106	321.767.821	322.317.201	322.777.440
Winst per aandeel - op gerapporteerde resultaten (en EUR) (4)	2,45	2,82	3,94	2,36	2,24	1,98	2,04	1,50	1,62	1,62
Totale dividend per aandeel (in EUR)	2,18	2,08	2,18	2,18	2,49	2,18	1,50	1,50	1,50	1,50
Aandeleninkoop (in miljoen EUR)	352	0	0	100	0	0	0	0	0	0
Gegevens over het personeel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Personeelsbestand in aantal voltijdse equivalenten (einde van de periode)	17.371	16.804	16.308	15.788	15.859	15.699	14.187	14.090	13.633	13.391
Gemiddeld personeelsbestand over de periode	17.465	16.878	16.270	15.699	15.952	15.753	14.770	14.040	13.781	13.179
Onderliggende omzet per werknemer (in EUR)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	410.746	426.958	425.997	438.413
Totale omzet per werknemer (in EUR)	342.746	359.322	432.685	408.760	405.084	401.080	413.826	428.194	426.201	440.240
Onderliggende ebitda per werknemer (in EUR)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	111.923	123.467	130.315	138.325
Totale ebitda per werknemer (in EUR)	109.058	116.551	149.247	120.834	111.973	107.851	118.798	117.251	125.743	134.483
Ratios - op onderliggende basis	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Return on Equity	NA	NA	NA	NA	NA	NA	21,8%	18,9%	19,4%	19,2%
Bruto marge	NA	NA	NA	NA	NA	NA	57,8%	59,6%	61,8%	62,5%
Netto financiële positie / ebitda voor niet-recurrente items	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1,09	1,11	1,04	1,15

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

- Proximus boekte in 2017 1,1% omzetgroei op zijn thuish markten, ondanks aanzienlijke tegenwind van de regelgeving voor de omzet uit roaming en toenemende concurrentie op de Belgische telecommarkt.
- Proximus slaagde in 2017 er in zijn EBITDA op de thuish markten met 2,0% te doen groeien, voornamelijk door een efficiëntere kostenbasis, die de druk op de directe marge compenseerde.
- In het kader van een verschuiving van spraak naar data tekende BICS voor 2017 een EBITDA daling met 4,2% op.
- De onderliggende EBITDA van de Proximus Groep is met 1,5% vermeerderd
- De vrije kasstroom in 2017 kwam uit op 292 miljoen EUR, of 511 miljoen EUR, de TeleSign-overname uitgezonderd.



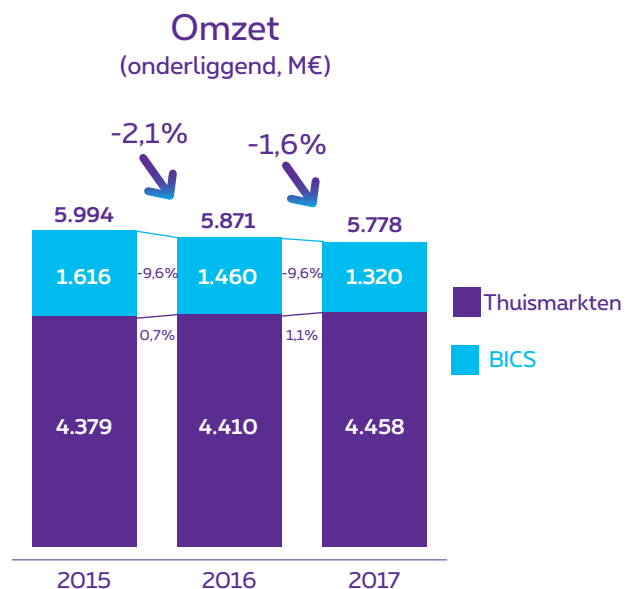
2. Proximus Groep

Omzet

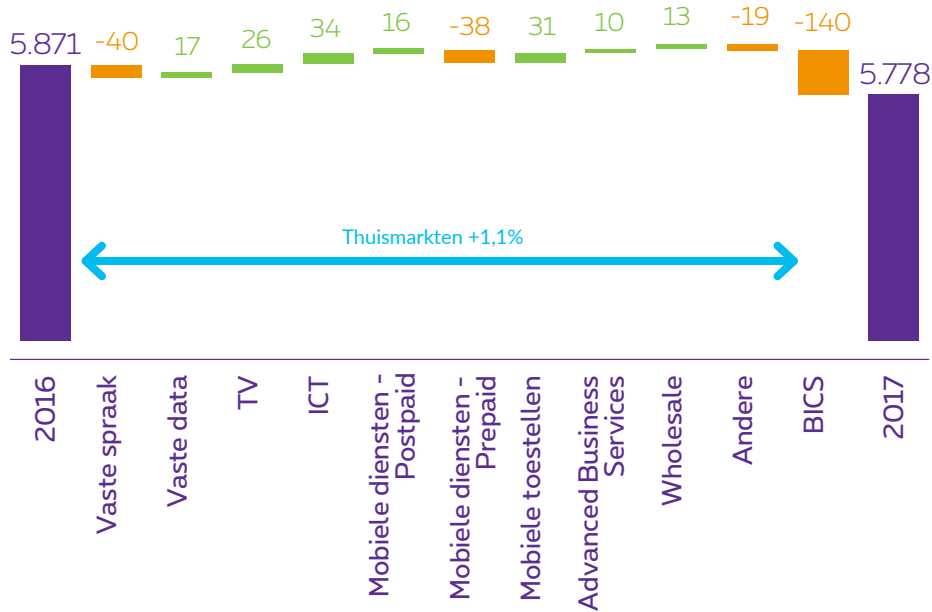
De Proximus Groep sloot het jaar 2017 af met een totale onderliggende omzet van 5.778 miljoen EUR, of 1,6% lager dan het jaar voordien. De lagere onderliggende omzet van de Groep was het gevolg van een gedaalde omzet bij BICS, de International Carrier-businessunit van Proximus. Dit werd voor een deel gecompenseerd door de activiteiten van Proximus op zijn thuish markten, die in 2017 bleven groeien ondanks een concurrentiële Belgisch landschap en aanzienlijke tegenwind van de regelgeving.

Proximus rapporteerde voor zijn activiteiten op de thuish markten een omzet van 4.458 miljoen EUR, een verbetering met 1,1% tegenover 2016. De omzetgroei was vooral te danken aan de verdere uitbreiding van zijn klantenbestanden voor televisie, internet en mobiele postpaid en aan een solide omzetstijging uit ICT. Bovendien realiseerde Proximus in 2017 een hogere omzet uit mobiele toestellen en tekende het een positieve omzetevolutie op in Advanced Business Services¹. Ook het wholesalesegment van Proximus kan terugblikken op een gunstig jaar, dankzij het gestegen inkomende roamingverkeer. Deze groei deed de druk op de omzet uit vaste spraak en de forse daling voor prepaid als gevolg van de prepaid identificatiewetgeving ruimschoots teniet.

1 Advanced Business Services omvat nieuwe oplossingen die worden aangeboden naast de traditionele telecom- en ICT-oplossingen, zoals kilometerheffing (Road User Charging), convergente oplossingen, big data en slimme mobiliteitsoplossingen. Deze laatste worden aangeboden via BeMobile. Met Proximus als meerderheidsaandeelhouder consolideert Proximus de omzet.



Omzet evolutie per productgroep
(onderliggend, M€)



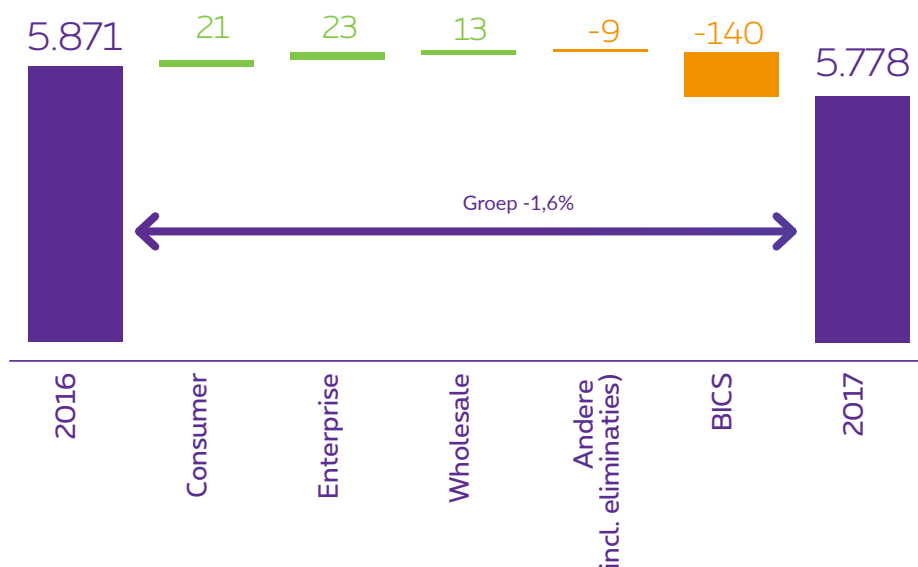
In 2017 ging de omzet van BICS verder achteruit, tot een totaal van 1.320 miljoen EUR, 9,6% lager dan in 2016. Deze trend weerspiegelt de transitie op de internationale carriermarkt, waarbij het verbruik verschuift van spraak naar data. BICS had in 2017 af te rekenen met verdere volumeverliezen in zijn spraakverkeer, in combi-

natie met een minder gunstige bestemmingenmix en, in mindere mate, een negatief dollareffect. Dit werd echter deels gecompenseerd door een sterke stijging van de A2P¹ volumes, wat leidde tot een solide stijging met 8,6% van de niet-spraakgebonden omzet.

1 Application to Person



Omzet evolutie per segment (onderliggend, M€)



De onderliggende omzet van het **Consumer-segment** steeg met 0,7% tot 2.910 miljoen EUR. Dit werd gerealiseerd dankzij een aanhoudende groei van het klantenbestand voor zijn belangrijkste producten, ondersteund door de convergente 'all-in'-aanbiedingen onder het merk Proximus en door zijn lagekostenmerk Scarlet. Het groeiende klantenbestand zorgde voor een hogere omzet uit televisie, internet en, ondanks tegenwind van de roamingverordening¹ mobiele postpaid. Anderzijds ging de omzet uit vaste spraak achteruit door de combinatie van een verminderd klantenbestand en een lager verbruik, terwijl mobiele prepaid af te rekenen had met fors omzetverlies als gevolg van de prepaid identificatiewetgeving².

Proximus kon de vruchten plukken van zijn grote inspanningen op het vlak van klantgerichtheid en zijn convergen-

tiestrategie. Met 360.000 klanten voor de 'all-in'-aanbiedingen Tuttimus en Bizz All-in van Proximus werd de klantenmix verder verbeterd, wat de klantentrouw en -waarde ten goede kwam.

Het **Enterprise-segment** van Proximus boekte in 2017 een onderliggende omzetgroei van 1,7%, waardoor de omzet uitkwam op 1.399 miljoen EUR. Dit was vooral te danken aan een aanhoudende solide omzetgroei in ICT en Advanced Business Services, met voornamelijk een groei in BeMobile-activiteiten. De focus op deze groeidomeinen stelde Proximus in staat om het omzetverlies in de krimpende traditionele vastespraak- en datadiensten en de druk van de regelgeving op de mobiele diensten ruimschoots te compenseren.

1 In lijn met de Europese roamingverordening verlaagde Proximus eind april 2016 zijn roamingtarieven in Europa en implementeerde het op 12 juni 2017 Roam-Like-At-Home, waardoor Proximus-klanten binnen de Europese Unie kunnen surfen, bellen en sms'en net zoals ze dat in België doen, zonder toeslag, mits ze zich houden aan de Fair Use Policy (FUP).

2 De identificatie van oude en nieuwe mobiele prepaidkaarten werd wettelijk verplicht gemaakt in België. Sinds 7 juni 2017 heeft Proximus alle actieve prepaidkaarten geïdentificeerd. Na 7 september werden de overblijvende niet-geïdentificeerde kaarten door Proximus geschrapt.

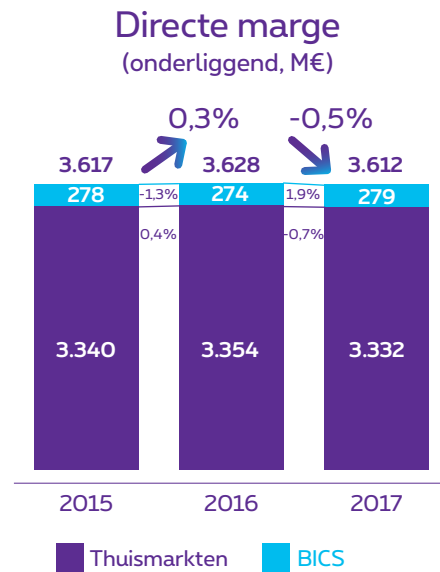
Directe marge

De totale onderliggende directe marge van de Proximus Groep bedroeg in 2017 3.612 miljoen EUR.

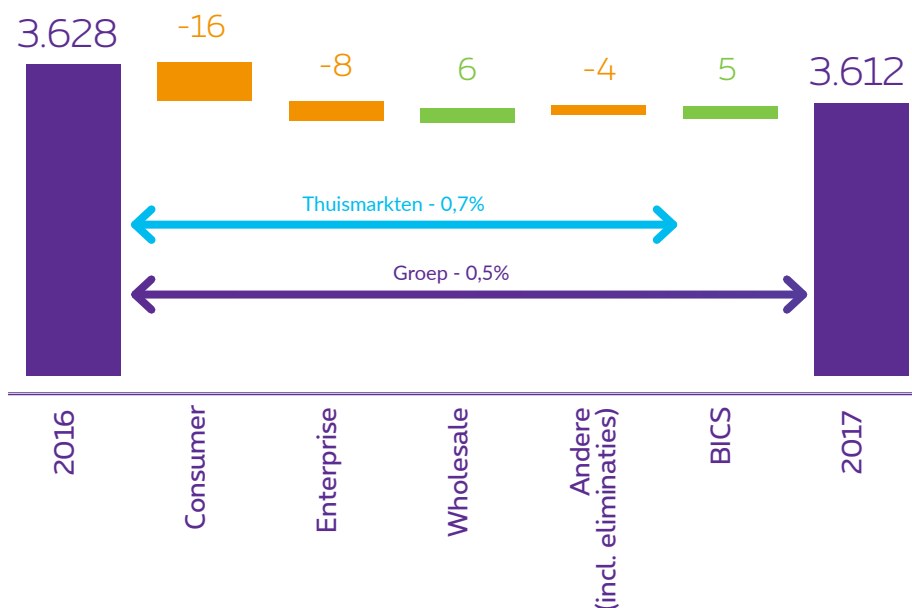
Dit komt neer op een daling met 0,5% tegenover het jaar voordien.

De directe marge op de thuismarkten daalde met 0,7% tot 3.332 miljoen EUR. Dit is inclusief een nettoverlies in de roamingmarge van 41 miljoen EUR, waarbij het effect van de verordening inzake de uitgaande roamingtarieven en de hogere kosten door het toegenomen roaming verbruik slechts deels gecompenseerd werd door de positieve volume-impact voor roaming van bezoekers.

Ondanks de aanzienlijke druk op de omzet kon BICS de impact op zijn directe marge beperken tot -0,6% op organische basis. Inclusief de consolidering van TeleSign sinds 1 november 2017 steeg de totale directe marge van BICS in 2017 met 1,9%.



Directe marge evolutie per segment
(onderliggend, M€)



Bedrijfskosten

Proximus behield een sterke focus op het structureel verbeteren van zijn kostenbasis. Over 2017 daalden de totale kosten van de Proximus Groep met 44 miljoen EUR of 2,4%, waardoor ze uitkwamen op 1.789 miljoen EUR.

De kosten van de activiteiten van Proximus op zijn thuismarkten daalden met 3,2% tot 1.652 miljoen EUR voor 2017. Terwijl de kosten van 2016 hogere provisies omvatte voor de regionale pylon taksen, is de belangrijkste drijfveer voor deze positieve evolutie de sterke kostenvermindering in 2017 die Proximus verwezenlijkt heeft, bovenop de al lagere kostenbasis van 2016. Daarom bleef Proximus goed op koers om zijn ambitie van 150 miljoen EUR nettobesparingen over de periode van vier jaar 2016-2019 waar te maken.

Naast een verbeterde efficiëntie en productiviteit was de lagere kostenbasis ook te danken aan verdere netwerkvereenvoudiging, een efficiënter fysiek distributienetwerk door verbeterde interacties met de klanten (First Time Right) en verbeterde digitale oplossingen die zelfzorg aanmoedigen, en de verdere digitalisering van facturatie en bestellingen.

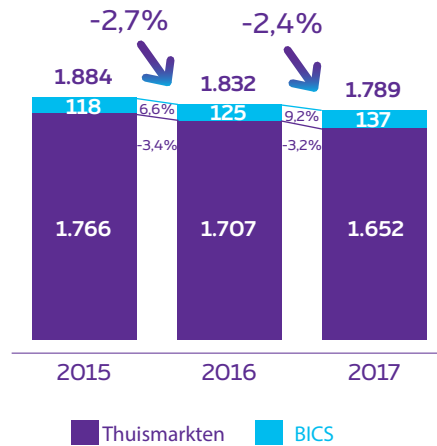
Bij BICS zijn de bedrijfskosten in 2017 met 12 miljoen EUR gestegen, inclusief TeleSign en een ongunstig wisselkoerseffect. Afgezien hiervan bleven de organische kosten van BICS redelijk stabiel over het jaar.

De personeelskosten van Proximus zijn op jaarbasis met 1,1% gedaald tot 1.146 miljoen EUR, ondersteund door een lager personeelsbestand. Eind 2017 stelde Proximus in totaal 13.391 fte's te werk, inclusief het personeelsbestand van TeleSign (+238 fte's), geconsolideerd sinds november 2017 en weerspiegeld in de personeelskosten van BICS. Op organische basis, is het personeelsbestand van BICS verminderd met 30 fte's.

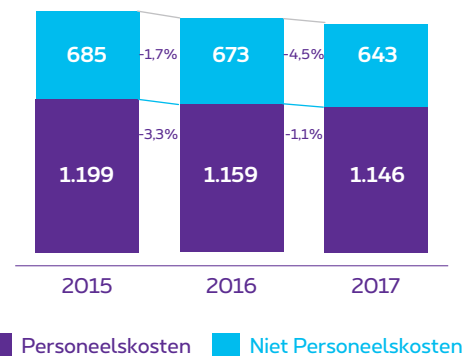
De personeelskosten op de thuismarkten werden ondersteund door een kleiner intern personeelsbestand in vergelijking met eind 2016. Netto waren er 450 fte's minder, waarvan 373 fte's de onderneming verlieten via een vrijwillig plan voor verlof voorafgaand aan het pensioen. Bovendien verminderde het personeelsbestand op de thuismarkten als gevolg van pensioneringen en natuurlijk verloop, gedeeltelijk gecompenseerd door de externe aanwerving van bedrijfskritieke profielen, vooral om de groei in ICT te ondersteunen.

Het gunstige effect van het kleinere personeelsbestand van Proximus werd echter voor een deel tenietgedaan door de impact van inflatiegebonden loonsverhogingen en natuurlijke loondrift.

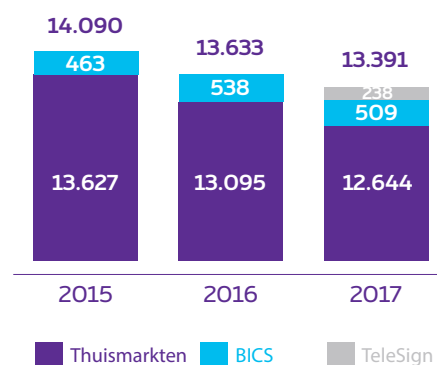
Bedrijfskosten (1)
(onderliggend, M€)



Bedrijfskosten (2)
(onderliggend, M€)



Evolutie van het personeel
(in fte's)

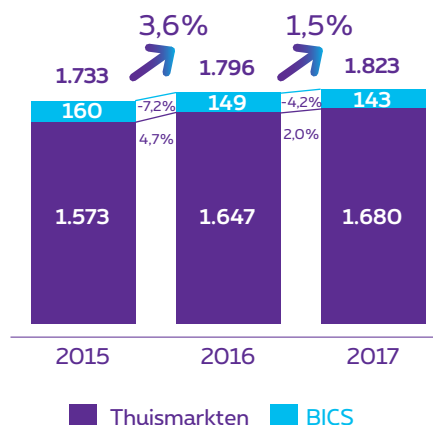


Onderliggende EBITDA

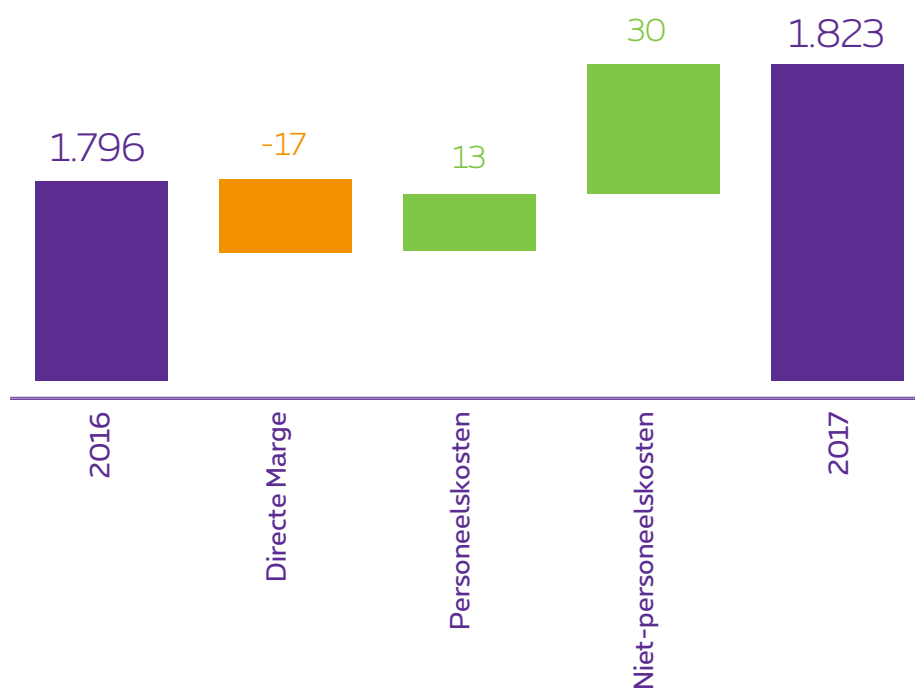
Over 2017 boekte de Proximus Groep een onderliggende EBITDA van 1.823 miljoen EUR, een stijging met 1,5% tegenover 2016. De activiteiten van Proximus op de thuismarkten deden de EBITDA met 2,0% toenemen tot een totaal van 1.680 miljoen EUR. Dit ondanks een nettodaling met -41 miljoen EUR voor de roamingmarge. Afgezien van deze daling, steeg de EBITDA op de thuismarkten voor het jaar 2017 met 4,5% tegenover 2016.

BICS sloot 2017 af met een totaal segmentresultaat van 143 miljoen EUR, 4,2% lager dan dat van 2016. De onderliggende segmentmarge van BICS als percentage van de omzet van 2017 bedroeg 10,8%, of 0,6 p.p. hoger dan het jaar voordien.

EBITDA
(onderliggend, M€)



EBITDA evolutie
(onderliggend, M€)

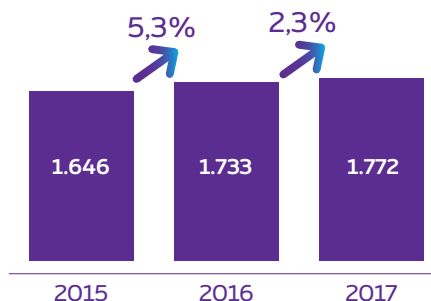


Gerapporteerde EBITDA (inclusief incidentele items)

In 2017 rapporteerde de Proximus Groep **-51 miljoen EUR netto incidentele items voor de EBITDA, tegenover -63 miljoen EUR voor 2016**. De incidentele items van 2017 omvatten vooral kosten in het kader van het lopende headcountplan (plan voor vervroegd vertrek voorafgaand aan het pensioen), voor een deel gecompenseerd door meerwaarden op de verkoop van gebouwen.

Rekening houdend met de incidentele items rapporteerde de Proximus Groep een **EBITDA van 1.772 miljoen EUR**, tegenover 1.733 miljoen EUR het jaar voordien, een stijging met +2,3%. Zie hoofdstuk 1 voor meer informatie over de incidentele items.

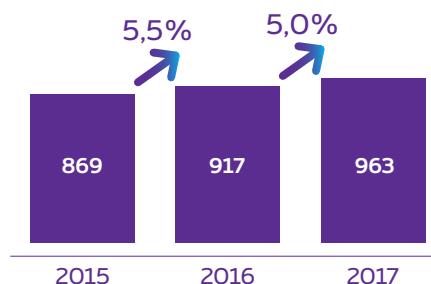
Gerapporteerde EBITDA
inclusief incidentele items (M€)



Afschrijvingen

In 2017 bedroegen de totale afschrijvingen **963 miljoen EUR**. Dit in vergelijking met 917 miljoen EUR voor 2016, waarbij de stijging vooral het gevolg is van een grotere activabasis om af te schrijven.

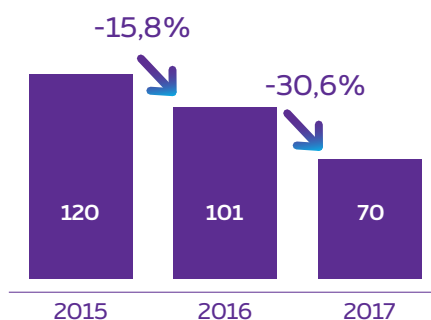
Afschrijvingen (M€)



Netto financiële kosten

De totale netto financiële kost voor het jaar 2017 bedroeg 70 miljoen EUR, 31 miljoen EUR lager dan de 101 miljoen EUR van het jaar voorheen, vooral als gevolg van herfinanciering aan lagere interestvoet.

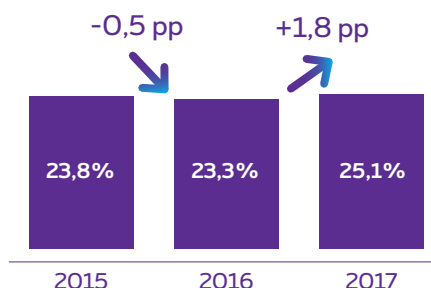
Netto financiële kosten (M€)



Belastingen

Over het jaar 2017 bedroegen de inkomstenbelastingen 185 miljoen EUR, wat neerkomt op een effectieve belastingvoet van 25,1%. De 2017 effectieve belastingvoet is hoger in vergelijking met de effectieve belastingvoet van 23,3% in 2016. De stijging van de effectieve belastingvoet is grotendeels te wijten aan de verlaging van de notionele interestaftrek ten gevolge van de lage interestvoeten in vergelijking met vorig jaar, dat ook baat had bij het gebruik van niet-erkende fiscale verliezen. De stijging werd echter deels gecompenseerd door een positieve impact van de belastinghervormingen in zowel België als de VS op de 2017 eindbalans van uitgestelde belastingen.

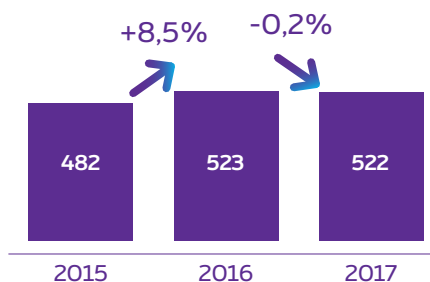
Reële belastingvoet



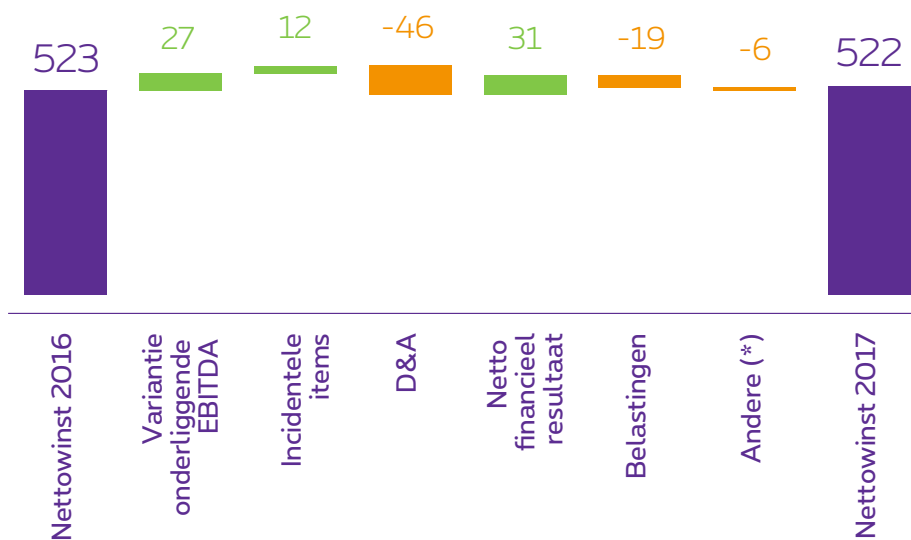
Nettowinst

Proximus rapporteerde over 2017 een nettowinst (aandeel van de Groep) van 522 miljoen EUR. Dit is vrijwel stabiel in vergelijking met 2016, als gevolg van een hogere onderliggende EBITDA en lagere financiële kosten, gedeeltelijk gecompenseerd door hogere afschrijvingen en een toename van de belastingen.

Nettowinst (aandeel van de Groep) (M€)



Nettowinst evolutie (M€)



* Omvat minderheidsbelangen en aandeel in de verliezen van geassocieerde deelenmingen en joint ventures



Capex

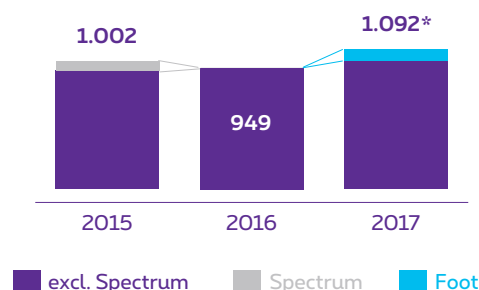
Het capexniveau weerspiegelt de strategie van de Groep om aanzienlijk te investeren in het verbeteren van zijn netwerken en het optimaliseren van de globale klantenervaring. In 2017 investeerde Proximus in totaal 1.092 miljoen, EUR, 143 miljoen EUR meer dan in 2016. De stijging was grotendeels toe te schrijven aan de verlenging van de contracten op drie jaar voor de uitzendrechten van het voetbal, met medio 2017 de ondertekening van de verlenging van de Jupiler Pro League en eind 2017 de ondertekening van de verlenging van de UEFA Champions League. Afgezien hiervan lagen de investeringen van 2017 hoger dan die van 2016 door de start van het project 'Glasvezel voor België'. In verschillende grote steden¹ werd met de uitrol van dit toekomstzekere netwerk begonnen. Proximus finaliseerde ook de vectoringupgrade van zijn vaste netwerk. Met een bereik van 83%, het grootste wereldwijd, kunnen Proximus-klanten een significant betere breedbandervaring genieten. Mobiele klanten van Proximus beschikken ook over een netwerk van hoge kwaliteit: de 4G-uitrol werd voltooid en biedt een bereik van 99,8% buitenshuis en 98,1% binnenshuis.

Andere investeringen hadden betrekking op de IT-systemen, verbeterde tv-content en verdere vereenvoudiging en transformatie die bijdroegen tot de verminderde kostenbasis.

Vrije kasstroom

De totale vrije kasstroom van Proximus over 2017 kwam uit op 292 miljoen EUR, inclusief 219² miljoen EUR uitgaande cash in het kader van de overname van TeleSign. Op vergelijkbare basis kwam de totale vrije kasstroom over 2017 uit op 511 miljoen EUR. De daling in vergelijking met de 559 miljoen EUR over 2016 was vooral het gevolg van hogere inkomstenbelastingen, waaronder hogere voorafbetalingen ingevolge het optrekken van het percentage voor de wettelijke voorafbetalingen tot 59%. Daarnaast lag de cash betaald voor capex en voor het lopende plan voor vervoerd vertrek voorafgaand aan het pensioen hoger dan in 2016. De behoefte aan bedrijfskapitaal nam ook enigszins toe na de forse daling in de periode 2015-2016. Dit werd voor een stuk gecompenseerd door een groei van de onderliggende EBITDA en lagere interestbetalingen op langetermijnleningen.

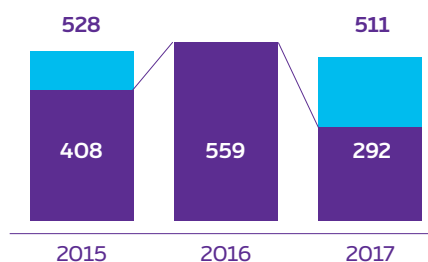
Capex (M€)



* Inclusief de uitzendrechten voor drie jaar van de Belgische Jupiler Pro League en de Champions League.



Vrije kasstroom (M€)

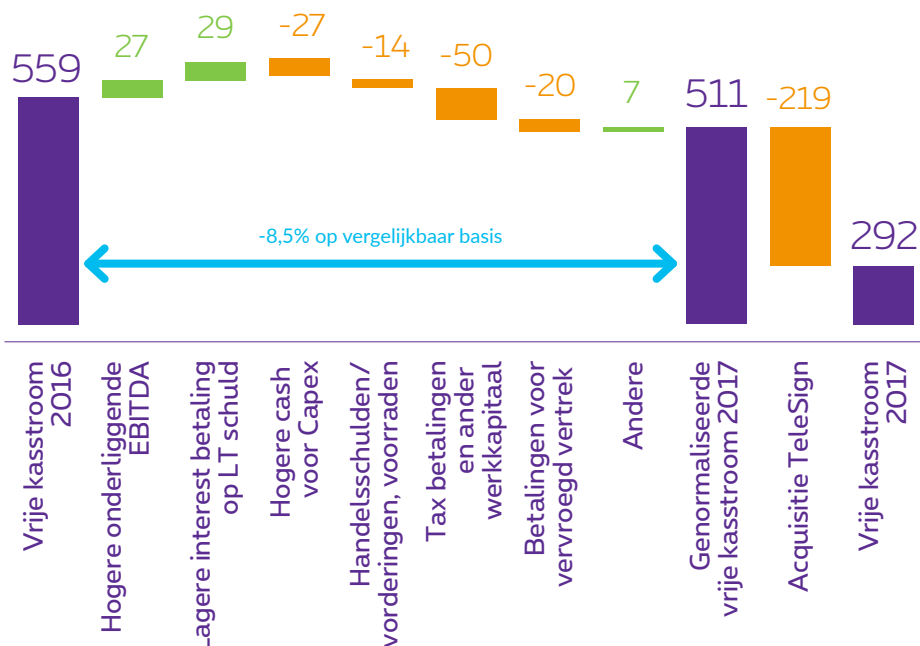


Genormaliseerde vrije kasstroom
(2017: TeleSign acquisitie in 2015;
Akkoord ivm geschillen rond mobiele tarieven)

¹ Antwerpen, Brussel, Charleroi, Ghent, Hasselt, Luik, Namen en Roeselare

² Bevat de kosten voor de transactie verbonden dekkingsoperatie

Vrije kasstroom evolutie (M€)

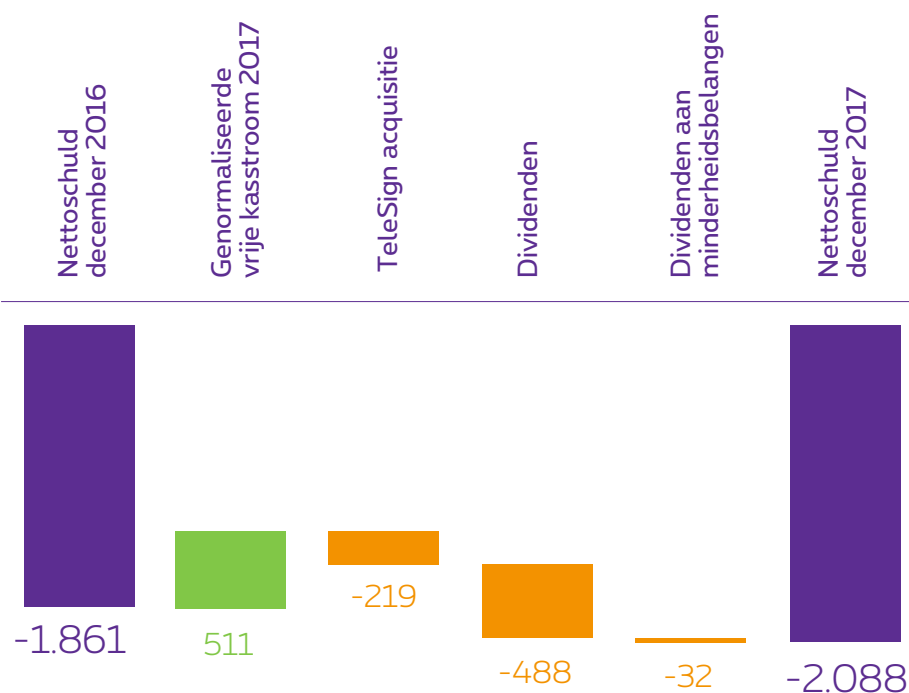


Netto financiële positie

Proximus behield een solide financiële positie met een nettoschuld van 2.088 miljoen EUR eind 2017. De nettoschuld is tegenover het jaar voordien gestegen door de overname

van TeleSign, terwijl het genormaliseerde peil van de vrije kasstroom voor 2017 ruim toereikend was voor de toegezegde dividenduitkering.

Nettoschuld evolutie (M€)





- Het Consumer-segment rapporteerde een omzetgroei van 0,7%, ondanks de impact van de roamingverordening, wat de totale omzet voor 2017 op 2.910 miljoen EUR bracht.
- De tweemerkenstrategie en de focus op convergente bundels hebben geleid tot een groter klantenbestand en een toegenomen omzet uit internet en televisie.
- Solide groei voor Tuttimus- en Bizz All-in met in totaal 360.000 klanten eind 2017.
- Groter klantenbestand voor mobiele postpaid, maar de ARPU ondervond de impact van de Europese roamingregelgeving.
- Lagere directe marge, inclusief de toenemende kosten door de forse stijging van de roamingvolumes.

3. Consumer-segment

Omzet

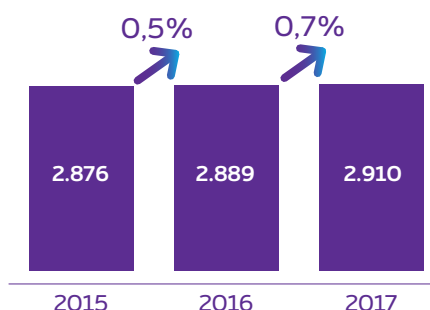
Voor 2017 rapporteerde het Consumer-segment een totale onderliggende omzet van 2.910 miljoen EUR of een stijging met 0,7% in vergelijking met 2016.

De tweemerkenstrategie van Proximus droeg hier sterk toe bij, zeker in een almaar competitievere omgeving. In 2017 breidde het Consumer-segment zijn klantenbestand uit voor zowel Proximus als Scarlet. De hieruit voortvloeiende omzetstijging voor televisie en internet compenseerde ruimschoots het aanhoudende omzetverlies voor vaste spraak. Een solide groei van het mobiele postpaidklantenbestand heeft ook bijgedragen tot een hogere omzet, ondanks forse tegenwind van de roamingverordening.

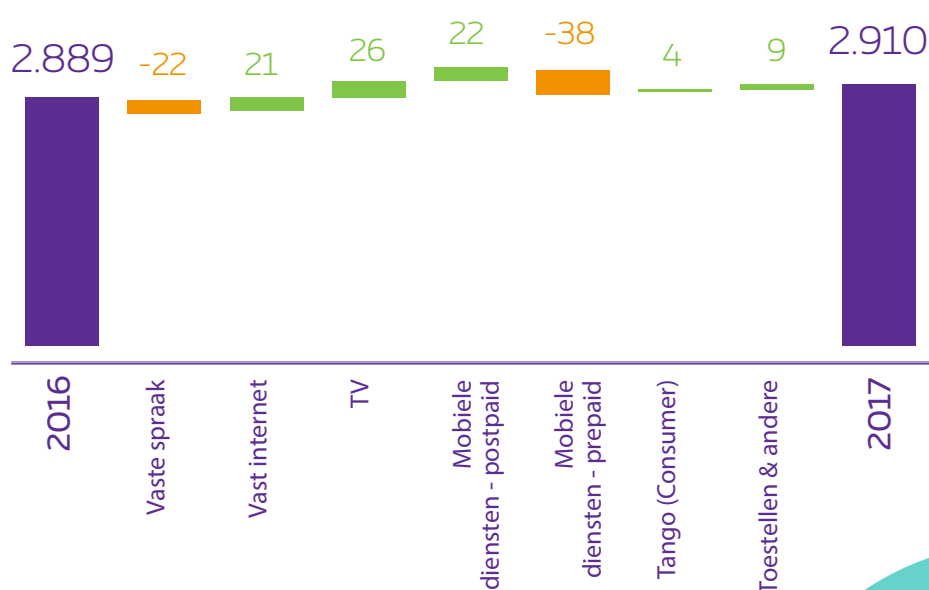
Mobiele prepaid had echter af te rekenen met een aanzienlijk omzetverlies door de impact van de wettelijke identificatieprocedure voor prepaid gebruikers, die in december 2016 van start ging. Globaal daalde de totale omzet uit mobiele diensten voor het Consumer-segment met 1,7% in vergelijking met 2016.

De omzet van het Consumer-segment werd sterk gedragen door de geslaagde convergentiestrategie van Proximus, die gepaard ging met de upselling van bijkomende

Omzet
(onderliggend, M€)



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



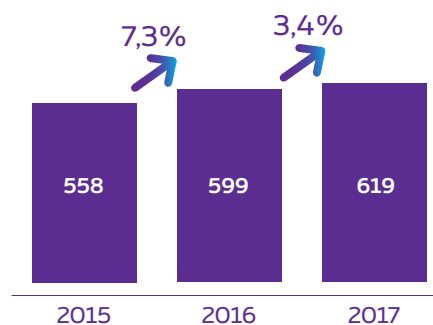
diensten aan zijn klanten. Deze strategie werd versterkt door de lancering van de 'all-in'-portfolio Tuttimus en Bizz-All-in van Proximus, die het succes van 4-play-aanbiedingen nog versnelde. Proximus sloot het jaar af met 687.000 4-playgezinnen¹, een toename met 13,5% tegenover het jaar voordien. Met een 4-play-ARPH van 115,9 EUR en een lage totale churn van 2,8% werd het klantenbestand van het Consumer-segment waardevoller en trouwer in 2017.

Over het volledige jaar 2017 kwam de **totale omzet van Tango**, het Luxemburgse filiaal van Proximus, **uit op 115 miljoen EUR, 3,4% hoger dan het jaar voordien**. Ondanks de agressieve concurrentie op de markt, de wetgeving rond de identificatie van prepaidkaarten en de toepassing van de Roam-Like-At-Home verordening verhoogde Tango zijn omzet voor Consumer, vooral dankzij het commerciële succes van de vernieuwde Smart-portfolio en zijn succes bij de uitvoering van een convergentiestrategie voor vaste diensten (spraak, internet, televisie).

In 2017 dikte de omzet uit vast internet voor het Consumer-segment op jaarbasis met 3,4% aan tot 619 miljoen EUR. Dit was te danken aan het toenemende aantal internetklanten, een stijging met 65.000 of +3,7% over een periode van één jaar, tot in totaal 1.847.000 eind 2017, terwijl de gemiddelde omzet per klant vrijwel stabiel bleef en de ARPU voor 2017 uitkwam op 28,4 EUR. Dit was het resultaat van een groter aandeel Scarlet-klanten, die doorgaans lager geprijsde internetaanbiedingen afnemen. Omdat internetabonnementen meestal binnen een bredere bundel worden verkocht, ondervond de ARPU uit vast internet ook de impact van de boekhoudkundige omzettoerekening per product.

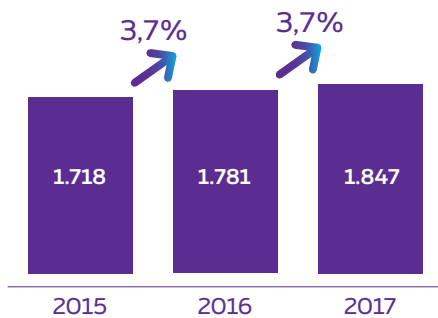


Omzet uit vast internet (M€)

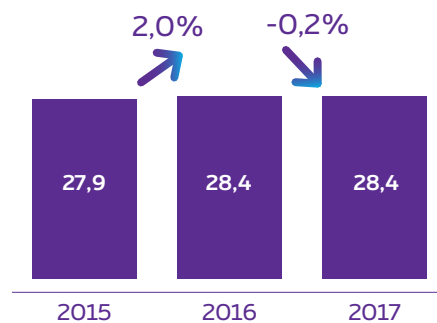


1 Inclusief residentiële gezinnen en kleine ondernemingen (minder dan 10 werknemers)

Klanten met vast internet (in '000)

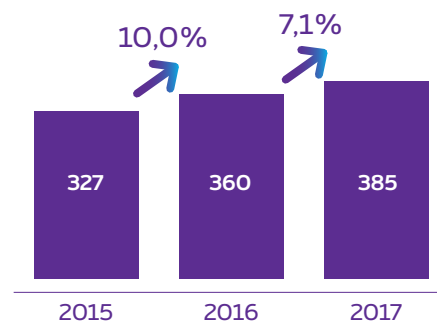


ARPU voor vast internet (in €)

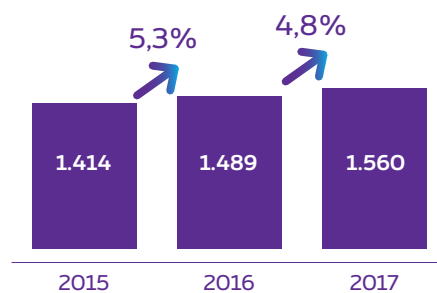


In 2017 bleef Proximus nieuwe klanten voor zijn TV-plat-form aantrekken. Het groeiende TV-klantenbestand bleef een belangrijke factor voor de omzet van het **Consumer-segment, dat in 2017 een totale omzet uit TV van 385 miljoen EUR genereerde, 7,1% hoger dan in 2016.** Op één jaar tijd verwelkomden de merken Proximus en Scarlet samen 71.000 nieuwe TV-klanten, wat het totale aantal op 1.560.000 TV-gezinnen bracht, goed voor een groei van 4,8% op jaarbasis. Naast het ruimere klantenbestand was de hogere omzet uit TV ook te danken aan de uitgebreidere TV-inhoud voor de klanten, in het bijzonder in de nieuwe Tuttimus- en Familus-aanbiedingen. Proximus verbeterde zijn aanbod van inhoud door Netflix toe te voegen aan de contentopties waaruit Tuttimus-klanten kunnen kiezen, door de uitzendrechten voor het voetbal te verlengen en het basisaanbod van televisiezenders uit te breiden. In 2017 kwam dit de ARPU voor TV ten goede, die tegenover het jaar voordien met 1,9% steeg tot 20,9 EUR.

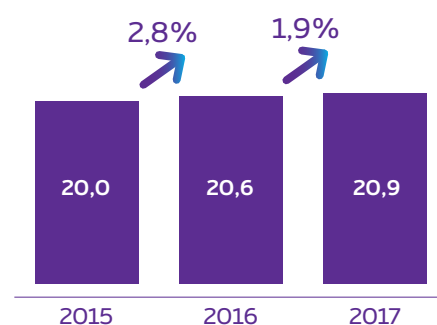
Omzet uit TV (M€)



TV-gezinnen (in '000)



TV ARPU (in €)



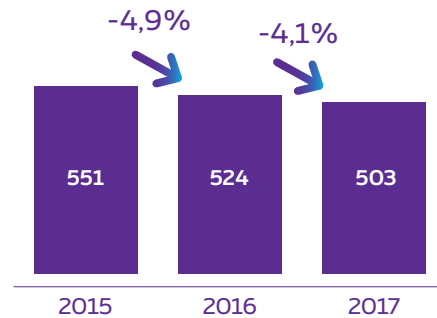
De omzet voor Consumer uit vaste spraak bleef in 2017 verder gestaag achteruitgaan door de combinatie van een verminderd klantenbestand en een lager verbruik per lijn.

Over 2017 genereerde het Consumer-segment 503 miljoen EUR uit vaste spraak of 4,1% minder dan in 2016. Consumer sloot 2017 af met een totaal aantal vastespraaklijnen van 2.036.000, een daling met 24.000 of -1,1% tegenover het jaar voordien. Dit is een mooie verbetering tegenover het lijnverlies in 2016 (-52.000), mede dankzij de multiplaypacks met spraak en in het bijzonder de positieve impact van de Tuttimus- en Familus-aanbiedingen.

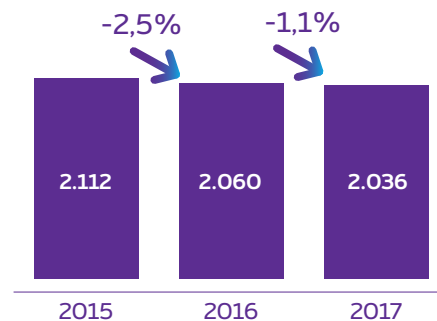
De ARPU uit vaste spraak bleef onder druk als gevolg van het afnemend verbruik van vaste spraak en het succes van multiplayaanbiedingen tegen een voordelige prijs, waaronder een toenemend aandeel van het Trio-aanbod van Scarlet. Over 2017 lag de ARPU uit vastespraaklijnen 3,1% lager dan in 2016, met een totaal van 20,4 EUR voor 2017.



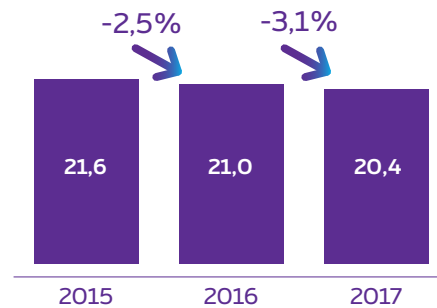
Omzet uit vaste spraak (M€)



Klanten met vaste spraak (in '000)



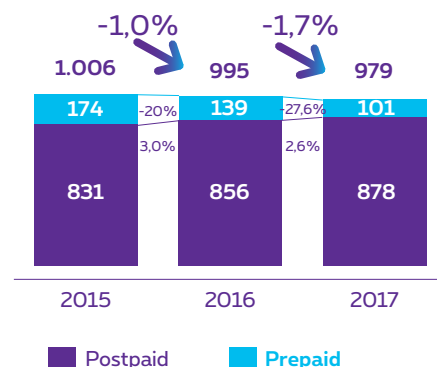
ARPU voor vaste spraak (in €)



De omzet van het Consumer-segment uit mobiele diensten kwam over het volledige jaar 2017 uit op 979 miljoen EUR, een daling met 1,7% ten opzichte van 2016. Binnen de mix vertoonde de omzet uit mobiele prepaid een sterke daling, terwijl de omzet uit mobiele postpaid steeg tegenover het jaar voordien, ondanks een substantiële impact van de roamingverordening.

De omzet van het Consumer-segment uit mobiele diensten stond onder druk sinds de goedkeuring van de Europese roamingverordening. Na een reeds significante verlaging van de roamingtarieven eind april 2016 heeft Proximus midden juni 2017 Roam-Like-At-Home geïmplementeerd. Dit stelt klanten in staat om binnen de Europese Unie te

Omzet uit mobiele diensten (M€)



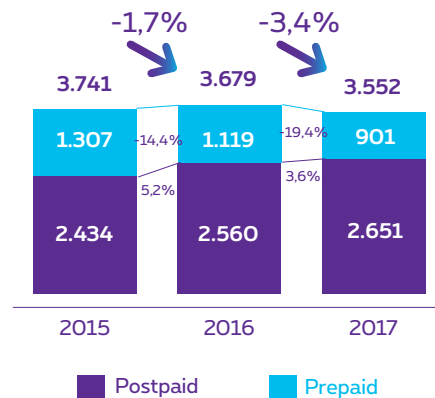
surfen, bellen en sms'en net zoals in hun eigen land, zonder toeslag. Als gevolg hiervan viel de roamingomzet van Proximus terug.

De regelgevingsimpact werd weerspiegeld in de ARPU voor mobiele postpaid, die over 2017 28,0 EUR bedroeg, 2,7% lager dan het jaar voordien. Toch slaagde Proximus erin om voor het Consumer-segment **een groei met 2,6% op te tekenen voor zijn omzet uit postpaid**, vooral dankzij zijn groter klantenbestand voor mobiele postpaid, dat in 2017 met 91.000 aangroeide. Het Consumer-segment sloot 2017 dan ook af met een totaal klantenbestand voor postpaid van 2.651.000, of 3,6% meer dan een jaar voordien. Daarnaast profiteerde Proximus van een hogere smartphonepenetratie, een hoger verbruik van mobiele data, een betere prijsdifferentiëring en wijzigingen van zijn mobiele tarieven in het kader van een 'meer voor meer'-concept.

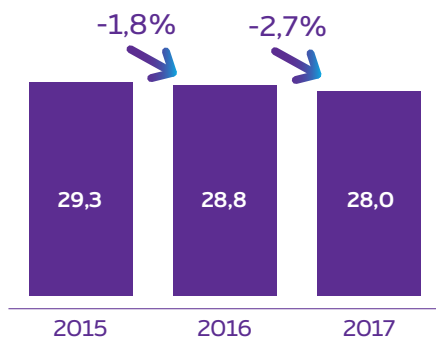
In tegenstelling hiermee toonde de omzet uit mobiele **prepaid een scherpe daling, met 27,6%, tegenover het jaar voordien**. In een reeds dalende prepaidmarkt heeft de aangekondigde wetgeving inzake de identificatie van prepaidkaarten, gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 7 december 2016, het verlies van prepaidkaarten opnieuw aangewakkerd. In 2017 daalde het prepaidpark van Proximus met 218.000. Dit is inclusief de desactivering en schrapping van de resterende niet-geregistreerde prepaidkaarten¹. Eind 2017 telde Proximus 901.000 prepaidkaarten, of 19,4% minder dan het jaar voordien, met een ARPU van 8,5 EUR.

Het succes van de mobiele 'joint offers' ondersteunde de smartphonepenetratie in het klantenbestand van Proximus (73% eind 2017). Dit leidde tot een stijging van het globale dataverbruik, waarbij het gemengde maandelijkse nationale dataverbruik op jaarbasis met 50% steeg tot een gemiddelde van 1,4 GB over het laatste kwartaal van 2017. Het verbruik door 4G-gebruikers is in diezelfde periode met 36% gestegen tot gemiddeld 1,6 GB per maand.

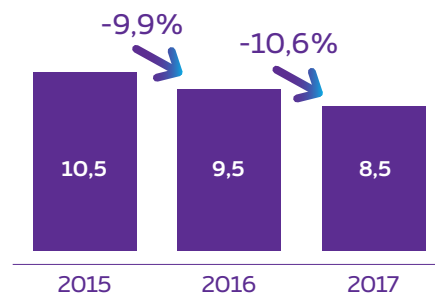
Mobiele klanten (in '000)



ARPU voor mobiele postpaid (in €)



ARPU voor mobiele prepaid (in €)

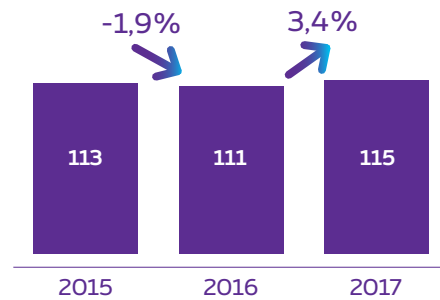


1 Na de valideringsperiode, die liep tot 7 september 2017

Ook al is Tango, de Luxemburgse telecompartner van Proximus actief op een concurrentiële markt, toch kon het , in 2017 een omzetgroei optekenen. Het **Consumer-segment van Tango genereerde over het volledige jaar 2017 115 miljoen EUR omzet, een stijging met 3,4% in vergelijking met 2016**. Dit was vooral te danken aan het commerciële succes van de vernieuwde Smart-portfolio en Tango's goede convergentiestrategie voor vaste diensten. Dit compenseerde de tegenwind van de wetgeving inzake de identificatie van prepaidkaarten en de toepassing van Roam-Like-At-Home.

Consumer Tango
Omzet
+ 3,4%

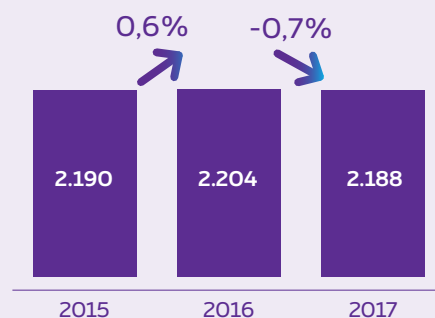
Consumer Tango omzet (M€)



Directe marge Consumer-segment

Over 2017 kwam de onderliggende directe marge voor het Consumer-segment uit op 2.188 miljoen EUR, of 0,7% lager dan het jaar voordien. Als gevolg van de invoering van de regelgeving inzake Roam-Like-At-Home ondervond de directe marge de impact van

bijkomende wholesalekostengeralateerd aan de forse stijging van het roamingverkeer. Bovendien werd door de krimpende omzet uit vaste spraak de productmix minder gunstig voor het Consumer-segment.

Directe marge
(onderliggend, M€)

Succesvolle convergentiestrategie met sterke groei in 4-play, ondersteund door 'all-in'-aanbiedingen

De vooruitgang op het vlak van de langetermijnconvergentie en de waardestrategie van Proximus wordt gemeten via een 'multiplay'-rapportering. In tegenstelling tot de traditionele rapportering per productgroep spitst de X-playrapportering zich toe op operationele en financiële meeteenheden in termen van door Proximus bediende gezinnen en kleine ondernemingen en het aantal aangeboden 'plays' (d.w.z. mobiele postpaid - vaste spraak - vast internet - televisie) en Revenue Generating Units (RGU). De X-playrapportering omvat ook Scarlet.

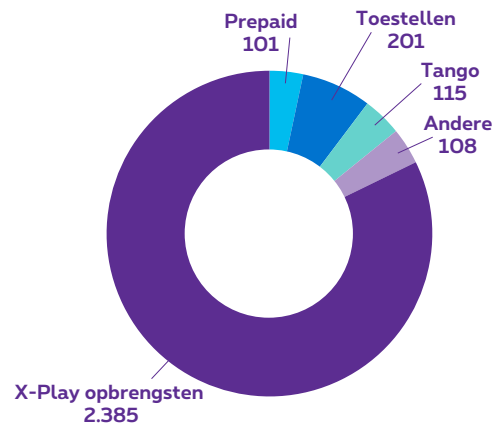
82%

van de omzet van het Consumer-segment is afkomstig van gezinnen met 1 tot 4 plays

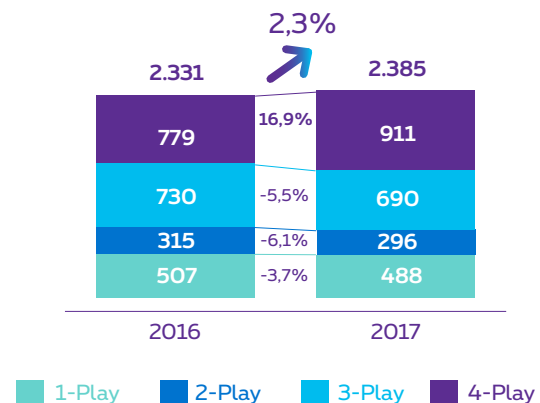
Van de 2.910 miljoen EUR omzet die het Consumer-segment in 2017 genereerde, was 2.385 miljoen EUR afkomstig van klanten die op 1 tot 4 plays hebben ingetekend (X-play). Dit is de omzet gegenereerd door de 2.937.000 gezinnen die door Proximus en Scarlet worden bediend. In 2017 lag de omzet uit X-play 2,3% hoger in vergelijking met 2016, ondanks de significante impact van de roamingverordening op de omzet uit mobile. De omzetsijting was te danken aan een betere productmix, met een groter aantal 4-playgezinnen in het totaal. Dit leidde globaal gezien tot hoger aantal gemiddelde RGU's, een stijging met 3,2% tot 2,74 voor 2017, en verhoogde globaal gezien ook de gemiddelde omzet per gezin met 2,5% tot 67,5 EUR. Eind 2017 had 56,8% van alle gezinnen ingetekend op zowel de vaste als de mobiele diensten van Proximus (convergente gezinnen) of 1,9 p.p. meer dan het jaar voordien.

Ondersteund door de 'all-in'-aanbiedingen van Proximus Tuttimus en Biz All-in sloot het Consumer-segment van Proximus 2017 af met een omzet uit 4-play van 911 miljoen EUR, een stijging met 16,9% tegenover het jaar voordien. Dit was het resultaat van een sterke groei in het aantal 4-playgezinnen in 2017, dat met 82.000 toenam tot 687.000 aan het eind van het jaar. Bovendien evolueerde de gemiddelde omzet per gezin positief, waarbij 4-play gemiddeld 115,9 EUR per maand genereerde. Dit is 1,1% meer dan in 2016, dankzij de aangroei van de RGU, die met 0,3% toenam tot 4,86 voor een 4-playgezin. Een bijkomend voordeel van het hoger aantal 4-playgezinnen is het positieve effect ervan op de totale churnniveaus, met een

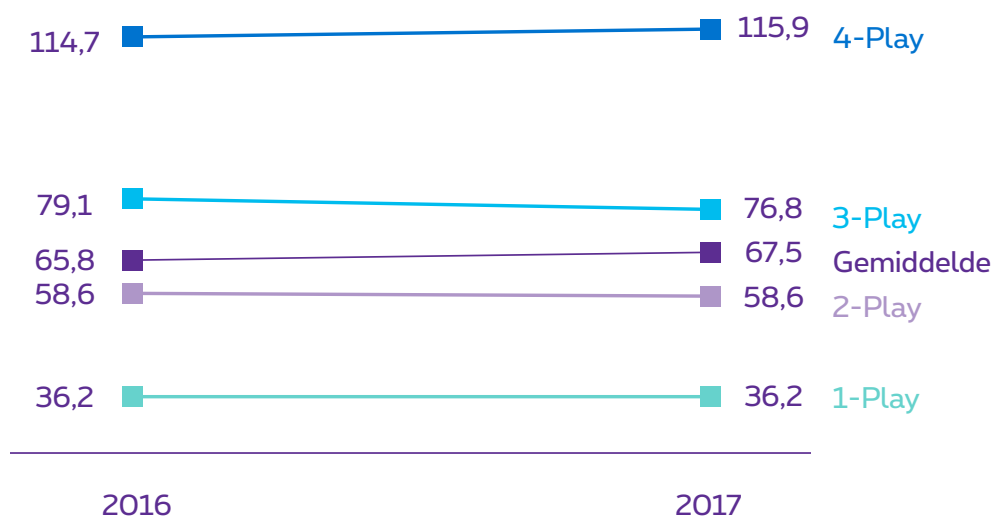
2017 Consumer-omzet (M€)



HH/SO-omzet per X-play (M€)



Gemiddelde omzet per gezin/kleine onderneming (ARPH in €)

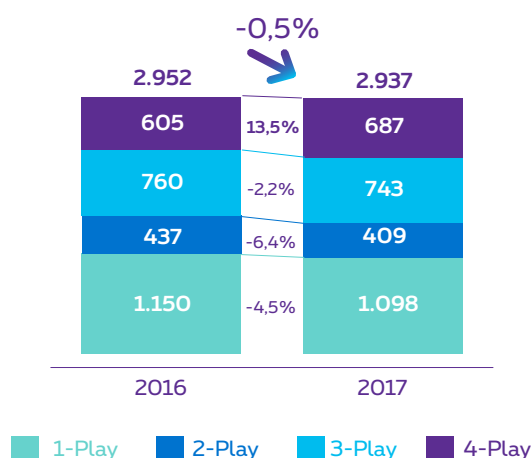


totale churn voor 4-play van 2,8%, aanzienlijk beter dan bij alle andere plays.

Doordat Proximus klanten met succes naar 4-play liet opschuiven, verminderde het aantal gezinnen met 3-, 2- en 1-play. Eind 2017 telde Proximus 743.000 3-playgezinnen, een nettodaling met 17.000 tegenover het jaar voordien. De netto-impact werd gematigd doordat het succes van het

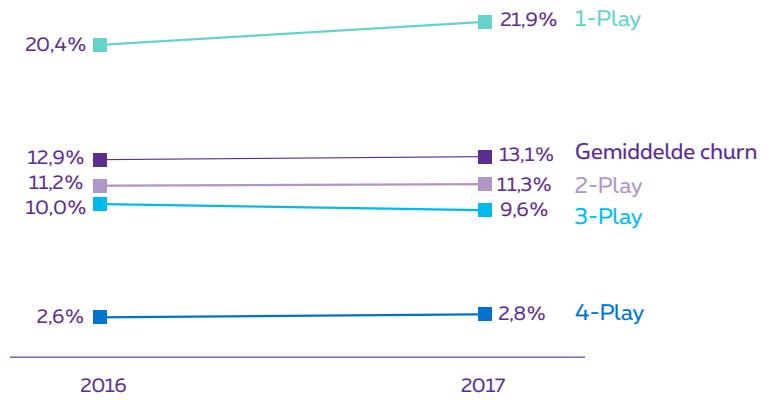
Trio-aanbod van Scarlet zorgde voor een uitbreiding van het 3-playklantenbestand. Het prijsvriendelijke merk van Proximus doet het immers prima op een markt die meer oog heeft voor lage prijzen. Daarom nam het aandeel van Scarlet Trio in het totale aantal 3-playgezinnen verder toe in de loop van 2017. Doordat de tarieven van Scarlet doorgaans voordeliger zijn, zakte de totale ARPH voor 3-play tot 76,8 EUR, een daling met -2,9% tegenover het jaar voordien.

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



2,74
Gemiddelde RGU
+3,2% op jaarbasis

Geannualiseerde totale churn





- Het Enterprise-segment van Proximus zag zijn omzet over 2017 met 1,7% toenemen in een concurrentiële omgeving
- Omzetgroei dankzij ICT en Advanced Business Services compenseert de druk op de traditionele diensten
- Sterke groei van het mobiele klantenbestand deels tenietgedaan door de impact van de regelgeving op de omzet uit mobiele roaming
- Shift in de productmix heeft een impact van -0,8% op de directe marge, die uitkomt op 956 miljoen EUR

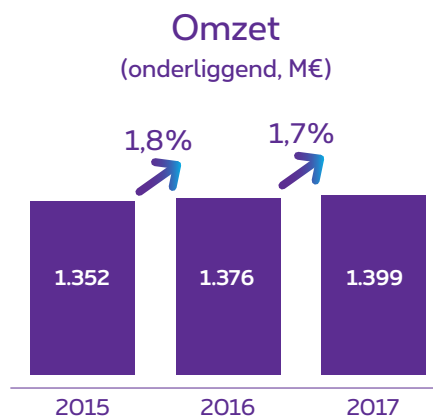
4. Enterprise-segment

Omzet

De succesvolle convergentie- en innovatiestrategie van het Enterprise-segment van Proximus, ondersteund door een erkend kwalitatief hoogwaardig netwerk, resulteerde in een 1,7% hogere omzet tot 1.399 miljoen EUR voor 2017.

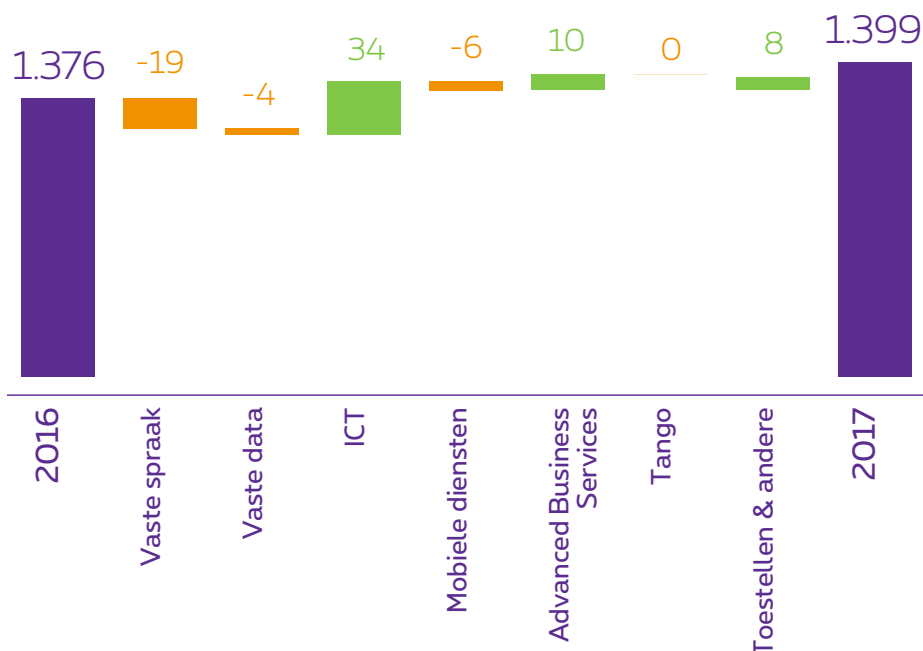
In 2017 kon het Enterprise-segment van Proximus andermaal rekenen op een solide omzetgroei in zijn ICT-domein en in zijn Advanced Business Services¹.

Tegelijk had het Enterprise-segment af te rekenen met de verdere daling van de omzet uit de traditionele vaste spraak. Bovendien stond 2017 in het teken van strenge regelgevingsmaatregelen inzake roaming, die de omzet uit mobiele diensten verder omlaag dreven.



¹ Advanced Business Services omvat nieuwe oplossingen die worden aangeboden naast de traditionele telecom- en ICT-oplossingen, zoals kilometerheffing (Road User Charging), convergente oplossingen, big data en slimme mobiliteitsoplossingen. Deze laatste worden aangeboden via BeMobile, i.e. de combinatie van de entiteiten van Be-Mobile NV (voorheen Mobile-For NV, eigendom van Proximus), Be-Mobile Tech NV en Flow NV. Als meerderheidsaandeelhouder heeft Proximus sinds maart 2016 de omzet van al deze entiteiten geconsolideerd.

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

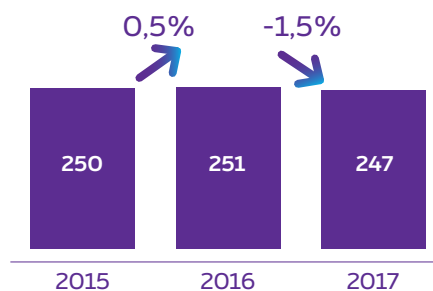


In 2017 bedroeg de omzet uit **vaste data**, die vast internet en dataconnectiviteit omvat, **247 miljoen EUR, 1,5% minder** dan in 2016.

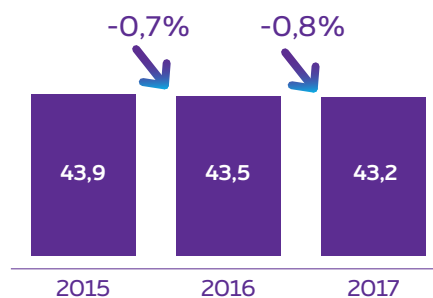
Het Enterprise-segment bleef klanten migreren naar het VPN-flagship 'Explore' van Proximus, wat een positieve omzet evolutie toonde, en kon profiteren van de verdere uitrol van P2P-glasvezel. Dit werd teniet gedaan door een lagere omzet van traditionele producten die verder werden uitgefaseerd en gemigreerd naar nieuwe oplossingen in het kader van vereenvoudigingsprogramma's.

De omzet uit vast internet kende een lichte terugval op jaarbasis als gevolg van een daling met 2,4% van het internetklantenbestand. Op een concurrentiële internetmarkt met een hoge penetratie rapporteerde het Enterprise-segment van Proximus een nettoverlies van 3.000 lijnen in 2017, wat zijn totale internetbestand eind december 2017 op 135.000 bracht. De breedband ARPU voor 2017 kwam uit op 43,2 EUR, -0,8% tegenover het jaar voordien, als gevolg van de impact van de uitfasering en migratie van traditionele producten in het kader van vereenvoudigingsprogramma's die klanten nieuwe oplossingen tegen voordeligere tarieven bieden.

Omzet uit vaste data (M€)

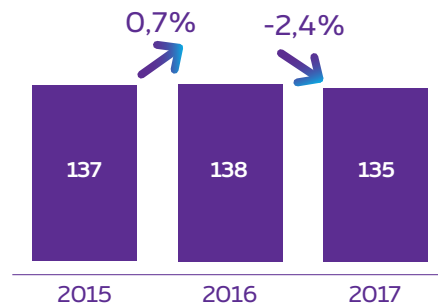


ARPU voor vast internet (in €)





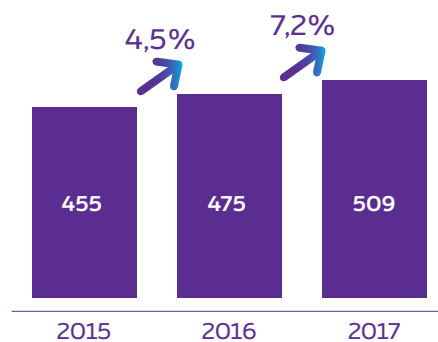
Lijnen voor vast internet (in '000 lijnen)



Het Enterprise-segment boekte **een solide omzet uit ICT van 509 miljoen EUR. De stijging met 7,2%** tegenover het jaar voordien kwam er dankzij de aanhoudende groei in de beveiligings-, unified communications- en outsourcingdiensten, een hoger aantal productdeals en de kleine omzetbijdrage van Davinsi Labs¹ en Unbrace, die respectievelijk sinds mei en oktober 2017 in Proximus ICT zijn geïntegreerd. Labs², and Unbrace, respectively integrated into Proximus ICT since May and October 2017.

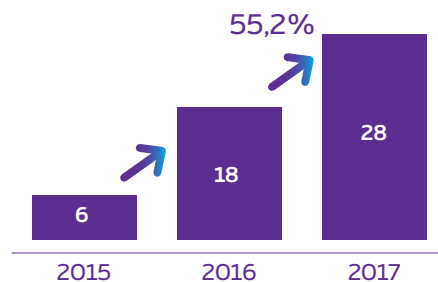


Omzet uit ICT (M€)



In 2017 bleef Proximus verder focussen op nieuwe groeidomeinen, wat zich vertaalde in het succes van de Advanced Business Services. BeMobile, die een unieke marktpositie inneemt op het vlak van 'slimme mobiliteit' was de belangrijkste factor van de omzetsijging.

Omzet uit Advanced Business Services (M€)

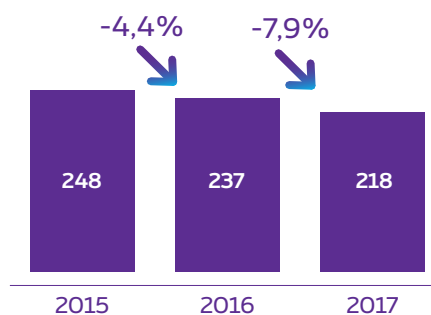


1 Davinsi Labs is een in Antwerpen gevestigd cybersecuritybedrijf met een sterke positie op de cybersecuritymarkt in de Benelux, dat Proximus voorziet van een 360°-cybersecurityportfolio, met inbegrip van preventie en detectie van cyberaanvallen, maar ook voorspelling van en reactie op inbreuken. Voor zijn integratie genereerde Davinsi Labs over het volledige jaar 2016 een omzet van 3,4 miljoen EUR. Unbrace is een jong Belgisch applicatie ontwikkeling bedrijf, dat bedrijven ondersteunt in hun digitale transitie reis.

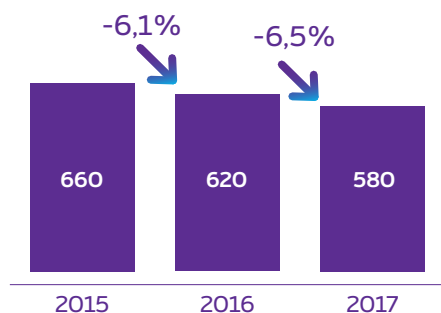
Voor zijn vastespraakactiviteiten ondergaat het Enterprise-segment momenteel een rationalisatie door klanten op vastelijnverbindingen, een lager verbruik, technologie-migraties naar VoIP en druk van de concurrentie. Als gevolg hiervan daalde de omzet voor 2017 uit vaste spraak met **7,9% tot 218 miljoen EUR**.

De daling van het nettoaantal vaste lijnen bleef vrijwel stabiel met -40.000 lijnen in 2017. Dit bracht het totale klantenbestand van het Enterprise-segment voor vaste spraaklijnen op 580.000 aan het eind van het jaar, d.w.z. een lijnverlies van -6,5% op jaarbasis. De ARPU voor vaste spraak daalde tot 30,4 EUR, -1,8% tegenover het jaar voordien, vooral door het lagere verkeer per lijn en een lagere gemiddelde prijs voor het verkeer als gevolg van de verdere penetratie van onbeperkte belopties.

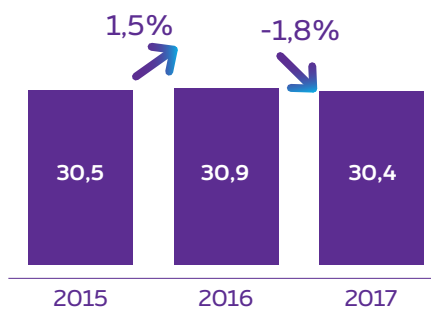
Omzet uit vaste spraak (M€)



Lijnen voor vaste spraak (in '000)

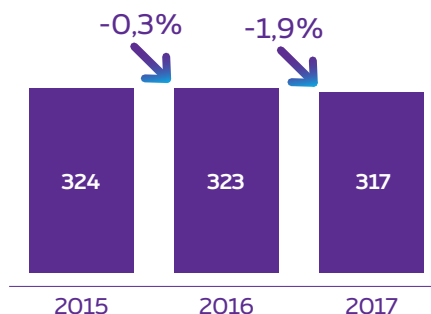


ARPU voor vaste spraak (in €)



Over 2017 rapporteerde het Enterprise-segment een omzet uit **mobiele diensten van 317 miljoen EUR, of -1,9%, in vergelijking met het jaar voordien**, inclusief de aanzienlijke tegenwind van de Roam-Like-At-Home-tarieven opgelegd door de regelgeving.

Omzet uit mobiele diensten (in M€)



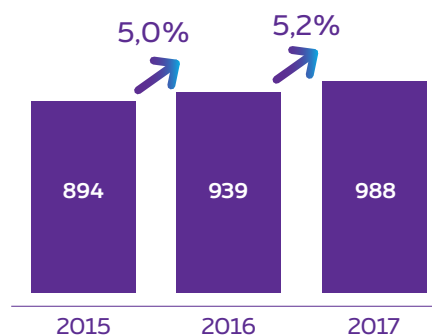


Ondanks het feit dat het actief is in een competitief landschap, kende het Enterprise-segment een aanhoudend sterke groei van het aantal mobiele kaarten, dat met 5,2% steeg tot 988.000 mobiele kaarten (exclusief machine-to-machinekaarten). De aanhoudende toename van het aantal kaarten voor mobiele spraak werd ondersteund door een lage mobiele churn van 10,2%, een weerspiegeling van de goede klantenervaring van het mobiele netwerk en de serviceniveaus van Proximus.

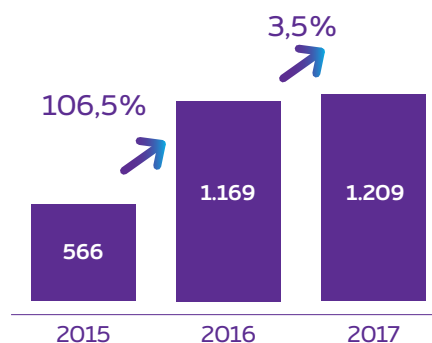
Het Enterprise-segment van Proximus neemt een toonaangevende plaats in op het vlak van machine-to-machinecommunicatie (M2M). Terwijl in 2016 het M2M-kaartenbestand de positieve impact ondervond van het project voor kilometerheffing, keerde de groei inzake M2M in 2017 terug naar een normaler niveau. Proximus won in 2017 41.000 M2M-kaarten bij, wat het totale M2M-bestand op 1.209.000 brengt, het grootste in België.

In de loop van 2017 nam het dataverbruik door Enterprise-klienten aanzienlijk toe door de verdere adoptie van smartphones en het groeiende aantal 4G-gebruikers. Het gemiddelde dataverbruik steeg in 2017 met 35% in vergelijking met een jaar voordien tot 1,3 GB/gebruiker/maand. Voor klanten met een 4G-toestel liep het mobiele dataverbruik zelfs op tot 1,4 GB. Deze positieve evoluties in het verbruik konden de impact van de regelgeving en de concurrentie op de ARPU voor postpaid echter niet volledig neutraliseren, waardoor die in 2017 verder daalde tot 26,5 EUR, -7,0% tegenover het jaar voordien.

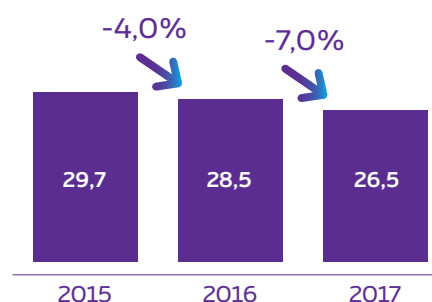
Mobiele kaarten (in '000)



Machine-to-machinekaarten (in '000)



Mobiele ARPU (in €)

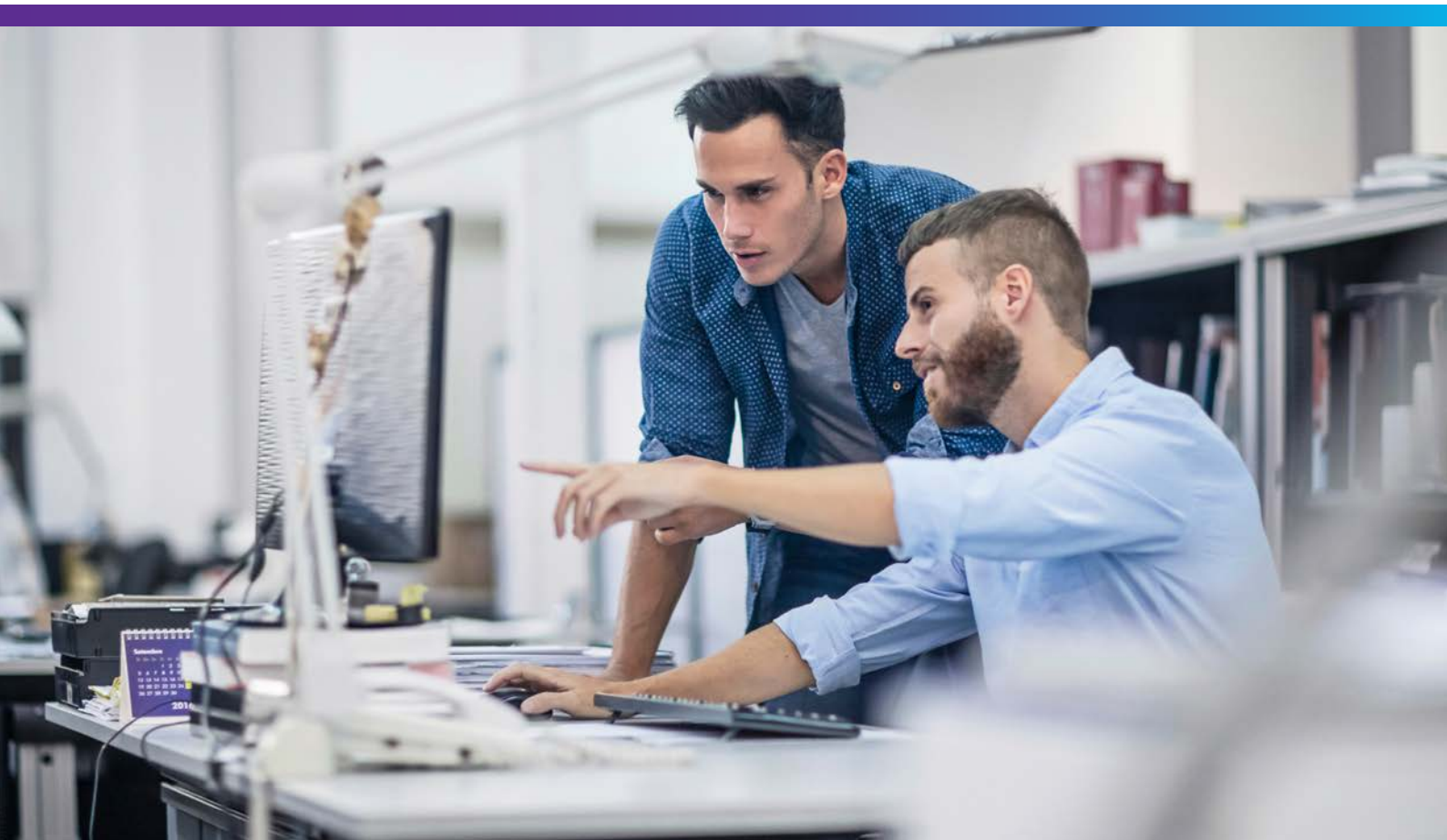
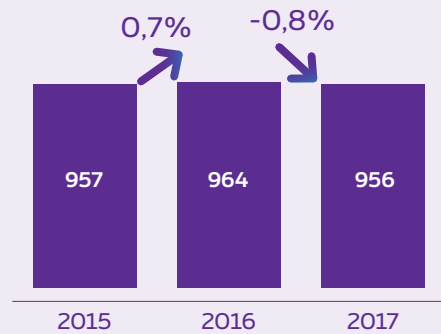


Directe marge Enterprise-segment

Over het jaar 2017 rapporteerde het Enterprise-segment een totale directe marge van 956 miljoen EUR, een daling met 0,8% in vergelijking met het jaar voordien. De directe marge als percentage van de omzet daalde met 1,7 p.p. tot 68,3%, als gevolg van de veranderende omzetmix, waarbij de omzet uit ICT met lagere marges een steeds groter aandeel inneemt in de totale omzet van Enterprise, en de omzet uit vaste en mobiele spraak terugviel.



Directe marge
(onderliggend, M€)

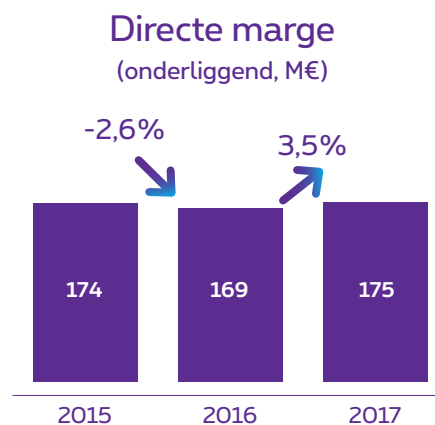
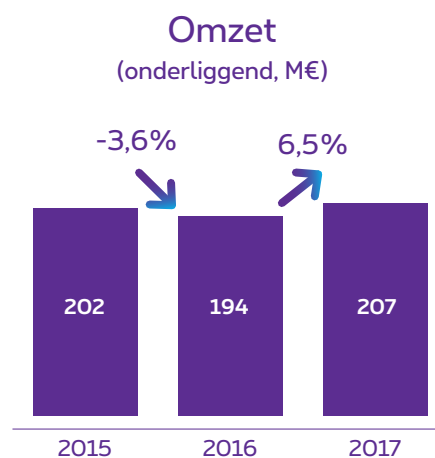




5. Wholesale

Het Wholesale-segment van Proximus profiteerde van hoger inkomend roamingverkeer in 2017, als gevolg van de Roam-Like-At-Home-verordening. De eruit voortvloeiende hogere omzet uit inkomende roaming werd echter voor een deel tenietgedaan door de achteruitgang van de traditionele wholesaleproducten (vaste spraak, dataconnectiviteit en breedbandtoegang). Daarnaast kon het eerste kwartaal van 2017 profiteren van de afschaffing van de ingevoerde lagere vasteterminatietarieven in november 2016. **In 2017 steeg de totale omzet uit wholesale met 6,5% tegenover het jaar voordien, en kwam hij uit op 207 miljoen EUR.** Dit was een aanzienlijke verandering tegenover de voorbije twee jaren, die de impact ondervonden van de gestopte omzetstroom uit Snow (3-playaanbod gelanceerd door BASE, dat gebruikmaakte van het Proximus-netwerk via een commerciële wholesaleovereenkomst).

Het Wholesale segment realiseerde in 2017 een directe marge van 175 miljoen EUR, 3,5% hoger dan in 2016.





- BICS is actief op een markt in volle overgang van spraak- naar dataverbruik
- Sterke groei van SMS A2P-volumes en solide prestatie voor mobiele data dankzij roaming- en mobiele IP-activiteiten
- Directe marge voor BICS van 279 miljoen EUR, of 21,2% van de omzet, een verbetering met 2,4 p.p. tegenover het jaar voordien
- Segmentresultaat 4,2% lager dan in 2016, maar solide contributiemarge van 10,8% (+0,6 p.p.)

6. International Carrier Services – BICS

Omzet

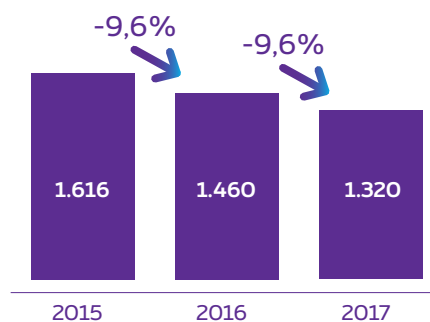
BICS is actief op de internationale communicatiemarkt, die wordt gekenmerkt door felle concurrentie en wordt geconfronteerd met de overgang van spraak- naar dataverbruik. Op een volatiele spraakmarkt transporteerde BICS in 2017 24,4 miljard spraakminuten, 7,0% minder dan in 2016. Dit in combinatie met een minder gunstige bestemmingenmix en, in mindere mate, een negatief dollareffect leidde tot een daling van de spraakomzet met 14,2%.

De door BICS getransporteerde messaging-volumes zijn in 2017 met 35,7% gestegen. Dit was te danken aan de sterke stijging van de A2P -volumes, in lijn met de strategische ambities van BICS op deze groeiende markt. Vanaf november 2017 werd de strategie van BICS versneld door de inbreng van Tele-Sign. Over het volledige jaar 2017 registreerde BICS een solide niet-spraakgebonden omzet van 317 miljoen EUR, een stijging met 8,6%.

Alles bij elkaar sloot BICS het jaar af met een totale omzet van 1.320 miljoen EUR, d.w.z. 9,6% minder dan het jaar voordien.

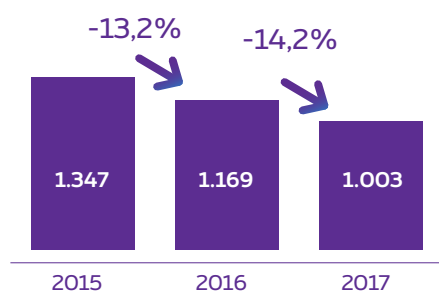
Omzet

(onderliggend, M€)



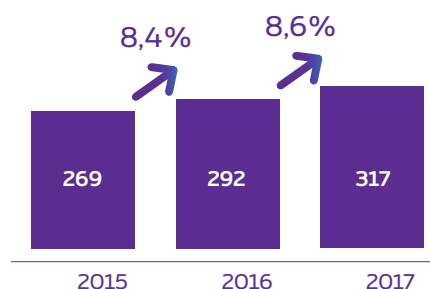
Omzet uit spraak

(onderliggend, M€)

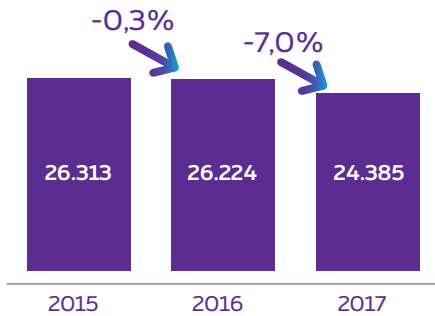


Niet-spraakgebonden omzet

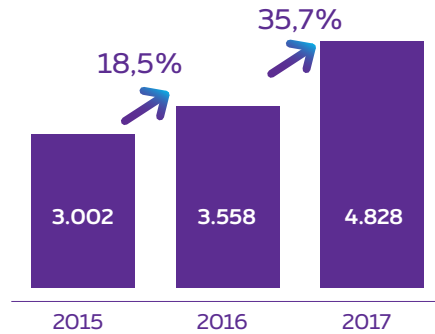
(onderliggend, M€)



Spraakvolumes voor BICS
(in miljoen minuten)



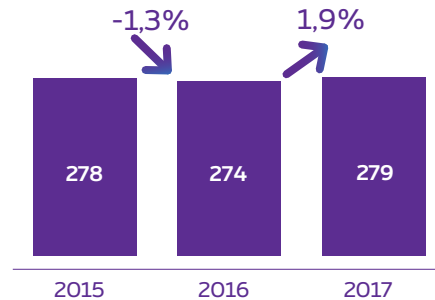
Niet-spraakgebonden volumes van BICS
(in miljoen berichten)



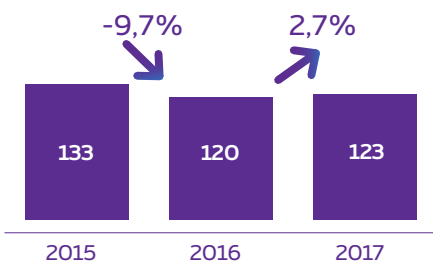
Directe marge

BICS slaagde erin de impact van zijn krimpende omzet op de marge te beperken. **Voor 2017 bedroeg de directe marge van BICS 279 miljoen EUR, 1,9% meer dan in 2016.** BICS rapporteerde een positieve evolutie van de directe marge voor spraak en niet-spraak, inclusief twee maanden consolidering van TeleSign. Op organische basis wist BICS de daling van zijn directe marge voor het volledige jaar 2017 te beperken tot -0,6%.

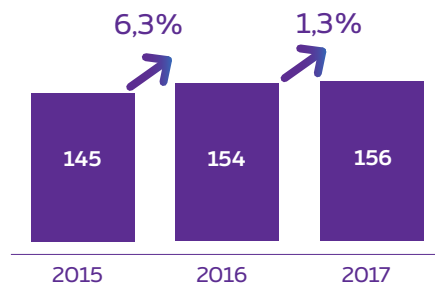
Directe marge
(onderliggend, M€)



Directe marge voor spraak
(onderliggend, M€)



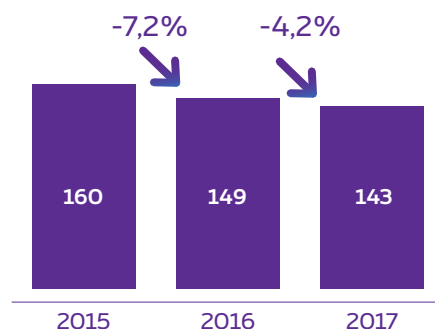
Directe marge voor niet-spraak
(onderliggend, M€)



Segmentresultaat

Het segmentresultaat van BICS kwam uit op 143 miljoen EUR, een daling met -4,2% tegenover het jaar voordien, of -4,9% als TeleSign niet wordt meegerekend. De onderliggende segmentmarge van BICS als percentage van de omzet voor 2017 bedroeg 10,8%, 0,6 p.p. hoger dan het jaar voordien.

Segmentresultaat
(onderliggend, M€)



7. Kwartaalresultaten

Financiële resultaten van de Groep

(in miljoen EUR)	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
Gerapporteerd										
Omzet	1.433	1.463	1.488	1.490	5.873	1.444	1.417	1.463	1.478	5.802
ebitda	417	428	441	447	1.733	428	445	468	431	1.772
ONDERLIGGEND										
Omzet per Segment	1.433	1.460	1.487	1.490	5.871	1.443	1.417	1.441	1.477	5.778
Thuismarkten	1.077	1.101	1.105	1.127	4.410	1.111	1.105	1.105	1.137	4.458
Consumer	706	715	730	737	2.889	720	727	729	733	2.910
Enterprise	333	349	338	357	1.376	348	342	339	370	1.399
Wholesale	48	49	51	46	194	52	48	56	51	207
Andere (incl. eliminaties)	-10	-11	-14	-14	-49	-9	-13	-20	-17	-58
International Carrier Services (BICS)	356	359	382	363	1.460	332	312	336	339	1.320
Kosten van aan omzetgerelateerde materialen en diensten	-531	-550	-569	-593	-2.242	-545	-516	-539	-565	-2.166
Directe marge	902	911	918	897	3.628	898	901	901	912	3.612
<i>Directe marge %</i>	63,0%	62,4%	61,7%	60,2%	61,8%	62,2%	63,6%	62,6%	61,7%	62,5%
Totale kosten vóór afschrijvingen en waardeverminderingen	-484	-448	-444	-456	-1.832	-449	-436	-437	-466	-1.789
Personeelskosten	-295	-293	-289	-282	-1.159	-287	-288	-287	-285	-1.146
Niet-personeelskosten	-189	-155	-156	-174	-673	-162	-149	-151	-182	-643
ebitda	418	463	474	441	1.796	449	464	464	445	1.823
Thuismarkten	383	425	435	405	1.647	416	430	426	408	1.680
International Carrier Services (BICS)	35	38	40	36	149	33	34	38	37	143
<i>ebitda marge van Segment %</i>	29,2%	31,7%	31,9%	29,6%	30,6%	31,1%	32,8%	32,2%	30,2%	31,6%

Financiële resultaten Consumer-segment

(in miljoen EUR)	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
GERAPPORTEERD										
Omzet	706	715	730	737	2.889	720	727	729	733	2.910
(Geen incidentele items)										
Onderliggend										
Omzet	706	715	730	737	2.889	720	727	729	733	2.910
Vast	379	381	383	384	1.526	388	387	387	388	1.551
Spraak	134	131	131	128	524	130	126	124	122	503
Data	147	151	150	151	599	153	154	156	157	619
TV	87	88	91	94	360	95	96	97	98	385
Toestellen (excl. TV)	4	4	4	4	15	4	4	4	4	15
ICT	7	7	7	7	29	7	7	7	7	28
Mobiele diensten	248	250	251	246	995	242	247	248	243	979
Postpaid	210	213	218	215	856	215	219	223	221	878
Prepaid	38	38	34	30	139	27	28	25	22	101
Mobiele toestellen	25	30	37	53	146	39	42	41	47	170
Filialen (Tango)	27	26	28	29	111	27	29	29	30	115
Andere	28	27	30	26	110	24	23	24	25	96
Kosten van aan omzetgerelateerde materialen en diensten	-158	-162	-170	-194	-684	-174	-175	-179	-194	-722
Directe marge	548	553	560	543	2.204	547	552	550	540	2.188
Directe marge %	77,6%	77,4%	76,7%	73,6%	76,3%	75,9%	75,9%	75,5%	73,6%	75,2%

Operationele resultaten Consumer-segment

	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
VAST										
Aantal toegangskanalen (in duizenden)	3.837	3.832	3.824	3.841	3.841	3.872	3.885	3.877	3.883	3.883
Spraak	2.096	2.078	2.058	2.060	2.060	2.066	2.063	2.048	2.036	2.036
Breedband	1.741	1.754	1.767	1.781	1.781	1.806	1.821	1.829	1.847	1.847
TV (in duizenden)	1.440	1.458	1.472	1.489	1.489	1.516	1.533	1.543	1.560	1.560
ARPU (in EUR)										
ARPU Spraak	21,3	20,9	21,2	20,8	21,0	21,0	20,4	20,1	19,9	20,4
ARPU Breedband	28,3	28,8	28,4	28,3	28,4	28,4	28,3	28,4	28,4	28,4
ARPU TV	20,2	20,2	20,7	21,1	20,6	20,9	20,8	20,9	21,0	20,9
MOBIEL										
Aantal actieve klanten (in duizenden)	3.717	3.704	3.689	3.679	3.679	3.646	3.631	3.552	3.552	3.552
Prepaid	1.268	1.235	1.178	1.119	1.119	1.057	998	909	901	901
Postpaid	2.449	2.470	2.511	2.560	2.560	2.589	2.633	2.643	2.651	2.651
Geannualiseerde churn rate										
Prepaid	35,0%	35,0%	38,1%	37,7%	36,7%	39,0%	38,5%	n.r.*	24,3%	n.r.*
Postpaid	15,2%	14,0%	15,6%	16,5%	15,2%	15,1%	13,3%	16,3%	17,1%	15,6%
Gemengd	22,4%	21,5%	23,4%	23,6%	22,7%	22,7%	21,0%	32,5%	19,1%	23,9%
ARPU (in EUR)										
Prepaid	9,8	10,1	9,3	8,8	9,5	8,1	9,0	8,7	8,2	8,5
Postpaid	28,7	28,8	29,2	28,4	28,8	27,9	28,0	28,3	27,8	28,0
Gemengd	22,1	22,5	22,7	22,3	22,4	22,0	22,6	23,1	22,8	22,6
Gemiddeld gebruik Mobiele data/gebruiker/ maand (Mb)										
4G	1.039	1.090	1.107	1.197		1.303	1.407	1.546	1.625	
Gemengd	725	790	842	945		1.083	1.192	1.330	1.414	

* Uitzonderlijk geïmpacteerd door de prepaid identificatiewetgeving

Rapportering i.v.m. X-play

	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
CONSUMER X-PLAY REPORTING										
Gezinnen per play - Totaal (duizenden)	2.951	2.951	2.951	2.952	2.952	2.947	2.956	2.942	2.937	2.937
4 - Play	555	564	574	605	605	640	662	673	687	687
3 - Play	768	771	774	760	760	750	748	744	743	743
2 - Play	451	448	445	437	437	427	419	413	409	409
1 - Play	1.177	1.167	1.158	1.150	1.150	1.130	1.127	1.111	1.098	1.098
Vaste Spraak	398	384	372	358	358	342	330	320	309	309
Vast Internet	122	123	124	126	126	129	130	132	136	136
TV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Mobiele Postpaid	657	659	661	665	665	659	666	659	652	652
Gemiddelde opbrengsten per X-playgezin (ARPH) (in EUR)	65,3	65,5	66,6	66,0	65,8	66,7	67,7	67,7	67,7	67,5
4 - Play	114,2	114,3	115,5	114,6	114,7	115,0	116,5	116,4	115,7	115,9
3 - Play	79,3	79,1	79,8	78,3	79,1	77,4	77,2	76,6	76,0	76,8
2 - Play	58,8	58,4	58,9	58,3	58,6	58,9	58,6	58,5	58,5	58,6
1 - Play	35,9	35,9	36,8	36,1	36,2	36,1	36,5	36,3	36,1	36,2
Gemiddeld # RGU's per gezin/ KMO - Totaal	2,61	2,62	2,63	2,66	2,66	2,69	2,71	2,73	2,74	2,74
4 - Play	4,83	4,83	4,83	4,84	4,84	4,85	4,86	4,86	4,86	4,86
3 - Play	3,34	3,34	3,34	3,33	3,33	3,33	3,32	3,32	3,32	3,32
2 - Play	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,20	2,20	2,20	2,19	2,19
1 - Play	1,23	1,23	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
Geannualiseerd totaal churnpercentage (op niveau gezinnen/KMO) - Totaal	13,4%	12,0%	12,6%	13,5%	12,9%	13,7%	11,7%	13,5%	13,3%	13,1%
4 - Play	2,8%	2,7%	2,4%	2,7%	2,6%	2,8%	2,5%	3,1%	3,0%	2,8%
3 - Play	10,4%	9,6%	9,6%	10,3%	10,0%	10,2%	8,9%	10,1%	9,4%	9,6%
2 - Play	12,1%	10,3%	10,9%	11,6%	11,2%	12,3%	10,5%	11,7%	10,7%	11,3%
1 - Play	20,8%	18,7%	20,3%	21,9%	20,4%	22,6%	19,3%	22,7%	23,1%	21,9%
% convergente gezinnen/KMO - Totaal	53,2%	53,5%	54,2%	54,9%	54,9%	55,6%	56,1%	56,4%	56,8%	56,8%
4 - Play	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
3 - Play	36,8%	37,1%	37,8%	36,9%	36,9%	35,9%	35,4%	35,2%	35,1%	35,1%
2 - Play	23,5%	23,4%	23,5%	23,7%	23,7%	23,7%	23,8%	23,7%	23,6%	23,6%

Financiële resultaten Enterprise-segment

(in miljoen EUR)	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
GERAPPORTEERD										
Omzet	333	349	338	357	1.376	348	342	339	370	1.399
(Geen incidentele items)										
ONDERLIGGEND										
Omzet	333	349	338	357	1.376	348	342	339	370	1.399
Vast	237	250	241	254	982	250	243	240	260	994
Sprak	61	60	58	58	237	57	55	53	52	218
Data (Internet & data connectiviteit)	63	63	63	62	251	62	62	61	62	247
Toestellen (excl. TV)	5	5	5	5	19	5	5	5	5	19
ICT	108	123	115	129	475	126	121	121	141	509
Mobiele diensten	83	80	80	80	323	79	79	79	79	317
Mobiele toestellen	4	5	5	7	21	6	5	6	11	28
Advanced Business Services	2	5	5	7	18	6	6	7	9	28
Filialen (Tango)	4	4	4	5	16	4	4	3	6	16
Andere	3	4	4	4	15	3	4	4	4	16
Kosten van aan omzetgerelateerde materialen en diensten	-93	-106	-100	-113	-413	-110	-104	-105	-124	-444
Directe marge	240	242	237	244	964	238	238	234	245	956
<i>Direct Margin %</i>	72,0%	69,6%	70,3%	68,3%	70,0%	68,4%	69,7%	68,9%	66,4%	68,3%

Operationele resultaten Enterprise-segment

	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
VAST										
Aantal toegangskanalen (in duizenden)	784	774	768	758	758	746	735	724	715	715
Sprak	647	637	630	620	620	609	599	589	580	580
Breedband	137	137	138	138	138	137	137	135	135	135
ARPU (in EUR)										
ARPU Sprak	31,1	31,1	30,7	30,8	30,9	31,2	30,5	29,9	29,8	30,4
ARPU Breedband	43,4	43,6	43,8	43,3	43,5	42,8	43,3	43,2	43,4	43,2
MOBIEL										
Aantal actieve klanten (in duizenden)	1.881	2.006	2.084	2.108	2.108	2.132	2.155	2.173	2.197	2.197
Waaronder sprak en data kaarten	903	911	926	939	939	952	965	975	988	988
Waaronder M2M	978	1.094	1.158	1.169	1.169	1.180	1.190	1.198	1.209	1.209
Geannualiseerde churn rate	10,8%	10,7%	8,9%	9,9%	10,0%	10,6%	10,5%	9,4%	10,4%	10,2%
ARPU (in EUR)										
Postpaid	29,8	28,5	28,1	27,5	28,5	26,9	26,6	26,3	26,1	26,5
Gemiddeld gebruik Mobiele data/gebruiker/maand (Mb)										
4G	973	1.045	1.074	1.170		1.266	1.345	1.412	1.480	
Gemengd	756	833	880	982		1.094	1.180	1.254	1.328	

Financiële resultaten Wholesale-segment

(in miljoen EUR)	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
GERAPPORTEERD										
Omzet	48	49	51	46	194	52	48	56	51	207
(Geen incidentele items)										
ONDERLIGGEND										
Omzet	48	49	51	46	194	52	48	56	51	207
Directe marge	43	43	44	40	169	45	41	46	43	175
<i>Directe marge %</i>	88,4%	88,4%	85,8%	86,0%	87,1%	86,4%	86,2%	81,2%	85,4%	84,7%

Operationele resultaten Wholesale-segment

	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
VAST										
Aantal toegangskanalen (in duizenden)										
Spraak (1)	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8
Breedband (1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
MOBIEL										
Aantal actieve Mobiele klanten (in duizenden)										
Retail (1)	10	10	9	9	9	9	9	9	8	8
MVNO	13	14	15	16	16	17	19	21	21	21

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

Financiële resultaten BICS

(in miljoen EUR)	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q3217	Q417	2017
GERAPPORTEERD										
Omzet	356	359	382	363	1.460	332	312	336	339	1.320
Segment resultaat	35	38	40	37	149	31	33	37	37	139
Onderliggend										
Omzet	356	359	382	363	1.460	332	312	336	339	1.320
Omzet spraak	286	288	303	291	1.169	262	241	251	249	1.003
Omzet niet-spraak	70	71	79	72	292	70	71	85	90	317
Kosten van aan omzetgerelateerde materialen en diensten	-289	-292	-310	-296	-1.186	-268	-245	-266	-261	-1.041
Directe marge	67	67	73	68	274	64	67	70	78	279
Directe marge %	18,8%	18,6%	19,1%	18,6%	18,8%	19,4%	21,5%	20,8%	23,0%	21,2%
Totale kosten vóór afschrijvingen en waardeverminderingen	-32	-29	-33	-31	-125	-31	-33	-32	-41	-137
Personeelskosten	-13	-13	-14	-13	-53	-14	-14	-14	-17	-59
Niet-personeelskosten	-19	-16	-20	-18	-72	-17	-19	-18	-24	-78
Segmentresultaat	35	38	40	36	149	33	34	38	37	143
Segment contributiemarge %	9,9%	10,5%	10,3%	10,0%	10,2%	9,9%	11,0%	11,2%	11,0%	10,8%

Operationele resultaten BICS

(in miljoen)	Q116	Q216	Q316	Q416	2016	Q117	Q217	Q317	Q417	2017
Spraak (min)	6.034	6.575	6.948	6.667	26.224	6.118	5.907	6.241	6.118	24.385
Niet-Spraak (berichten)	833	909	903	913	3.558	879	939	1.101	1.909	4.828

Definities

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

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

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

ARPU uit Mobile: totale inkomsten uit mobiele spraak en mobiele data (inkomend en uitgaand), zowel voor prepaid- als postpaidklanten, gedeeld door het gemiddelde aantal actieve prepaid- en postpaidklanten voor die periode, gedeeld door het aantal maanden van diezelfde periode. Dit omvat ook MVNO's maar exclusief M2M.

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

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

ARPU: gemiddelde omzet per klant.

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

Breedbandtoegangskanalen: ADSL, VDSL en glasvezel-lijnen. Voor het Consumersegment omvat dit ook de residentiële lijnen van Scarlet.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gerapporteerde omzet: dit komt overeen met de totale opbrengsten.

ICT: informatie- en communicatietechnologie (ICT) is een meer omvattende term dan informatietechnologie (IT), die de rol van eenge-maakte 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 bedrijven, boetes en strafbepalingen opgelegd door de mededingingsautoriteiten of door de regulator, kosten van personeelsherstructureringsprogramma's, het effect van afwikkelingen van regelingen voor vergoedingen na uitdiensttreding met gevolgen voor de begunstigden en andere posten die buiten de gebruikelijke bedrijfsactiviteiten vallen. Deze andere items bevatten desinvesteringen van geconsolideerde activiteiten, winsten en verliezen uit de verkoop van gebouwen, transactiekosten in het kader van overnames, fusies, desinvesteringen enz, de uitgestelde aankooprijds bij overnames, enz, vooraf geïdentificeerde eenmalige projecten (zoals rebrandingkosten), wijzigingen in boekhoudkundige verwerkingen (zoals de toepassing van IFRIC 21), de financiële impact van geschillendossiers, boetes en strafbepalingen, de financiële impact van wetswijzigingen (eenmalige impact m.b.t. voorgaande jaren), de erkenning van voorheen niet-erkende activa en waardeverminderingen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Thuismarkten: gedefinieerd als de Proximus Groep, uitgezonderd BICS.

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

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

Vrije kasstroom: dit is de kasstroom vóór financieringsactiviteiten.

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

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

Risicobeheer

Risico's nemen is inherent aan zakendoen, en succesvol omgaan met die risico's levert rendement op voor de stakeholders van Proximus. Proximus gelooft dat risicobeheer cruciaal is voor deugdelijk bestuur en voor de uitbouw van duurzame activiteiten.

De Groep hanteert een risicofilosofie die gericht is op maximaal commercieel succes en waarde voor de aandeelhouder door risico en verloning gericht op elkaar af te stemmen. 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 33 van de geconsolideerde jaarrekening, die te vinden is op de website van Proximus. De risico's in verband met belangrijke lopende vorderingen en rechtsprocedures worden beschreven in toelichting 35 van deze geconsolideerde jaarrekening. De ondernemingsrisico's en de risico's m.b.t. de financiële rapportering worden hieronder in detail beschreven, samen met de bijbehorende maatregelen inzake risicobeheer en -controle. Bemerkt dat dit niet bedoeld is als een exhaustieve analyse van alle potentiële risico's waarmee Proximus geconfronteerd kan worden.

Bedrijfsrisico's

Het Enterprise Risk Management (ERM) van Proximus vormt een gestructureerd en consistent kader voor het evalueren van, reageren op en rapporteren van risico's die een impact kunnen hebben op het bereiken van de strategische ontwikkelingsdoelstellingen van Proximus. Het ERM van de Groep behandelt het spectrum van risico's ('potentieel ongunstige gebeurtenissen') en onzekerheden waarmee Proximus geconfronteerd kan worden. Het streeft ernaar de waarde voor de aandeelhouders te maximaliseren door het risicobeheer af te stemmen op de bedrijfsstrategie. Het doet dit door het aankomende risico (bv. van de regelgeving, nieuwe technologieën op de markt) in te schatten en door risicobeperkingsstrategieën te ontwikkelen in lijn met zijn risicotolerantie.

Het ERM-beleid van de Groep werd in 2017 herzien en in overeenstemming gebracht met de marktpraktijken. Deze risico-inschatting en -evaluatie maken integraal deel uit van de jaarlijkse strategische planningscyclus van Proximus. Alle

relevante risico's en opportuniteiten worden gerangschikt volgens prioriteit, gemeten naar impact en waarschijnlijkheid, rekening houdend met kwalitatieve en/of kwantitatieve aspecten. Deze bottom-upbenadering voor het inventariseren en evalueren van risico's wordt ondersteund door een zelfevaluatietemplate en valideringssessies. Het eruit voortvloeiende rapport over de belangrijkste risico's en onzekerheden wordt dan geëvalueerd door het Executief Comité, de Gedelegeerd Bestuurder en het Audit- en Toezichtcomité. De belangrijkste bevindingen worden meegeedeeld aan de Raad van Bestuur. Van de risico's die tijdens de ERM-oefening van 2017 werden geïdentificeerd kregen de volgende risicocategorieën prioriteit (in deze volgorde):

- Concurrentiële dynamiek van de markt
- Evolutie van het businessmodel
- Klantenervaring
- Flexibiliteit inzake hr-kosten
- Vaardigheden en motivatie van de medewerkers

Concurrentiële dynamiek van de markt

De activiteiten van Proximus zijn in hoofdzaak gericht op België, een klein land met een beperkt aantal grote telecomspelers en met Proximus als historische operator. Proximus is actief op groeimarkten (bv. smartphones, mobiele data, security, IoT, slimme mobiliteit, API-platformen), rijpe of verzadigde markten (bv. vast internet, mobiele postpaid, vaste spraak) en zelfs krimpende markten (mobiele prepaid, nog versneld sinds de midden 2017 verplichte registratie).

De markt evolueert voortdurend, waarbij concurrentiekrachten spelen die in de toekomst een impact kunnen hebben op de marktwaarde.

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

Dankzij zijn langetermijnstrategie en volgehouden netwerkinvesteringen (glasvezel, VDSL/vectoring, 4G/4G+) is Proximus zijn multiplayaanbod blijven verbeteren door meer klanten naar de recentste technologieën over te schakelen, leider te blijven in mobiele innovatie, de klantenservice structureel te verbeteren, partnerschappen te sluiten met

contentaanbieders en OTT-spelers voor een ruim en divers contentaanbod (sport, Netflix, gezinnen en kinderen, bv. de deal met Studio 100), een omnichannelstrategie te ontwikkelen en de digitale klantinterfaces te verbeteren. Proximus heeft een gunstige, stevige concurrentiepositie opgebouwd die het bedrijf meer hefbomen oplevert dan prijs alleen, en het risico van klantenverloop en prijsverstoringen vermindert.

Proximus reageert ook via een convergente en gebundelde aanpak, door nieuwe diensten aan te bieden en door te kiezen voor een aggregatormodel dat klanten toegang biedt tot de beste content (bv. Netflix).

Het prijsbewuste segment, dat door Proximus wordt bediend via zijn filiaal Scarlet, werd in 2017 groter. Almaar meer klanten zoeken een aanbod zonder franjes voor een lagere prijs. Scarlet biedt dan ook aantrekkelijk geprijsde mobiele en tripleplayproducten.

Op de corporatemarkt van de grote ondernemingen stimuleert het versnipperde concurrentielandschap concurrentiële prijzen, die mogelijk een verdere impact zullen hebben op omzet en marges.

Ook hier wil Proximus op de toenemende concurrentie antwoord bieden door zijn convergentiestrategie (met spraak, data en IT) verder te versterken en daarbij zijn ongeëvenaarde verkoopkracht, zijn brede gamma en exper-

tise als troeven uit te spelen. Inspelen op de behoeften van bedrijfsklanten met oplossingen die onze core assets combineren met innovatie zoals IoT, de cloud, beveiliging en big data, zal waardeverlies helpen vermijden. De overnames van Davinsi Labs (cybersecurity) en Unbrace (ontwikkeling van apps) zullen onze expertise in deze groeidomeinen versterken.

Het spraaksegment in de markt van internationale carrierdiensten blijft volatiel. De eenheidsmarges blijven in zowel de traditionele spraak- als datasegmenten sterk onder druk staan als gevolg van prijsconcurrentie, consolidering van de concurrenten en het gemak waarmee klanten van aanbieder kunnen veranderen. Als beide elementen (volatiliteit en druk op de eenheidsprijzen) aanhouden en/of als BICS de prijsverlagingen niet compenseert met hogere volumes voor nieuwe activiteiten, kunnen het groeipercentage, de bedrijfsomzet en de nettowinst van BICS daarvan verder de weerslag ondervinden. Bovendien blijft de concurrentiedruk op de markt van mobiele data toenemen en daardoor een impact hebben op het groeiprofiel van de International Carrier Services. Als leverancier van het volledige gamma die bovendien sterk op kwaliteit is gericht, is BICS beter geplaatst dan de concurrentie om een langdurige relatie met zijn klanten aan te gaan. Daarbij zal de recente overname van TeleSign de strategie van BICS nog versnellen doordat deze overname het eerste end-to-end CPaaS-platform ('Communication Platform as a Service') in het leven zal roepen.

Evolutie van het businessmodel en de servicing

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

Proximus zal zich ook verder positioneren als slimme aggregator.

Wat de supersnelle glasvezelconnectiviteit betreft, volgt Proximus een lokale marketingaanpak waarbij verkoopkrachten, technische medewerkers en lokale partners hun

krachten bundelen voor de uitrol van glasvezel.

Proximus blijft ook skills ontwikkelen om zijn professionele klanten te steunen bij hun digitale transformatie, door convergente producten en support op maat van de sector aan te bieden in combinatie met oplossingen op het vlak van connectiviteit, hybride cloud en managed security (bv. overname van Davinsi Labs).

Proximus verkent voortdurend nieuwe pistes om zijn omzet te diversifiëren bovenop de omzet uit traditionele connectiviteit, bijvoorbeeld slimme reclame en slimme mobiliteit (onder meer via zijn filiaal Be-Mobile). Proximus verkent in deze aangrenzende domeinen nieuwe partnershipmodellen en anorganische groeimogelijkheden.

Klantenervaring

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

- de snelle evolutie van de marktverwachtingen
- de omvang en de complexiteit van het gamma van pro-

ducten en diensten

- de complexiteit van de processen en legacy-IT-systemen

Proximus engageert zich ertoe zijn merkbelofte 'Altijd dicht-

bij te respecteren door een leverancier van digitale diensten te worden die een superieure klantenervaring biedt: een consistente en intuïtieve ervaring op elk interactiemoment, een stabiel netwerk van hoge kwaliteit, gebruiksvriendelijke producten en diensten, een hoog aanbevelingscijfer en moeiteloze interacties op alle momenten van het klantentraject.

De transformatiestrategie van Proximus legt bijzondere nadruk op de klantenervaring, wat zich vertaalt in een bedrijfsbreed programma. Dit programma heeft de volgende doelstellingen:

- erover waken dat producten en diensten reeds vóór de lancering afgestemd worden op de verwachtingen van de klant
- de gebruikerstevredenheid over producten en diensten maximaliseren met als focus de ervaring binnenshuis en op kantoor

- interacties met de klant (opnieuw) vormgeven en daarbij een gepersonaliseerde, moeiteloze interactie met Proximus vooropstellen
- een permanente dialoog voeren met onze klanten die uitmondt in een werkelijk klantgerichte aanpak
- snel reageren wanneer voor de klant iets de verkeerde richting uitgaat
- Enkele van onze verwezenlijkingen in 2017:
- grootschalige upgradering van onze klanten naar de recentste technologie
- 'Happy House'-bezoeken voor een optimale ervaring binnenshuis
- vangnetten voor risicoklanten via 360° transversale teams
- upgrade van de MyProximus-app en nieuwe Home Optimizer-app
- servicingcampagne 'Alles voor uw smartphone'

Flexibiliteit inzake hr-kosten

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

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

Binnen de Proximus Groep is zowat een op drie werknemers statutair. De bij cao vastgelegde hr-regels worden strikt toegepast en laten geen grote flexibiliteit toe. Dit geldt des te meer voor statutaire werknemers. Dit kan Proximus mogelijk beletten om de efficiëntie en de flexibiliteit te verhogen tot niveaus die vergelijkbaar zijn met die van de concurrenten.

Grote inspanningen zullen nodig zijn om de flexibiliteit en de mobiliteit binnen de organisatie te verhogen. De businesscomplexiteit blijft toenemen, waardoor almaar meer behoefte ontstaat aan bijgewerkte skills en aan extra personeel, voornamelijk voor enerzijds de functies met klantcontact en anderzijds de digitale functies.

In dit digitale tijdperk kunnen kenniswerkers een voordeel

vormen op de concurrentie als ze de juiste competenties en mentaliteit hebben. Proximus zou te maken kunnen krijgen met een tekort aan resources met specifieke competenties inzake beveiliging, digitale platformen, data-analyse, 'agile IT', enz. Een dergelijk tekort zou de uitrol van onze convergente, klantgerichte strategie kunnen ondergraven en bepaalde ambities op het vlak van innovatie kunnen uitstellen. Dat is waarom de onderneming zoveel aandacht besteedt aan opleidingsprogramma's, interne mobiliteit en de selectieve aanwerving van pas afgestudeerden uit relevante kennisdomeinen. Het imago van Proximus als aantrekkelijke werkgever is zeker bevorderlijk om de juiste talenten in huis te halen en te behouden.

In 2017 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. Toch blijft de goedkeuring van de vakbonden nodig voor nieuwe maatregelen die de wendbaarheid in het bedrijf verhogen. De onderhandelingen met de vakbonden zijn bedoeld om het bestaande sociale model te vereenvoudigen, de functionele en geografische mobiliteit binnen de organisatie te verbeteren en de inzetbaarheid van de medewerkers te verhogen.

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

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

Vaardigheden en motivatie van de medewerkers

Het is voor technologiebedrijven een almaar grotere uitdaging om getalenteerde medewerkers aan te trekken, te houden en te managen, zeker als het gaat over hoogopgeleid personeel en topexperts die over de nieuwe digitale en analytische vaardigheden beschikken die cruciaal zijn om Proximus voor te bereiden op de uitdagingen van de toekomst. Het is voor Proximus dan ook essentieel dat het zijn werkmethode aanpast aan de behoeften en vereisten van de nieuwe generatie - de millennials - en zo met alle talenten in een inclusieve multigenerationele omgeving weet om te gaan. In die omstandigheden speelt het HR-departement binnen Proximus een cruciale rol: het helpt mensen

om nieuwe, toekomstzekere skills te ontwikkelen en zo het verdere succes van de onderneming te verzekeren.

Gezien de noodzaak om de vaardigheden af te stemmen op de behoeften van de klanten en het bedrijf heeft het HR-departement van Proximus bepaald welke vaardigheden en groepen van vaardigheden cruciaal zijn om de uitdagingen van morgen aan te gaan. Het HR-departement van Proximus wil ook een talentencultuur verspreiden in de organisatie die iedereen aanmoedigt om zijn talenten te ontdekken, te ontwikkelen en met elkaar te delen zodat het juiste talent uiteindelijk de juiste plaats krijgt in het bedrijf.

Operationele risico's

Onder de noemer van operationele risico's vallen alle risico's die het gevolg zijn van systemen, processen, mensen en externe gebeurtenissen en die een invloed kunnen hebben op de activiteiten van Proximus. Dit omvat de levenscyclus en uitvoering van producten, de veiligheid en kwaliteit van producten, informatiebeheer, gegevensbescherming en cyberbeveiliging, bedrijfscontinuïteit, toeleveringsketen, en andere risico's, inclusief human resources en reputatie. Afhankelijk van de aard van het risico in kwestie en de specifieke activiteit of functie die getroffen wordt, hanteert Proximus een brede waaier van risicobeperkingsstrategieën, inclusief 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-methode (Advanced Measurement Approach). Er werd een vast risicoregister van ongunstige 'wat als'-scenario's ontwikkeld om de stresstests relevant te maken.

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

Hierna overlopen wij de belangrijkste voorbeelden van operationele risicofactoren:

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

Bedrijfscontinuïteit

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

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

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

- 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

Voor elk product en elke dienst van kritisch belang hebben we relevante Recovery Time Objectives (RTO) vastgelegd in overeenstemming met de commerciële vereisten van de businessunits.

Proximus volgt van nabij de 'best practices'-richtlijnen van het Business Continuity Institute (BCI). Het voorbereidings-

niveau (relevante KPI's en scorecards) wordt elk jaar aan het Audit- en Toezichtscmité voorgelegd.

Voor het geval zich grote incidenten voordoen, heeft Proxi-

mus onder de naam PERT (Proximus Emergency Response Team) een beheersproces ingevoerd, dat doorlopend getest wordt.

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 er in de komende jaren vraag blijven toenemen naar steeds grotere hoeveelheden data die tegen steeds hogere snelheden worden getransporteerd. De overtuiging heerst dat het toenemende gebruik van draadloze technologie en glasvezel koper achterhaald zal maken.

De problemen met diensten over koper hebben te maken met snelheid, betrouwbaarheid en de prijs-kwaliteitverhouding. Al te vaak zijn de redundante legacysystemen gedateerd en duur om uit te baten en te onderhouden. Koper bestaat al 140 jaar, veel langer dan gelijk welke

waarborgperiode. Binnenkort zal koper niet langer worden onderhouden en zullen storingen op de lijnen frequenter voorkomen.

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

In 2017 heeft Proximus de uitrol van glasvezel op zijn vaste netwerk versneld met zijn investeringsplan 'Glasvezel voor België', ter waarde van 3 miljard EUR over de komende 10 jaar.

Cyberbeveiliging

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

mus en zijn klanten bedreigd.

Wij voeren de nodige acties en investeringen uit om die risico's in te perken in de vorm van allerlei maatregelen, zoals opleiding van het personeel, monitoring en testing, en onderhoud van beschermingssystemen en rampenplannen.

Sourcing en supply chain

Proximus is afhankelijk van belangrijke leveranciers en verkopers voor de aanlevering van de apparatuur die nodig is om zijn activiteiten uit te oefenen.

Supply Chain Risk Management (SCRM) wordt gedefinieerd als de uitrol van strategieën voor het beheren van zowel alledaagse als uitzonderlijke risico's in de toeleveringsketen, gebaseerd op doorlopende risicobeoordeling met de bedoeling de kwetsbaarheid te verminderen en de continuïteit te verzekeren.

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

houden:

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

Gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer

Regelgeving inzake gegevensbeveiliging is bedoeld om een evenwicht te vinden tussen het recht op privacy van individuen en de mogelijkheid voor ondernemingen om gegevens voor zakelijke doeleinden te gebruiken. Persoonsgegevens vertrouwelijk, persoonlijk en veilig houden is voor Proximus een topprioriteit.

De eenmaking van de normen inzake gegevensbescherming over de hele Europese Unie onder de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG of GDPR) brengt een verstrenging mee van de privacy van persoonsgegevens en verplicht organisaties data te kunnen lokaliseren, hun doeleinde te specificeren en ze passend te beveiligen.

Ons doel is de Algemene verordening gegevensbescherming van de EU na te leven zonder dure verstoringen van de informatiestromen en bedrijfsverrichtingen van Proximus.

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

- Er werd een Data Protection Officer (DPO) aangesteld voor Proximus (en zijn filialen) die rapporteert aan het Executief Comité en het Audit- en Toezichtscomité en die verantwoordelijk is voor de naleving van de privacy en de toepassing van de privacywetgeving, waaronder de AVG.
- Eind 2015 werd ook het Proximus Privacy Committee (PPC) opgericht, dat rapporteert aan het Executief Comité en samengesteld is uit leden van het topmanagement van alle businessunits. Dit comité beslist over het kader en de voorwaarden voor nieuwe en privacygevoelige initiatieven ('privacy by design') en formuleert aanbevelingen over alle relevante aspecten van privacy.
- Een in 2016 aangenomen Proximus Privacy Charter beschrijft de privacyaanpak van Proximus en fungeert als intern kompas voor de beoordeling van use cases en de naleving van de privacy van onze stakeholders.
- Met het oog op de Algemene verordening gegevensbescherming van de EU heeft Proximus een 'GDPR readiness'-evaluatie uitgevoerd en een compliance roadmap ontwikkeld.
- Halfweg 2016 voerde Proximus een gapanalyse uit om na te gaan in hoeverre de bestaande situatie reeds aan de vereisten van de AVG voldeed. Om de implementatie gestructureerd te laten verlopen werd een multidisciplinair, crossfunctioneel projectteam opgericht met een projectmanager aan het hoofd. Er werden twaalf werkmodules bepaald om klaar te zijn tegen de implementatiedatum (mei 2018). Het verloop van de implementatie wordt opgevolgd aan de hand van interne projectgovernance en een driemaandelijks rapportering aan het Risk Management Committee (RMC) en het Audit- en Toezichtscomité.

Risk Management & Compliance Committee

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

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

De doelstellingen het RMC:

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

Een beheerste aanpak van risico's is doorslaggevend in een snel evoluerende technologische en competitieve omgeving. Proximus aanvaardt enkel die risico's waarvoor het bedrijf een gepaste compensatie krijgt (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 zowel de Raad van Bestuur als het Auditcomité de garantie dat alle segmenten/units/entiteiten en processen van de Proximus Groep in orde zijn.

Daarom moeten de objectieven op basis van het CO-SO-model en andere professionele standaarden de volgende garanties bieden:

1. Efficiëntie en toereikendheid van interne controles
2. Operationele effectiviteit ('doing it right') en/of efficiëntie ('doing it well')
3. Conformiteit met de wet, regelgeving en policy's

4. Betrouwbaarheid en correctheid van de verschaft 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 en personeel. De Chief Auditor heeft een rapporteringslijn naar de Voorzitter van het Auditcomité. Er worden trimestriële activiteitenverslagen ingediend en besproken met het Auditcomité.

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 evolue-

rende boekhoudnormen, wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving en de procedure voor het afsluiten van de financiële staten.

Nieuwe transacties en evoluerende boekhoudnormen

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

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

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

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

Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving

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

Het 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 van Proximus 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 wanneer IT-subsystemen worden vergrendeld, de

valideringsvergaderingen en de vereiste elementen voor de rapportering.

Voor elke procedure en subprocedure worden verschillende controles uitgevoerd, zoals preventieve controles, waarbij de informatie wordt getest vooraleer ze wordt verwerkt. Daarnaast zijn er ook opsporende controles, waarbij het resultaat van de verwerking wordt geanalyseerd en bevestigd. Er gaat specifieke aandacht naar redelijkheidstests, waarbij financiële informatie wordt geanalyseerd door meer onderliggende operationele drivers, en coherentietests, waarbij financiële informatie van verschillende domeinen wordt samengevoegd om resultaten, trends e.d. te bevestigen.

Voor belangrijke of niet-terugkerende transacties worden tests op de individuele opnames in de boekhouding gedaan; voor de andere transacties gebeurt dit steekproefsgewijs. De combinatie van al deze tests biedt voldoende zekerheid over de betrouwbaarheid van de financiële cijfers.

Interne controle

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

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

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

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

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

De controleomgeving

De organisatie van de interne controle

Overeenkomstig de statuten beschikt Proximus over een Audit- en Toezichtscomité (Audit and Compliance Committee).

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

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

Het Audit- en Toezichtscomité vergadert minstens eenmaal per kwartaal.

Ethiek

De Raad van Bestuur heeft een Handvest van Deugdelijk Bestuur en een Gedragscode "Onze manier van verantwoord ondernemen" goedgekeurd. Alle werknemers moeten hun dagelijkse activiteiten en hun zakelijke objectieven volgens de meest strikte ethische standaarden en principes uitvoeren, met daarbij de Groepswaarden (Wendbaarheid, Verantwoordelijkheid

en Samenwerking) als leidinggevende principes in het achterhoofd.

De Code "Onze manier van verantwoord ondernemen", beschikbaar op www.proximus.com, 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 seminaries, 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, voor-

raden, 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 aanwer-

vingsproces, en ook nadien in de coaching en opleidingsactiviteiten die georganiseerd worden door de Proximus Corporate University.

Op het vlak van de financiële rapportering werd er een specifieke opleidingscyclus uitgewerkt, waaraan junior en senior personeelsleden verplicht deelnemen. Deze seminars, intern en extern georganiseerd, bestrijken niet alleen het domein van IFRS, maar ook de lokale wetgeving en normen op het gebied van boekhouding, belastingen en vennootschapswetgeving. Bovendien

wordt de kennis en ervaring up to date gehouden en verder uitgebreid in meer specifieke domeinen (omzeterkenning, pensioenadministratie, financiële producten, enz.) door het bijwonen van seminars en zelfstudie. Daarnaast nemen de werknemers ook deel aan algemene opleidingen en informatiesessies over de nieuwe producten en diensten van Proximus.

Risicoanalyse

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

Risico beperkende factoren en controlemaatregelen

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

Informatie en communicatie

Financiële IT-rapporteringssystemen

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

een specifieke consolidatietool.

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

Effectieve interne communicatie

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

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

Rapportering en validering van de financiële resultaten

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

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

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

Toezicht en monitoring van de interne controle

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

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

odes 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

In 2017 zette Proximus zijn RD&I-activiteiten (Research, Development & Innovation) voort, lanceerde het een

aantal nieuwe studies en introduceerde het nieuwe technologieën en diensten in tal van domeinen, in veel gevallen met andere innovatieve spelers. Proximus volgt zowel de belangrijkste trends in innovatie en venturing die verband houden met technologie als de resultaten van standaardisering en sectorale policy's op de voet.

Daarnaast voedt Proximus ook permanent diverse innovatieprogramma's met relevante elementen die passen binnen het beoogde hoofdstuk van de bedrijfsstrategie van Proximus op lange termijn: de toekomst bouwen.

De toekomst bouwen

Het netwerk van de toekomst

Glasvezel

OGlasvezel is het ultieme breedbandnetwerk voor zowel residentiële als professionele klanten.

Met glasvezel kunnen alle leden van het gezin tegelijk surfen, streamen en gamen zonder vertraging of kwaliteitsverlies. Ze krijgen ook het scherpste beeld op alle schermen.

Dankzij zijn sterke betrouwbaarheid en verhoogde databeveiliging is glasvezel ook de perfecte oplossing voor professionele klanten en vergemakkelijkt het samenwerken op afstand en de migratie naar cloudapplicaties.

Proximus is al vele jaren bezig met de uitbreiding van zijn glasvezelnet: als backbone voor het VDSL-netwerk, dat al 94% van België beslaat, met een aanbod van specifieke glasvezeloplossingen voor bedrijven, en met de lancering van greenfieldprojecten (nieuwe verkavelingen).

De glasvezeluitrol is uitermate transversaal en bijna alle divisies van Proximus zijn er in zekere mate bij betrokken. Intern lanceerden we een specifiek programma om alle glasvezelopportunities te maximaliseren, Fiber+. Ter ondersteuning van de enorme Fiber To The Home roll-out, werd een nieuw sourcing model opgezet bes-

taande uit verschillende bouwbedrijven die contractueel georganiseerd zijn in 2 consortia, GO4Fiber en 5thNet. Momenteel zijn ongeveer 450 medewerkers bij dit programma betrokken, naast de mensen in deze consortia (300-500). Dit aantal zal exponentieel toenemen en de glasvezeluitrol zal een grote uitdaging op opschalingsvlak meebrengen.

Proximus heeft beslist de volgende grote stap te zetten en de capaciteit van glasvezel tot in de woning of het bedrijfsgebouw (brownfield) van de klant te brengen. Daartoe lanceerden we het grootschalige investeringsplan 'Glasvezel voor België', dat de ambitie heeft om meer dan 85% van de bedrijven en ruim van 50% van de gezinnen te bereiken. In 2017 startten we met de uitrol in diverse steden: Antwerpen, Brussel, Charleroi, Gent, Hasselt, Luik en Namen. Onlangs ondertekenden we een overeenkomst met de stad Roeselare om ook daar met de uitrol van ons glasvezelnet van start te gaan.

Naast point-to-pointglasvezelverbindingen lanceerden we in 2017 voor professionele klanten een aanbod van GPON-technologie op basis van gedeelde glasvezel, dat ons bereik zal vergroten en glasvezel betaalbaarder moet maken voor de klant.

Technologieën van de volgende generatie op koper

Proximus blijft ook investeren in nieuwe technologieën op het kopernetwerk om al zijn klanten hoge snelheden te kunnen bieden.

Daardoor heeft Proximus nu het grootste vectoring-

bereik ter wereld. De voorbije drie jaar installeerden we maar liefst 26.500 ROP-kasten in de straten, waardoor nu 90% van de bevolking van VDSL kan genieten. In oktober 2017 rondde we zelfs de kaap van twee miljoen actieve VDSL2-gebruikers.

Uitrol van 4,5G

Proximus lanceerde als eerste in België de mobiele 4,5G-technologie. Deze technologie, die twee- tot drie-maal hogere downloadsnelheden toelaat, werd al uitgerold in diverse gebieden in Aalst, Antwerpen, Brugge, Gent, Leuven, Nieuwpoort en Sint-Niklaas. Zones met

een sterke economische activiteit (bv. grote delen van de Antwerpse haven en een aantal industriezones) en gebieden met een grote studentenpopulatie mochten als eerste met deze technologie kennismaken.

VoLTE

Proximus was de eerste operator in België die VoLTE lanceerde en telt intussen 600.000 gebruikers. Deze technologie werd eerst aangeboden op compatibele Samsung-toestellen, maar is nu ook beschikbaar op iPhone. VoLTE garandeert dat we de beste mobiele ervaring van het land blijven aanbieden met een snellere connectietijd en een aanzienlijke betere spraakwaliteit.

Het biedt gebruikers ook de mogelijkheid tegelijk te bellen en te surfen tegen 4G-snelheden.

Met deze innovaties neemt Proximus eens te meer het voortouw om zijn klanten de best mogelijke gebruikerservaring te bieden. Het is technologie ten dienste van de klant.

5G

In november 2016 startte Proximus als eerste Belgische operator met 5G-tests. Samen met een reeks andere innovaties zal deze onstuitbare ontwikkeling leiden tot drastisch hogere downloadsnelheden en minder vertraging. Met 5G zal Proximus inspelen op de evoluerende behoeften van de klanten in uiteenlopende use cases, dit naast de bestaande 4G-capaciteiten.

Met 5G aan de horizon bereidt Proximus zich op dit supersnelle mobiele netwerk voor door tests uit te voeren (gestart in 2016) en de roadmap uit te werken voor de Europese tests van 5G in de eerste helft van 2017. Proximus werd ook lid van de 5GAA. Deze vereniging ontwikkelt, test en promoot communicatieoplossingen die inspelen op de maatschappelijke behoeften inzake geconnecteerde mobiliteit en verkeersveiligheid.

Relevante innovatie

We willen een leverancier van digitale diensten worden die nieuwe technologieën voor onze klanten makkelijk toegankelijk maakt en hun leven en werkomgeving verbetert. We focussen niet enkel op technologie, maar ook op hoe we technologieën als het Internet of Things

(IoT), de cloud, big data en security kunnen omvormen tot oplossingen met een positieve impact op mens en maatschappij, bv. slimme reclame, het slimme huis, slimme mobiliteit en de slimme stad.

Internet of Things (IoT): exponentiële groei in de toekomst

Het internet der dingen is de volgende stap in de digitalisering van onze maatschappij en economie. Het verbindt voorwerpen en mensen met elkaar via communicatienetwerken en rapporteert over hun status en/of omgeving.

Proximus benut de opportuniteit om voorwerpen als gebouwen, machines en voertuigen uit te rusten met sensoren die deze voorwerpen onderling en met het internet verbinden.

Proximus bevestigt zijn marktleiderschap op het vlak van geconnecteerde voorwerpen in België: het connecteert (bijna) 1,3 miljoen voorwerpen met zijn IoT-netwerken via LoRaWAN® en cellulaire netwerken.

Door waardevolle informatie te verzamelen over hun toestand en/of omgeving wisselen de sensoren via de IoT-netwerken informatie uit die het mogelijk maakt om ze op afstand te inspecteren, bedienen en controleren. Proximus wil zijn LoRaWAN®-netwerk verder uitbreiden en ontwikkelt partnerschappen met gebruikers en gevestigde integratoren van IT-applicaties om IoT in nieuwe klantenapplicaties in te bedden. Verder zullen we ook NarrowBand IoT lanceren om het ruimste gamma van netwerken en oplossingen te leveren en zo optimaal aan de behoeften van onze klanten te voldoen.

Proximus investeert continu in nieuwe producten met uiteenlopende toepassingsmogelijkheden. De succes ingrediënten blijven klantgerichtheid door al van in de ontwerpfase experts uit de sector in te schakelen,

hergebruik van onze bestaande modulaire infrastructuur (platformen, sensoren, ...) en de bereidheid om onze infrastructuur open te stellen voor partners, die van ons ecosysteem (van bijna 200 partners) kunnen gebruikmaken.

Het LoRaWAN®-netwerk

Het LoRaWAN®-netwerk van Proximus is een draadloze technologie voor het zenden en ontvangen van data over een lange afstand met een laag vermogen. Dit netwerk is een kernaspect van de IoT-architectuur en maakt het mogelijk om automatisch en accuraat kleine datapakketten te versturen.

Tegen eind 2017 had Proximus zijn nationale commerciële IoT-netwerk (op basis van LoRaWAN®-technologie) uitgerold in België en Luxemburg en uitgebreid met geolocatiemogelijkheden.

LoRaWAN® in actie

Waarde van de gegevens - artificiële intelligentie

2017 was ook het jaar waarin artificiële intelligentie (AI) wereldwijd ruime aandacht kreeg. Proximus gelooft sterk dat AI in zijn verschillende applicaties heel wat waarde kan genereren, zoals om producten en diensten te verbeteren, zijn activiteiten te optimaliseren of nieuwe manieren mogelijk te maken om met de klanten te interageren. In deze verschillende domeinen werden een aantal proofs of concept gelanceerd, met de eerste implementering van voorspellende modellen gecreëerd via machinaal leren en chatbots voor interactie met onze klanten. Om dit te bereiken verbindt Proximus zijn eigen competenties in het domein van de datawetenschap met technologieën van grote OTT-spelers en specifieke kennis van Belgische start-ups (bijvoorbeeld voor het

Dankzij het LoRaWAN®-netwerk van Proximus en de expertise van SilentSoft heeft Antargaz ervoor gekozen zijn gasmeters uit te rusten met geconnecteerde IoT-sensoren. Eens de LoRaWAN®-sensor aangesloten is op een Antargaz-gasmeter in zijn propaan-gasnetwerk worden de meterstanden periodiek doorgestuurd en kunnen ze eender wanneer geraadpleegd worden op het onlineplatform van SilentSoft.

TVH is wereldwijd marktleider in onderdelen voor materiaalbehandeling, industriële voertuigen en landbouwmachines. Via machineconnectiviteit verzamelen ze relevante data over hun gebruik. Na analyse van de verzamelde data kunnen ze hun klanten advies geven over hoe ze hun machines beter kunnen gebruiken. De eerste doelstelling blijft echter het onderhoud en de servicing te optimaliseren. Data-analyse in real time laat toe op basis van statistische modellen programma's voor preventief onderhoud te plannen.

implementeren van NLP-modellen in het Nederlands).

Een concreet voorbeeld is de implementering van een samenwerking met de Belgische start-up Real Impact Analytics. Samen ontwikkelen Proximus en RIA next-generation applicaties die gebruikmaken van analytische en voorspellende modellen om toekomstige investeringen in het (mobiele en vaste) netwerk te prioriteren. Deze applicaties gebruiken een groot aantal commerciële en technische datasources, die in een businesslogica worden geïntegreerd. Aanmoedigen van investeringen voor een betere klantenervaring en convergente investeringen.

Proximus Enabling Company (EnCo)

De Proximus Enabling Company (EnCo) illustreert goed hoe Proximus een leverancier van digitale diensten aan het worden is en softwareontwikkelaars aanmoedigt om de Proximus-infrastructuur te gebruiken om nieuwe oplossingen te cocreëren. Het EnCo-platform geeft ontwikkelaars en bedrijven eenvoudige toegang tot de technologieën van Proximus en zijn partners om op een volstrekt digitale manier oplossingen en applicaties te ontwikkelen. Het Proximus EnCo-platform werd het voorbije jaar uitgebouwd op een wendbare, digitale manier en in constante interactie (in de vorm van hackathons en workshops) met de klanten voor wie het bedoeld is.

NxtPort, een digitaal dataplatform voor de Antwerpse havengemeenschap

In januari 2017 lanceerde de Antwerpse havengemeenschap zijn dataplatform NxtPort. Dit garandeert

dat de Antwerpse haven klaar is voor een wereld waarin elk voorwerp en elk proces intelligent kunnen worden gemaakt en data in real time kunnen worden omgezet in relevante inzichten die tot betere beslissingen leiden.

Proximus maakte deel uit van het consortium dat de aanbesteding in de wacht sleepte. Andere leden van dit partnerschap waren Microsoft en Nallian, een Belgische data exchange expert met diepgaande logistieke expertise. Samen leverden we een state-of-the-art platform om op een veilige manier data te delen en snel nieuwe oplossingen te bouwen.

Het NxtPort-platform maakt het mogelijk een levendig ecosysteem voor bedrijven, ontwikkelaars en IT-spelers te integreren. Proximus kon digitale infrastructuur, waaronder zijn IoT-sensoren, sms-diensten en mobiliteitsgegevens, en nieuwe oplossingen leveren. Op die manier bouwt Proximus niet enkel een platform met

zijn partners, maar laat het andere bedrijven ook toe het digitale transformatietraject van de Antwerpse haven te verrijken.

Een van de eerste commerciële API-diensten op EnCo is gebaseerd op sms. Senso2me, een bedrijf dat veilige en eenvoudige technologische zorgoplossingen voor

zelfstandig en begeleid wonen levert, heeft een systeem ontworpen om zorgverstrekkers en familieleden via sms te verwittigen zodra zich iets ongewoons voordoet.

EnCo maakt het ook gemakkelijker om sms te combineren met andere diensten als IoT en data analytics.

Security, een cruciaal domein voor Proximus

Vanuit zijn bestaande sterke positie op de Benelux-markt voor cyberveiligheid gaf de overname van Davinsi Labs in mei 2017 Proximus een 360°-portfolio inzake cyberveiligheid, met inbegrip van preventie en detectie van cyberaanvallen, maar ook voorspelling van en reactie op inbreuken.

De Belgische overheid heeft nu een nieuw, de klok rond operationeel alarmsysteem in geval van crisis. Dat systeem heet BE-Alert. Als een van de partners in het Crisiscentrum creëerden we een tool om de bevolking via diverse kanalen vlot te informeren. BE-Alert kan in crisissituaties nieuws en informatie verspreiden via sms, vaste telefonie, e-mail en de sociale media.

itsme

Itsme is het product van een unieke samenwerking in België tussen de vier grote banken en de drie leidende telecomoperatoren. Zij bieden de gebruiker een unieke en veilige mobiele identiteit. De federale overheid heeft de applicatie gecertificeerd. Itsme is dus een volstrekt betrouwbare code die praktisch, 100% veilig en eenvoudig is, met respect voor de privacy. Het is ook mogelijk via de itsme-app in te loggen op je MyProximus-account.

Cyberveiligheid is voor iedereen van cruciaal belang aangezien cyberdreigingen hand over hand toenemen en internetpiraten vandaag almaar vernuftiger te werk gaan. In deze context is een vertrouwenswaardige samenwerking tussen de belangrijkste spelers cruciaal. Sinds een aantal jaren wisselt het Proximus Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) informatie in verband met cyberdreigingen uit met zijn Europese sectorgenoten, om de infrastructuur en de klanten van Proximus te beschermen. Deze samenwerking wordt nu uitgebreid via een cyberpartnerschapsovereenkomst met het NATO Communications and Information (NCI) Agency.

Telindus in Luxembourg

Telindus Luxemburg vulde zijn bestaande gamma van cybersecuritydiensten aan met een Cyber Security & Intelligence Operation Center (CSIOC) voor het detecteren en beheren van cyberincidenten.

Als erkenning voor zijn vernieuwingsdrang en expertise in uiteenlopende domeinen ontving Telindus in 2017 de volgende onderscheidingen: 'FinTech Solution Provider of the Year', 'Awareness Security Initiative of the Year', 'Security Provider of the Year' en 'Telecom Provider of the Year'.

Slimme mobiliteit

Be-mobile

Be-Mobile heeft een unieke marktpositie binnen het Smart Mobility-ecosysteem, waar het weggebruikers, bedrijven, steden, gemeenten, en overheidsdiensten van oplossingen voorziet en daarbij gebruikmaakt van het internet der dingen en Big Data.

Be-Mobile zet zijn expertise in om steden toegankelijker te maken en het verkeer te beheren en te optimaliseren door middel van diensten als mobiliteitscontrole, dynamische verkeersgeleiding, elektronische tolheffing en mobiele betaaldiensten, zoals parkeren.

Be-Mobile levert verkeersinformatie in real time.

Be-Mobile ontwikkelde een innovatief systeem dat de traditionele bronnen voor verkeersinformatie, zoals verkeerslussen in het wegdek, aanvult met anonieme data verzameld via geolocatiesystemen en mobiele applicaties.

De data die Be-Mobile verzamelt, zijn heel waardevol voor mobiliteitsstudies en bieden goede inzichten voor bedrijven.

Be-Mobile breidt zijn activiteiten verder uit in een internationale context.

ConnectMy.car

ConnectMy.car is een all-in-one oplossing voor geconnecteerde auto's die chauffeurs en fleetmanagers informatie helpt verzamelen en uitwisselen. De oplossing biedt internetaansluiting in de wagen met de flexibiliteit van een open platform en het comfort van pechbijstand.

ConnectMy.car is een geïntegreerd systeem op basis van een eenvoudig in te pluggen toestel, dat in real time nuttige data verzamelt zoals lokalisatie en (technische) info

over het voertuig en rijgedrag. Met de goedkeuring van de chauffeur en afhankelijk van de gevraagde diensten worden deze gegevens via een open, maar beveiligd platform gedeeld met leveranciers van appdiensten die Proximus en Touring voorstellen. De oplossing is een nieuwe telematicabebanding die maximale transparantie biedt en tegelijk de privacy van de chauffeur respecteert.

Sterke partnerschappen en ecosystemen zoeken en koesteren

In de groeiende digitale economie bouwt het succes van een onderneming meer en meer op partnerschappen en wordt innovatie steeds opener en collaboratiever.

De volgende strategische initiatieven getuigen van het engagement van Proximus in dit domein: recente over-

names van bedrijven als TeleSign, Davinsi Labs en Unbrace, cocreatie-initiatieven met andere bedrijven en lokale start-ups voor de ontwikkeling van nieuwe ecosystemen zoals Co.Station, en onze traditie om samen te werken met universiteiten.

Strategische overnames

TeleSign, een CPaaS-bedrijf

In oktober 2017 ondertekende Proximus Groep-filiaal BICS, wereldwijd leverancier van internationale wholesale connectiviteits- en interoperabiliteitsdiensten, de overname van TeleSign, het in de VS gevestigde 'Communication Platform as a Service'-bedrijf (CPaaS).

Met deze overname ontstaat de grootste end-to-end CPaaS-leverancier ter wereld en wordt er een brug gebouwd tussen het marktleidende cloudcommunicatieplatform van TeleSign en een van de grootste globale

carriers ter wereld. Deze strategische overname versnelt de transformatie van BICS van een wereldwijde wholesale carrier naar een internationale digital enabler, die meer specifiek realtime- en beveiligde digitale communicatie mogelijk maakt via de integratie van spraak-, messaging- en identiteitsoplossingen in eender welke web- of mobiele applicatie. Hiermee versterkt BICS zijn verankering op het Amerikaanse continent en breidt het zijn klantenbereik uit tot wereldwijde over-the-top internetmerken.

Davinsi Labs, a cyber security company

De overname van Davinsi Labs in mei 2017 sluit aan bij onze Fit for Growth-strategie en onze ambitie om te investeren in essentiële strategische domeinen om een leverancier van digitale diensten te worden. Dankzij deze overname heeft Proximus het meest complete cybersecurityaanbod op de Belgische markt. Met de komende

regelgeving om alle Europese burgers beter te beschermen tegen inbreuken op hun privacy en gegevensbescherming (de Algemene Verordening Gegevensbescherming) zal het detecteren en voorspellen van veiligheidsrisico's - een van de voornaamste expertisedomeinen van Davinsi Labs - nog belangrijker worden.

Unbrace, een appontwikkelaar

Proximus zette zijn rol als businesspartner in digitale transformatie kracht bij met de overname van Unbrace, een bedrijf dat apps ontwikkelt. Unbrace creëert apps op maat die bedrijven helpen om een positieve relatie aan te gaan met hun klanten, hun medewerkers te empowe-

ren en hun activiteiten te optimaliseren.

Het lijkt geen twijfel dat toekomstig succes afhankelijk is van de mogelijkheid om apps te integreren, API's (application programming interfaces) te ontwikkelen en

de historische activa van bedrijven te digitaliseren. Un-brace vormt een uitstekende strategische match met de actuele expertise van Proximus, zeker nu de digitale

transformatie het ICT-landschap voor alle bedrijven hertekent en een impact heeft op de manier waarop ze hun ICT-resources gebruiken.

Partnerschappen en ecosystemen

We zijn ons ervan bewust dat we als telecomoperator alleen succesvol kunnen zijn door samen te werken. Het is belangrijk dat we sterke partnerschappen creëren om op te klimmen in de waardeketen en end-to-endoplos-

singen te creëren die een tastbare impact hebben op de manier van leven en werken van mensen. In dit streven naar open innovatie kiezen we dus meer en meer voor partnerschappen en ecosystemen.

Nieuwe aandeelhouder van Co.Station

Co.Station is een Belgische community die een tweeduizendtal ondernemers, start-ups, scale-ups, grote bedrijven, investeerders en influencers verenigt en die 2 co-workingruimtes heeft gecreëerd in Brussel en Gent, met de ambitie om verder uit te breiden.

Proximus werkt sinds september 2016 in de context

van Co.Station met een aantal externe partijen samen om de producten van morgen te ontwikkelen. Proximus fungeert als katalysator die ondernemerschap stimuleert en nieuwe digitale bedrijven in België helpt innoveren en groeien. In september 2017 zette Proximus de volgende logische stap en werd aandeelhouder van deze community.

B-Hive

B-Hive is een start-up community waarvan Proximus stichtend partner is. Het is een Europees financieel-technisch platform dat collaboratieve innovatie stimuleert en grootbanken, verzekeraars en markt-

infrastructuur samenbrengt ter ondersteuning van start-ups en ondernemers die oplossingen voor financiële markten ontwikkelen.

Call-for-Innovation

Call for Innovation (call-for-innovation.com) is een platform waarmee Proximus en zijn partnerbedrijven (Swisscom, Telia) op zoek gaan naar toonaangevende start-ups en innovatoren rond specifieke thema's/uitdagingen om producten en diensten te cocreëren voor

onze klanten. Er werden twee oproepen gelanceerd:

- Next Generation Virtual Telco Functions & Services Startups (SDN/NFV 2.0)
- Business Cases leveraging Big Data in Telcos

Samenwerking met universiteiten

We zijn al vele jaren partner van verschillende universiteiten en hebben die samenwerking nog opgevoerd door gemeenschappelijke RD&I-projecten op te zetten. Zo neemt Proximus deel aan het BoSS-project ('Blockchain for online Service Security'). Dit coöperatieve onderzoeksproject stelt online serviceproviders in staat om verbeterde blockchaintechnologie te gebruiken om de veiligheid en de privacy van hun applicatie-

diensten te optimaliseren door de gepaste middlewar-platformen en technische en juridische bouwstenen ter beschikking te stellen. Het project kadert in het ICON. IMEC-onderzoeksprogramma en omvat de volgende partners: KU Leuven (DistriNet, COSIC and CiTiP), Upnxt, Thanksys, EURid, Noesis Solutions en Agfa Healthcare. Het project start in oktober 2017 en loopt over 24 maanden.

Samenwerkingsovereenkomst met de Universiteit Gent

Proximus en de Universiteit Gent hebben plannen bekendgemaakt om samen onderzoeksprojecten op te zetten inzake telecom en ICT en om samen te werken in doctoraal onderzoek en eindwerken rond 'big data analytics', 'process engineering', 'artificial intelligence' en 'behavioral analytics'.

Ook hebben ze te kennen gegeven dat ze willen meebouwen aan de 'ambassade van het vernuft' om het 'Belgisch vernuft' te promoten. Bovendien willen ze nauwer samenwerken om de opleidingen meer af te stemmen op de snel evoluerende arbeidsmarkt in de nieuwe digitale economie van vandaag en morgen, en bedrijf en universiteit dichter bij elkaar te brengen.

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

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

De meerderheid van de leden van het Audit- en Toezichtscomité heeft uitgebreide accounting- en auditexpertise. De Voorzitter van het Audit- en Toezichtsco-

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

Diversiteitsverklaring

Conform artikel 3 van de wet van 3 september 2017 betreffende de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote vennootschappen en groepen beschrijven we hieronder het diversiteitsbeleid van Proximus en zijn doelen en resultaten.

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

Strategische oriëntatie betreffende diversiteit en inclusie

Proximus gelooft dat een divers personeelsbestand en de unieke capaciteiten, ervaringen en eigenschappen van zijn werknemers zullen helpen een diversere marktplaats te creëren en duurzaam ondernemen zullen stimuleren. Het is eveneens belangrijk dat ons personeelsbestand de diversiteit van onze klanten en

markten weerspiegelt.

Proximus heeft daarom een Charter voor diversiteit en gelijke kansen, dat van toepassing is op alle medewerkers van de Proximus Groep.

Met dit beleid wil Proximus omstandigheden creëren waarin deze verschillen worden erkend en gerespecteerd en alle werknemers gelijke kansen krijgen. Voor Proximus betekenen diversiteit en gelijkheid:

- Alle sollicitanten en medewerkers op dezelfde manier behandelen, uitsluitend op basis van relevante competenties en objectieve criteria.
- Een open en verwelkomende werkomgeving creëren die bijdragen van mensen met alle mogelijke achtergronden en ervaringen aanmoedigt.
- Een mindset van respect en openheid creëren in alle geledingen van de organisatie en alle medewerkers re-

chtvaardig en gelijk behandelen.

- Gedrag aannemen dat vrij is van elke vorm van racisme, onverdraagzaamheid, discriminatie, pesterij of elke omgangsvorm die de waardigheid van mannen en vrouwen op het werk kan aantasten.
- Diversiteit een plaats geven in alle aspecten van onze manier van zakendoen zonder enige vorm van onverdraagzaamheid.

Bij Proximus zijn er specifieke teams die waken over de naleving van het Charter en bij niet-naleving de juiste maatregelen treffen.

Diversiteit en inclusie in ons management en onze personeelsgemeenschappen

Proximus is zich bijzonder bewust van het belang van diversiteit in alle geledingen van de organisatie en concentreert zich op het aantrekken en behouden van hooggetalenteerde leiders en medewerkers, mensen die beschouwd worden als sterke rolmodellen, high performers en ambassadeurs van onze bedrijfswaarden.

Door evenwichtige, gemengde teams samen te stellen versterkt Proximus zijn innovatievermogen en bevordert het zijn leercultuur, de tevredenheid van zijn medewerkers en hun creativiteit met het oog op de toekomstige uitdagingen van de digitale wereld.

Wat genderdiversiteit betreft, wordt deze aanpak ook weerspiegeld in de vertegenwoordiging van vrouwen in alle lagen van de onderneming:

- 43% van de Raad van Bestuur
- 25% van het Executief Comité
- 24% van de leden van het Leadership Team
- 32% van de volledige werknemerspopulatie

In bepaalde technische units met activiteiten als lassen werken relatief weinig vrouwen terwijl in andere businessunits het aantal mannen en vrouwen meer in evenwicht is.

Het personeelsbestand van Proximus kent ook een zeer grote culturele diversiteit met 58 verschillende nationaliteiten.

Proximus steunt interne en externe activiteiten en initiatieven van diversiteitsnetwerken als het AfroPean Network (APN) en WinC (vrouwennetwerk). We hebben een Diamond Sponsorship in de organisatie 'Women on Board'. Onze CEO neemt deel aan events voor vrouwen aan de top. Proximus is ad hoc ook aanwezig op externe evenementen als 'Yes she can', dat meisjes aanmoedigt om te kiezen voor ingenieursstudies of een technische loopbaan.

Een bedrijfscultuur creëren met evenwicht tussen werk en privé in alle levensfasen

Proximus wil een context creëren waarin medewerkers in hun verschillende levensfasen een goede balans vinden tussen de verschillende aspecten van hun leven thuis en op het werk. Proximus geeft zijn medewerkers daarom de kans om intern van job te veranderen, zich verder te ontwikkelen, aan thuiswerk te doen, deeltijds te werken, opvang voor zieke kinderen te regelen, ... Zaken

waardoor medewerkers zich optimaal kunnen focussen op hun werk en zich gesteund en gemotiveerd voelen.

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

Diversiteit als onderdeel van de Gedragscode van Proximus

De missie van Proximus is alle personen en alle dingen te connecteren zodat mensen beter leven en slimmer werken. Dat betekent ook dat we het vertrouwen moeten winnen en behouden van onze klanten, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders, partners en de onderneming in zijn geheel.

Succesvol ondernemen moet hand in hand gaan met eerlijk en ethisch gedrag. Elke medewerker speelt hierin een cruciale rol. Daarom hebben we de Gedragscode ingevoerd, die de cultuur en waarden van ons bedrijf vertegenwoordigt. Deze Gedragscode weerspiegelt de

fundamentele principes en regels die aan de basis liggen van ons engagement om een maatschappelijk verantwoord onderneming te zijn. De Gedragscode geldt voor iedereen: leden van de Raad van Bestuur, managers en alle medewerkers. Hoewel we de Gedragscode niet rechtstreeks aan onze businesspartners kunnen opleggen, proberen we altijd te werken met partners die dezelfde ethische normen respecteren.

Proximus verwacht van zijn medewerkers dat ze de Gedragscode naleven en als leidraad gebruiken voor hun dagelijkse activiteiten.

Mensenrechten

Mensen hebben het recht om met respect, zorg en waardigheid te worden behandeld. De ondernemingspraktijken van Proximus kunnen maar duurzaam zijn als we de basismensenrechten en de diversiteit van waarden en culturele en andere verschillen respecteren. Onze

Gedragscode, waarden en gedragingen zijn geïnspireerd door fundamentele principes, zoals die van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens en het Kinderrechtenverdrag van de Verenigde Naties.

Werkvoorwaarden

Proximus doet er alles aan om werkvoorwaarden te creëren die eerlijke tewerkstelling bevorderen en zorgen voor de erkenning en waardering van ethisch gedrag. We bieden een professionele werkplaats met een inclusieve werkomgeving, en we verbinden ons ertoe de Belgische wetgeving en de fundamentele overeenkomsten van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) na te leven.

Proximus erkent en respecteert het recht van vrijheid van vereniging en het recht van collectieve onderhandelingen binnen de nationale wet- en regelgeving. We

doen geen beroep op kinderarbeid of op gelijk welke vorm van gedwongen of verplichte arbeid, zoals gedefinieerd door de fundamentele verdragen van de IAO. Bovendien verzetten we ons tegen discriminerende praktijken en doen we er alles aan om gelijkheid en diversiteit in alle tewerkstellingsvormen te bevorderen.

Onze normen inzake werkomgeving gelden voor elk lid van onze diverse gemeenschap en worden voorbeeldig toegepast door alle managers, teamleaders en werknemers.

Andere inlichtingen

Rechten, verbintenissen en voorwaardelijke verplichtingen per 31 december 2017

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

Gebruik van financiële instrumenten

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

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

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

Eigen aandelen

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

Beheer van kapitaal

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

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

acquisities, en dit met een klare focus op waarde-creatie. Dit houdt tevens bevestiging in van adequate niveaus van beschikbare reserves.

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

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

Gebeurtenissen na balans datum

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

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 1 maart 2018.



Dominique Leroy

Gedelegeerd Bestuurder



Stefaan De Clerck

Voorzitter van de Raad van Bestuur