



# Jaarverslag 2015

proximus

## Homepage



# Jaarverslag 2015

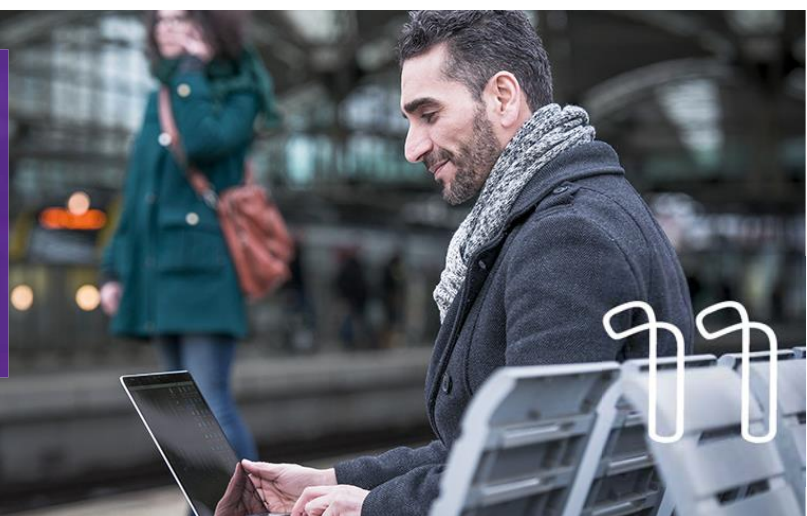
### #WijZijnProximus

Wij zijn een telecommunicatie- en ICT-bedrijf dat actief is in België en op de internationale markt met diensten voor consumenten, bedrijven en overheden. In 2015 veranderden we onze naam van Belgacom naar Proximus als symbool van hoe we ons bedrijf transformeren en terug aanknopen met groei.



### Marktdynamiek

Een uiterst concurrentiële en sterk gereguleerde markt, alsook een versnellende digitale evolutie, verplichten Telco's om zichzelf opnieuw uit te vinden en munt te slaan uit opportuniteiten maar ook om zichzelf te verdedigen tegen disruptie van de kernactiviteiten.



### Onze Fit for Growth-strategie

Onze Fit for Growth-strategie die we in 2014 uitrolden, verandert ons van een technologiegebaseerde speler in een onderneming die focust op de totaalbeleving van de klant. Onze nieuwe cultuur, die onze klanten en hun behoeften centraal stelt in alles wat we doen, is het uitgangspunt en middelpunt van deze nieuwe strategie.

19

### Onze Fit for Growth-strategie

Onze Fit for Growth-strategie die we in 2014 uitrolden, verandert ons van een technologiegebaseerde speler in een onderneming die focust op de totaalbeleving van de klant. Onze nieuwe cultuur, die onze klanten en hun behoeften centraal stelt in alles wat we doen, is het uitgangspunt en middelpunt van deze nieuwe strategie.

26

### Investeren in convergente diensten en innovatie

Bovenop onze connectivitediensten ontwikkelen we innovatieve oplossingen die waarde toevoegen voor zowel particulieren als bedrijven, zodat ze beter kunnen leven en slimmer kunnen werken.

33

### De transformatie van Proximus: klantenervaring en vereenvoudiging

Onze klanten centraal zetten in alles wat we doen, betekent hen de mogelijkheid geven om hun producten en diensten te beheren hoe en wanneer ze willen via onze gebruiksvriendelijke digitale platformen, alsook door hen bij te staan met deskundig advies via onze fysieke contactpunten.



42

### Ontwikkeling van onze medewerkers

Onze mensen zijn onze belangrijkste troef. Daarom versnellen we onze cultuurverandering met als doel een groeimentaliteit en een winnaarscultuur te stimuleren als basis voor duurzame groei.



47

### Internationaal

De Proximus Groep telt verschillende dochterbedrijven die actief zijn in buurlanden en op wereldniveau.



52

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

We willen een verantwoordelijke partner zijn in onze samenleving. Daarom werken we op belangrijke maatschappelijke problemen zoals klimaatverandering en onderwijs.



58

### Bestuur

Onze Raad van Bestuur wordt geleid door onze Voorzitter, Stefaan De Clerck, en ons Executive Committee door onze CEO, Dominique Leroy.



63

### Financiële informatie

2015 was een opmerkelijk jaar waarin we, een jaar vroeger dan voorzien, onze belofte waarmaakten om terug met groei aan te knopen tegen eind 2016.



69

## Kerncijfers

+2,2%

€ 5.994M  
2015 Groep  
Onderliggende  
Opbrengsten

+4,9%

€ 1.733M  
2015 Groep  
Onderliggende  
Ebitda

€408M

2015  
Free Cash Flow

€926M

2015 Groep totale Capex  
(excl. spectrum)

€1,50

Brutodividend per aandeel  
over resultaten 2015



+328.000

Mobiele kaarten



+167.000

TV-abonnementen



+115.000

Fixed Internet-lijnen

+5,8%

Totaal: 6.027.000

+10,5%

Totaal: 1.759.000

+6,6%

Totaal: 1.856.000



-50.000

Fixed Voice-lijnen



3 / 4-Play

Gezinnen en  
kleine ondernemingen

-1,8%

Totaal: 2.781.000

+6,2%

Totaal: 1.191.000

## Netwerkkwaliteit

# 4G

Proximus

## 98,8%

4G-bereik buitenshuis

# 4G

Proximus

## 93,4%

4G-bereik binnenshuis



## 22,8 Mbps

Gemiddelde download-snelheid op 4G-toestel.

# 4G+

Proximus

## 225 Mbps

4G+ laat mobiele download-snelheid tot 225 Mbps toe



Wifi Hotspots

## 1,3M

Smart Wi-Fi Hotspots



IoT

Eerste lancering van LoRa™ netwerk voor IoT in België



## 80%

Van industriezones in België heeft toegang tot Fiber To The Business



## 100 Mbps

Fixed Internet-snelheid voor 1 op 3 klanten dankzij Vectoring



## NETFLIX

Nummer #1 in België op de Netflix ISPSpeed Index.

## Klantenervaring



## +18,4%

Klantentevredenheid op de zakelijke markt



## +19%

Klantentevredenheid op de residentiële markt



## 640.000

Actieve MyProximus-klanten



## 46%

Van onze klanten gebruikt de elektronische factuur



## 85%

Van installaties gedaan door een technicus



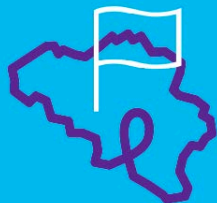
# #WijZijnProximus

In 2015 veranderden we onze naam van Belgacom naar Proximus als symbool van hoe we ons bedrijf transformeren en terug aanknopen met groei.

## Van Belgacom naar Proximus

In 2014 lanceerden we onze nieuwe merknaam Proximus en die overstap kon bij onze werknemers, klanten en andere stakeholders op zeer goede reacties rekenen. Daarom vervulde we deze overstap in 2015 – sneller dan gepland – door ook de bedrijfsnaam te veranderen in Proximus.

Om dit historische moment de nodige luister bij te zetten, hesen we de Proximus-vlag op het dak van onze hoofdzetel, nadat deze achttien van onze gebouwen doorheen het land aandeed en door duizenden werknemers werd ondertekend.



De vlag tourde langs **18** Proximus-gebouwen doorheen het land en werd getekend door **duizenden** medewerkers



**5.000**

Meer dan 5.000 medewerkers bekeken de **Youtube live stream** van de vlaghijsing en deelden hun indrukken op sociale media



**#WijZijnProximus** was **#1 trending topic** op Twitter

## Ons profiel

*Proximus is een telecommunicatie- en ICT-bedrijf dat actief is in België en op de internationale markt met diensten voor consumenten, bedrijven en overheden.*

Via onze merken Proximus en Scarlet zijn we de marktleider van telefonie-, internet-, tv- en netwerkgebaseerde ICT-diensten in **België**. Via onze geavanceerde en onderling verbonden vaste en mobiele netwerken verlenen we altijd en overal toegang tot digitale diensten en data, alsook een breed entertainmentaanbod. We investeren in toekomstgerichte netwerken en innovatieve oplossingen en leggen zo de fundamenten voor duurzame groei.

Via onze dochterondernemingen Telindus Luxemburg (voor ICT) en Tango (voor telecommunicatie) zijn we actief in **Luxemburg**. Ook in **Nederland** bieden we ICT-diensten aan via Telindus Nederland. BICS is onze dochteronderneming die instaat voor onze **internationale** carrierdiensten.

De klant staat centraal in alles wat we doen. Het is ons doel de beste klantenervaring te bieden en het klantentrajec zo eenvoudig mogelijk te maken met laagdrempelige en gebruiksvriendelijke oplossingen.

We dragen doelbewust bij tot de economische, maatschappelijke en ecologische ontwikkeling van de maatschappij waarin we actief zijn.

## Onze dochterondernemingen



### Proximus

*De beste kwaliteit en service met een volledige waaier van mogelijkheden. Het merk dat de klanten onmiddellijk dichtbij brengt bij wat voor hen belangrijk is.*

In 1994 lanceerde Belgacom Mobile onder het merk Proximus de eerste mobiele telefoniediensten in België, gebaseerd op de gsm-technologie. Nu, twintig jaar later, voorziet de Proximus Groep in vaste- en mobiele telefoniediensten, internet, digitale televisie en ICT. Dat maakt ons de belangrijkste leverancier van totale en competitieve telecomaانبiedingen en de vertrouwenspartner voor convergente oplossingen van zeer hoge kwaliteit.

### Scarlet

*Het aanbod zonder franjes voor klanten die de beste prijs willen.*

Scarlet maakt telecom toegankelijk voor prijsbewuste klanten dankzij een eenvoudig aanbod vaste en mobiele telefonie, internet en tv zonder franjes tegen voordelige prijzen. Scarlet vormt een aanvulling op andere merken van de Proximus Groep.

### Tango

Tango is de merknaam waaronder de Proximus Groep zijn activiteiten op de Luxemburgse markt brengt. Sinds de lancering van het merk in 1998 kende het een enorm succes en werd Tango de tweede grootste mobiele speler in Luxemburg.



### Telindus

Telindus is verantwoordelijk voor de ICT-activiteiten van de Proximus Groep in Nederland en Luxemburg met een focus op bedrijven en institutionele klanten. Sinds de oprichting van Telindus in 1969 is het bedrijf geëvolueerd van technologieleverancier tot integrator/partner voor sourcing en levering van oplossingen. In 2010 werd het bedrijf volledig geïntegreerd in de Proximus Groep.



### BICS

*Uitmuntende internationale wholesaleoplossingen voor leveranciers van spraak- en mobiele datadiensten wereldwijd.*

Proximus bracht haar internationale carrieractiviteiten samen onder het merk BICS. Deze joint venture van Proximus, Swisscom en MTN heeft recent haar transformatieve Next Generation Networks (NGN) uitgerold die een ongeziene flexibiliteit bieden.



# Marktdynamiek

In een snel veranderende wereld moeten Telco's zichzelf opnieuw uitvinden om te kunnen anticiperen op toekomstige opportuniteiten en dreigingen.

## Sterke marktpositie

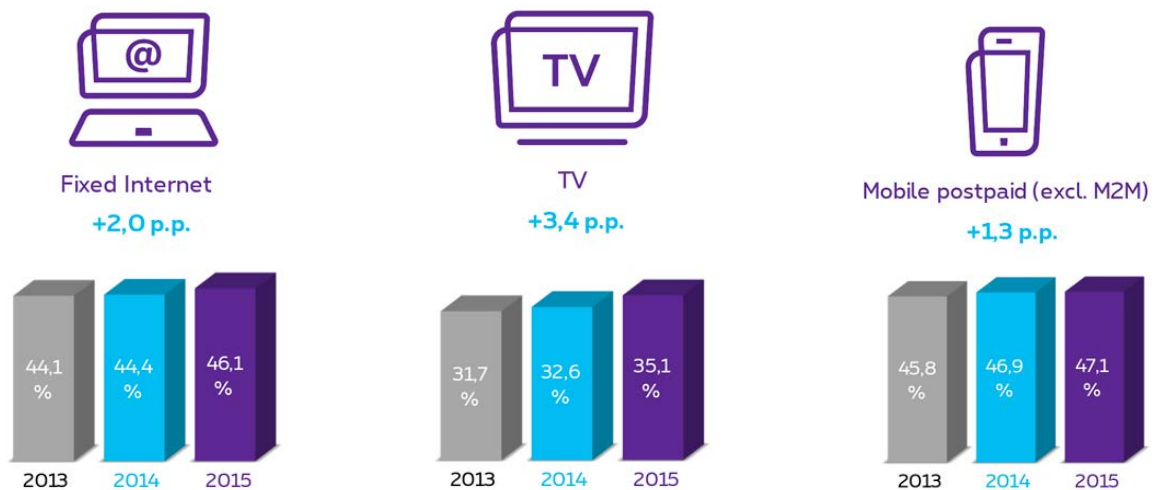
Een belangrijke drijfveer achter de groei die we in 2015 realiseerden, is onze sterke marktpositie. Dankzij de vele initiatieven om de klantenervaring te verbeteren, zijn we erin geslaagd onze marktpositie verder te versterken. Het marktaandeel van Proximus voor Fixed Internet, tv en mobiele postpaidkaarten (excl. machine-to-machine) is met respectievelijk 2.0 p.p., 3.4 p.p. en 1.3 p.p. gestegen.

Nu staan we klaar om onze marktpositie te verdedigen en verder te versterken. Daarom is het doorslaggevend dat we anticiperen op de toekomstige marktdynamiek en dat we klaar zijn voor de uitdagingen en opportuniteiten in deze snel veranderende wereld, zoals beschreven in onderstaand hoofdstuk.

## Risicobeheer-rapport 2015

Download het Risicobeheer-rapport 2015 voor meer informatie over toekomstige marktontwikkelingen.

➤ [Download de PDF](#)



## Een wereld in verandering

Jaar na jaar blijven klanten meer, beter en sneller vragen. Ze willen altijd, overal en op eender welk toestel verbonden zijn.

### Waar de markt naartoe gaat: versnelde evolutie van de digitale markt

Sinds een paar jaar moesten 'traditionele telecommunicatiebedrijven' steeds meer een bijkomende **focus op ICT** leggen, waarbij zij tegelijk hun lokaal/regionaal perspectief naar een wereldwijd werkteerrein moesten opentrekken.

Ondanks een aantal positieve signalen is de **disruptie in de digitale sector aan het versnellen**. Telco's moeten zichzelf telkens opnieuw uitvinden om zo snel op nieuwe opportuniteiten te kunnen inspelen en zichzelf tegen een disruptie van de kernactiviteiten te kunnen beschermen.

Jaar na jaar zijn **klanten** vragende partij voor meer, betere, snellere en goedkopere diensten:

- Meer bandbreedte en capaciteit
- Superconnectiviteit op alle toestellen, altijd en overal
- Intuïtief gebruik
- Gemoedsrust in verband met de gebruikskost

De maatschappelijke omgeving polariseert rond meerdere **nieuwe klantenprofielen**:

- Tegen 2030 zal 30% van de westerse bevolking ouder zijn dan 65 jaar, met enorme behoeften aan gemakkelijke communicatie, ontspanning en gezondheidsopvolging tot gevolg.
- De 'Generatie Z' – jongeren die na het millennium geboren zijn – moet de sector's belangrijkste inspiratiebron zijn. Zij zijn geboren digitale, mobielgerichte, real-time eisende, niet-lineaire klanten. Zij zijn verslaafd aan connectiviteit. Toch hebben zij een sterkere band met hun smartphone, apps en content dan met hun telecomprovider.

## Nieuwe klantenprofielen

De maatschappelijke omgeving polariseert rond meerdere nieuwe klantenprofielen. Enerzijds is er de vergrijzende populatie met een nood aan eenvoudige communicatie, entertainment en gezondheidsmonitoring. Anderzijds zijn er de Millennials - de jongeren die na het millennium geboren zijn - die een sterkere band hebben met hun smartphone, apps en content dan met hun telecomprovider.



Vanwege de evolutie van de telecommunicatie naar ICT zijn de telco's steeds meer op zoek naar **talenten** op het vlak van cyberbeveiliging, digitale technologie en IT. Dergelijke talenten zijn steeds nadrukkelijker nodig om deze transformatie te ondersteunen, maar ze zijn schaars en duur.

Software en apps zullen de wereld beheersen en businessmodellen zullen volledig omgegooid worden. De **OTT-revolutie** (Over-The-Top) is zich aan het voltrekken waarbij schaal, platformen en ecosystemen steeds belangrijker worden. Vorig jaar zagen we grote OTT's diversifiëren naar bijkomende werkgebieden, met de bedoeling te kunnen beantwoorden aan de steeds hogere eisen van de telcoklanten. De jongste evoluties lijken te wijzen op een kannibalisering van spraak en lineaire tv, een verlies aan controle over telefonie en een risico dat telco's omzeild worden. Die toepassingen krijgen tractie omdat zij inspelen op het toenemende visuele aspect van communicatie: meer en meer communiceren mensen met emoticons, foto's en videoclips.

Gedreven door het gemak van de OTT-applicaties wordt de lat voor gebruikservaring aanzienlijk hoger gelegd. Telco's moeten investeren in een **uitmuntende gebruikservaring en wendbaarheid** nu klanten eenvoudige maar waardevolle oplossingen verwachten met een gemakkelijke en digitale klantenervaring, meer personalisering en naadloze opvolging over klantenkanalen heen (waarbij winkels zeer belangrijk blijven).

# Wendbaarheid

**BB** *Vervangingscycli van technologie en software worden steeds korter en verplichten Telco's er toe om veel wendbaarder te worden.*



**Netwerken** moeten slimmer en flexibeler worden. Telco's moeten focussen op de disruptieve technologieën van de volgende generatie: centralisering van netwerkaansturing en programmeerbaarheid (Software Defined Network, SDN) en verplaatsing van netwerkfuncties van vaste apparatuur naar algemene servers (Network Functions Virtualization, NFV), of alternatieve toegangstechnologieën (Small Cells, Wi-Fi off-loading) om op die manier in te spelen op het groeiende dataverbruik, hyperconnectiviteit en nieuwe inkomstenbronnen.

Investeringen moeten evenwel behoedzaam ingeschat worden: de consument hecht meer waarde aan de alomane aanwezigheid van wifi, terwijl dit voor de telco's (in de toekomst) allicht gevolgen zal hebben voor de mate waarin zij hun investeringen in mobiele netwerken kunnen terugverdienen. Ooit bedroeg de gebruikelijke technologische vervangingscyclus in de telecommunicatiesector vijftien jaar (levensduur van de apparatuur in jaren en driemaandelijke releases). Nu is die cyclus al gekrompen tot vier jaar in IT en tot nog minder in de softwarebusiness. Dit houdt in dat telco's wendbaarder moeten worden en hun ROI moeten verbeteren via een betere go-to-market.

### Roam-Like-At-Home

Vanaf juni 2017 zal Roam-Like-At-Home in de Europese Unie geïmplementeerd worden met de verplichting om retailroaming binnen de EU aan te rekenen tegen de geldende binnenlandse retailtarieven.

## Regelgevende context

Proximus is actief in een sterk gereguleerde omgeving. We blijven oproepen tot minder zware regelgeving met minder complexe en meer afdoende regels die investeringen en innovatie in digitale infrastructuren en diensten aanmoedigen en belonen. Ook pleiten we voor een regelgeving die geldt voor alle spelers, die dezelfde diensten aan eindgebruikers verstrekken.



### Internationale roaming

De Europese roamingtarieven zijn sinds 2007 gereguleerd. De laatste verlaging van deze tarieven in het kader van de Roaming III-verordening van 2012 werd op 1 juli 2014 van kracht en had een negatieve impact op de roaminginkomsten in 2015.

Naar de toekomst toe heeft de EU de zogenaamde '**Roam-Like-At-Home**'-maatregel goedgekeurd in het kader van de Verordening betreffende de Eengemaakte Telecommarkt van 25 november 2015. Deze nieuwe maatregel zal de komende jaren enige negatieve

impact hebben op de inkomsten en de ebitda van Proximus. Toch verwachten we enige positieve elasticiteit in zoverre het roamingverbruik zal toenemen naarmate de prijzen dalen.

Vanaf juni 2017, op voorwaarde dat de wetgeving betreffende de herziening van de wholesale roaming op die datum van toepassing is, zal Roam-Like-At-Home in de Europese Unie geïmplementeerd worden met de verplichting om retailroaming binnen de EU aan te rekenen tegen de geldende binnenlandse retailtarieven, dit met uitzondering van het verbruik dat verdergaat dan de 'Fair Use Policy' die de Europese Commissie tegen december 2016 moet definiëren. Tijdens de overgangperiode van april 2016 tot juni 2017 zullen de operatoren een toeslag kunnen aanrekenen boven de huidige bestaande wholesaletarieven.

## 2

### Netneutraliteit

"Netneutraliteit" betekent dat bij het verlenen van toegang tot internetdiensten equivalente soorten verkeer op een gelijke manier behandeld moeten worden. De Verordening betreffende de Eengemaakte Telecommarkt legde dit beginsel vast in EU-wetgeving en schreef nieuwe regels voor inzake netneutraliteit **die een verbod opleggen tot het blokkeren of afknijpen ('throttling') van online content, applicaties en diensten**. Deze regels zullen op 30 april 2016 van kracht worden. Zij verplichten de regulatoren ook om de situatie te monitoren, de nieuwe regels te doen toepassen en minimumvereisten inzake servicekwaliteit vast te leggen. Zij verplicht de lidstaten ook om regels vast te leggen voor effectieve, proportionele en afschrikkende boetes.

## 3

### Mobiele en vaste terminatietarieven

De terminatietarieven zijn de kosten die vaste en mobiele operatoren aan andere vaste en mobiele operatoren moeten betalen om een gesprek op hun netwerk af te leveren.

In België trad de laatste verlaging van de **mobiele terminatietarieven** (Mobile Termination rates, MTR), op basis van de BIPT-beslissing van juni 2010, op 1 januari 2013 in werking met tarieven van 1,18 €ct/min. (incl. inflatie) voor de drie mobiele operatoren. Het BIPT werkt aan een nieuw kostenmodel om de MTR vast te leggen voor de periode 2016-2018 en heeft de markt hierover tijdens het derde kwartaal 2015 ook geraadpleegd. Een definitieve beslissing wordt in de loop van 2016 verwacht. Aangezien de Belgische MTR al aan de onderkant van de Europese MTR liggen meent Proximus dat een verdere verlaging ongepast zou zijn aangezien die het onevenwicht tegenover de andere Europese landen en de rest van de wereld nog zou vergroten.

In Luxemburg werd de definitieve MTR voor de drie mobiele operatoren (EPT, Tango en Orange) door de regulator vastgelegd op 0,97 €ct/min met ingang van 1 april 2015. Tango is tegen die beslissing in beroep gegaan.

**De vaste terminatietarieven** (Fixed Termination rates, FTR) werden door het BIPT op 26 november 2008 vastgelegd voor de periode 2008-2010 en sindsdien is daar niet meer aan geraakt. In 2015 werden ook de FTR door het BIPT tegen het licht gehouden, met mogelijke gevolgen voor de toekomst. Een definitieve beslissing wordt in de loop van 2016 verwacht. Proximus meent dat het BIPT de vaste operatoren moet toelaten om een billijke vergoeding te ontvangen voor oproepen die op hun netwerken worden afgehandeld.

## 4

## Regels inzake consumentenbescherming

Sinds 2012 heeft de Minister voor Telecommunicatie verschillende aspecten van de regels met betrekking tot de bescherming van de Belgische consumenten aangescherpt (cfr. de maatregel uit 2012 die de stopzetting van vastetermijncontracten vergemakkelijkt).

In 2015 heeft het BIPT de sector geraadpleegd over het 'Easy Switch'-project, dat consumenten de mogelijkheid zal bieden **voor vaste diensten makkelijker van operator te veranderen**, onder meer dankzij een geharmoniseerd overstapprocedures met één 'one stop'-procedure en het vermijden van dienstonderbreking en dubbele facturatie. De Minister van Telecommunicatie heeft het BIPT gemachtigd een multi-operator overeenkomst te sluiten over de technische en operationele details, dit tegen 1 maart 2016. Proximus ondersteunt het 'Easy Switch'-project.

Dit jaar heeft het BIPT ook werk gemaakt van transparantie inzake de netwerkbeschikbaarheid in België, met name via het Atlas-project, waarbij in juli en november 2015 en in februari 2016 kaarten gepubliceerd werden van de mobiele dekking. De publicatie van gecombineerde vaste kaarten wordt verwacht in 2016. Proximus wil dat de eenzijdige dekkingsparameters zouden worden aangevuld door parameters in verband met de kwaliteit van de klantenervaring.

## 5

## Regelgeving inzake kabel- en breedband

In haar beslissingen van 12 november 2014 en 13 mei 2015 bevestigde het Hof van Beroep te Brussel het regelgevingsbesluit van 2011 om **de netwerken van de kabeloperatoren** (Telenet, Nethys, Brutélé, Coditel and AIESH) open te stellen voor de concurrentie. Deze beslissing verleent Proximus het recht om volledige gereguleerde toegang te krijgen tot hun netwerken.

In 2015 werden de gereguleerde wholesaletarieven (voor analoge tv, digitale tv en breedband) van de kabeloperatoren herzien. De regulatoren hebben de nieuwe tarieven formeel goedgekeurd op 19 februari 2016. Deze nieuwe tarieven worden vanaf 1 mei 2016 van kracht. Proximus is van oordeel dat bij de wholesale-tarieven rekening moet houden met een billijke vergoeding van het toegangsnetwerk.

## 6

## Aanstaande herziening van het EU-telecompakket

Aan de positieve kant zijn de EU-instanties bezig met een herziening van het EU-telecompakket om na te gaan of dit aan de huidige en toekomstige marktuitdagingen voldoet. Belangrijke elementen die onderzocht worden, zijn het antwoord van de regelgeving op de noodzaak aan **incentives voor investeringen** in snellere digitale netwerken en de creatie van een **gelijk speelveld** voor alle spelers in de digitale economie.

## Regelgevende kader

Lees het volledige Regelgevende kader voor 2015

» [Download de PDF](#)

### Concurrentie

In haar kernactiviteiten krijgt Proximus te maken met concurrentie van **3 sterk aanwezige kabeloperatoren**: Telenet (Vlaanderen en 1/3 van Brussel), VOO (Wallonië en 1/3 van Brussel), en Numéricable (1/3 van Brussel en een klein deel van Henegouwen).

Deze spelers exploiteren capillaire breedbandnetwerken, die zorgen voor sterke **concurrentie op infrastructuurvlak**.

De **vaste** markten voor digitale tv en internet groeien traag, en de markt voor vaste spraak is stabiel.

De **mobiele** markt heeft de laatste jaren diverse schokgolven gekend (aantrekkende concurrentie en nieuwe regelgeving). Dankzij de positieve uitwerking van de groeiende aanwezigheid van smartphones en de boost in het gebruik van mobiele data, is de markt uiteindelijk gestabiliseerd en in 2015 is een herstelfase ingetreden. Zowel postpaid als abonnementen blijven groeien ten koste van prepaid.

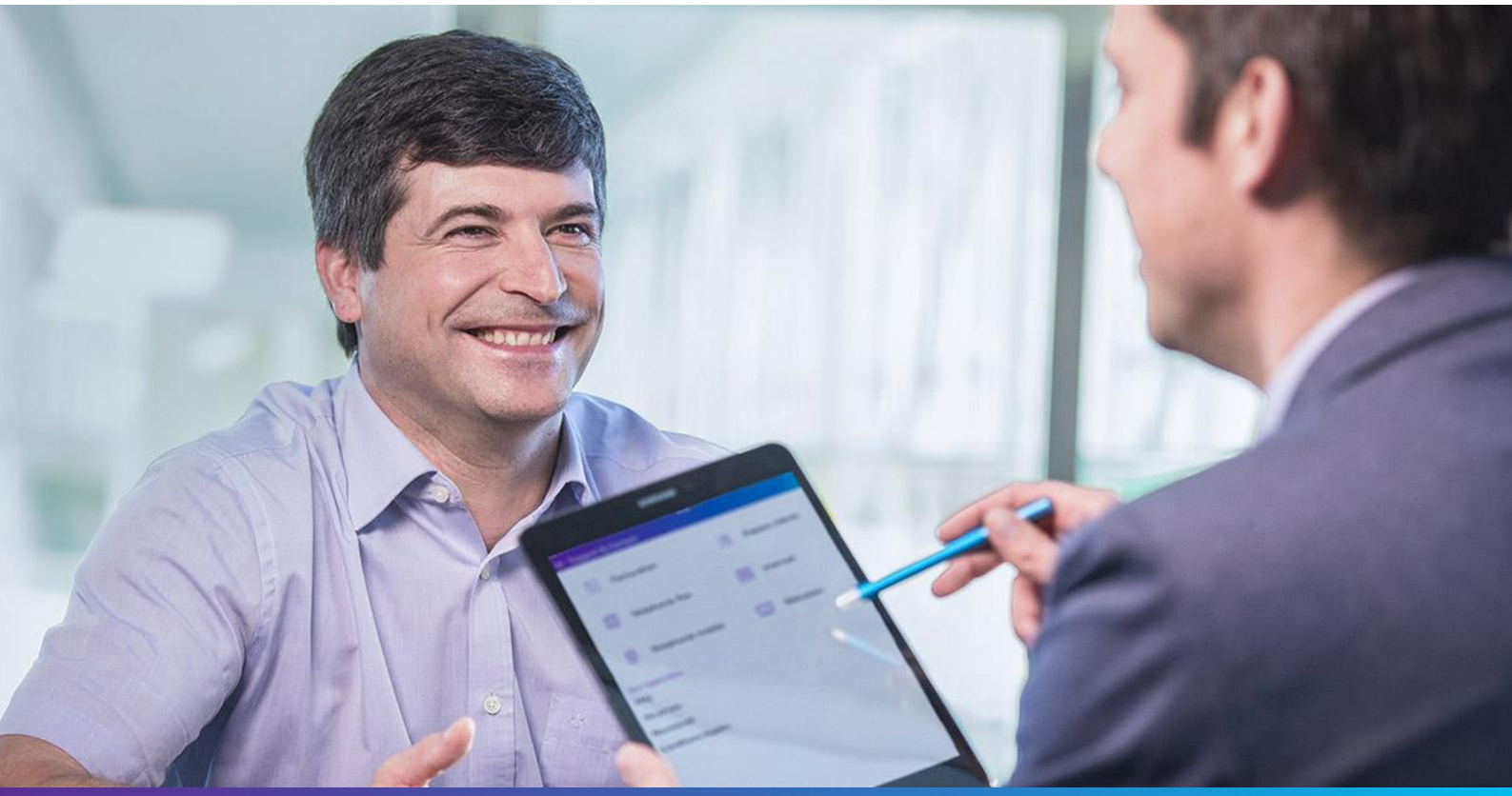
### Toekomstige ontwikkelingen

In 2016 zal de **overname van Base door Telenet** de concurrentie op de markt allicht verder doen toenemen. Eens deze operatie rond is, zal Mobistar zijn huidige Telenet MVNO-klienten verliezen, wat mogelijk de aanzet kan zijn tot een herverdeling op de markt.

De concurrentie in **het ICT-segment** is zelfs nog meer versnipperd. Naast de grootste telecomgeoriënteerde concurrenten moet Proximus ook de strijd aangaan met IT-serviceproviders in nichemarkten en met internationaal gerichte concurrenten die inzetten op multinationale klanten. Dit zijn bijvoorbeeld spelers als Orange, BT, Verizon en Colt, plus ook netwerk- en systeemintegrators zoals Dimension Data, Cegeka, HP en Getronics.

Op **internationaal** vlak nemen het gebruik en de inburgering van OTT-diensten toe dankzij de groeiende penetratie van smartphones, de beschikbaarheid en de kwaliteit van mobiele connectiviteit en mobiel datagebruik. Geleidelijk aan heeft dit gevolgen voor de opbrengsten uit de telecomkernactiviteiten.

Tot slot zal de definitieve goedkeuring van **wholesale kabelpakketten** zich allicht vertalen in meer nieuwe convergente aanbiedingen nu Mobistar aangekondigd heeft opnieuw in de tripleplaymarkt te zullen stappen.



# Onze Fit for Growth strategie

Onze strategie plaatst de klant central in alles wat we doen omdat dit de enige manier is om duurzame groei te creëren.

**BB** *Ons doel bestaat erin mensen permanent in contact te houden met de wereld zodat ze beter kunnen leven en slimmer kunnen werken. Dat is onze bestaansreden. Voor onze klanten kunnen we enkel iets betekenen als we hen oplossingen aanreiken die hen het leven eenvoudiger maken en die hen in staat stellen efficiënter en doelgerichter te werken.*



### Onze merkbeloofte

We hebben ons doel vertaald in onze merkbeloofte: 'Proximus brengt u onmiddellijk dicht bij wat belangrijk is', een aantrekkelijke en gemakkelijk te begrijpen samenvatting van wat we onze klanten aanbieden. We maken deze merkbeloofte waar door middel van uitstekende kwaliteit en dienstverlening aan de klant in alles wat we doen, met name:

- Ons geïntegreerde netwerk dat de hoogste kwaliteit biedt
- De beste toegankelijkheid via alle mogelijke kanalen
- Onze klantvriendelijke oplossingen
- Ons proactief advies



## Onze Fit for Growth-strategie

2015 was een bijzonder jaar aangezien we onze belofte waargemaakt hebben – een jaar eerder dan gepland – om onze onderneming tegen 2016 opnieuw met groei te doen aanknopen. Nu is het zaak om die groei in een snel veranderende wereld in stand te houden.

Onze Fit for Growth-strategie die we in 2014 uitrolden, heeft ons van een technologiegebaseerde speler veranderd in een onderneming die focust op de totaalbeleving van de klant. Onze nieuwe cultuur plaatst onze klanten en hun behoeften centraal in alles wat we doen en dat is het uitgangs- en middelpunt van deze nieuwe strategie.

Via onze Fit for Growth-strategie transformeren we onze onderneming, we innoveren en investeren om de trend van de laatste paar jaar om te keren en om zo de toekomst van de onderneming te vrijwaren en bij te dragen tot de economie.

We gaan verder met onze Fit for Growth-strategie om de ingezette positieve trend te bestendigen, waarbij we nieuwe aandachtspunten toevoegen om klaar te staan voor de snel veranderende digitale wereld waarin we actief zijn.

## Fit for Growth in 2015

2015 was een bijzonder jaar aangezien we onze belofte waargemaakt hebben om – een jaar eerder dan gepland – onze onderneming tegen 2016 opnieuw met groei te doen aanknopen. We zagen een groei van onze onderliggende inkomsten uit kernactiviteiten en van de onderliggende Groeps-ebitda. We hebben onze marktpositie versterkt en zagen een sterke groei van onze marktaandeelen in breedband, tv en mobiel postpaid.

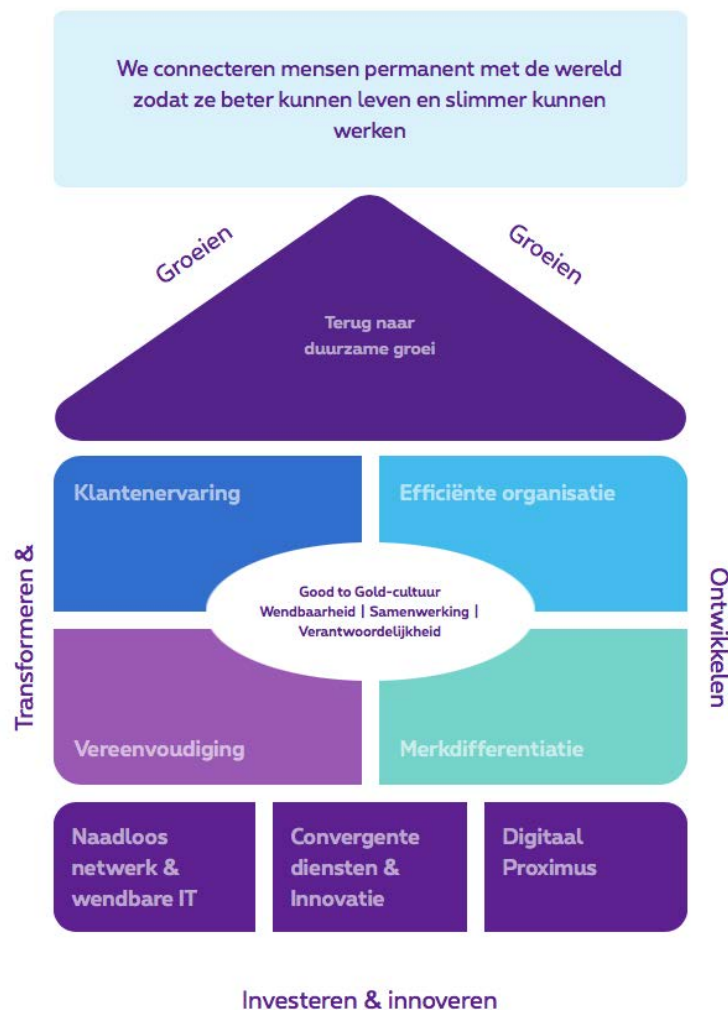
We zijn blijven investeren in onze vaste en mobiele netwerken en we gingen van start met ons LoRa™-netwerk voor het Internet of Things (IoT).

We hebben de Proximus TV-ervaring opnieuw uitgevonden en onze telco/ICT-positie versterkt door de verdere uitrol van innovatieve oplossingen op het vlak van IoT, big data, ‘enabling company’, het nieuwe werken en security.

We hebben de transformatie van onze onderneming versneld, waarbij we onze doestellingen inzake klantenervaring en vereenvoudiging gehaald hebben.

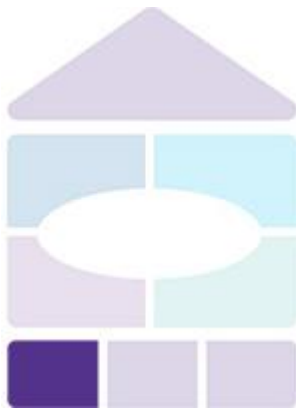
Binnen de hele onderneming hebben we verder aan onze wendbaarheid gewerkt met de volgende stappen in onze Good to Gold-cultuur.

Nu is het zaak om die groei in een snel veranderende wereld vast te houden.



## Investerings en innovatie

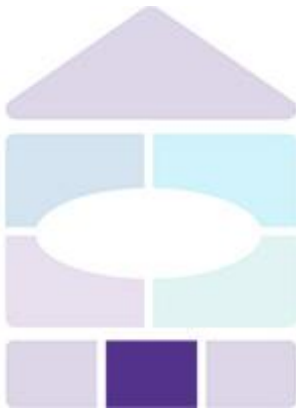
Als we onze strategische doelstellingen met betrekking tot een betere klantenervaring, lagere kosten en hoger rendement willen realiseren, moeten we investeren in belangrijke aspecten zoals onze naadloze netwerken en wendbare IT, convergente diensten en innovatie, en versnelde digitalisering van onze onderneming. Die investeringen moeten de weg effenen naar een groter marktaandeel en nieuwe groei dankzij innovatieve oplossingen en dienstverlening van de hoogste kwaliteit. De klant vormt de drijvende kracht achter elke investering die we doen.



### Investerings in naadloze netwerken en wendbare IT

Onze investeringen in netwerken zijn bedoeld om onze positie als de beste convergente end-to-end dienstenverstreker te handhaven, waardoor onze klanten zeker zijn van de beste ervaring met de meest recente technologie. Om deze levensbelangrijke differentiëring waar te maken, ligt onze investeringsfocus op toekomstgerichte, wendbare netwerken.

We blijven oog hebben voor de behoeften van onze klanten en bieden hen oplossingen op maat. We vereenvoudigen de processen achter onze oplossingen, waardoor onze projecten gemakkelijker zijn om uit te rollen en kostenefficiënter worden.



### Convergente diensten en innovatie

Naast de aantrekkelijke en veilige oplossingen die onze klanten van ons verwachten, willen we nog meer focussen op de ontwikkeling van innovatieve oplossingen die hen toegevoegde waarde leveren: zinvolle innovatie waardoor zij beter kunnen leven en slimmer kunnen werken.



### Digitaal Proximus

Het aantal 'digital natives' onder onze klanten neemt jaar na jaar toe en vraagt om nieuwe digitale capaciteit in de interacties die we met die klanten hebben, waarbij we onszelf altijd vergelijken met de allerbeste digitale spelers. Daarom ook dat digitalisering een bepalende factor zal zijn om onze efficiëntie te verhogen en onze kosten te drukken.

## Transformatie en ontwikkeling

Aansluitend bij onze Fit for Growth-strategie die er op gericht is ons efficiënter, wendbaarder en meer klantgericht te maken, hebben we vijf strategische transformatiepijlers geïdentificeerd: Klantenervaring, Vereenvoudiging, Efficiënte organisatie, Merkdifferentiëring en Good to Gold-cultuur. Samen vormen deze pijlers een allesomvattende aanpak van ons transformatieproces, die ons toestaat onze initiatieven toe te spitsen op die gebieden die het meest zullen bijdragen tot de realisatie van onze groeistrategie.



### Klantenervaring

Als we ons toespitsen op het end-to-end traject van de klant om hem zo een uitstekende ervaring te bieden, betekent dit dat we dicht bij de klant moeten staan op alle gebieden: wanneer hij op zoek gaat naar informatie, onze oplossingen koopt, producten en diensten installeert, activeert en gebruikt, een eenvoudige factuur wil krijgen en vlot toegang wil tot een effectieve klantendienst. Bij elk contact willen we dat de klant voelt dat we altijd voor hem klaarstaan.



### Vereenvoudiging

We evolueren naar een vereenvoudigde portefeuille van oplossingen, met een afgeslankte catalogus. Ook bieden we de mogelijkheid aan zowel zakelijke klanten als consumenten om proactief te migreren naar toekomstgerichte, gebruiksvriendelijke oplossingen die meer voordelen bieden. Dit wordt ondersteund door de versnelde invoering van digitale transformatietools, systemen en platformen die zowel het traject van de klant als onze interne efficiëntie verbeteren en de kosten drukken.



### Efficiënte organisatie

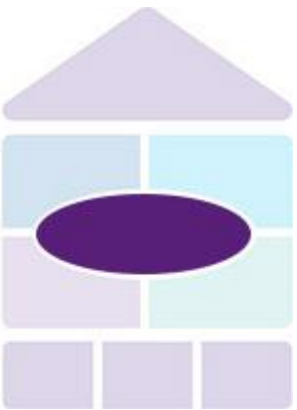
De herstructurering van onze organisatie is bedoeld om ons meer klantgericht te maken. In 2015 hebben we de structuur van onze businessunits verder bijgeschaafd om de end-to-end verantwoordelijkheid te verhogen en hebben we gesleuteld aan onze operationele excellentie met de bedoeling innovatie in te hand te werken en onze personeelskosten beter te beheren. Algemeen genomen willen we, met onze eenvoudiger en slankere organisatie, de juiste mensen op de juiste plaats krijgen, dit dankzij meer mobiliteit en flexibiliteit, snellere besluitvorming en een stroomlijning van onze processen en kosten via insourcing en efficiënter takenbeheer.



### **Merkdifferentiëring**

Vanuit onze ene merknaam Proximus kunnen we een sterke merkbelofte waarmaken: 'Altijd dicht bij wat belangrijk is'. Met die belofte engageren we ons om onze klanten dichterbij te brengen bij wat voor hen belangrijk is, om hen permanent verbonden te houden met de wereld zodat ze beter kunnen leven en slimmer kunnen werken. Dat is wat Proximus als merk anders maakt: gewaarborgde dienstverlening ondersteund door een topklasse netwerk en de allerbeste, gebruiksvriendelijke oplossingen.

Naast ons merk Proximus, dat staat voor kwaliteit en dienstverlening, werken we ook aan de verdere uitbouw van Scarlet, ons merk voor de kostenbewuste consument.



### **Good to Gold-cultuur**

In een succesvol en groeiend bedrijf maken uiteindelijk de mensen het verschil. De ontwikkeling van onze teamleaders vormt een essentieel onderdeel van de nieuwe Good to Gold-ondernemingscultuur, die steunt op de nieuwe bedrijfswaarden Samenwerking, Verantwoordelijkheid en Wendbaarheid.

# 2016

## Vooruitzichten voor 2016

In 2015 hebben we Proximus getransformeerd en onze groeiambitie waargemaakt, één jaar eerder dan gepland. Dit is te danken aan onze klantgerichtheid, de vereenvoudiging van onze activiteiten en een nieuwe, winnende cultuur.

In 2016 zetten we dit traject verder met extra focus op het vergroten van ons marktaandeel in het consumentensegment, waarbij we de digitale transformatie versnellen en onze klanten upgraden naar de meest recente technologie. In het bedrijfssegment zullen we focussen op een versnelde uitrol van Fiber To The Business, wat onze bedrijfsklanten de allerbeste connectiviteit moet geven voor onze convergente telco/IT-oplossingen. Dit opent meteen de deur naar nieuwe manieren van werken, cloudgebaseerde oplossingen en infrastructuur, en verzekerde continuïteit van de bedrijfsactiviteiten.

We zullen onze manier van werken naar nog meer en betere dienstverlening aan de klant bijsturen door het klanttraject (inclusief een multichannelaanpak) alsook de gebruikerinterfaces voor onze uiteenlopende diensten en toepassingen, verder te verbeteren.

Voorts zullen we ons netwerk verder aanpassen om klaar te staan voor de alsmaar groeiende vraag van onze klanten naar capaciteit en snelheid, zowel voor vast als voor draadloos. Dit gaan we doen door glasvezel verder in het netwerk te leiden, de uitrol van vectoring te voltooien en de 4G-dekking in gebouwen verder te verbeteren. Ook zullen we de uitrol van ons LoRa™-netwerk voor het Internet of Things voltooien in combinatie met de verkoop van end-to-end IoT-oplossingen.

We zullen het innovatiepotentieel aangrijpen van big data-analyse, doelgerichte reclame en nieuwe, internetgebaseerde beveiligingsdiensten, en we zullen onze assets ter beschikking stellen van partners en developer communities.

We gaan onze kostenstructuur verbeteren door een verdere vereenvoudiging van onze activiteiten en ons portfolio, en door onszelf opnieuw uit te vinden als een flexibele en samenwerkingsgerichte organisatie.

We gaan volop inzetten op het internationale potentieel van BICS op het vlak van data- en berichtendiensten, waarbij we onze aanwezigheid overal ter wereld willen versterken en voordeel willen halen uit de OTT-groeimogelijkheden.

Onze mensen zijn onze waardevolste assets. Daarom blijven we investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers en in het creëren van onze nieuwe, winnende cultuur, waarbij we onze waarden van samenwerking, wendbaarheid en verantwoordelijkheid verder zullen versterken.

Voor 2016 streven we naar een aanhoudende duurzame opbrengsten- en ebitdagroei door de uitvoering van onze Fit for Growth-strategie. We verwachten het jaar 2016 te zullen afsluiten met lichte groei van onderliggende opbrengsten uit kernactiviteiten en van de onderliggende groepsebitda, dit ondanks de hoge vergelijkbare basis van BICS, de 'Roam-Like-At-Home'-regelgeving en een nieuw, moeilijker concurrentielandschap in België. Om de groei op lange termijn te verzekeren, hebben we beslist de investeringen in het vaste netwerk op te voeren, en speciaal te focussen op Fiber To The Business. We verwachten dan ook dat het capexniveau in 2016 rond 950 miljoen EUR zal liggen. In lijn met ons eerder aangekondigde engagement voor de periode 2014-2016 verwachten we over het jaar 2016 een brutodividend van 1,50 EUR per aandeel uit te keren.



# Investeren in naadloze networked en flexibele IT

We blijven investeren in onze netwerken omdat ze de basis vormen van onze merkbeloofte.

## De beste ervaring waar het belangrijk is

Om op een uiterst competitieve markt te kunnen blijven groeien, is het voor ons doorslaggevend dat we onze merkbelofte aan onze klanten waarmaken en onszelf voortdurend blijven differentiëren. Ons hoogkwalitatieve netwerk met grote capaciteit vormt hiervan het fundament.

Meer dan ooit zijn consumenten en ondernemingen verbonden, waarbij toenemende hoeveelheden gegevens gegenereerd worden in combinatie met steeds hogere verwachtingen inzake **toegang tot en delen van alle mogelijke inhoud, altijd, overal en op alle mogelijke toestellen**. Het is onze taak om ervoor te zorgen dat onze klanten de best mogelijke ervaring krijgen. We doen dit door de meeste geschikte technologieën in te zetten om op hun huidige behoeften in te spelen en door onze assets doorlopend te versterken en uit te breiden.

In industrieterreinen gaat Proximus door met het upgraden van zijn netwerkinfrastructuur naar **glasvezel**. Tegelijk investeren we op grote schaal in de convergentie van al onze netwerken. We evolueren in de richting van een volledig **agnostisch netwerk** waarbij we al onze netwerken volledig integreren (vast – mobiel – wifi – LoRa). Het vormt de beste grondslag van waaruit we de 'altijd en overal'-connectiviteit in de nieuwe digitale economie kunnen waarborgen. We brengen de beste ervaring waar het belangrijk is, los van technologie.

Als dusdanig investeerde Proximus in 2015 € 926 miljoen (excl. Spectrum) – waarvan een groot deel in netwerken en IT – om onze merkbelofte 'Altijd dicht bij wat belangrijk is' waar te maken.

### Investeringsen

We investeerden € 926 miljoen (excl. Spectrum) in 2015 – waarvan een groot deel in netwerken en IT – om onze merkbelofte 'Altijd dicht bij wat belangrijk is' waar te maken.

## Een bedrijfszeker en alsmaar sneller vast netwerk

Jaar na jaar neemt het dataverbruik toe en met de doorbraak van nieuwe toepassingen en diensten stijgen ook de verwachtingen wat de kwaliteit van de ervaring betreft. Daarom blijven investeringen in het vaste netwerk voor ons van het grootste belang. In het segment van consumenten en kleine ondernemingen gaat Proximus door met de uitrol van zijn **Fiber To The Curb-netwerk (FTTC)** om zo de weg te effenen voor de VDSL2-technologie. Eind 2015 dekte dit netwerk 90% van de Belgische gezinnen.

De bandbreedtes werden verder opgetrokken dankzij **vectoring**, een technologie die de overspraak (*crosstalk*) op koperkabels opheft. Dit vertaalt zich in een beduidend hogere bitsnelheid. Resultaat is dat 1 op 3 klanten snelheden van 100 Mbps met videokwaliteit in huis hebben. Ook verrichten we onderzoek naar nieuwe technologieën die een hogere downloadsnelheid via koperkabel op *short loops* mogelijk maken (een oplossing die op 35 MHz-standaarden gebaseerd is).

Voorts heeft Proximus in 2015 in nieuwe woonzones in heel België standaard **Fiber To The Home (FTTH)** uitgerold. Ook zijn we gestart met onderzoek naar de uitrol van glasvezel dichterbij huizen, dit door de laatste meters van de koperkabel of de bestaande coaxkabel te hergebruiken (een oplossing die gebaseerd is op G.Fast-standaarden).

In het segment van de middelgrote en grote ondernemingen rolde Proximus vaste glasvezel of **Fiber To The Business (FTTB)** uit naar 80% van de industrieterreinen in België, wat die klanten veilige, betrouwbare en supersnelle oplossingen garandeert.

1 Tbps

### Super-channel

Om op de stijgende vraag naar capaciteit te anticiperen, moeten ook onze optische backbonebehoefte evolueren. In het kader hiervan hebben Proximus en Huawei met succes een gezamenlijke proef afgerond op de backbone van Proximus, wat resulteerde in snelheden via een optisch signaal – ook wel super-channel genoemd – die opliepen tot één terabit per seconde (Tbps). Die snelheid is groot genoeg om 33 HD-films in één enkele seconde door te sturen!

Proximus investeerde in de start-up **Tessares** (een spin-off van de UCL), een bedrijf dat technologie ontwikkelt die op de Multipath TCP-standaard gebaseerd is en dient om **de capaciteit van mobiele en vaste netwerken te combineren**. Het resultaat hiervan is meer bandbreedte, meer bedrijfszekerheid en meer veiligheid. De gezamenlijk ontwikkelde oplossing werd met succes op het Proximus-netwerk getest en behaalde op de uitreiking van de Broadband World Forum Awards de onderscheiding 'highly commended' in de categorie 'Greatest Advancement in the field of Fixed Mobile Convergence'.



## Beste mobiele totaalervaring

In 2015 brachten we de beste mobiele totaalervaring via zowel 2G, 3G als 4G. We verbeterden ons 4G-bereik binnen en buiten en waren de eerste operator in België die 4G+-technologie uitrolde in twintig steden, wat zich vertaalde in mobiele datasnelheden tot 225 Mbps.

## Een snel en zeer bedrijfszeker mobiel netwerk

In 2015 is Proximus blijven investeren in de kwaliteit van zijn mobiel netwerk en zorgde zo voor de **beste mobiele totaalervaring via zowel 2G-, 3G- als 4G-technologieën**. Proximus staat borg voor een hoogkwalitatieve spraakervaring, met daarbij minder dan 0,5% afgebroken gesprekken, meteen een van de beste resultaten van alle Europese operatoren.

Wat de breedbandervaring betreft heeft Proximus **zijn 4G-bereik binnen en buiten** verder verbeterd, een bereik dat eind 2015 uitkwam op respectievelijk 98,8% en 93,4%. Daarmee levert het bedrijf **de beste mobiele downloadervaring af op de markt**, met een gemiddelde downloadsnelheid van 22,8 Mbps op een apparaat dat 4G ondersteunt. Proximus was de **eerste operator in België die 4G+-technologie uitrolde** in twintig steden, wat zich vertaalde in mobiele datasnelheden tot 225 Mbps.

Daarnaast heeft Proximus bijzondere aandacht besteed aan een verdere verbetering van zijn mobiele bereik in gebouwen, op snelwegen, in tunnels en op openbare plaatsen om zo aan de veranderende verwachtingen van de klanten te voldoen.

Met de bedoeling zijn klanten met vast internet de beste mobiele ervaring te waarborgen in alle kamers van hun huis of kantoor, heeft Proximus de **Mobile Coverage Extender** gelanceerd: dit is een eenvoudige, op femtocell-technologie gebaseerde plug & play-oplossing om de mobiele ervaring in gebouwen waar nodig te verbeteren.

Om Proximus-klanten die onderweg zijn de beste mogelijke ervaring te waarborgen, werd een **veilige Smart Wi-Fi-oplossing** uitgebracht, die zorgt voor automatische omschakeling tussen het 3G/4G-gsm-netwerk en een van onze 1,3 miljoen Proximus Wi-Fi Hotspots (16 miljoen wereldwijd).

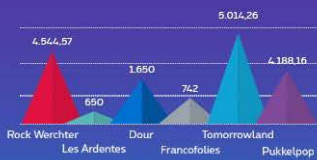
## Altijd dichtbij op de zomerfestivals!

Elk jaar rolt Proximus zijn hoogkwalitatieve mobiele netwerk uit op 220 grootschalige evenementen overal in België, dit via een uitbreiding van de bestaande infrastructuur of door de installatie van bijkomende mobiele basisstations met hoge capaciteit. Van Graspop via Pukkelpop tot Rock Werchter... er werd niet op een inspanning gekeken om onze klanten dicht bij wat voor hen belangrijk is te houden. Niet alleen genoten zij er van de fantastische muziek, ze konden ook foto's en video's probleemloos verzenden.

All this comes down to  
**29,1 TB of data**  
 Which is the equivalent of  
**202.083 hours of music**



Data (GB)



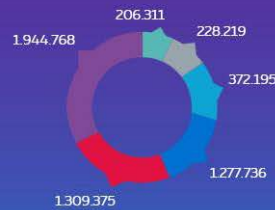
Total  
**29.184 GB of Data Used**

Calls (hours)



Total  
**92.500 Hours of Calls**  
 Which is more than 10 years!

SMS



Total  
**8.510.000 Texts Sent**

## 5G en innovatieve ICT op de 'Campus van de toekomst'

De Brusselse universiteiten VUB en ULB hebben plannen voor een 'Campus van de toekomst'. Zij willen zo een innovatief, visionair concept uitrollen op één enkele campus, waar hun faculteiten Wetenschappen en Ingenieurswetenschappen samen gehuisvest zijn. Proximus en Huawei gaan een innovatieve ICT-infrastructuur op die campus installeren. Draadloze technologie van de volgende generatie, zoals 5G-connectiviteit voor het Learning and Innovation Center, wordt een van de hoekstenen van dit samenwerkingsverband. Het Center zal meteen een van de eerste 5G-projecten zijn in België.



## Innovatief LoRa™-netwerk voor het Internet of Things

Als eerste operator in België is Proximus in de grootste steden gestart met de uitrol van een netwerk voor het **Internet of Things (IoT)**. In 2016 zal dit netwerk verder uitgebreid worden naar andere stedelijke gebieden in België en Luxemburg.

Het **LoRa™-netwerk** staat voor een kostenefficiënte oplossing die bedoeld is om **korte berichten met heel weinig energie over lange afstanden** te vervoeren, wat een lange levensduur van de sensorbatterijen mogelijk maakt. De LoRa™-technologie is ook een uiterst veilige technologie dankzij de standaardversleuteling van alle communicatie, wat een groot verschil maakt.



Proximus biedt alle toepassingen aan om de sensoren te beheren, de gegevens naar bruikbare informatie te verwerken en de connectiviteit te beheren. Voorts stapte Proximus in de **LoRa™ Alliance**, wat interoperabiliteit tussen telecomoperatoren waarborgt.

Om de golf van vernieuwing dankzij het Internet of Things een extra zetje te geven, is **Proximus in samenwerking met verschillende partners bezig met de ontwikkeling van een ecosysteem**. Het bedrijf moedigt ondernemingen en ontwikkelaars aan om nieuwe diensten en toepassingen te ontwikkelen die op het LoRa™-netwerk gebaseerd zijn. Via gezamenlijk ontwerp – door de sterke punten van verschillende spelers te bundelen – wil Proximus oplossingen en toepassingen faciliteren, die ondernemingen en eindgebruikers toegevoegde waarde bieden.

### Klanten migreren naar de meest recente technologie

Door klanten naar de meest recente technologie te migreren, geven we hen niet slechts een betere ervaring, maar kunnen we ook traditionele apparatuur afbouwen, technische gebouwen sluiten en onze operationele kosten verminderen.



## Hogere efficiëntie en lagere kosten dankzij vereenvoudiging van onze netwerken en platformen

Proximus heeft verder werk gemaakt van de vereenvoudiging van zijn netwerken en de vervanging van traditionele technologieën.

Via de afbouw van traditionele spraakapparatuur zijn we erin geslaagd niet minder dan 1,75 miljoen klassieke telefoonlijnen in 2015 te migreren naar een **toekomstgerichte IP-gebaseerde oplossing**.

Via vereenvoudiging wil Proximus zijn klanten een betere ervaring bezorgen, waarbij we technische gebouwen kunnen sluiten en de bedrijfskosten kunnen verlagen. Het is onze bedoeling om uiteindelijk al onze diensten op één enkele IP-gebaseerde technologie af te leveren.

Wat de traditionele breedbandtechnologieën betreft, is Proximus doorgedaan met het migreren van **klassieke ADSL-technologie naar VDSL**, dit met het oog op een betere klantenervaring.

## Grotere flexibiliteit van onze IT-platformen

In 2015 heeft Proximus een reeks ICT-bouwblokken uitgerold die zorgen voor **snellere en efficiëntere aflevering van ICT-oplossingen** aan onze bedrijfsklanten.

**Workplace as a Service** werd geïntroduceerd als totaaloplossing die communicatie-, samenwerkings-, desktop- en beveiligingsdiensten verstrekt aan ondernemingen. Met onze oplossingen voor het Nieuwe Werken hebben we **onze IT-kernplatformen ook opengesteld voor ontwikkeling door derde partijen**. Op die manier kunnen ondernemingen en hun partners functionaliteiten die zij echt nodig hebben, ontwikkelen op een Proximus-onderbouw.

**Proximus.be** en de **MyProximus**-app zijn uitgegroeid tot de draaischijf van onze interacties met de klant, inclusief verkoop, herstellingen, service en facturatie. Op die manier kunnen onze klanten nu vanuit een fascinerende online-ervaring een afspraak boeken met een van onze technici, hun prepaidkaart heropladen, hun getrouwheidspunten inwisselen, hulp vragen op het nieuwe communityplatform of in de intuïtieve ondersteuningssectie antwoorden vinden op hun vragen.

Ook de tools die onze eigen medewerkers gebruiken voor **verkoop, bestellingen, inkopen en facturatie** werden verder bijgeschaafd, wat de klant een betere ervaring oplevert in zijn contacten met ons.

## Carrier & Wholesale

Het Carrier & Wholesale Solutions-departement van Proximus verstrekt **telecomoplossingen aan Belgische en internationale operatoren in België**, inclusief connectiviteitsdiensten en breedbandtoegang (DSL).

De dynamiek van de telecom- en wholesalemarkt blijft volatiel en wordt door talloze overnames en fusies aangestuurd. Op deze dynamische wholesalemarkt wil Proximus **zijn horizon**

**verruimen en verder kijken dan de huidige businessmodellen** voor het Carrier & Wholesale-departement. Activa zullen systematisch ingebed worden in een ruimere context.

Enkele belangrijke realisaties op dit vlak zijn de capaciteitsdeals voor mobiele backhauling, de wereldwijde uitrol van een 4G-roamingnetwerk in meer dan 60 landen, en de verdere groei van carrier billing via nieuwe partnerships.



# Investeren in convergente diensten en innovatie

Bovenop onze connectivitediensten ontwikkelen we innovatieve oplossingen die onze klanten helpen om beter te leven en slimmer te werken.

## 2015, het jaar waarin we Proximus TV heruitvonden

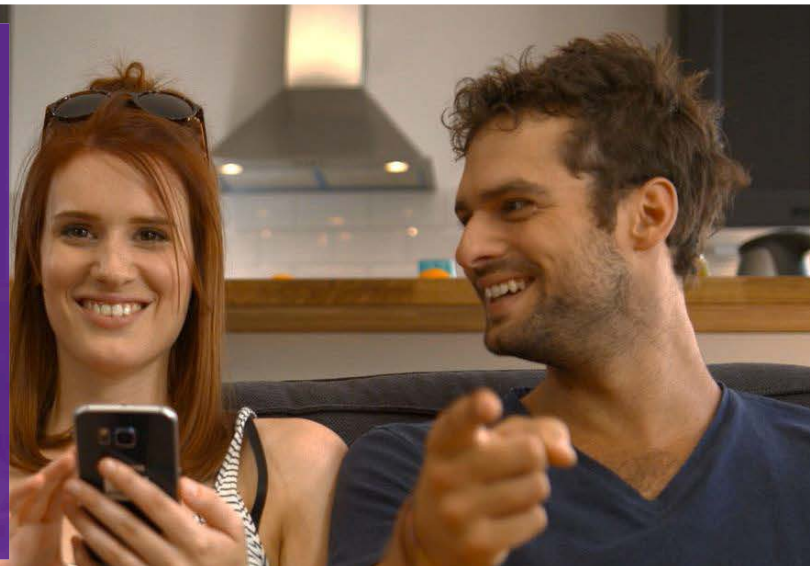
We lanceerden een totaal nieuwe Proximus TV-interface, een staaltje van gebruiksvriendelijkheid. Bouwend op verregaand onderzoek van de gebruikersfeedback hebben we **een ervaring ontwikkeld die vlekkeloos werkt op tv, pc, tablet of smartphone**. De nieuwe Proximus TV-ervaring combineert het beste van live tv, content die de klant zelf opneemt, content die hij aankoopt uit onze catalogus of die hem aangeleverd wordt via een abonnement (bv. Netflix).

De ervaring is op alle schermen dezelfde en dit maakt het klarten gemakkelijk om naadloos van het ene toestel naar het andere te schakelen. Zij kunnen hun content blijven bekijken wanneer zij van bv. hun smartphone overschakelen naar de tv, en zij kunnen zelfs content opnemen of aankopen op het ene toestel en deze op een ander toestel bekijken.



### Uitrol van de nieuwe Proximus TV-interface

De nieuwe Proximus TV-interface werd tijdens het laatste kwartaal van 2015 bij nieuwe klanten geïntroduceerd. Op dat moment zijn we begonnen met de geleidelijke migratie van de klanten die reeds over de meest recente decoder (V5 of V5 Compact) beschikken. Voor klanten met een ouder decodertype (V3) werken we samen met bpost om de allernieuwste decoder aan huis te leveren. Deze grootschalige proactieve vervanging van 400.000 oude decoders zou tegen de zomer van 2016 rond moeten zijn. Vanaf dan zullen al onze klanten van de nieuwe tv-ervaring kunnen genieten.



### SwipeBox

In 2015 hebben we ook de SwipeBox gelanceerd, een innovatieve oplossing om foto's, video's en muziek vanaf een smartphone of tablet naar het tv-scherm te 'vegen'. Voor thuisvideo's op smartphone, een foto van Facebook, muziek van een internetradio of vakantiekiekjes opgeslagen in de Proximus Cloud... SwipeBox is ideaal om dit alles met vrienden en familie te delen op een tv-scherm.

## Een uitgebreid sportaanbod

Met onze zenders 11, 11+ en All Foot beschikken we over een internationaal sportaanbod. We voegden ook de sportkanalen Eleven en Eleven Sports toe die toegang geven tot verschillende Europese voetbal- en andere internationale sportcompetities



## Rijk entertainmetaanbod

Het rijk gevulde entertainmetaanbod maakt de Proximus TV-ervaring compleet. We hebben een uitgebreide en doorlopend bijgewerkte **Video on Demand**-catalogus met meer dan 800 films en series, plus ook een **Movies & Series Pass** met elk jaar meer dan 2000 films en afleveringen van series. Wij zijn de enige Belgische operator die **Netflix** rechtstreeks integreert in de Proximus TV-interface, wat de ervaring voor onze klanten een stuk eenvoudiger maakt.

Dankzij de overeenkomst met Eleven Sports Network hebben we een **internationaal sportaanbod** via onze betalende opties 11, 11+ en All Foot. We hebben twee nieuwe sportzenders toegevoegd – Eleven en Eleven Sports – die de sportliefhebber toegang verlenen tot een hele reeks Europese voetbalcompetities en ook tot de American National Football League (NFL), internationaal tennis (ATP 250), basketbal, wielervedstrijden, volleybal en Formule E.

## Proximus is de nummer 1 in de Netflix ISP Speed Index

Sedert juli staat Proximus aan de top van de Netflix ISP Speed Index, wat betekent dat wij de grootste downloadsnelheid bieden van België en als operator tot de beste wereldwijd behoren voor Netflix-streaming. Meteen is dit een prima illustratie van al onze inspanningen en investeringen om de Proximus TV-klant een geweldige gebruikerservaring te bieden.

**NETFLIX**



Ook hebben we een landelijke samenwerkingsovereenkomst gesloten voor **Wanagogo**, het digitale aanbod van Studio 100. Zo zullen Proximus TV-klienten exclusief toegang krijgen tot dit aanbod, niet alleen thuis maar ook onderweg. Kinderen kunnen in een op-en-top veilige en reclamevrije omgeving spelen, kijken of lezen, waar en wanneer zij willen, online of offline.



## Scarlet verwelkomt Snow-klienten

Na de stopzetting van Snow, het tv-aanbod van Base, heeft onze dochteronderneming Scarlet heel wat van die klienten binnengehaald met een uiterst aantrekkelijk aanbod: zij kregen gratis installatie, konden hun toestelopstelling behouden met enkel de vervanging van de tv-decoder, en zich op die manier verheugen in een vlekkeloze overgang zonder onderbreking.

In 2015 introduceerde Scarlet ook het goedkoopste prepaidaanbod in België: slechts € 8 per oplaadbeurt.

scarlet Trio<sup>™</sup>  
TV - Internet - Vaste lijn

**GOEDKOPER**  
**TV KIJKEN**  
**SURFEN EN BELLEN**

## Doelgerichte reclame






We zijn gestart met een proefproject voor doelgerichte reclame, in samenwerking met het reclamebureau Transfer en Dobbit TV, de bekende doe-het-zelfzender. Zo kregen onze Proximus TV-klienten in West-Vlaanderen een lokale versie van Dobbit TV op hun scherm met doelgerichte reclamespotjes voor plaatselijke doe-het-zelfzaken. We onderzoeken de mogelijkheid om dit systeem landelijk uit te rollen.



## De brug slaan tussen connectiviteit en ICT

### Vijf waardeproposities voor de bedrijfsklant

Het productaanbod voor zakelijke klanten hebben we opgebouwd rond vijf waardeproposities om op die manier zo dicht mogelijk aan te sluiten bij hun noden. Daarbij willen we ondernemingen op de eerste plaats helpen om:

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
|  <p>Hun activiteiten ononderbroken draaiende te houden</p> |  <p>Werknemers productiever te maken en te motiveren</p> |  <p>Slimmer samen te werken</p> |  <p>klanten tevreden te stellen</p> |  <p>te innoveren en te groeien</p> |
|---|---|--|---|---|

Het feit dat we oplossingen hebben voor zowel telco- als IT-doeleinden maakt het grote verschil en stelt ons in staat verder te gaan dan louter connectiviteit. Onze IT-competenties zetten we om in totaaloplossingen, inclusief datacenterdiensten en beveiliging, aan te bieden en zo borg te staan voor topklasse SLA's voor bedrijfscontinuïteit en hoge beschikbaarheid.



### Overheveling van de kernactiviteiten van Portima naar onze datacenters

Voor Portima zijn we gestart met de uitrol van een dienstenoplossing met housing, hosting, database management (samen met Infosys), datacenterconnectiviteit en algemeen beheer van hun bedrijfskritieke toepassingen. Een complex project, dat we dankzij onze expertise in zowel ICT als connectiviteit tot een goed einde zullen brengen.

### Bedrijfscontinuïteit verzekeren bij ING

Om de bedrijfscontinuïteit bij ING te verzekeren en hun bankkantoren voor te bereiden op de toekomst, hebben we de verbindingen naar hun twee hoofdzetels een upgrade gegeven en in meer dan 250 kantoren glasvezel gelegd. Ook beheren we de kerninfrastructuur van ING in hun eigen datacenter. Dit reikt veel verder dan gewone onderhoudsdiensten en omvat ook service management, lifecyclediensten, networkoptimalisatie-diensten (in samenwerking met Cisco) en ook diensten die voor optimale beschikbaarheid moeten zorgen.



## Enabling company

Dit is een van de belangrijkste drijfveren achter onze innovatieambities. We stellen assets van Proximus en ook van derde partijen open voor een ecosysteem van partners om zo de ontwikkeling van 'Proximus inside'-oplossingen te stimuleren. Het is onze ambitie om centrale platformen te installeren voor on-board en servicing, alsook om samen te werken met upstream- en downstreampartners zoals IoT- en bigdataspelers, ontwikkelaars van apps en onafhankelijke softwaremakers.

Met onze **open API for carrier billing** hebben partners de mogelijkheid om digitale diensten te verkopen en te factureren via de Proximus-factuur, zonder dat daarvoor een kredietkaart vereist is. Vandaag de dag kunnen Proximus-klanten hun aankopen in de Google Android store rechtstreeks laten factureren via hun Proximus-factuur.

Wanneer kredietkaartbedrijven vermoeden dat een (online)transactie frauduleus is, kunnen ze via onze **Location Based Services** een locatiecontrole uitvoeren op de gsm van de kaarthouder. Op die manier kunnen zij het risico op frauduleuze transacties verminderen en de kaarthouder betere bescherming bieden bij online-identiteitsdiefstal of kaartdiefstal.

## Internet of Things

Als aanvulling op ons Machine-to-Machine-portfolio is ons LoRaTM-netwerk specifiek bedoeld om voorwerpen zoals gebouwen, machines, wagens en huishoudapparatuur met superzuinige sensoren uit te rusten en deze met het internet te verbinden. Via het LoRaTM-netwerk wisselen ze informatie uit over hun status en omgeving, waardoor onze klanten deze van op afstand kunnen monitoren, bedienen of controleren. Zo kunnen ondernemingen niet alleen sneller innoveren en hun activiteiten efficiënter runnen, maar op die manier ook nieuwe producten en diensten voor hun klanten ontwikkelen.

Het Internet of Things is ontegensprekelijk een van de meest beloftevolle economische ontwikkelingen en intussen hebben we al een aantal concrete projecten uitgerold, die hun waarde bewezen hebben.



## Viapass (wegentolheffing)

Proximus heeft de handen in elkaar geslagen met Satellic voor het ontwerpen van de Viapass-wegentoloplossing – het Belgische project om weggebruikers een kilometerheffing aan te rekenen – die moet zorgen voor minder vervuiling, verbeterde mobiliteit en meer belastinginkomsten. Met ingang van 2016 zullen vrachtwagens tol moeten betalen per afgelegde kilometer en afhankelijk van de voertuigkenmerken, plaats en tijdstip. Proximus levert IT- en communicatiediensten en installeerde in 2015 in totaal 800.000 Machine-to-Machine-simkaarten.



## Big data

We werken aan onze competenties inzake **near real-time data-analyse**. Op onze mobiele netwerken is heel wat intelligentie terug te vinden en dit kan onze klanten helpen om met meer kennis van zaken beslissingen te nemen.

Een aantal interessante toepassingen zijn terug te vinden in **het Smart City**-concept, waarbij we onze competenties combineren om de levenskwaliteit van burgers in steden positief te beïnvloeden. Slimme mobiliteit omvat parkingbeheer alsook de aansturing van verkeersstromen om files in te dijken en het vervoer te verbeteren. Andere toepassingen zijn de analyse van voetgangersverkeer voor toerisme en evenementen, dynamische infoborden en stadsreclame.



Voor **de stad Namen** zijn we begonnen met een project om na te gaan wie de stad binnenkomt en verlaat. We leveren gebundelde anonieme gegevens aan met gedetailleerde informatie (gewest, België, internationaal) over wie wanneer de stad bezoekt. Dankzij die informatie kan Namen betere beslissingen nemen voor zijn mobiliteitsbeleid.



In de aanloop tot haar toekomstige Be Alert-dienst, die de Belgische bevolking bij noodtoestanden via sms zal waarschuwen, heeft de **federale regering** Proximus gevraagd om locatietracking aan te leveren en feedback van de gebruikers in te zamelen om de toepassing verder te verfijnen.



**De stad Brugge** gebruikte onze diensten om veel sneller en nauwkeuriger dan ooit de enorme instroom van zomertoeristen in kaart te brengen.



We hebben **Wegen en Verkeer Antwerpen** geholpen bij het analyseren van het aantal voorbijkomende voertuigen aan de hand van verkeersmeters vlakbij de stad, waardoor zij een beter inzicht krijgen in waar zij in nieuwe infrastructuur moeten investeren of onderhoud moeten uitvoeren.

## Efficiënter en productiever

Onze oplossingen voor 'het Nieuwe Werken' helpen organisaties om efficiënter te werken en productiever te worden.



## Het Nieuwe Werken

Onder de koepel **'Het Nieuwe Werken'** hebben we cloud en netwerkoplossingen gebundeld die voor meer efficiëntie en productiviteit zorgen door organisaties van op afstand toegang te verlenen tot hun toepassingen en gegevens.

Voor de Vlaamse Regering rolden we **WorkPlace as a Service (WPaaS)** uit, een beveiligde virtuele werkplek die altijd en overal beschikbaar is. Nu stellen we het platform ook open voor andere organisaties in de overheids- en privésector.

Voor middelgrote en grote ondernemingen ontwikkelden we **Engage Packs**: een all-in-one-oplossing die de leasing van een smartphone, tablet of laptop en aanverwante diensten (verzekering, configuratie, centraal beheer en ondersteuning) combineert tegen een vast bedrag per maand. Onze **'One Company Number'-oplossingen** bieden onze klanten de mogelijkheid om zowel hun professionele als privénummers door middel van een app op hun smartphone op hetzelfde toestel te beheren.

## Proximus KMO in de Cloud

Voor onze kleine en middelgrote ondernemingen ontwikkelden we 'Proximus KMO in de Cloud', waarmee werknemers vanaf elk mogelijk toestel altijd toegang krijgen tot hun gegevens en toepassingen. Klanten ontvangen een uitbreidbaar pakket met Microsoft Office, antivirus, onbeperkte opslagruimte en rekenvermogen, en andere optionele toepassingen. Alles zit opgeslagen in ons beveiligd datacenter, waardoor klanten niet in hardware of software hoeven te investeren en enkel betalen voor wat zij gebruiken.



## Beveiliging

Proximus herschikt zijn beveiligingsportfolio om **weerwerk te bieden aan de nieuwe bedreigingen** die via nieuwe technologieën opduiken. We zijn niet langer bezig met enkel mensen te verbinden, we verbinden 'alles'. Dit brengt nieuwe veiligheidsrisico's met zich mee, die een nieuwe aanpak vergen. Onze innovatie focust op de ontwikkeling van nieuwe oplossingen, die de veiligheid van het Internet of Things moet verzekeren.

Voor dit alles trekken we € 46 miljoen aan investeringen uit **in topklasse IT-beveiliging** (periode 2014-2017). Dit jaar lag onze focus op ons Cyber Defense Center met de bedoeling ons bestaande Security Operations Center te versterken en onze capaciteiten inzake internetbeveiliging verder uit te breiden.

Ook zijn we een voortrekkersrol blijven spelen in de **Cyber Security Coalition**, de Belgische sectoroverstijgende organisatie tegen cybercriminaliteit, die talloze nieuwe leden wist aan te trekken en nu zijn tweede jaar aanvat. Dit jaar organiseerde de Coalition meerdere bijeenkomsten waarop ervaringen uitgewisseld werd. Ze ging ook van start met een landelijke bewustmakingscampagne en publiceerde haar Cyber Security Incident Management Guide, een gids die ondernemingen moet helpen een responsplan bij cyberincidenten uit te rollen.



# De transformatie van Proximus: klantenervaring en vereenvoudiging

We houden het eenvoudig en geven onze klanten de beste ervaring via onze digitale platformen en fysieke contactpunten.

## Interactie met de klant

Als we onze klanten centraal plaatsen in alles wat we doen, betekent dit dat we hen de middelen aanreiken om hun producten en diensten te kunnen beheren hoe en wanneer zij willen, via onze geavanceerde digitale platformen. Ook betekent het dat we hen deskundige dienstverlening aanbieden in onze vele contactpunten overal in het land.

## Afhandeling van klachten

We veranderden drastisch de manier waarop we klachten afhandelen. Elke klacht wordt nu, van begin tot einde, afgehandeld door één enkele werknemer, die volledige verantwoordelijkheid krijgt voor het resultaat. Het aantal klachten is gedaald en de klantentevredenheid is met meer dan 18,4 % gestegen in het zakelijke segment en met 19 % in het residentiële segment.

## Toegankelijkheid van onze verschillende kanalen

We hebben de openingsuren van ons Proximus TV-repaircenter uitgebreid tot 7 dagen op 7, elke dag tot middernacht. Ook zijn de interventie-uren van onze technici de ruimste van heel België: van 8.00 uur tot 20.00 uur op weekdays, en van 8.00 uur tot 16.30 uur op zaterdag, zonder bijkomende kosten voor de klant.



## Attitudeontwikkeling

In 2015 hebben we onze nieuwe merkwaarden verankerd binnen onze teams met rechtstreeks klantencontact, precies om de interactie met die klanten te verbeteren. Uit feedback van de klanten blijkt dat zij echt verandering merken bij hun contacten in onze Proximus Centers.

## Eenvoudiger en transparante bevestigingsbrieven

We hebben onze bevestigingsbrieven aan de klanten vereenvoudigd en elektronisch gemaakt. Op die manier konden we het aantal verzonden brieven met 63% verminderen.

00

Het aantal klachten is gedaald en klanttevredenheid is gestegen met meer dan 18,4% in het professionele en 19% in het residentiële segment.

00

## Continuïteit van uw activiteiten

In deze hypergeconnecteerde wereld is ononderbroken beschikbaarheid voor ondernemingen meer dan ooit levensbelangrijk geworden. De voorbije jaren slaagden we erin onze dienstbeschikbaarheid op 99,99 % te handhaven. Onze zakelijke klanten waarborgen we Herstelling dezelfde dagen bieden hen tijdelijk gratis mobiele toegang wanneer er problemen zijn met hun vast internet. We bieden ook Managed Disaster Recovery as a Service (DRaaS) aan, een beveiligde hybride cloudoplossing die de continuïteit van ondernemingen moet waarborgen door hun kernactiva te allen tijde draaiende te houden.

## ISO 9001

De Enterprise Business Unit van Proximus slaagde erin haar ISO 9001-certificering te verlengen, meteen een gestandaardiseerde en objectieve bevestiging van onze passie voor klantenervaring. Verder behaalden verschillende departementen een ISO 27001-certificering, een illustratie van de focus van Proximus op cyberbeveiliging.



### 640.000 MyProximus-klanten

We hebben momenteel 640.000 actieve MyProximus-klanten, een verhoging van 15% versus 2014. Via de MyProximus app en website kunnen klanten eenvoudig hun producten en diensten volgen, een oogje houden op hun verbruik en gepersonaliseerd advies krijgen op basis van hun profiel. Negen op tien klanten geven aan zeer tevreden te zijn over MyProximus.

We blijven onze selfservice-aanpak verder uitbouwen om klanten de mogelijkheid te bieden waar en wanneer het hen best past, Proximus te contacteren. Ook voor Proximus levert dit extra efficiëntie op, aangezien er nu minder structurele instroom is voor basisinteracties zoals aanvragen voor adresverandering of factuurduplicata.

In 2015 hebben we onze website Proximus.be integraal herwerkt richting maximale klantenfocus. Via de website of de app biedt MyProximus klanten de mogelijkheid om al hun producten en diensten vlot en snel te beheren, het gebruik ervan op te volgen en advies op maat te krijgen voor de producten in hun pakket. In een oogopslag krijgen zij een overzicht van al hun oplossingen en abonnementen, zowel vast als mobiel. Klanten die actief gebruik maken van MyProximus zijn minder geneigd om voor hun vragen contact op te nemen met ons contactcenter, wat zich vertaalt in een drastische vermindering van de inkomende oproepen en van de kosten. Momenteel hebben we 640.000 actieve klanten van MyProximus, een toename met zowat 15% tegenover 2014. Negen klanten op tien verklaren zich zeer tevreden over MyProximus.



## Elektronische facturen

Via MyProximus kunnen onze residentiële klanten hun factuur elektronisch ontvangen en betalen: via sms, e-mail of rechtstreeks via internetbankieren. Vandaag heeft de helft van onze residentiële klanten (1,3 miljoen) al voor deze oplossing gekozen, wat resulteert in heel wat minder papierverspilling.

Ook onze bedrijfsklanten en hun werknemers kunnen nu overschakelen naar eenvoudige, gebruiksvriendelijke en milieuvriendelijke elektronische facturen. Bij de elektronische factuur heeft uiteindelijk iedereen baat: minder administratie, minder fouten, meer controle, meer flexibiliteit.

## Elektronische afspraken en e-care-kaart

Wanneer een technicus een klant thuis of op kantoor bezoekt voor een installatie of een herstelling, wordt de klant hiervan via e-mail op de hoogte gebracht. Zo nodig kan deze laatste de afspraak door middel van een eenvoudig te gebruiken toepassing verplaatsen.

Tijdens het bezoek van de technicus tekent de klant onmiddellijk een elektronisch overzicht van alle installatiekosten. Op die manier is de facturatie transparanter en krijgt Proximus minder klachten.

46%

Vandaag heeft de helft van onze residentiële klanten al voor de elektronische factuur gekozen, wat resulteert in heel wat minder papierverspilling.



## Omnichannel-aanpak

Bij hun interacties met ons gebruiken onze klanten meerdere van onze kanalen op verschillende tijdstippen. We willen zeker zijn dat we hen opvolgen ongeacht het kanaal dat zij gebruiken, en hen de mogelijkheid bieden verder te gaan op het punt waar zij gestopt waren. Als een professionele klant bijvoorbeeld een tijdje actief geweest is op onze website Proximus.be, zullen we proactief een chatsessie voorstellen zodat we die klant beter kunnen helpen om te vinden wat hij nodig heeft.



## Vereenvoudigen voor de beste gebruikservaring

Meer dan 2,5 miljoen klanten kregen proactief een opstap naar de meest recente technologie. Die proactieve migraties verbeteren de Proximus-ervaring van onze klanten en verlagen de drempel naar nieuwe diensten zoals Netflix, de cloud en andere toekomstgerichte oplossingen.

### Vereenvoudiging van ons portfolio

Door klanten de meest recente oplossingen aan te leveren, kan Proximus zijn portfolio verregaand inkrimpen, waardoor we erin slagen de klassieke IT-technologie verder op te schonen en onze investeringen toe te spitsen op de ontwikkeling van convergente oplossingen.

Deze vereenvoudiging biedt heel wat voordelen voor onze werknemers, vooral voor zij die rechtstreeks in contact komen met onze klanten. Ook voor het verkoopteam is een eenvoudiger portfolio gemakkelijker te kanaliseren en aan de klanten uit te leggen. Zo krijgen onze verkopers extra zuurstof en tijd om aan de klant te besteden.

Minder producten betekent minder systeemcomplexiteit, wat zich vertaalt in minder manuele interventies voor onze back-office teams. Meer geautomatiseerde processen staat ook gelijk met een cnbezorgde ervaring voor de klant: een eenvoudiger factuur, minder klachten.

Door ons portfolio te vereenvoudigen, kunnen we onze kosten structureel verlagen: minder energiekosten, minder onderhoud vereist, minder manuele interventies ter plaatse bij de klant en minder klachten.

### Vereenvoudiging van onze netwerken

Proximus investeert in de vereenvoudiging van zijn netwerken, wat de zekerheid biedt dat klanten naar een toekomstvaste oplossing kunnen migreren. Bijvoorbeeld had de grootschalige omschakeling van klanten van traditionele netwerken – zoals PSTN en ATM – naar IP-gebaseerde technologie tot gevolg dat we zowat 475 switches op het netwerk konden schrappen. Dit betekende dat we in 2015 vier gebouwen konden verkopen, naast de twaalf gebouwen die in voorgaande jaren al verkocht werden.



# Ontwikkeling van onze medewerkers

We blijven investeren in onze grootste troef – onze mensen – om een groeimentaliteit en een winnaarscultuur te stimuleren.



14.000

We hebben ongeveer 14.000 medewerkers op Groepsniveau



€27Mio

We investeerden €27 miljoen in de ontwikkeling van onze mensen



911

We verwelkomden 396 nieuwe collega's en 911 medewerkers veranderden van job binnen de organisatie



31,1%

Totale workforce kost in 2015, doel is 28% tegen eind 2018

**Wendbaarheid**  
**Samenwerking**  
**Verantwoordelijkheid**

Onze bedrijfswaarden die ons leiden in alles wat we doen

## Culturele verandering in een stroomversnelling

### Waarom de omschakeling?

Met de rebranding van Belgacom naar Proximus wilden we met de energie, de talenten en de innovatie van ons personeel een nieuwe start maken. Dominique Leroy, onze nieuwe CEO, heeft de culturele verandering van de onderneming in een stroomversnelling gebracht om duurzame groei, een groeimentaliteit en een winnaarscultuur te stimuleren. Die culturele verandering kwam in 2013-2014 op gang maar werd in 2015 echt op kruissnelheid gebracht.

### Fit for Growth-strategie

We werken aan een bedrijfscultuur waarin onze leiders het voorbeeld geven – van het Executive Committee tot de teams op de werkvloer. Een cultuur waarin werknemers zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen werk, risico's durven nemen en kunnen leren uit fouten, en waarin ze hun vaardigheden en talenten voortdurend kunnen bijschaven.

### Good to Gold

Om onze Fit for Growth-strategie waar te maken, hebben we drie bedrijfswaarden die onze beoogde ondernemingscultuur versterken: samenwerking, wendbaarheid en verantwoordelijkheid. Die waarden weerspiegelen de cultuurverandering die we nodig hebben om van 'goed' naar 'gold' te kunnen gaan.



## Eén gemeenschappelijke taal

Met die doelstellingen in het hoofd hebben onze team leaders aan meerdere Good to Gold-sessies deelgenomen. Tijdens die workshops hebben zij een reeks inzichten verworven – een gemeenschappelijke taal die de hele onderneming spreekt – om hun teams van ‘good’ naar ‘gold’ te helpen.

## Coaching en feedback

Gesterkt door die gemeenschappelijke taal zijn we van start gegaan met het Coaching & Feedback-ontwikkelingstraject, dat onze team leaders ondersteunt in hun omschakeling van een management- naar een coachingfunctie. We zijn begonnen met de team leaders die rechtstreeks contact hebben met onze klanten, omdat we ervan overtuigd zijn dat zij goed weten hoe wij klanten beter kunnen helpen. Voorts willen we dat onze teamleaders hun mensen zo coachen, dat zij zelf het initiatief nemen. Deze aanpak zal het potentieel van onze werknemers ten volle benutten.



*De verhouding totale workforce kost / omzet is met 1% verminderd in vergelijking met vorig jaar.*



## Onze efficiëntie op scherp

### Nieuwe organisatorische structuur

We zijn blijven werken aan de efficiëntie van onze organisatie als belangrijke voorwaarde voor duurzame groei. Vorig jaar hebben we de belangrijkste bouwblokken van deze nieuwe organisatie ontwikkeld, met onder meer de oprichting van een specifieke Customer Operations-businessunit. Dit jaar hebben we de organisatorische structuur van al onze businessunits gestroomlijnd, altijd in nauwe samenwerking met onze sociale partners.

Opzet is de talenten van onze medewerkers zo veel mogelijk te benutten om de doelstellingen van Proximus te realiseren. Proximus heeft een lange geschiedenis van mensvriendelijke reorganisaties. Waar mogelijk stellen we werknemers een nieuwe, meer toekomstgerichte functie voor. Waar nodig hebben we doelgerichte opleidingen georganiseerd.

### Workforce kost onder controle houden

Als we in de toekomst willen blijven investeren en groeien, moeten we onze totale workforce kost onder controle houden. Daarom zoeken we altijd samen met onze sociale partners naar nieuwe manieren om onze personeelsgerelateerde kosten te verbeteren.

We zitten goed op koers. De verhouding totale workforce kost / omzet is met 1% verminderd in vergelijking met vorig jaar, een daling van 32,2% naar 31,1%. Om op het niveau van de markt te komen, moeten we onze inspanningen om een superperformante organisatie te worden, voortzetten.

## Interne mobiliteit

Om de talenten van onze werknemers beter te benutten, hebben we ingezet op interne mobiliteit, vooral binnen de verschillende businessunits, divisies en departementen. Dit heeft een positieve uitwerking op de wendbaarheid, samenwerking en individuele motivatie. Dit jaar zijn 911 werknemers naar een nieuwe functie binnen Proximus overgestapt.



### Proximus Corporate University

In 2015 investeerden we € 27 miljoen in de ontwikkeling van onze mensen. Onze eigen Proximus Corporate University richtte zich op de ondersteuning van de cultuurverandering en het aankweken van een groeimentaliteit met Good to Gold en Coaching & Feedback-sessies.

## Onze medewerkers ontwikkelen

De ontwikkelingsprogramma's die we via onze eigen Proximus Corporate University (PCU) organiseren, zijn geëvolueerd om tegemoet te komen aan de strategische behoeften van onze businessunits en van Proximus. In 2015 lag de nadruk op ondersteuning van de culturele verandering en onze groeimentaliteit met een reeks Good to Gold- en Coaching & Feedback-sessies. Ook cyberveiligheid en innovatie waren nieuwe aandachtspunten.

## Innovatie

Innovatie vormt één van de hoekstenen van onze Fit for Growth-strategie. In 2015 zijn we gestart met een ontwikkelingstraject voor onze topmanagers, dat hen inspiratie moet geven voor nieuwe producten en diensten, nieuwe manieren van werken, en hen verfrissende perspectieven moet geven. Dit ontwikkelingstraject houdt in dat mensen voor een korte of langere termijn uitgestuurd worden naar Silicon Valley en naar Europese innovatiehubs om er op specifieke leeropdrachten te werken. De bedoeling is een cultuur te bouwen waarbij we open staan voor nieuwe perspectieven en samenwerken met innovatieve partners.

## Proximus trainees

Bij Proximus weten we jong talent te waarderen. Daarom blijven we pas afgestuurde Masterstudenten aanwerven. In 2015 waren er dat 23. Deze trainees starten met een maand praktische ervaring op de werkvloer om zo de hele onderneming te leren kennen: van de teams die met klanten in contact komen, naar leveranciersbeheer, tot en met Financiën en HR. Na deze eerste ervaring voeren ze drie strategische opdrachten uit in verschillende businessunits, waardoor zij diepere kennis opdoen binnen specifieke domeinen.



## Luisteren naar onze werknemers

Onze jaarlijkse personeelsenquête is één van de drijvende krachten achter ons programma voor culturele verandering, dat bedoeld is om een groeimentaliteit in de onderneming tot stand te brengen. Dit jaar hebben 76% van alle werknemers eraan deelgenomen, dat is 2% meer dan vorig jaar.

### Boven het gemiddelde op belangrijke gebieden

De scores voor de drie belangrijkste indicatoren – Engagement, Strategische aligering en Wendbaarheid – zijn verbeterd (bij vergelijkbare vragen) en liggen boven het gemiddelde in de telecomsector. We blijven onverkort inspanningen leveren om deze resultaten verder te verbeteren en uit te groeien tot een echte toporganisatie.

### Prestatie- en feedbackcultuur

We zullen doorgaan met onze inspanningen om een permanente coaching- en feedbackcultuur tot stand te brengen door verdere ontwikkeling van onze team leaders en met *Drive for Personal Growth*, onze nieuwe filosofie voor prestatiebeheer, als hefboom.

## Onze prioriteiten

- › Wendbaarheid op teamniveau: toekomstige veranderingen op teamniveau beter inplannen, problemen beter oplossen en medewerkers meer verantwoordelijkheid geven.
- › Klantgerichtheid: de klantenfocus van alle werknemers versterken, ook bij afdelingen zonder direct klantencontact, door te werken op klantgerichtheid en mentaliteit, en door onze processen en werkmiddelen te verbeteren.
- › Transversale samenwerking: de samenwerking doorheen de hele onderneming versterken door middel van transversale projecten en programma's, en end-to-end betrokkenheid en verantwoordelijkheid verbeteren.



# Internationaal

De Proximus Groep telt verschillende dochterbedrijven die actief zijn in buurlanden en op wereldniveau.

## BICS

Proximus bezit 57% van BICS, een joint venture met Swisscom en MTN. BICS is erkend marktleider op de internationale wholesale telecommarkt, een topklasse spraakcarrier en de wereldwijde marktleider voor mobiele datadiensten. We komen tegemoet aan de uiteenlopende behoeften van verstrekkers van communicatiediensten wereldwijd, en onze topklasse wholesale-oplossingen voldoen aan de huidige en toekomstige vereisten van de wereldwijde communicatie-industrie.

BICS heeft zijn hoofdzetel in Brussel en beschikt over regionale kantoren in Bern, Dubai, Madrid, New York, San Francisco en Singapore. Ook hebben we een satellietkantoor in Peking en lokale vertegenwoordigingen in Accra, Kaapstad, Miami, Montevideo, Nairobi en Toronto.

Dag in dag uit stelt ons team alles in het werk om onze klanten de hoogste kwaliteit, bedrijfszekerheid en interoperabiliteit aan te leveren, wat hen in staat stelt hun eindklanten de beste producten en diensten te leveren.



*BICS bracht 's werelds eerste volledig end-to-end internationaal VoLTE-gesprek (Voice over LTE) tot stand en maakte 4G-dataroamingssessies mogelijk met meer dan 150 operators wereldwijd.*



## Uitbreiding van onze internationale activiteiten

BICS behield in 2015 zijn **leaderspositie op de internationale communicatiemarkt** als vooraanstaand spraakcarrier en als absoluut wereldleider voor mobiele datadiensten, met een brede waaier van oplossingen.

Met onze bestaande klanten hebben we onze business verder uitgebreid en anderzijds hebben we **nieuwe activiteiten uitgebouwd met vooraanstaande spelers in toonaangevende segmenten en regio's** (Over-The-Top, Mobile Virtual Network Operators, Noord- en Zuid-Amerika, Azië).

We hebben ons complete **aanbod voor OTT's en MVNO's** verder uitgebreid: van connectiviteit, via messaging-to-voice tot en met diensten met toegevoegde waarde.

We zijn doorgedaan met de uitbouw van **totaaloplossingen** om zo onze voorsprong op de concurrentie op de carriermarkt te handhaven. Onze dienstverleningsstrategie berust op onze totaal diensten, waarbij we onderdelen toevoegen, het bestaande aanbod uitbreiden met diensten met toegevoegde waarde, en inspelen op de behoeften van het veranderende ecosysteem. BICS blijft een **pionier in communicatie van de volgende generatie** en heeft op dat vlak een reeks industriële primeurs op zijn naam staan.

## Mijlpalen 2015

BICS bracht 's werelds eerste volledig end-to-end internationaal VoLTE-gesprek (Voice over LTE) tot stand tussen de Zuid-Koreaanse operator SK Telecom en Proximus. Klanten genieten betere spraakdiensten van de volgende generatie via de IPX-netwerken (Internet Package Exchange) van BICS en SK Telink, de internationale divisie voor carrierdiensten van SK Telecom.

BICS maakte 4G-dataroamingssessies mogelijk met meer dan 150 operators wereldwijd. Door de snelle toename van operatoren die LTE-roaming uitrollen, bestrijkt de dienst nu 75 landen.

LTE-roaming kende een driecijferige maandelijkse groei dankzij het marktleidende IPX-netwerk van BICS. De onderneming zag het verkeer in 2015 met 500% toenemen in vergelijking met 2014.

BICS behaalde de onderscheiding 'Best LTE Roaming Product' op de LTE Asia Awards.

BICS breidde uit met een nieuwe vestiging in Kenia.

BICS heeft de A2P-messaging oplossing (Application-to-Person) uitgebreid naar niet-traditionele spelers waardoor deze rechtstreeks toegang krijgen tot 's werelds meest geavanceerde carrier-grade messaging-diensten tegen de beste tarieven op de markt.

Met FraudGuard heeft BICS zijn partnernetwerken geholpen om miljoenen euro's aan inkomsten te vrijwaren door meer dan 500 miljoen frauduleuze oproepen te blokkeren. Door middel van zijn crowdsourcingmodel ontdekt FraudGuard tot 100 nieuwe bedreigingen per dag, waardoor operatoren hun strijd tegen telecomfraude kunnen voeren.

BICS lanceerde RouteFlex, een geautomatiseerde business continuity- en optimization-oplossing die inspelt op de vraag naar betere connectiviteit in Afrika. De dynamische IP-satellietoplossing betekent een revolutie voor de dekking van het continent.



## Telindus Luxemburg

In 2015 heeft Proximus zijn participatie in Telindus Luxembourg versterkt door het minderheidsaandeel van Arcelor Mittal over te nemen. Op die manier steeg de 65%-participatie naar 100% eigendom.

Telindus Luxembourg is het ICT-filiaal van de Proximus Groep en – via Telindus Telecom – enterprise operator in Luxemburg, en verstrekt diensten aan overheden en privéondernemingen. Tot de specialisaties behoren bedrijfsnetwerken en connectiviteit (nationaal en internationaal), datacenters, systemen, opslag, beveiliging, samenwerkingsoplossingen, toepassingen en mobiliteit.

### Mijlpalen 2015

Voor één van de grootste Belgische banken heeft Telindus met succes een **beveiligde netwerkinfrastructuur** met hoge bandbreedte ontworpen en uitgerold waarop banktoepassingen en samenwerkingsdiensten kunnen draaien.

Verder heeft Telindus Luxembourg zijn succesvolle **samenwerking met talloze belangrijke financiële instellingen** verder uitgediept en heeft **gestage groei geboekt op de cloud computing-markt**, waarbij steeds meer KMO's de stap gezet hebben naar cloud-oplossingen.

Telindus heeft zijn bestuursmodel versterkt met een **ISO 27 001-certificering**.

Tot slot werd de expertise van de onderneming bekroond met **diverse industriële awards** zoals de 'Managed Services Provider of the Year' door ITone, 'Best Business Impact Provided by Cloud Services' door Eurocloud en 'Partner of the Year 2015' in Luxemburg door Cisco.



## Telindus Nederland

Telindus Nederland is de onafhankelijke specialist en leverancier van oplossingen op het vlak van toegang, connectiviteit en datacenters in combinatie met beveiliging, multi-vendor support en managed services. De eisen inzake IT worden steeds complexer en uitgebreider, waardoor kennis van de volledige IT-keten noodzakelijk is. Doordat afzonderlijke componenten zoals de datacenter-, connectiviteits- en toegangslaag steeds sterker geïntegreerd worden, zijn ze niet meer los van elkaar te zien. De kennis en expertise van Telindus Nederland op het gebied van end-to-end infrastructuuroplösungen sluit hier naadloos bij aan. Met deze oplossingen richt de organisatie zich op het garanderen van optimale en veilige toegang tot de volledige infrastructuur en maximale beschikbaarheid: overal en eender waar.

Telindus Nederland heeft strategische partnerships met belangrijke virtualisatie-, netwerk-, storage-, back-up-, telecom- en securityleveranciers. Daarnaast beschikt de organisatie over een eigen opleidingscenter en een geavanceerd democenter waar de nieuwste technologieën live gedemonstreerd worden.

### Mijlpalen 2015

Telindus Nederland blijft één van de **belangrijkste Europese referentiepartners voor Optische Diensten** en behaalde een reeks **EMEA International Partner awards** vanwege onze optische partners. Wereldwijd behaalden we als eerste de Ciena Advanced Technical Support Status.

Telindus Nederland kreeg **talloze onderscheidingen en awards**: Cloud Builder of the Year door Cisco, de Infinera Metro Partner Award voor 'Top Regional Partner EMEA', Cisco ACI ATP partner en NetApp FlexPod Partner of the Year for the NEMEA region

Telindus Nederland slaagde erin zijn **marktaandeel voor managed services** verder te vergroten en bouwde door de uitrol van grote projecten het hele jaar 2015 verder op zijn **sterke marktpositie in de segmenten Overheid, Gezondheid en Financiën**.



## Tango

Tango is de merknaam waarmee de Proximus Groep zijn activiteiten uitrolt op de Luxemburgse markt, met een aanbod van vaste, mobiele en convergente diensten. Sinds de lancering van het merk in 1998 heeft Tango een sterke vooruitgang geboekt en is intussen uitgegroeid tot de op één na grootste mobiele operator van Luxemburg.

### Mijlpalen 2015

Tango lanceerde een innovatieve oplossing om de klantenervaring te verbeteren. In de winkel kunnen klanten nu **hun contract** onmiddellijk **elektronisch ondertekenen** op een iPad en hoeven ze dus niet langer op een gedrukt contract te wachten.

In januari lanceerde Tango **'Tango Freeborders'** – een echt 'Roam-Like-At-Home' tariefplan voor Luxemburg, Frankrijk, België en Duitsland.



# Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Wij willen meewerken aan de oplossing voor belangrijke maatschappelijke problemen zoals klimaatverandering door ons MVO-beleid te integreren in alles wat we doen.

## Onze strategie

Onze MVO-strategie (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) berust op drie pijlers – **Groen, Onderwijs, Gemeenschappen** – en die strategie voeren we met engagement en passie uit. Ook moedigen we onze leveranciers en onderaannemers aan om zelf ook MVO-standaarden op hun activiteiten toe te passen.

### Groen: beter dan de doelstellingen

Op een kritiek tijdstip waarop landen en ondernemingen zich engageren om hun broeikasemissies te verminderen, haalt en overtreft Proximus zijn doelstellingen terzake. We haalden onze doelstelling voor 2020 – een 70% lagere CO<sub>2</sub>-emissie – vijf jaar vroeger dan gepland.

Meteen is dit een van de redenen waarom we, voor het derde jaar op rij, de **CDP Climate Leadership Award** ontvingen voor onze inspanningen in de strijd tegen klimaatverandering. Daarmee zijn wij in 2015 een van de zeven best presterende telecombedrijven wereldwijd en de enige Belgische onderneming die deze award ontvangen heeft.



### Hoe hebben we dit gedaan? En hoe gaan we nu verder?

Onze voertuigenvloot is 20% schoner dan het Belgische gemiddelde. Als onderneming met 14.000 medewerkers is het ook erg belangrijk dat we kiezen voor **groene mobiliteitsplannen**, met een voorkeur voor het openbaar vervoer. We zullen dit blijven aanmoedigen en we zullen onze vloot nog energiezuiniger maken.

We **verlaagden ons energieverbruik** voor het zevende opeenvolgende jaar dankzij bezuiningsprojecten in onze datacenters, netwerken, kantoorgebouwen en vervoer.

### Nieuwe verbintenissen

Onze volgende doelstelling is onze **koolstofemissies met 30% te verminderen tegen 2025** en **koolstofneutraal** te worden in 2016 door de koolstofemissies die we niet kunnen verlagen, te compenseren.

In de aanloop tot de COP21 Klimaatconferentie in Parijs in december 2015 ondertekende Proximus ook drie openbare verbintenissen van de **'Road to Paris'-campagne**:

- een wetenschappelijk gebaseerde doelstelling voor emissieverlaging vastleggen: een doelstelling inzake vermindering van de broeikasgasemissies om de gemiddelde temperatuurstijging op aarde onder de 2°C te houden;
- ervoor zorgen dat 100% van ons elektriciteitsverbruik van hernieuwbare bronnen komt;
- informatie over klimaatverandering rapporteren in belangrijke financiële verslagen om zo groenere investeringen aan te moedigen.

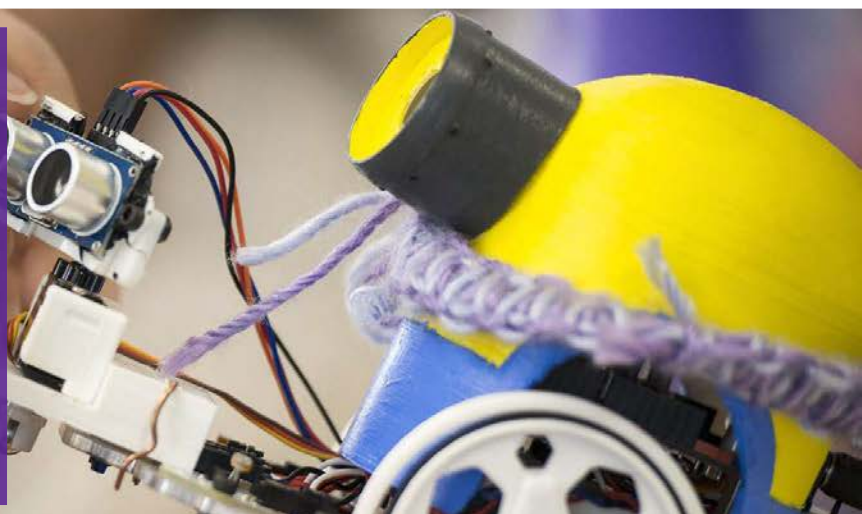
## Recyclage van oude telefoons

We moedigen ook onze klanten actief aan om hun milieu-impact te verminderen, meer bepaald door hen te helpen bij de recyclage van hun oude telefoons. Samen met onze partner GoodPlanet hebben we in 2015 ruim 130.000 kinderen in meer dan 520 scholen hierover geïnformeerd. Samen hebben zij meer dan 72.000 toestellen ingezameld voor recyclage.



## Digitalent

Met het eerste Digitalent pilootproject in Antwerpen bidet de Proximus Foundation jonge jobzoekers tussen 18 en 25 jaar oud workshops van 8 weken aan die een brug slaan tussen hun traditioneel schoolonderwijs en de beroepsopleiding die aangeboden wordt door de gewestelijke tewerkstellingsbureaus. Zes maanden na het proefproject hadden vijf deelnemers een job gevonden, vijf deelnemers kozen voor verdere opleiding, en twee deelnemers zaten nog in de oriëntatiefase.



## Opleiding en vaardigheden bijbrengen

De opdracht van de Proximus Foundation bestaat erin jonge werkzoekenden te ondersteunen door middel van nieuwe technologieën, waardoor zij meer kans krijgen om hun dromen waar te maken. Een van de initiatieven is het **Digitalent**-project dat helpt om het tekort aan competenties in onze economie te bestrijden door middel van concrete workshopgebaseerde opleidingen.

Zoals de naam al laat vermoeden wil het project jonge talenten digitaal vooruithelpen. Dit jaar ging de Proximus Foundation van start met de eerste proef van zijn Digitalent-project in Antwerpen. Doelgroep: **jonge werkzoekenden van 18 tot 25 jaar**, geen voorkennis vereist. Het project slaat de brug tussen hun traditioneel schoolonderwijs – waar zij vaak zonder diploma uitstappen – en de beroepsopleiding die aangeboden wordt door de gewestelijke tewerkstellingsbureaus.

Die kennis zal op zich niet voldoende zijn om een job te vinden. Maar zo zullen zij kunnen kiezen om een beroepsopleiding te volgen via het gewestelijk tewerkstellingsbureau of om terug naar school te gaan indien zij enthousiast blijken voor nieuwe technologieën.

Het project wordt afgesloten met een voorstelling van de realisaties van de deelnemers, de uitreiking van een getuigschrift en de organisatie van regelmatige ontmoetingen met de tewerkstellingsbureaus om hen aan een job of aan meer opleiding te helpen. Verder volgt de Proximus Foundation de vooruitgang van de deelnemers gedurende achttien maanden op.

Het eerste Digitalent-project dit jaar was een succes: jonge mensen die werkten aan innovatieve projecten, die leerden in team samen te werken en

Digitalent biedt een heel andere dynamiek in vergelijking met een normale schoolomgeving: **acht weken durende workshops** die vooral praktijkgericht zijn en waarbij de theorie onmiddellijk in concrete miniprojecten omgezet wordt. Naast de workshops kunnen zij via de NGO YouthStart hun talenten en ondernemingszin één dag per week verder uitbouwen. Via een gewestelijk tewerkstellingsbureau leren zij presentatietechnieken aan en hoe ze een cv en motivatiebrief moeten opstellen.

die zich digitale vaardigheden eigen maakten. Zes maanden na het proefproject hadden vijf deelnemers een job gevonden, vijf deelnemers kozen voor verdere opleiding, en twee deelnemers zaten nog in de oriëntatiefase.

Bouwend op deze positieve resultaten heeft de Proximus Foundation het project tijdens het laatste deel van 2015 verruimd naar Luik, Brussel en opnieuw in Antwerpen. In 2016 zijn we van plan nog eens minstens honderd jonge werkzoekenden op te leiden via negen workshops over heel België.



### Bednet & Take Off

Proximus werkt samen met Bednet en Take Off om langdurig zieke of herstellende kinderen verbonden te houden met hun klasgenootjes en hun lesactiviteiten voort te zetten, zodat zij niet zouden afhaken. Meer dan 450 kinderen namen deel in het schooljaar 2014-2015 en we willen het aantal Bednet-projecten optrekken naar 600 tegen juni 2016.

## Gemeenschappen

Proximus wil zijn steentje bijdragen om het leven te verbeteren van **langdurig zieke of herstellende kinderen** die gedurende lange tijd niet naar school kunnen. We doen dat in samenwerking met de organisaties Bednet en Take Off. Deze initiatieven sluiten aan bij twee van onze strategische pijlers: gemeenschappen en onderwijs.

Opzet is de eenzaamheid van de kinderen te doorbreken **door hen in verbinding te brengen met hun klasgenootjes en hen de kans te geven hun lesactiviteiten voort te zetten**, zodat zij niet zouden afhaken. Bednet en Take Off doen dat door thuis bij het kind of in het ziekenhuis een laptop met webcam te installeren, en een camera met scherm in het klaslokaal. Proximus zorgt voor de breedbandverbinding tussen beide, zodat het contact tot stand komt.

Dankzij **Bednet** werden meer dan 1400 kinderen uit ruim 800 Brusselse en Vlaamse scholen met hun klas verbonden. Negen van de tien kinderen die Bednet gebruiken, mogen met hun vriendjes mee naar het volgende jaar. Tijdens het schooljaar 2014-2015 hebben we 389 kinderen geholpen.

Via **Take Off** hebben we sinds 2006 meer dan 400 kinderen uit 221 scholen en 14 ziekenhuizen geholpen. Tijdens het schooljaar 2014-2015 hebben 67 kinderen aan het programma deelgenomen.

In september 2015 is Synchron Internetonderwijs een burgerrecht geworden in Vlaanderen. Daarom willen we ons engagement voor de Bednet-projecten optrekken naar 600 kinderen tegen juni 2016.

## Het volledige MVO-verslag 2015

Het volledige MVO-verslag zal binnenkort beschikbaar zijn op

› <http://jaarverslag.proximus.com>



# Bestuur

Onze Raad van Bestuur wordt geleid door onze Voorzitter, Stefaan De Clerck, en ons Executief Comité door onze CEO, Dominique Leroy.

## Ons bestuursmodel

De statuten van Proximus zijn sterk beïnvloed door de specifieke rechtsvorm van de onderneming. Als naamloze vennootschap van publiek recht is Proximus op de eerste plaats onderworpen aan de wet van 21 maart 1991 betreffende de autonome overheidsbedrijven ('de wet van 1991'). Proximus is onderworpen aan het Wetboek van Vennootschappen, voor zover de wet van 1991 er niet uitdrukkelijk van afwijkt.

De belangrijkste kenmerken van het bestuursmodel van Proximus zijn:

- » een Raad van Bestuur die het algemene beleid en de algemene strategie van Proximus vastlegt en toezicht houdt op het operationele management;
- » de oprichting door de Raad van Bestuur binnen zijn structuur van een Audit- en Toezichtscomité, een Benoemings- en Bezoldigingscomité en een Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling;
- » een Gedelegeerd Bestuurder (CEO), die de hoogste verantwoordelijkheid draagt voor het operationele management (met inbegrip van, maar niet beperkt tot het dagelijks bestuur);
- » een Executief Comité, dat de Gedelegeerd Bestuurder bijstaat in de uitoefening van haar bevoegdheden.

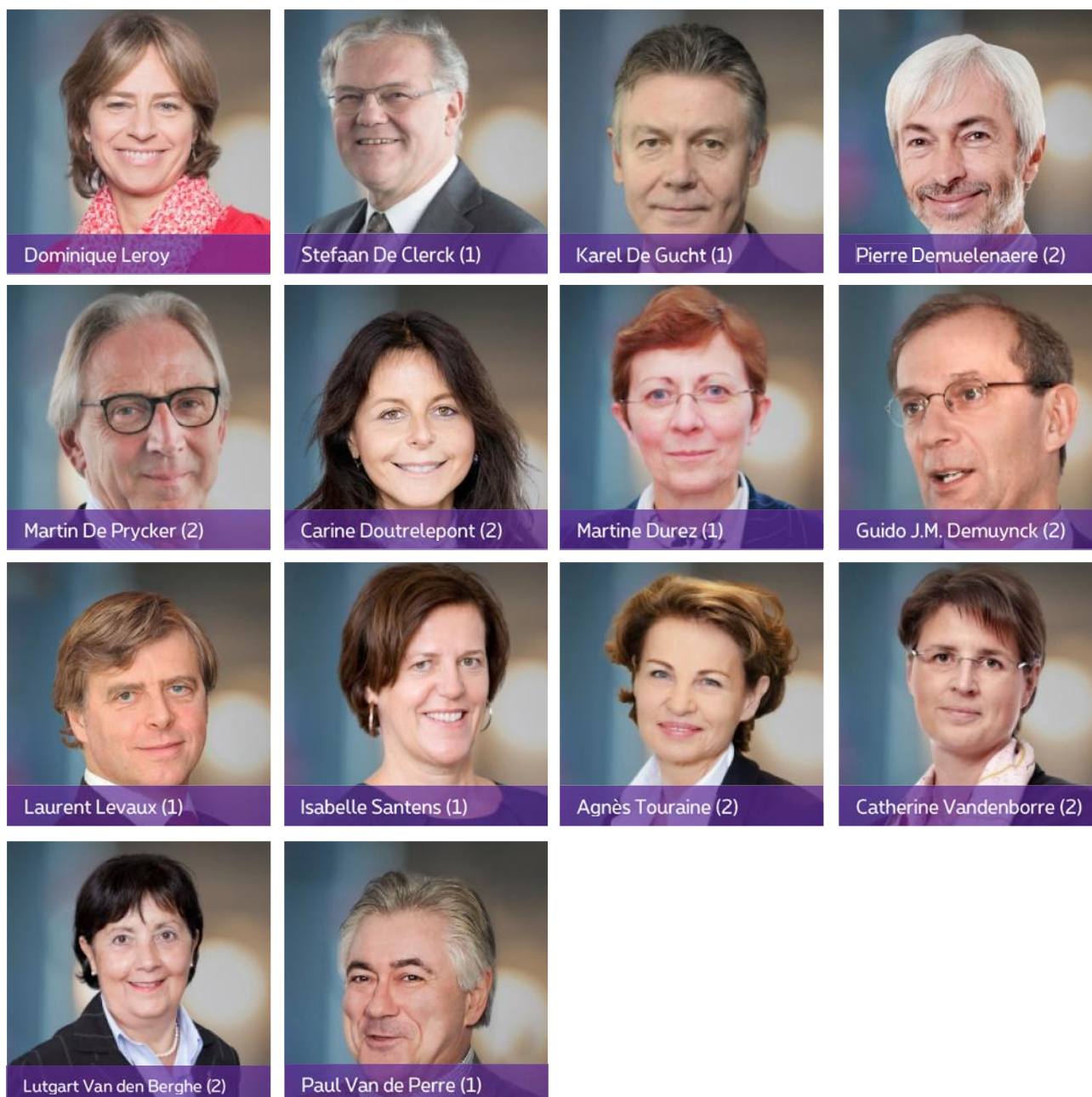
In december 2015 heeft het Belgische Parlement een nieuwe wet goedgekeurd bedoeld om de Wet van 1991 te moderniseren, in het bijzonder door het afzwakken van bepaalde organisatorische verplichtingen om zo een gelijk speelveld te scheppen voor alle concurrerende bedrijven, door de Corporate Governance gelijk te schakelen met de normale regels voor beursgenoteerde bedrijven in België, en door het kader vast te leggen waardoor de Regering haar participatie onder de 50% kan laten zakken. Op de volgende Algemene Vergadering zal de Raad van Bestuur een aantal statutenwijzigingen voorstellen om de wijzigingen aan de Wet van 1991 te integreren.

## Raad van Bestuur

Zoals bepaald in de wet van 1991 is de Raad van Bestuur samengesteld uit:

- » Bestuurders benoemd door de Belgische Staat naar rato van het aandelenbezit;
- » Bestuurders bij afzonderlijke stemming benoemd door de andere aandeelhouders voor de overige zetels. Minstens drie van deze bestuurders moeten onafhankelijk zijn op grond van de criteria van artikel 526ter van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en de criteria van de Belgische Corporate Governance Code. De Raad van Bestuur is samengesteld uit maximum 16 leden, met inbegrip van de persoon die als Gedelegeerd Bestuurder is benoemd.

Op dit ogenblik telt de Raad veertien leden: zeven bestuurders werden benoemd door de Belgische Staat, de overige zeven leden zetelen als onafhankelijke bestuurders in de zin van artikel 526ter van het Belgische Wetboek van Vennootschappen en de Belgische Corporate Governance Code.



## Governance verslag

Lees meer over de Raad van Bestuur in het Governance verslag 2015

» [Download de PDF](#)

## Bezoldiging van de Bestuurders in 2015

De principes die aan de basis liggen van het beleid m.b.t. de bezoldiging van de bestuurders werden vastgelegd door de Algemene Vergadering van 2004.

|   | Voorzitter van de Raad van Bestuur | Gedelegeerd Bestuurder | Leden                       |
|---|------------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Jaarlijkse vaste vergoeding                                   | 50.000                             | 0                      | 25.000                      |
| Zitpenning per bijgewoone vergadering van de Raad van Bestuur | 10.000                             | 0                      | 5.000                       |
| Vergoeding voor communicatiekosten                            | 4.000                              | 0                      | 2.000                       |
|   | Voorzitter van adviserend comité   | Gedelegeerd Bestuurder | Leden van adviserend comité |
| Zitpenning per bijgewoone vergadering van adviserend comité   | 5.000                              | 0                      | 2.500                       |

### Bezoldigingsverslag

Lees meer over de bezoldiging van de Bestuurders in het Bezoldigingsverslag 2015.

➤ [Download de PDF](#)

## Het Executief Comité



Dominique Leroy - Chief Executive Officer



Sandrine Dufour - Chief Financial Officer



Michel Georgis - Chief Human Resources Officer



Dirk Lybaert - Chief Corporate Affairs Officer



Geert Standaert - Chief Technology Officer



Renaud Tilmans - Chief Customer Operations Officer



Bart Van Den Meersche - Chief Enterprise Market Officer



Phillip Vandervoort - Chief Consumer Market Officer

De rol van het Executief Comité bestaat er uit de Gedelegeerd Bestuurder bij te staan in de uitoefening van haar taken, en in haar verantwoordelijkheid voor het operationele management (waaronder, maar niet beperkt tot het dagelijks bestuur). De leden ervan worden benoemd en ontslagen door de Raad van Bestuur op voorstel van de Gedelegeerd Bestuurder, na raadpleging van het Benoemings- en Bezoldigingscomité.

## Governance verslag

Lees meer over het Executief Comité in het Governance verslag 2015

➤ [Download de PDF](#)

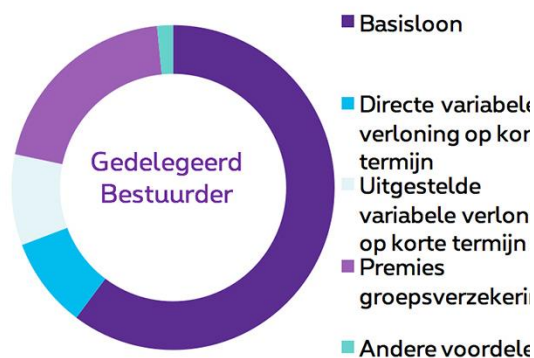
## Bezoldiging van het Executief Comité in 2015

Onze onderneming heeft voor haar topmanagers een evenwichtig verloningsbeleid uitgewerkt dat aantrekkelijke, marktcompetitieve vergoedingen voorziet en de belangen van het management en van de aandeelhouders op elkaar afstemt. We wensen performante topmanagers aan te trekken en te behouden voor ons Executief Comité en ons senior management. De onderneming belooft rolmodellen die zich engageren om sterk te presteren en die de bedrijfswaarden uitdragen.

Het Benoemings- en Bezoldigingscomité legt het verloningsbeleid voor het topmanagement vast en legt de aanbevelingen voor de individuele loonpakketten voor de Gedelegeerd Bestuurder en de overige leden van het Executief Comité, ter goedkeuring voor aan de Raad van Bestuur. De samenstelling van deze loonpakketten wordt regelmatig vergeleken met deze in BEL 20-bedrijven (exclusief financiële sector) en andere bedrijven uit de Europese telecommunicatie- en ICT-sector.

Het verloningsbeleid voor topmanagers bestaat uit een aantal vaste componenten, namelijk het basisloon, pensioenvoordelen, voordelen na uitdiensttreding en andere voordelen, en een aantal variabele prestatiegebonden componenten, namelijk de variabele verloning op korte termijn en de variabele verloning op lange termijn.

Relatief belang van de verschillende componenten van de 'on-target'-verloning vóór sociale werkgeversbijdragen.



## Bezoldigingsverslag

Lees meer over de bezoldiging van het Executief Comité in het Bezoldigingsverslag 2015.

➤ [Download de PDF](#)



# Financiële informatie

2015 was een opmerkelijk jaar waarin we, een jaar vroeger dan voorzien, onze belofte waarmaakten om terug met groei aan te knopen tegen eind 2016.



Dankzij een solide vierde kwartaal hebben we een succesvol jaar afgesloten waarin we onze groeiambitie een jaar eerder dan gepland hebben waargemaakt. We hebben Proximus omgevormd tot een bedrijf dat groeit, dankzij onze klantenfocus en de sterke inzet van onze medewerkers. De talrijke initiatieven die we voor onze klanten hebben genomen om onze netwerken te verbeteren, onze activiteiten te vereenvoudigen, de klantenervaring te verbeteren en onze producten en diensten te verrijken, hebben in 2015 voor een aanhoudende solide groei van ons klantenbestand gezorgd.

Voor 2016 streven we naar een aanhoudende duurzame opbrengsten- en ebitdagroei door de uitvoering van onze Fit for Growth-strategie. We verwachten het jaar 2016 te zullen afsluiten met lichte groei van onderliggende opbrengsten uit kernactiviteiten en van de onderliggende groepsebitda, dit ondanks de hoge vergelijkbare basis van BICS, de 'Roam-Like-At-Home'-regelgeving en een nieuw, moeilijker concurrentielandschap in België.

Om de groei op lange termijn te verzekeren, hebben we beslist de investeringen in het vaste netwerk op te voeren, en speciaal te focussen op Fiber tot the Business. We verwachten dan ook dat het capexniveau in 2016 rond 950 miljoen EUR zal liggen. In lijn met ons eerder aangekondigde engagement voor de periode 2014-2016 verwachten we over het jaar 2016 een brutodividend van 1,50 EUR per aandeel uit te keren.

## Opbrengsten

Over het hele jaar 2015 kwamen de totale opbrengsten uit kernactiviteiten van Proximus uit op 4.379 miljoen EUR, dit is 2,1% meer dan in 2014. De opbrengstengroei was voor een groot deel te danken aan de Consumer Business Unit (CBU) van Proximus, die over 2015 een 3,0% stijging van de onderliggende opbrengsten liet optekenen. Die stijging was te danken aan de sterke opbrengsten uit Vaste producten dankzij een groeiend klantenbestand voor vast internet en tv, en ook groeiende opbrengsten uit Mobiele diensten. Proximus haalde voordeel uit zijn grote inspanningen inzake klantgerichtheid en uit zijn convergentiestrategie. Door klanten multi-play producten aan te bieden, wist de onderneming de klantenbinding en de waarde van zijn klantenbestand op te trekken. Ook de Luxemburgse dochteronderneming van Proximus, Tango, sloot een sterk jaar af met voor 2015 een 11,1% stijging van de opbrengsten.

De Enterprise business unit (EBU) van Proximus zag zijn opbrengsten met 2,1% toenemen tot een bedrag van 1.338 miljoen EUR. Vooral de opbrengsten uit mobiele diensten groeiden in vergelijking met het voorgaande jaar, met name

### Opbrengsten (in m€)



5,6%, dit dankzij een groeiend klantenbestand en een gunstige ARPU-trend. Anderzijds stegen de onderliggende ICT-opbrengsten met 2,3%.

De positieve evolutie van de Proximus-opbrengsten uit kernactiviteiten werd deels tenietgedaan door een 8,9% daling van de wholesaleopbrengsten, in hoofdzaak te wijten aan een aanhoudende volumedaling in de traditionele wholesaleactiviteiten, en versneld door de afbouw van «Snow» als gevolg van de beslissing van Base om zijn vast triple-play aanbod stop te zetten. Het leeuwendeel van de vroegere Snow-klanten opteerde tijdens de eerste helft van 2015 echter voor Scarlet. De daling van de wholesalelijnen werd daardoor ruimschoots gecompenseerd door het retailaanbod van Proximus.

**BICS boekte in 2015 een totaal opbrengstenbedrag van 1.616 miljoen EUR, 2,5% meer dan het jaar voordien.** De gestaag groeiende opbrengsten uit niet-spraak en de positieve impact van de USD kon de druk op de spraakopbrengsten vanwege lagere volumes, meer dan compenseren.

## Direct Margin

In 2015 kwam de onderliggende Directe Marge van Proximus-groep uit op 3.617 miljoen EUR, dit is 2,4% meer dan het jaar voordien. Deze gunstige evolutie was zowel te danken aan de kernactiviteiten van Proximus als aan BICS. Gezien de toename van de opbrengsten uit kernactiviteiten het resultaat was van een stijging van vaste en mobiele diensten aan hogere marges, ging de directe marge van de kernactiviteiten met 1,6% vooruit in vergelijking met het jaar voordien en kwam uit op 3.340 miljoen EUR.

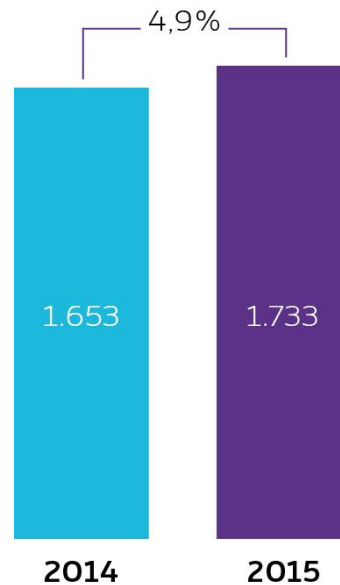
Daarnaast kwam de directe marge van BICS voor 2015 uit op een stevige 278 miljoen EUR, 13,3% meer dan het jaar voordien. Dit was te danken aan een gunstige evolutie van zowel spraak als niet-spraak.



## EBITDA

Exclusief incidentele elementen boekte Proximus Groep voor 2015 een onderliggende EBITDA van 1.733 miljoen EUR, dit is een 4,9% stijging in vergelijking met 2014. De kernactiviteiten van Proximus zagen hun EBITDA toenemen met 3,6% tot een bedrag van 1.573 miljoen EUR. In het bijzonder het consumentensegment presteerde sterk in 2015, met een 3,5% stijging van de resultaten in dit segment. Ook de Enterprise Business Unit sloot het jaar 2015 af met een positieve noot, met name een 2,2% stijging van het segmentresultaat. BICS zette een sterk 2015 neer met een segmentresultaat ten belope van 160 miljoen EUR, dit is 19,1% meer dan het jaar voordien.

EBITDA (in m€)



## Capex

In 2015 heeft de Proximus Groep in totaal voor 926 miljoen EUR aan investeringen verricht, dit is 1.002 miljoen EUR inclusief 75 miljoen EUR aan investeringen voor de vernieuwing van het 900Mhz/1800Mhz spectrum. Dit staat tegenover een investeringsbedrag van 978 miljoen EUR in 2014, exclusief 16 miljoen EUR aan spectrum Capex, maar inclusief de uitzendrechten voor drie jaar van de Belgische Jupiler Pro league, die in 2014 gekapitaliseerd werden.

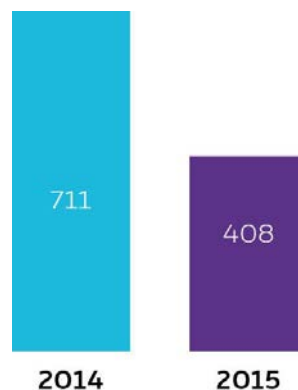
Capex (in m€)



## Free Cash Flow

Over het volledige boekjaar 2015 kwam de vrije kasstroom van de Proximus Groep uit op 408 miljoen EUR. Dit is in vergelijking met een vrije kasstroom van 711 miljoen euro gegenereerd in 2014. Op jaarbasis werd de positieve impact van de hogere onderliggende EBITDA meer dan tenietgedaan door de lagere inkomsten uit de verkoop van geconsolideerde ondernemingen en gebouwen, de uitbetaling van een schikking, de verwerving van minderheidsbelangen, hogere kasmiddelen gebruikt als bedrijfskapitaal en meer kasmiddelen ingezet voor investeringen.

Free Cash Flow (in m€)



## 10 jaar kerncijfers

Download het Financieel verslag voor de volledige kerncijfers.

[➤ Download de PDF](#)

## Proximus-aandeel en -dividend

In 2015 genereerde de telecomsector (SXKP) een 24% hogere return dan de bredere Europese index (SXXP).

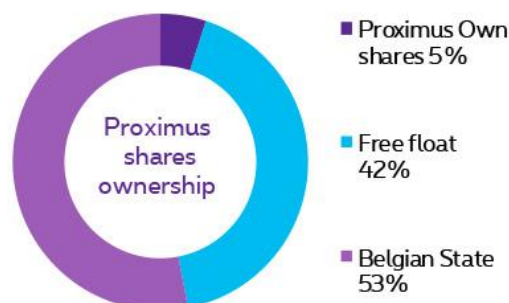
Na een indrukwekkend 2014, waarin het Proximus-aandeel met 40% steeg, werd het jaar 2015 vrijwel stabiel afgesloten op 30,0 EUR, of 0,3% lager dan een jaar geleden. In vergelijking hiermee was er een stijging met 13% voor de BEL-20, en een winst van 8% voor de SXKP en 7% voor de SXXP.

In 2015 presteerde de markt wisselvallig, als gevolg van macro-economische uitdagingen, eerst in Griekenland en daarna in China. Er waren ook, heel wat fusie- en overnameactiviteiten in de sector, met aanhoudende geruchten rond Liberty/Vodafone en andere structureringsakkoorden, waaronder het einde van de consolidering in Denemarken, door de ruime remedies opgelegd door de Europese Commissie. De volatiliteit op de markt werd verder aangewakkerd door een potentieel strengere concurrentieomgeving in België, met de overname van BASE door Telenet, de aankondiging van Mobistar dat het op de vaste markt instapt, en ongunstig regelgevingsnieuws met de beslissing van de EU om 'Roam-Like-At-Home' op te leggen.

## Onze aandeelhouders

De grootste aandeelhouder van Proximus is de Belgische staat, die 53,51% van de Proximus-aandelen bezit. Eind 2015 hield Proximus 4,74% van haar eigen aandelen aan. De free float vertegenwoordigt 41,75%.

Van alle vrij verhandelbare aandelen (free float) houden kleine beleggers er ca. 20% aan; het overige deel is voornamelijk in handen van institutionele aandeelhouders. Proximus' grootste institutionele aandeelhouders bevinden zich in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, gevolgd door de Benelux en Duitsland.



## Proximusaandeel

Voor meer gedetailleerde informatie over het Proximusaandeel kunt u hier het volledige document downloaden.

➤ [Download de PDF](#)

## Beleid inzake de winstuitkering aan de aandeelhouders

Proximus verbindt zich ertoe een aantrekkelijk beleid van winstuitkering te voeren waarbij, in principe, het grootste deel van haar jaarlijkse vrije kasstroom wordt uitgekeerd aan haar aandeelhouders.

De teruggave van de vrije kasstroom, hetzij via dividenden, hetzij via aandeleninkopen, zal jaarlijks worden herzien om strategische financiële flexibiliteit te behouden voor toekomstige organische groei of groei via selectieve M&A's, met een duidelijke focus op waardecreatie. Dit omvat tevens het bevestigen van de geschikte niveaus van uitkeerbare reserves.

Het beleid inzake de winstuitkering is gebaseerd op een aantal veronderstellingen betreffende de toekomstige evolutie van de business en de markt en kan onderhevig zijn aan wijzigingen in geval van onvoorziene risico's of gebeurtenissen waarover het bedrijf geen controle heeft.

## Winstuitkering over het financiële jaar 2015

Op 25 februari 2016 besliste de Raad van Bestuur een gewoon dividend van 1,00 EUR per aandeel voor te stellen aan de Algemene Vergadering van 20 april 2016. Proximus gaat daarmee uit van een dividend van 1,50 EUR bruto per aandeel over de jaarresultaten van 2015. Na goedkeuring door de Algemene Vergadering zal het gewone dividend worden uitgekeerd op 29 april 2016, met als registratiedatum 28 april 2016 en als ex-dividenddatum 27 april 2016.

Dat brengt het totaal aangekondigde dividend over de resultaten van 2015 op 490 miljoen EUR.

Daarnaast wil de Raad van Bestuur van Proximus de aandeelhouders van de onderneming met een aantrekkelijk en duurzaam dividend blijven belonen. Daarom herbevestigde de Raad van Bestuur zijn voornemen om het komende jaar een stabiel jaarlijks dividend van 1,50 EUR per aandeel (een interim-dividend van 0,50 EUR en een gewoon dividend van 1,00 EUR) uit te betalen, op voorwaarde dat de financiële prestaties van Proximus in de lijn van zijn verwachtingen liggen.